

FEBRERO 2026 | 20^a EDICIÓN

wwwaeaecompliance.com/

EUCompliance news

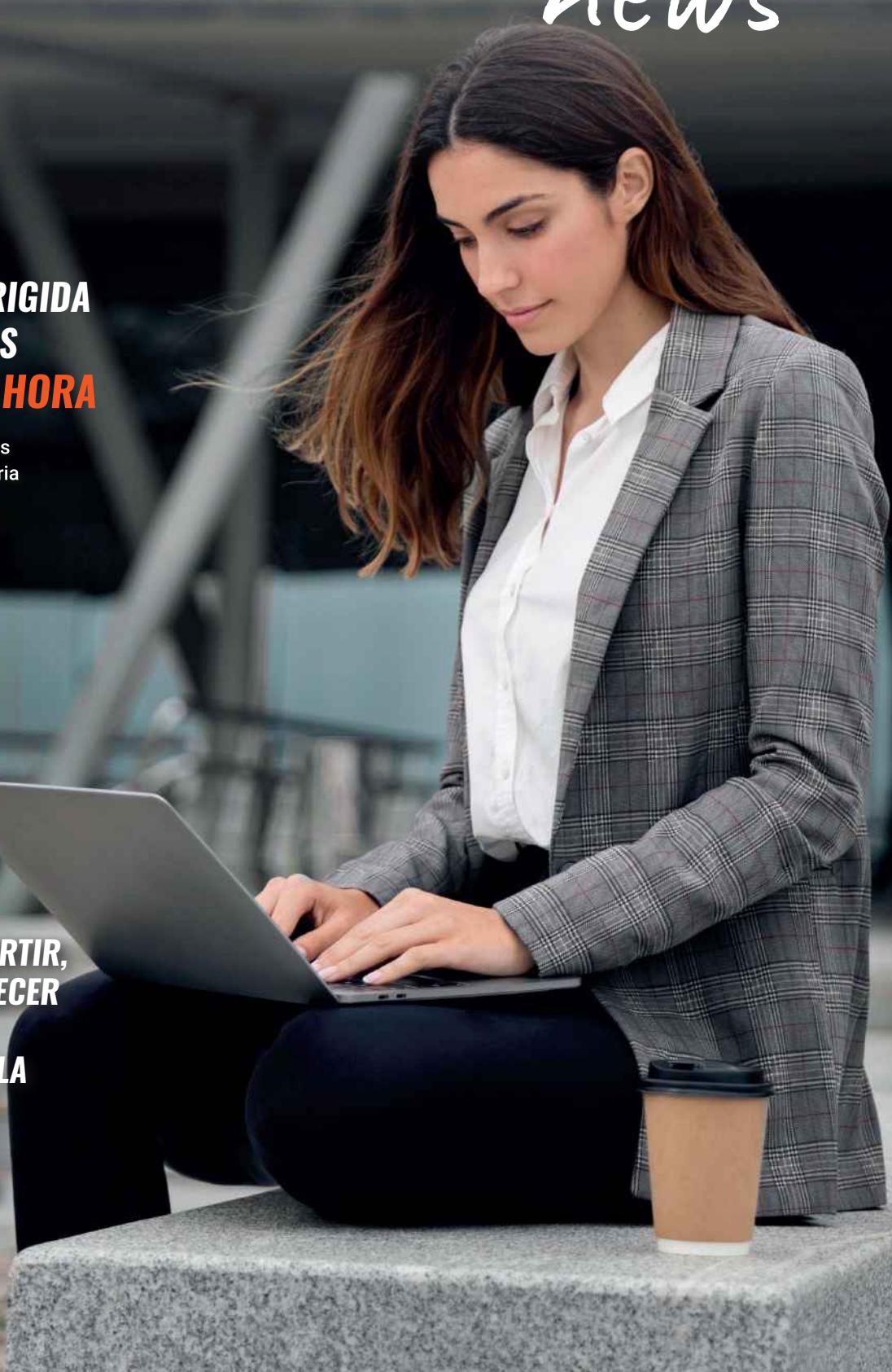
**UNA REVISTA DIRIGIDA
A PROFESIONALES
DESCÁRGALA AHORA**

Potenciamos las capacidades
de los especialistas en materia
de Compliance



“

**FOMENTAR, COMPARTIR,
DIFUNDIR Y FAVORECER
EL DESARROLLO E
IMPLANTACIÓN DE LA
CULTURA DEL
COMPLIANCE Y
RESPONSABILIDAD
SOCIAL.”**



ÍNDICE

Pág. 04 EDITORIAL / Pág. 06 RESEÑA JORNADA. "Compliance 2025" / **Pág. 10 ENTREVISTA.** Gabriel Alonso-Carro / **Pág. 14 ARTÍCULOS.** La migración en clave de Compliance hacia la responsabilidad organizativa / IA, esfuerzo moral y Compliance / Responsabilidad de las personas jurídicas en delitos de blanqueo de dinero / Independencia del auditor público: salvaguardas y retos en el sistema de gestión de la calidad de la auditoría pública / Cultura y ética en tiempos de incertidumbre / Partidos políticos y Compliance: el camino hacia la regeneración ética / La nueva ley de movilidad sostenible: Retos y oportunidades / **Pág. 38 EMPRESA.** Movilidad sostenible: ALSA potencia su cultura de cumplimiento y liderazgo / VML THE COCKTAIL. Compliance y sostenibilidad: una perspectiva holística / **Pág. 52 REPERTORIO DE JURISPRUDENCIA.**



RESEÑA JORNADA. "COMPLIANCE 2025."

Analiza los desafíos normativos en materia de competencia y la responsabilidad penal y el Compliance en los grupos de empresas.

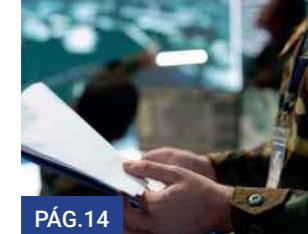
ENTREVISTA. Gabriel Alonso-Carro y García-Crespo

Por Luis Suárez Mariño

Con motivo de la publicación de su último libro "Globalizar la solidaridad" su autor propone en la entrevista una forma de pensar la globalización y las relaciones internacionales desde la solidaridad, la ética y la dignidad humana, frente a abordajes meramente realistas o utilitaristas, así como repensar la actividad empresarial desde un enfoque más humanista, donde la dignidad de la persona y la responsabilidad moral compartida sean la base de una gobernanza sostenible.



PÁG.10



La migración en clave de Compliance: hacia la responsabilidad organizativa

Por Gabriel Fernández Alonso

La migración, gestionada hoy bajo estrictos sistemas de Compliance, plantea un desafío para las organizaciones: combinar el cumplimiento normativo con responsabilidad ética, integración efectiva y un auténtico cuidado de las personas afectadas.



PÁG.17



Responsabilidad penal de las personas jurídicas en delitos de blanqueo de dinero

Por Javier Fernández Teruelo

Ánalisis de cómo se aplica la responsabilidad penal a las empresas en casos de blanqueo de capitales, diferenciando entre sociedades con actividad licita y sociedades "pantalla", y revisando medidas de prevención, jurisprudencia y decomiso de bienes.

PÁG.20



Independencia del auditor público

Por María Isabel de la Mota Daniel

Analiza de manera sistemática el principio de independencia del auditor público en el marco normativo y operativo vigente, examinando tanto sus fundamentos éticos y legales como las amenazas que pueden comprometerlo y las salvaguardas previstas para su protección, con especial atención a su integración en el sistema de gestión de la calidad y a las particularidades del ámbito local.



Cultura y ética en tiempos de incertidumbre

Por Federico Buyolo

Analiza la cultura y su relación con la ética y los peligros que presenta para la cultura su instrumentalización por la politización ideologizada y así como la superficialidad digital.



Partidos Políticos y Compliance

Por José Antonio Monzó y Pilar Moreno

Explica el papel del Tribunal de Cuentas respecto a los sistemas de Compliance de los partidos políticos, los principales hallazgos en su tarea de fiscalización y determinadas propuestas para que dichos sistemas de Compliance sean reales y efectivos en los partidos políticos.



La nueva ley de Movilidad Sostenible

Por Víctor Esteban

Ánalisis de la nueva Ley de movilidad sostenible y de los retos que plantea para las empresas de transporte.



EMPRESA. ALSA potencia su cultura de cumplimiento y liderazgo en movilidad sostenible

ALSA refuerza su posición como compañía comprometida con la integridad, el cumplimiento normativo y la responsabilidad social corporativa, integrando la ética y la transparencia en su modelo de gestión y en todas sus operaciones reforzando así su liderazgo en movilidad sostenible.



EMPRESA. VML THE COCKTAIL. Compliance y Sostenibilidad: Una perspectiva holística

VML THE COCKTAIL impulsa compliance y sostenibilidad, integrando ética, transparencia y responsabilidad corporativa para generar valor social, ambiental y empresarial.



DIRECTOR

Luis Suárez Mariño

CONSEJO EDITORIAL

Presidente:
Javier Bernabeu Aguilera

REDACCIÓN

Luis Suárez Mariño
Manuel Montesdeoca de la Fuente

EDITA

Asociación Europea de Abogados y Economistas en Compliance

GESTIÓN Y PUBLICIDAD

Neuromarketing Experiences S.L.

DOMICILIO SOCIAL

Passeig Mossen Jacint Verdaguer, 120, Entlo. 4^a
Igualada (Barcelona)

TELÉFONO

(+34) 938 049 038

CORREO ELECTRÓNICO

info@aeaecompliance.com

WEB

www.aeaecompliance.com

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Cristina Barrachina Vázquez

EUCompliance
news

EDITORIAL

LA DEMOCRACIA LIBERAL EN CRISIS

La democracia liberal atraviesa una crisis estructural que ya no puede calificarse como coyuntural. La erosión de la confianza ciudadana, el debilitamiento progresivo de las instituciones representativas y la intensificación de la polarización política ponen en cuestión un modelo que, durante décadas, se sostuvo sobre un equilibrio razonable entre representación política, derechos fundamentales, Estado de derecho y crecimiento económico.

La globalización desigual, las crisis financieras recurrentes, la precarización del empleo y el aumento de las desigualdades han contribuido a generar una percepción extendida de abandono institucional. A ello se suma la imagen de unas élites políticas progresivamente desconectadas de la ciudadanía, lo que ha alimentado una profunda desafección democrática. Este malestar no se manifiesta únicamente como apatía política, sino también como rechazo activo de las reglas y contrapesos propios del constitucionalismo liberal.

En este contexto ha emergido con fuerza el populismo, tanto en sus manifestaciones de derecha como de izquierda. Estos movimientos articulan su discurso en torno a una dicotomía simplificada entre un "pueblo" homogéneo y unas élites caracterizadas como corruptas, burocráticas o tecnocráticas. La apelación emocional, la reducción de problemas estructurales complejos a soluciones inmediatas y la deslegitimación de los contrapesos institucionales constituyen rasgos comunes de estos liderazgos, cuyas propuestas suelen

tensionar —cuando no erosionar abiertamente— la independencia judicial, la libertad de prensa y el sistema de frenos y equilibrios.

El auge del populismo no puede desligarse de las transformaciones del ecosistema comunicativo. Las redes sociales han favorecido la polarización del discurso público, la difusión de desinformación y la lógica del enfrentamiento permanente, debilitando los espacios de deliberación racional. Paralelamente, cuestiones identitarias como la inmigración, el nacionalismo o los valores culturales han desplazado debates más complejos sobre políticas públicas, contribuyendo a una fragmentación social cada vez más profunda.

La crisis de la democracia liberal se proyecta, además, sobre el plano internacional. El debilitamiento del multilateralismo y de las instituciones surgidas tras la Segunda Guerra Mundial ha erosionado el orden liberal internacional y la capacidad de respuesta colectiva frente a desafíos globales. Organismos como las Naciones Unidas, el Tribunal Penal Internacional o la OTAN han visto cuestionada su legitimidad y eficacia en un contexto marcado por la reivindicación de una soberanía excluyente y por la desconfianza hacia las normas comunes.

En este escenario, la deriva de la segunda administración Trump constituye un punto de inflexión. Su política exterior, de marcado carácter unilateralista y transaccional, pone en jaque principios esenciales del orden internacional liberal: el respeto al derecho internacional, la cooperación multilateral y la defensa de valores democráticos compartidos.

El distanciamiento de acuerdos internacionales, el ataque frontal al Tribunal Penal Internacional, el debilitamiento del sistema de Naciones Unidas y la concepción instrumental de la OTAN como una alianza basada en cálculos económicos socavan la credibilidad de estas instituciones y alteran equilibrios consolidados.

Las consecuencias han sido palpables: debilitamiento del multilateralismo, mayor impunidad para líderes autoritarios y una percepción creciente de un Occidente fragmentado y vacilante. Este deterioro del orden internacional retroalimenta, a su vez, la crisis democrática interna, al trasladar al ámbito doméstico la idea de que las instituciones y el derecho carecen de eficacia real, legitimando soluciones autoritarias en nombre de la seguridad o la eficiencia.

PARTIDOS POLÍTICOS Y COMPLIANCE

En este contexto de crisis de legitimidad institucional, resulta especialmente preocupante la ausencia real y efectiva de sistemas de compliance, programas anticorrupción y sistemas internos de información en los partidos políticos. Nos encontramos ante una de las contradicciones más evidentes del sistema:

organizaciones que desempeñan un papel central en la formación de la voluntad popular y en el ejercicio del poder público incumplen, en la práctica, obligaciones legales que exigen con rigor a los operadores económicos.

El marco normativo español es inequívoco. Desde 2015, los partidos políticos están obligados, de conformidad con el artículo 9 bis de la Ley Orgánica de Partidos Políticos, a adoptar en sus normas internas un sistema de prevención de conductas contrarias al ordenamiento jurídico y de supervisión, a los efectos previstos en el artículo 31 bis del Código Penal, que como es de todos conocido, exige modelos de organización y gestión eficaces, que incluyan identificación de riesgos penales, protocolos de decisión y control, mecanismos de gestión financiera, canales de denuncia, régimen disciplinario y supervisión por órganos

de cumplimiento dotados de autonomía e independencia reales.

A ello se añade la obligación, derivada de la Ley 2/2023, de implantar sistemas internos de información que permitan comunicar infracciones normativas y actos de corrupción con garantías de confidencialidad y protección frente a represalias. Los partidos políticos están claramente incluidos en su ámbito de aplicación, dada su gestión de fondos públicos y su relevancia constitucional.

Sin embargo, como ponen de manifiesto José Antonio Monzó Torrecillas y Pilar Moreno Cabrera, Auditores del Tribunal de Cuentas, en el artículo que publicamos en este número de "European Compliance & News" la exigencia legal de implantar sistemas de compliance en los partidos políticos nacida con la vocación de reforzar la prevención de la corrupción y la ejemplaridad institucional, ha quedado reducida en la generalidad de los casos a un cumplimiento meramente formal. Los autores advierten que la ausencia de órganos de supervisión independientes, mapas de riesgos efectivos y canales internos de información creíbles, convierten estos programas en instrumentos cosméticos, incapaces de cumplir su función preventiva real y de contribuir a la regeneración ética del sistema democrático. La práctica revela un incumplimiento generalizado.

Esta situación pone de manifiesto una profunda incoherencia institucional. Mientras se exige al sector privado un elevado estándar de cumplimiento y control interno bajo amenaza de severas sanciones, los partidos políticos operan en una suerte de impunidad práctica. La ausencia de procesos de diligencia debida en la selección de candidatos y cargos públicos agrava este déficit, facilitando la reiteración de escándalos y erosionando la confianza ciudadana.

Resulta igualmente significativo que, en los casos de corrupción política de los que se hacen eco los medios de comunicación, sea extraño oír hablar de la existencia de un sistema de gestión de Compliance dentro del partido, ni de un órgano de cumplimiento independiente y eficaz, confirmando que el compliance sigue siendo percibido como un elemento ajeno al ámbito político, cuando debería constituir uno de los pilares esenciales de la integridad democrática.

DEBILIDAD ESTRUCTURAL DE LA UE EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

En el ámbito europeo, la lucha contra la corrupción se ve lastrada por una debilidad estructural: la lentitud del proceso legislativo. La complejidad procedimental y los bloqueos políticos internos provocan que muchas normas lleguen tarde, cuando las prácticas corruptas ya se han adaptado a los vacíos regulatorios existentes.

El prolongado avance hacia un marco penal común contra la corrupción ilustra esta realidad. Durante años, la fragmentación normativa entre Estados miembros ha generado respuestas penales desiguales y sanciones poco disuasorias, favoreciendo la existencia de auténticos "refugios regulatorios" dentro de la propia Unión. El reciente acuerdo para armonizar las legislaciones penales anticorrupción supone un avance relevante, pero también evidencia las dificultades de la UE para reaccionar con la agilidad que exigen amenazas de carácter sistemático.

Mientras la corrupción opera con rapidez y sofisticación, la respuesta europea sigue condicionada por procedimientos rígidos y equilibrios políticos que priorizan intereses nacionales a corto plazo. Reforzar la capacidad de decisión de la Unión y reducir los márgenes de bloqueo interno se presenta como una exigencia inaplazable si se pretende preservar la credibilidad del Estado de derecho europeo.

RECIENTE ACTIVACIÓN DEL CANAL EUROPEO PARA REPORTAR INFRACCIONES DEL REGLAMENTO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En contraste con estas dificultades, la reciente activación del canal europeo para denunciar infracciones del Reglamento de Inteligencia Artificial (AI Act Whistleblower Tool) constituye una iniciativa especialmente relevante. Este mecanismo permite notificar de forma segura y confidencial posibles violaciones del Reglamento directamente ante la Oficina de IA de la Unión Europea, ampliando el ámbito material del whistleblowing a un sector tecnológico de alto riesgo.

La iniciativa refuerza la prevención y la detección temprana de infracciones, se integra en el marco de protección de la Directiva (UE) 2019/1937 y supone un paso significativo hacia una inteligencia artificial más ética, transparente y respetuosa con los derechos fundamentales. Demuestra, además, que cuando existe voluntad política, la Unión es capaz de anticiparse a los riesgos emergentes mediante instrumentos preventivos eficaces.

REFLEXIÓN FINAL

La crisis de la democracia liberal, el auge del populismo y el deterioro del orden internacional no son fenómenos aislados, sino manifestaciones interconectadas de una misma patología institucional. La erosión de los contrapesos, la banalización del incumplimiento normativo en el ámbito político y la lentitud de las respuestas supranacionales configuran un escenario en el que el Estado de derecho pierde centralidad como principio estructurante.

Desde una perspectiva jurídica, la reconstrucción democrática exige algo más que reformas retóricas. Requiere reforzar la cultura de cumplimiento en el núcleo mismo del poder político, dotar de efectividad real a los mecanismos de prevención y control, y asumir que el respeto a las normas no puede ser selectivo ni instrumental. La credibilidad del sistema democrático depende, en última instancia, de que quienes legislan y gobiernan se sometan a los mismos estándares de legalidad, transparencia y rendición de cuentas que exigen al resto de la sociedad.

Sin ese compromiso, el discurso del Estado de derecho corre el riesgo de convertirse en una fórmula vacía; con él, sigue siendo una de las herramientas más sólidas para contener la deriva iliberal y preservar la democracia constitucional en un contexto crecientemente incierto.



RESEÑA JORNADA “COMPLIANCE 2025”

Redacción “European Compliance & News”



Foto: Vista general de los asistentes a la jornada Compliance 2025.

PONENCIA: RETOS QUE PLANTEA LA INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN UNIFORME DEL DERECHO EUROPEO DE LA COMPETENCIA ANTE LOS TRIBUNALES NACIONALES Y ÓRGANOS ARBITRALES

La jornada se abrió con la intervención de José María Macías Castaño, magistrado del Tribunal Constitucional, quien abordó los retos que plantea la interpretación y aplicación uniforme del Derecho Europeo de la Competencia ante los tribunales nacionales y los órganos arbitrales.

Macías destacó la trascendencia de la sentencia del TJUE en el asunto C-600/23, *Royal Football Club Seraing vs. FIFA* y otros, de 1 de agosto de 2025, en la medida en que exige que los laudos arbitrales sean susceptibles de un control judicial profundo cuando afecten a principios y disposiciones que forman parte del orden público de la Unión Europea.

En definitiva, destacó que la sentencia recalca la necesidad de que los Estados miembros garanticen remedios judiciales efectivos (art. 47 de la Carta de Derechos Fundamentales), posibilitando una revisión en cuanto al fondo de los laudos que entren en conflicto con el orden público europeo.



Foto: D. José María Macías Castaño.
Magistrado del Tribunal Constitucional.

Organizada por La Fundación Corell, en colaboración con Alsa, CMC XXI, S.L., la Asociación de Abogados y Economistas en Compliance (AEAEC) y Crea Madrid Nuevo Norte, S.A. se celebró el pasado 14 de noviembre, en la sede de la CEOE, una nueva edición de su ya tradicional jornada anual sobre Compliance, consolidando este foro como una referencia nacional en materia regulatoria y de ética empresarial.

Bajo el título “Compliance 2025”, el encuentro reunió a destacados especialistas del ámbito jurídico y empresarial para analizar los principales desafíos normativos en derecho de la competencia, compliance penal y responsabilidad penal en los grupos de empresas, tanto en el plano interno como internacional.

El Tribunal de Justicia –explicó el magistrado– reclama una revisión real y sustantiva de la compatibilidad del laudo con el Derecho de la UE, incluyendo las normas de competencia –artículos 101, 102 y 103 TFUE–, en cuanto integran el denominado “orden público europeo”.

Esto, subrayó, abre la puerta a una revisión de la doctrina del Tribunal Constitucional español, que hasta ahora ha limitado el control judicial del laudo a un examen formal y de racionalidad en su motivación. Tal limitación compromete la correcta aplicación del Derecho de la Unión (art. 19 TUE) y puede desnaturalizar la uniformidad del Derecho de la competencia.

En definitiva, destacó que la sentencia recalca la necesidad de que los Estados miembros garanticen remedios judiciales efectivos (art. 47 de la Carta de Derechos Fundamentales), posibilitando una revisión en cuanto al fondo de los laudos que entren en conflicto con el orden público europeo.



Foto: D. Miguel de los Santos Gandlerillas.
Magistrado de la Sala Tercera del Tribunal Supremo.



Foto: D. Miguel Bordiú García-Ovies.
Secretario del Consejo de la CNMC.

MESA REDONDA: NORMAS DE COMPETENCIA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

La jornada continuó con una mesa redonda dedicada a las relaciones entre la normativa de competencia y las Administraciones públicas, en la que participaron Miguel de los Santos Gandlerillas, magistrado de la Sala Tercera del Tribunal Supremo, y Miguel Bordiú García-Ovies, secretario del Consejo de la CNMC.

El magistrado planteó, en un ejercicio de mayéutica, si una Administración pública puede ser infractora de las normas de competencia, recordando que el marco legal presupone una Administración “que cumple” y planteando qué sucede cuando no lo hace. Tras afirmar que, cuando la Administración actúa como operador económico, está plenamente sujeta al Derecho de la competencia, abordó el problema de las actuaciones administrativas en el ejercicio de potestades públicas.

En este contexto, analizó la STS de 18 de julio de 2016 (rec. 2946/2013), relativa al sector del vino de Jerez, en la que el Tribunal Supremo confirmó la responsabilidad de la Junta de Andalucía como facilitadora de un cártel, al haber organizado reuniones e incentivado acuerdos. Aunque el Supremo sostuvo que, para sancionar a la Administración, no es imprescindible que actúe como operador económico, sino que basta con que su conducta sea objetivamente apta para distorsionar la competencia, el magistrado criticó que finalmente no se impusiera sanción, al considerar que la actuación administrativa –si bien imprópria– no tuvo la intensidad causal suficiente para determinar la colusión.

A partir de esta premisa, el magistrado planteó qué debe hacer la empresa cuando la Administración actúa como impulsora o propiciadora de un cártel. Introdujo el principio de confianza legítima como argumento que permite desplazar puntualmente



El debate evidenció la importancia de que la actuación administrativa sea coherente con los principios de la competencia efectiva.”

el principio de legalidad en favor de la seguridad jurídica, incidiendo en la idea de que, si una empresa ha actuado confiando en la licitud de la actuación administrativa, dicha confianza debe ser protegida y, en su caso, operar al menos como atenuante de la responsabilidad.

Esta es precisamente la doctrina apuntada por el Auto del Tribunal Supremo de 19 de septiembre de 2024 (rec. 5411/2024), en el que se admite el recurso de casación de una sociedad sancionada por la CNMC y se destaca que, si se demuestra que la Administración ha diseñado o impulsado el modelo posteriormente calificado como anticompetitivo, ello puede exonerar parcial o totalmente la culpabilidad de la empresa o reducir la sanción.

El magistrado añadió, en el plano hipotético, que incluso podría abrirse la vía para exigir a la Administración responsabilidad patrimonial por los daños causados.

Por su parte, Miguel Bordiú, en representación de la CNMC, adoptó una posición más moderada y recordó que el Derecho de la competencia está concebido fundamentalmente como un Derecho de empresa. El letrado puso el foco en destacar las funciones de asesoramiento y supervisión preventiva que la CNMC puede ejercer respecto de la Administración, mediante informes sobre bases y pliegos de licitación, recomendaciones para garantizar la igualdad entre licitadores y orientaciones destinadas a evitar barreras indebidas a la competencia.

Respecto a las empresas, explicó el papel de la CNMC en relación con los programas de compliance en materia de competencia. La Comisión no diseña los programas, pero sí fija estándares, incentivos y guías –como la Guía de compliance en materia de competencia, actualmente en proceso de actualización– que orientan a las empresas en la implantación de sistemas eficaces de prevención de infracciones.

MESA REDONDA: COMPLIANCE Y RESPONSABILIDAD PENAL EN LOS GRUPOS DE EMPRESAS

La jornada concluyó con una segunda mesa dedicada al compliance penal y a la responsabilidad penal en los grupos empresariales, con la participación de Alejandro Abascal Junquera, magistrado y vocal del CGPJ; Alejandro Luzón Cánovas, fiscal jefe Anticorrupción; Antonio Piña Alonso, magistrado de la Audiencia Nacional; y María Massó Moreu, socia de litigación de Baker McKenzie.



Foto: D. Alejandro Luzón Cánovas.
Fiscal Jefe Anticorrupción.



Foto: Dña. María Massó Moreu.
Socia de litigación de Baker McKenzie.

El debate se centró en la responsabilidad penal de los grupos de sociedades, una cuestión no regulada expresamente por el legislador y que obliga a acudir a la limitada normativa mercantil (art. 42 CCom, art. 18 LSC, art. 5 LMV y art. 1 de la Ley 16/2007 sobre cuentas consolidadas).

Abascal se refirió al Anteproyecto de Código Mercantil, que distingue entre grupos por subordinación y grupos por coordinación, y prevé reglas de responsabilidad de la sociedad dominante. Recordó que la responsabilidad penal corresponde a cada persona jurídica por hecho propio, salvo supuestos excepcionales de levantamiento del velo, y subrayó que, para imputar a la matriz conforme al art. 31 bis CP, es esencial acreditar si tenía facultades de dirección y control sobre la filial.

Por su parte, el magistrado Antonio Piña destacó la necesidad de que las distintas sociedades investigadas —y las personas físicas implicadas— cuenten con defensas separadas, así como la importancia de que el instructor valore el momento adecuado para dirigir la investigación contra la persona jurídica, dadas las repercusiones que ello tiene en el tráfico económico. Señaló, además, la dificultad de evaluar la eficacia de los programas de compliance por la falta de medios o de formación especializada en la fase de instrucción.

El fiscal Alejandro Luzón insistió en los requisitos que deben reunir los programas de cumplimiento para actuar como exoneradores de responsabilidad, destacando que deben ser proporcionales a la actividad y a los riesgos de la empresa, globales, integrados y sustentados por una auténtica cultura de cumplimiento. Recordó que tanto la jurisprudencia como la Fiscalía (Circular 1/2016) y las normas UNE-ISO insisten en esta dimensión cultural. Explicó que la Fiscalía valora especialmente cómo ha actuado la organización en situaciones análogas y que la autodenuncia y la colaboración son fuertes indicadores de cultura de compliance, rechazando aquellos programas que, siendo copia de otros, no están integrados de manera efectiva en el día a día de la persona jurídica.

Finalmente, María Massó analizó los retos prácticos del compliance en grupos multinacionales y recomendó que cada sociedad disponga de su propio programa, adaptado a las exigencias legales y a los riesgos específicos del país en el que opera. Subrayó la importancia de las investigaciones internas, de definir con claridad las delegaciones de funciones y de evitar, por parte de la matriz, delegaciones de competencias propias, haciendo hincapié en que la principal función de la matriz en materia de compliance se refiere a una labor de supervisión y control del riesgo penal de las filiales.

UN ESPACIO DE REFERENCIA

La jornada consolida este foro como un espacio de reflexión jurídica y de intercambio de conocimiento en torno al cumplimiento normativo en el sector del transporte y la movilidad.

Con esta jornada la Fundación Corell, Alsa, CMCXXI, Crea Madrid Nuevo Norte y la AEAEC continúan promoviendo la formación, el diálogo y la responsabilidad compartida entre administraciones, empresas y operadores jurídicos, contribuyendo así a la consolidación de una auténtica cultura del Compliance.



Foto: Antonio Piña Alonso y Alejandro Luzón Cánovas, durante la mesa redonda.



Audiel

Auditoría de empresas y administraciones públicas

+20 años de experiencia como auditores colegiados.

Háblanos

C. Concepción, 18, 7, Centro, 14008 Córdoba
info@audiel.es
957 496 501
957 490 961

Audiel
AUDITORÍA CORPORATE FINANCIERA RISK

ENTREVISTAMOS A GABRIEL ALONSO-CARRO

Por Luis Suárez Mariño

Director de European Compliance News.

Conversamos con Gabriel Alonso-Carro y García-Crespo, Doctor en Filosofía por la UCM y Diplomado/Magíster en Estudios Internacionales (Escuela Diplomática-UCM).

Ha sido profesor en diversas universidades, Jefe de Estudios de la Escuela Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación desde 2006 a 2016.

Mientras hablamos de ética, ante nuestros ojos vemos comportamientos impulsados por líderes internacionales que vulneran los principios y valores más básicos en relación a los cuales parecía haberse llegado a un consenso tras las dos guerras mundiales, ¿Podemos estar viviendo hoy una regresión ética? ¿Qué explicación tiene para ti?

Lamentablemente, es cierto lo que mencionas, sin embargo, yo distinguiría entre las actuaciones de los hiperliderazgos políticos y la postura de la comunidad internacional global, las sociedades civiles y los ciudadanos particulares. Hay momentos de la historia en los que confluyen grandes líderes: tenemos relativamente reciente la generación de los grandes dirigentes que derribaron el Muro de Berlín y gestionaron la post URSS (L. Walesa, V. Havel, D. Reagan, M. Gorbachov, H. Kohl, Juan Pablo II, etc.)



Foto: D. Gabriel Alonso-Carro.

Acaba de publicar "Globalizar la solidaridad" en el que sugiere una forma de pensar la globalización y las relaciones internacionales desde la solidaridad, la ética y la dignidad humana, frente a abordajes meramente realistas o utilitaristas, y repensar la actividad empresarial desde un enfoque más humanista, donde la dignidad de la persona y la responsabilidad moral compartida sean la base de una gobernanza sostenible.

En otros momentos, la carencia de ellos es llamativa, como en el momento actual. No creo que obedezca a las mismas causas en cada zona geográfica. Pensemos que Putin lleva décadas en el poder, que coincidió con otra gran política como fue A. Merkel, lo mismo que D. Trump que coincidió con los anteriores en su último mandato. Los liderazgos mutan, al mismo tiempo que las sociedades, y es en cierta medida impredecible y multicausal.

En Rusia, la confrontación con occidente ha atrapado a Ucrania en una guerra como víctima; en USA, el segundo mandato de Trump ha estado condicionado por el rechazo interno a políticas muy ideologizadas y la querencia de nuevo al aislacionismo; en Oriente Medio el nuevo ciclo bélico fue producido por el terrorífico ataque del siete de octubre; y así suma y sigue.

Quizá el trauma posterior a las dos grandes guerras mundiales se ha ido diluyendo y, junto con la aparición de un nuevo actor -China-, los ánimos se han ido exacerbando peligrosamente. Pero es importante decir que esto no es todo, también hay iniciativas en marcha que pueden sumar como esfuerzos por la paz y una mayor ética internacional: a pesar de su brutalidad se ha conseguido detener la guerra en Gaza con un plan que esperemos tenga éxito, hay tímidos pasos de acuerdos en el Congo (tras casi treinta años de violencia inhumana), el ocho de agosto de este año se firmó un acuerdo de paz histórico entre Armenia y Azerbaiyán tras treinta y siete años de conflicto, algo parecido ha sucedido entre disputas fronterizas entre Tailandia y Camboya, se frenó el peligroso brote bélico entre la India y Pakistán, etc.



Ética y solidaridad son reclamos globales; ahí está la esperanza de un mundo más justo."

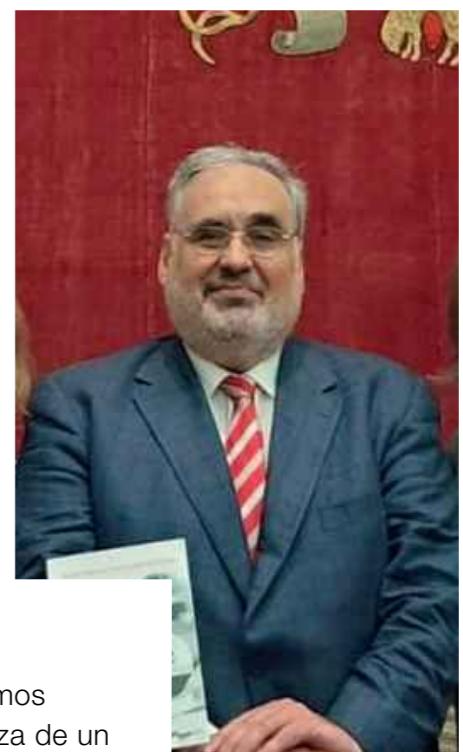


Foto: D. Gabriel Alonso-Carro.

No todo es negro o blanco y parte de estos logros son expresión de aspiraciones sinceras de paz y conciliación, a pesar de la dureza de muchas situaciones. En ello juega un papel importante el conjunto de la comunidad internacional, las sociedades civiles y los ciudadanos, con ese caldo de cultivo y ese trasfondo los líderes políticos no tendrían margen de maniobra o muy escaso. Y, a pesar de algunos líderes, estas instancias últimas reclaman la paz, mayor ética y solidaridad internacional. Puede haber cierta regresión moral en ciertos políticos e incluso en determinadas opiniones públicas, pero no representan el sentir más global ni mayoritario mundial.

En tu último libro "globalizar la solidaridad", afirmas que existe un universalismo moral, sin embargo lo que observamos cada día ¿no contradice ese aserto?

Decididamente, no. Una cuestión es la praxis política o militar sin respetar principio alguno, y otra que no existan valores éticos objetivos y absolutos a respetar.

Precisamente son estos últimos los que mueven la conciencia internacional para denunciar, frenar o combatir determinadas situaciones inadmisibles. En el mundo actual, los Derechos Humanos, el mínimo moral a respetar, pueden ser

concuidados de manera flagrante, pero por ello se han articulado Cortes Penales Internacionales, Tribunales Internacionales, tipificando delitos de lesa humanidad, de genocidio, y exigido el respeto al ius in bellum entre otros aspectos. Todo ello nos habla de valores universales a respetar por todos y ante los que la comunidad internacional interviene, en la medida de sus posibilidades, para preservarlos. Son acervo jurídico internacional, pero surgen de una ética global compartida, no negociable.

¿Cuáles son los principales obstáculos entre las naciones que impiden un verdadero respeto a los derechos humanos tal y como han sido formulados por la Declaración Universal de las Naciones Unidas?

Exactamente los mismos que con los dirigentes que no los respetan. Precisamente, al no poder relativizarse su importancia, como ocurre en el derecho privado, la ignorancia o el no reconocimiento de la ley no excusa de su cumplimiento. Esto es, un país puede no reconocer los derechos básicos de sus ciudadanos o de los de otro país o países, pero ello no exime de su cumplimiento y de afrontar las correspondientes responsabilidades.

Hasta la propia Carta fundacional de las NN. UU., en su capítulo séptimo,

reconoce el legítimo derecho del uso de la fuerza en determinados casos. Hay instrumentos de presión para obligar al cumplimiento del derecho internacional: sanciones, derecho a proteger (antes jerarquía humanitaria), uso de la fuerza, etc. Cuando los déficits estructurales de un organismo internacional bloquean su actuación, hay otras organizaciones internacionales que pueden tomar el relevo. Recuerdo, por ejemplo, el bloqueo de la ONU por el derecho a voto en el caso serbio contra los albanos-kosovares y como tuvo que ser la OTAN la que actuara para frenar el genocidio (1999).

También criticas el asistencialismo y propones el fortalecimiento institucional como vía de desarrollo. ¿Podrías desarrollar esta idea?

La cooperación internacional al desarrollo ha sufrido una revisión profunda después de cerca de ocho décadas de bastante ineeficacia. Sin la colaboración e implicación activa de los receptores de la ayuda, tan solo concebida como mera beneficencia bien intencionada en el mejor de los casos, la cooperación se demostró muy poco solvente y transparente. La ineeficacia, la corrupción, el gasto en burocracia, etc. obligaron a una profunda reflexión que desembocó en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005).

Supuso un giro importante que cambió el enfoque, implicando conjuntamente a donantes y receptores, reforzando la transparencia y fortaleciendo las instituciones civiles y estatales que permitan un verdadero desarrollo. Demostrada la vinculación entre democratización y progreso económico y social, robustecer los pilares de un funcionamiento adecuado del Estado de Derecho y de la sociedad democrática beneficia la lucha contra la corrupción, la rendición de cuentas, la transparencia, el pleno desarrollo de las personas y sus libertades, etc.

Desde tu experiencia académica y de jefe de estudios en la escuela diplomática. ¿Qué mecanismos son realmente eficaces para implantar en las organizaciones, desde los gobiernos a las empresas, una verdadera cultura ética?

Estoy convencido de que hay que partir del convencimiento personal primero: de la firme creencia en la validez, la eficacia y la excelencia de la práctica de la virtud moral o de los valores éticos, como se prefiera nombrarlo. Posteriormente se añade el estudio, la reflexión y la formación que muestre desde parámetros humanistas cómo, efectivamente, la ética

-a la larga- es "rentable" y mejora los ámbitos organizacionales en todos los sentidos: internamente, reputacionalmente y hasta en los resultados que persiga la organización. No se trata de voluntarismo o buenismo sino de calidad personal, institucional, calidad humana de la organización. No pasa desapercibida, al contrario, es garantía de éxito.

En el libro propugnas, retomando la idea expuesta entre otros muchos por Kant en "La paz perpetua", una "república mundial", una "democracia cosmopolita" y "un Derecho global". ¿Sin embargo no crees que esa "república mundial" es una quimera? O si no lo es, ¿qué pasos realistas pueden dar los Estados para configurar esa república que solo sería eficaz si contase con un poder internacional con potestad sancionadora y de imponer su cumplimiento?

¿Dónde se sitúa el límite entre ética y compliance? ¿Qué papel juega la cultura ética dentro de unos modelos de compliance que ponen énfasis, para poder calificarse de eficaces, en el análisis de riesgos, el control y la vigilancia?

A mi modo de ver, precisamente, la cultura ética empresarial es la que fundamenta la implantación de una verdadera filosofía de compliance. Si bien la ética es una normatividad más en el plano de las profundas convicciones personales u organizacionales, regulada por el discurso racional, sin embargo, se expresa en la concreción de la vida empresarial en los instrumentos legales, de transparencia, rendición de cuentas, controles y vigilancia. Lo eficaz es la base ética: digamos que la mediación de las herramientas de compliance son las que garantizan la concreción real de lo anterior en los procesos propios de la empresa. Y claramente son los que vehiculan la eficacia de la apuesta por los valores en las organizaciones empresariales.



Por otra parte, también mantienes que la globalización exige una nueva ética de la interdependencia. ¿Están las empresas preparadas para asumir esta interdependencia en un entorno tan competitivo como el actual?

Se habla actualmente de ciudadanía global también en el plano empresarial. En un proceso de cambio tan vasto y acelerado hay empresas más preparadas y otras menos, pero del mismo modo que se habla de Responsabilidad Social Corporativa o en clave de ESG (Medioambiental, Sostenible y Buen gobierno, traducido del inglés) el modelo debiera desarrollarse progresivamente hacia una comprensión del papel de las empresas como ciudadanía corporativa global, con todo lo que ello implica. En ese sentido, se irán incorporando a una nueva conciencia del papel sectorial a desempeñar en un futuro humano conjunto.

¿Cómo fortalecer el liderazgo ético de las personas que desempeñan funciones de gobierno en las organizaciones?

Creando una cultura empresarial alineada con valores éticos, que no sea un añadido postizo sino que vertebre el quehacer de la misma y signifique una seña de identidad para lo cual se tenga este criterio en cuenta en la selección de directivos. Por otro lado, como señalaba anteriormente, la necesaria formación, reflexión y evaluación para la más correcta y eficaz práctica en este sentido. Sin una identificación plena con el liderazgo ético, y una profundización y revisión adecuadas, puede quedarse todo en nada más que buenas intenciones.

¿Cómo puede transformarse el Compliance en "cumplimiento transformador" a partir del mensaje que nos transmitemos en Globalizar la solidaridad?

El mismo hecho de asumir conscientemente, de integrar personal y realmente la filosofía del compliance y no considerarlo como algo externo al propio individuo u obligado o impuesto desde fuera ya es transformador.

El que la solidaridad se mundialice (globalice, pero en francés) no depende únicamente de los dirigentes internacionales o de la política mundial.

Depende también de las sociedades civiles y de las personas concretas y el que empresas y trabajadores del sector productivo se tomen en serio su contribución a un mundo más solidario (unido, compacto, etimológicamente) -desde el ámbito laboral propio y con las herramientas a su disposición- es también clave, indispensable, qué duda cabe.

Foto: D. Gabriel Alonso-Carro.

El desarrollo requiere ética e instituciones fuertes."



¿Cuáles son, según tu opinión, los principales retos éticos a los que se enfrentan las empresas hoy?

Ya hemos comentado algunos: la ciudadanía corporativa global, la cultura ética y de compliance, la implicación medioambiental, en sostenibilidad y buen gobierno... a lo que añadiría el equilibrio entre la integración de la IA y el trabajo humano, en España la mayor facilidad para la conciliación familiar, la participación en la solución a las problemáticas sociales sin tener que perder por ello la propia identidad empresarial, la promoción y creación de empleo, etc.

¿Cómo fortalecer el liderazgo ético de las personas que desempeñan funciones de gobierno en las organizaciones?

Creando una cultura empresarial alineada con valores éticos, que no sea un añadido postizo sino que vertebre el quehacer de la misma y signifique una seña de identidad para lo cual se tenga este criterio en cuenta en la selección de directivos. Por otro lado, como señalaba anteriormente, la necesaria formación, reflexión y evaluación para la más correcta y eficaz práctica en este sentido. Sin una identificación plena con el liderazgo ético, y una profundización y revisión adecuadas, puede quedarse todo en nada más que buenas intenciones.

¿Cómo puede transformarse el Compliance en "cumplimiento transformador" a partir del mensaje que nos transmitemos en Globalizar la solidaridad?

El mismo hecho de asumir conscientemente, de integrar personal y realmente la filosofía del compliance y no considerarlo como algo externo al propio individuo u obligado o impuesto desde fuera ya es transformador.

El que la solidaridad se mundialice (globalice, pero en francés) no depende únicamente de los dirigentes internacionales o de la política mundial.

Depende también de las sociedades civiles y de las personas concretas y el que empresas y trabajadores del sector productivo se tomen en serio su contribución a un mundo más solidario (unido, compacto, etimológicamente) -desde el ámbito laboral propio y con las herramientas a su disposición- es también clave, indispensable, qué duda cabe.

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

GLOBALIZAR LA SOLIDARIDAD: ÉTICA POLÍTICA INTERNACIONAL

Gabriel Alonso-Carro y García-Crespo

Editorial: Última línea

Fecha de lanzamiento: 6 de octubre de 2025



Filosofía Ética y Moral

Sinopsis. Ante los riesgos y amenazas que enfrenta la Humanidad, resulta imprescindible desarrollar soluciones estratégicas colectivas basadas en la conciencia de un futuro común y en la interdependencia global. Aunque las relaciones internacionales se han considerado tradicionalmente ajenas a la Ética y al Derecho, la historia muestra un proceso de creciente moralización de la política global: desde el idealismo wilsoniano y la Sociedad de Naciones, pasando por la ONU y la Declaración Universal de Derechos Humanos, hasta llegar a la Agenda 2030, la comunidad internacional ha logrado avances significativos gracias a metas compartidas y esfuerzos conjuntos.

Este libro propone explorar un idealismo realista, un "idealismo sin ilusiones", que reconoce lo valioso de lo ya alcanzado y plantea estrategias para fortalecer la solidaridad global y el respeto a valores comunes. Frente a los desafíos del siglo XXI, se busca abrir horizontes de posibilidad y esperanza, mostrando que la cooperación internacional efectiva no es un mero deseo, sino un camino concreto para enfrentar los problemas que amenazan a toda la Humanidad.



Foto: D. Gabriel Alonso-Carro.

LA MIGRACIÓN EN CLAVE DE COMPLIANCE:

HACIA LA RESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA



Gabriel Fernández Alonso

Máster en Transformación e Integración Europea por el Colegio de Europa.

La migración es tan antigua como la propia humanidad. Lo que sí es nuevo es el modo en que este fenómeno se ha convertido en un desafío estructural para las sociedades occidentales. Durante la mayor parte de la historia, la movilidad era una condición ordinaria de la vida humana. Grandes transformaciones históricas, desde las llamadas "invasiones bárbaras" que propiciaron la caída del Imperio Romano hasta la colonización de América, se explican precisamente por la movilidad de personas y comunidades, en un mundo donde la rigidez de las fronteras y los controles administrativos no eran aún relevantes.

Lo verdaderamente novedoso no es, por lo tanto, la migración en sí, sino el contexto en el que hoy tiene lugar. En los últimos dos siglos, la consolidación del Estado-nación como marco de organización política, la generalización de rígidas fronteras soberanas y el desarrollo de complejos sistemas de ciudadanía han transformado la movilidad humana en un fenómeno profundamente regulado. A ello se suma la aparición del Estado del bienestar y de economías profundamente interdependientes, en las que el elevado flujo de capitales y mercancías contrasta con las severas restricciones que se imponen a la movilidad de las personas. Esta tensión, entre una realidad humana estructuralmente móvil y un sistema político-jurídico pensado para la estabilidad y la permanencia, explica por qué la migración se percibe hoy como uno de los grandes retos de nuestro tiempo.

En este nuevo escenario, los efectos de los flujos migratorios van mucho más allá del Estado, pues se manifiestan di-



rectamente sobre las organizaciones que vertebran nuestra realidad económica y social. Administraciones públicas, empresas y entidades del tercer sector se han convertido en actores centrales para la gestión cotidiana de la diversidad cultural, la movilidad laboral y los procesos de integración en un entorno normativo más exigente, digitalizado y fragmentado.

Para abordar desde las organizaciones los fenómenos de la migración, la integración y el multiculturalismo debemos superar los prejuicios y las soluciones simplistas a este problema complejo y preguntarnos, más bien, cómo están respondiendo las organizaciones a la presión normativa y a esta realidad social compleja. Cabe preguntarse, además, si estas respuestas aspiran realmente a construir prácticas coherentes con los valores de igualdad y responsabilidad que suelen aparecer en sus códigos éticos.

MIGRACIÓN A LOS SISTEMAS DE COMPLIANCE

En los últimos años, el cumplimiento normativo en materia migratoria ha adquirido una relevancia creciente tanto para entidades públicas como privadas. El aumento de los flujos migratorios a nivel global, el persistente debate sobre la inmigración irregular y las solicitudes de protección internacional, así como la intensificación del control administrativo y la digitalización de los sistemas de gestión, han situado la gestión de la migración en un pilar estratégico del compliance.

En el ámbito privado, esta evolución ha transformado la forma mediante la cual las organizaciones abordan la contratación y la movilidad internacional. Lo que durante años fue una tarea meramente burocrática ha pasado a integrarse en los sistemas de compliance de las organizaciones.

Un régimen sancionador más estricto y la creciente atención a la reputación de las empresas, particularmente en el marco de los criterios ESG, han elevado el riesgo asociado a errores en la gestión de permisos, visados o en la contratación de personas extranjeras. Al mismo tiempo, en un contexto de competencia global por el talento, disponer de sistemas de compliance ágiles y fiables se ha convertido en una ventaja competitiva, en la medida en que los errores en la gestión y las debilidades estructurales en este ámbito afectan directamente a la capacidad de atraer y retener talento.

En el sector público, la gobernanza de la migración está experimentando una transformación tecnológica y organizativa de gran calado. La gestión de los flujos migratorios ha dejado de apoyarse en procedimientos manuales para integrarse en sistemas digitalizados basados en el cruce masivo de datos, la interoperabilidad de bases administrativas y, cada vez más, en herramientas biométricas y algorítmicas. Este modelo permite una monitorización casi automática del cumplimiento, pero también refuerza una lógica de control intensivo que traslada a los entes públicos nuevas responsabilidades en términos de gobernanza y rendición de cuentas.

Esta nueva realidad se respalda en un contexto europeo definido por la aprobación de nuevos marcos normativos, con el reciente Pacto Europeo de Migración y Asilo como eje central. Tras casi una década de bloqueo político y negociaciones extenuantes, la Unión Europea ha logrado consensuar una reforma que reconfigura de manera sustancial el obsoleto sistema de Dublín, enormemente cuestionado por sus limitaciones estructurales, especialmente a la luz de la crisis migratoria de 2015.

En su conjunto, estas transformaciones han configurado un nuevo mapa de riesgos en el que la migración se convierte en un factor transversal para el compliance en las organizaciones, con efectos directos sobre la organización interna, la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones. En este contexto, el desafío para las organizaciones no consiste únicamente en adaptarse a un marco normativo más denso y exigente, sino en evitar que la lógica procedural del cumplimiento termine desplazando otras dimensiones esenciales de su actuación.

LA INCORPORACIÓN DE LA LOS LÍMITES DEL COMPLIANCE EN MATERIA MIGRATORIA

Uno de los principales retos del compliance en materia migratoria reside en la tensión entre el cumplimiento formal y la integridad material. Las organizaciones pueden cumplir con la normativa vigente y, aun así, generar prácticas que resulten incoherentes con los principios de igualdad de trato y no discriminación que forman parte de sus compromisos éticos y de compliance.

Esta paradoja se manifiesta habitualmente en contextos de externalización en las cadenas de suministro. Desde una perspectiva formal, la entidad cumple cuando exige contractualmente a sus proveedores el respeto de la normativa de extranjería y conserva la documentación correspondiente. Sin embargo, esta lógica puede coexistir con situaciones de precariedad o explotación laboral en los niveles subcontratados, alimentadas indirectamente por la presión sobre costes y plazos impuesta por la propia entidad contratante.

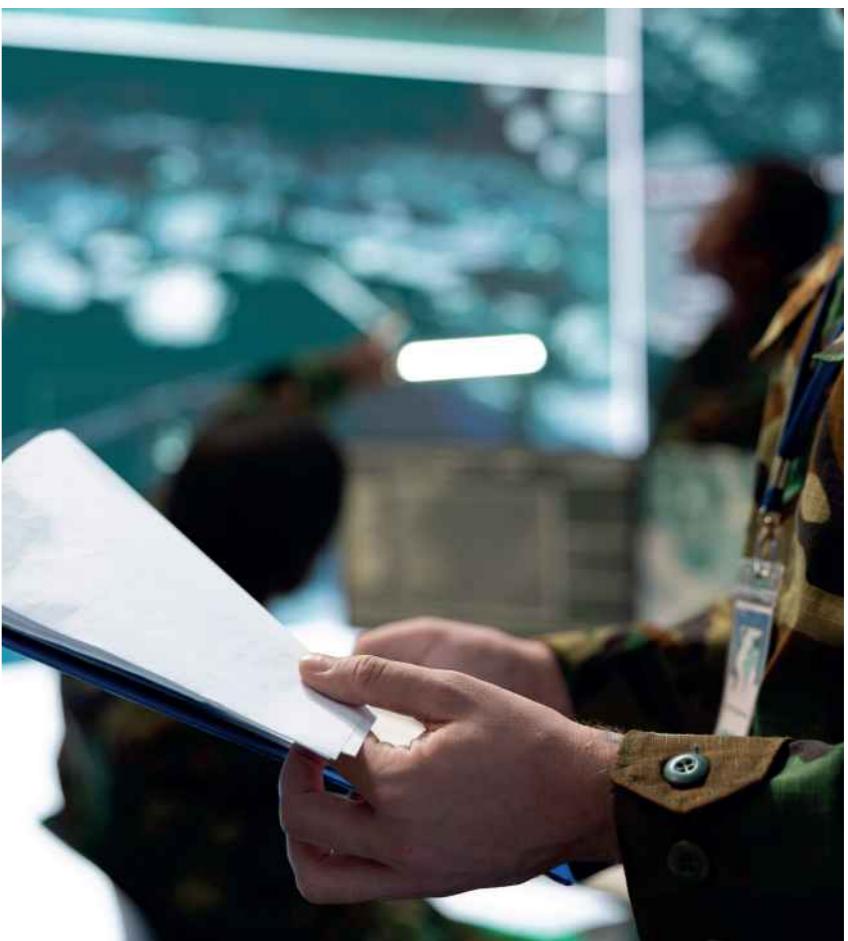
El segundo escenario se observa en la adopción de políticas internas de gestión del riesgo orientadas a mini-

mizar cualquier exposición a sanciones. En estos casos, algunas organizaciones introducen requisitos documentales o criterios restrictivos de contratación que tienden a excluir de facto a personas migrantes con autorizaciones de trabajo en vigor, pero sujetas a procesos de renovación o a una elevada carga administrativa.

Finalmente, la aplicación estricta y automatizada de protocolos puede generar situaciones en las que la protección de la organización prevalece sobre la consideración de la realidad individual. Ante incidencias administrativas vinculadas al estatus migratorio de una persona trabajadora, la activación mecánica de procedimientos internos puede conducir a decisiones inmediatas de suspensión, no renovación o extinción de la relación laboral, aun cuando existan vías alternativas legales. En estos supuestos, el cumplimiento se convierte en un mecanismo de protección que deja la responsabilidad ética a un lado.



Cumplir con la norma no basta; la ética debe guiar cada decisión."



MIGRACIÓN Y COMPLIANCE: CUANDO EL RIESGO RECAE SOBRE LAS PERSONAS

A diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos del *compliance*, en materia migratoria, el riesgo no se proyecta sobre activos o resultados financieros, sino sobre personas concretas y sobre sus trayectorias vitales. Una decisión adoptada en clave de cumplimiento (la no renovación de un contrato, la suspensión de una relación laboral o la denegación de un acceso) puede traducirse de forma casi instantánea en la pérdida de ingresos, de la autorización para residir o trabajar legalmente, y de la estabilidad personal y familiar ligada a ello. El carácter directamente personal de sus efectos confiere al *compliance* una sensibilidad singular en este ámbito.

A ello se suma una marcada asimetría de poder entre las organizaciones y las personas afectadas. Las personas migrantes dependen en gran medida de decisiones empresariales, sistemas administrativos y marcos normativos que no controlan y cuya complejidad dificulta cualquier margen de maniobra. En este contexto, el *compliance* no opera en un terreno de relativa igualdad entre partes, sino en una relación estructuralmente desequilibrada, en la que los errores, los retrasos y las rigideces del procedimiento recae de manera desproporcionada sobre quienes se encuentran en una posición de mayor vulnerabilidad.

El carácter singular de este ámbito se acentúa, además, por una gestión necesariamente multinivel y relacional. En la práctica, la gobernanza migratoria y la integración de las personas migrantes implican a múltiples actores, que forman una cadena de instancias que incluye marcos normativos supranacionales, autoridades administrativas competentes, departamentos internos de las organizaciones y, con frecuencia, terceros que prestan servicios o median en el proceso (asesorías, entidades colaboradoras y organizaciones de la sociedad civil). A ello se suma la creciente dependencia de sistemas digitales e interoperables que estructuran plazos, alertas y verificaciones. Esta arquitectura tiende a fragmentar la toma de decisiones y a difuminar la responsabilidad sobre el resultado final: cada actor "cumple" su función, pero el impacto global de las decisiones queda repartido entre múltiples manos, sin un punto claro de rendición de cuentas.



Por último, la migración es una cuestión con una elevada carga simbólica y política, lo que dificulta tratarla como un proceso meramente técnico. Las decisiones adoptadas en nombre del cumplimiento normativo se producen bajo un escrutinio público elevado y se inscriben, directa o indirectamente en debates sociales más amplios sobre pertenencia, inclusión y control.

En este contexto, el *compliance* no opera en un terreno de relativa igualdad entre partes, sino en una relación estructuralmente desequilibrada, en la que los errores, los retrasos y las rigideces del procedimiento recae de manera desproporcionada sobre quienes se encuentran en una posición de mayor vulnerabilidad.

CONCLUSIÓN: INTEGRAR CUMPLIMIENTO, Y RESPONSABILIDAD Y ÉTICA

La progresiva incorporación de la migración a los sistemas de *compliance* ha permitido a las organizaciones ganar seguridad jurídica, ordenar procesos y responder a un entorno normativo cada vez más exigente. Sin embargo, este desplazamiento hacia una gestión predominantemente procedural también plantea un riesgo específico: que la integración y la responsabilidad queden subsumidas bajo la lógica del control y de la minimización del riesgo.

En materia migratoria, cumplir correctamente los procedimientos no equivale necesariamente a gestionar bien las situaciones. La automatización de decisiones, la fragmentación de responsabilidades y la externalización de funciones pueden conducir a resultados formalmente impecables, pero organizativamente problemáticos.

Por ello, el desafío para las organizaciones no es elegir entre cumplimiento y respuesta ética al fenómeno de la migración y su integración, sino evitar que

el primero desplace por completo a la segunda. Esto exige repensar cómo se distribuye la responsabilidad en entornos exhaustivamente regulados, cómo se introducen márgenes de revisión y juicio en procesos automatizados, y cómo se alinean las políticas de gestión migratoria con los compromisos internos de igualdad de trato y no discriminación.

La gestión de la migración no puede resolverse únicamente a través de protocolos, indicadores o sistemas de verificación. En este ámbito, el *compliance* solo cumple plenamente su función cuando se integra en una cultura organizativa ética capaz de asumir las responsabilidades, reconocer sus impactos y corregir los efectos no deseados. Cumplir normativamente es indispensable, pero, cuando el riesgo recae sobre las personas, no puede ser el único criterio que guíe la actuación de las organizaciones, la ética exige un plus para poner en el centro a las personas.



IA, ESFUERZO MORAL Y COMPLIANCE



Fernando Aguiar

Doctor en Filosofía (Instituto de Filosofía-CSIC).

Investigador científico del CSIC e IP del proyecto *El valor moral del esfuerzo*.

Como en muchos ámbitos de la vida social y laboral, la IA ha entrado de lleno en el mundo del cumplimiento normativo (*compliance*) con una promesa que resulta irresistible: ahorrar tiempo, reducir la carga de trabajo y ayudar a decidir mejor. Y, en buena medida, puede hacerlo. Ahora bien, esta atractiva promesa puede tener un efecto pernicioso, pues si la automatización reduce el esfuerzo que sostiene la responsabilidad, las medidas de cumplimiento pueden ser muy frágiles.

En cuestiones de cumplimiento, muchas decisiones no fallan por falta de datos, sino por falta de pausa. Falta el minuto incómodo en el que alguien pregunta "¿estamos seguros?", pide una comprobación más o se atreve a sostener un "no" cuando todo empuja al "sí". Ese esfuerzo —deliberar, contrastar, explicar y asumir el coste de una decisión— es una *infraestructura invisible*: no sale en los informes, pero sostiene la cultura de la integridad y la responsabilidad. La IA, precisamente porque facilita y acelera los procedimientos, puede fortalecer esa infraestructura o erosionarla. Puede, en otras palabras, liberar tiempo para investigar mejor y documentarse con más rigor o convertir el cumplimiento en una rutina de aprobaciones rápidas, con responsabilidad difusa y una coartada perfecta: "lo dijo el sistema".

Para entender qué podemos delegar en la IA, conviene empezar con la idea de esfuerzo moral. Definirlo ayuda a separar el esfuerzo que aporta valor —el significativo— del que solo consume tiempo —el inútil. Esta distinción puede permitir diseñar controles para que la IA reduzca lo segundo sin erosionar lo primero. La clave no es automatizar o no automatizar, sino mantener las comprobaciones necesarias para que siempre sepamos quién decide, por qué y podamos demostrarlo.



¿QUÉ ES EL ESFUERZO MORAL (Y POR QUÉ LA IA LE AFECTA)?

La reunión dura veinte minutos porque la herramienta ha hecho ya el trabajo pesado. En la pantalla aparecen frases tranquilizadoras: "riesgo bajo", "tercero fiable", "recomendación: aprobar". La responsable de compras respira; el área de negocio sonríe. Alguien remata: "Perfecto, esto nos ahorra tiempo y trabajo".

Pero justo ahí aparece el dilema. La recomendación tiene un efecto psicológico inmediato, pues mueve a que se reduzca la revisión humana. En la práctica, convierte la duda sobre el rigor del resultado en una molestia y la prudencia en un engorro que retrasa el

cierre del caso. Y si algo sale mal, la justificación se escribe sola: "Eso decía el sistema".

La pregunta que interesa al departamento de cumplimiento en este caso es tan simple como difícil de responder: ¿qué parte del trabajo es delegable —clasificar, detectar señales, priorizar— y qué parte exige todavía un esfuerzo extra, es decir, deliberación responsable y control humano cuando la decisión importa?

Pues bien, si el cumplimiento normativo consiste en prevenir, detectar y responder a riesgos de malas prácticas (fraude, corrupción, conflictos de interés, aoso, abusos) y para ello el departamento de cumplimiento crea procedimientos

y controles, forma a la organización, gestiona canales de comunicación, investiga incidencias y mejora el sistema cuando falla, fomentando así una cultura de la integridad legal y moral, ¿qué le aporta la IA?

En primer lugar, ayuda a "mirar mejor", es decir, analiza grandes volúmenes de datos, encuentra patrones y detecta anomalías que un equipo humano —por falta de tiempo— podría pasar por alto. Además, ayuda a organizar mejor al priorizar casos y reducir ruido, algo crucial cuando se acumulan alertas, expedientes y comunicaciones. En tercer lugar, ayuda a documentarse mejor, ya que puede resumir, clasificar, extraer información y preparar borradores,

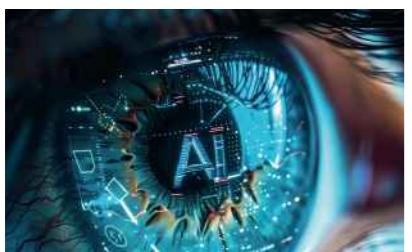
reduciendo así tareas repetitivas.

Si esto se hace con control, la IA libera tiempo para contrastar versiones, hablar con las áreas, decidir con prudencia o explicar un "no" cuando todo empuja al "sí". El problema aparece cuando ahorrarse pasos necesarios para una revisión a fondo se convierte en sustitución del esfuerzo responsable. En cuestiones de cumplimiento, esos pasos obligatorios no siempre son un defecto; al contrario, a veces se trata del esfuerzo extra que nos obliga a pensar y repensar las decisiones que tomamos, esfuerzo que es inseparable de la idea de responsabilidad.

El DRAE define "esfuerzo" como el "empleo energético del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades". El ánimo, esto es, la buena actitud, la disposición a hacer algo, la voluntad de hacerlo, proporciona al esfuerzo sus rasgos característicos: en general, es un compromiso observable y, por lo tanto, se puede juzgar; tiene una dimensión instrumental (conseguir algo); puede ser útil o inútil (se puede hacer un gran esfuerzo que no conduce a nada) y está ligado a valores muy arraigados en nuestra psicología moral, como el mérito, el orgullo, la culpa, la recompensa y, como ya hemos dicho, la responsabilidad.

Todos esos rasgos no se derivan solo de la especulación filosófica, sino que están respaldados por trabajos experimentales que han mostrado que a las personas que realizan un mayor esfuerzo se les atribuyen valores morales como ser más de fiar, más honradas, más justas y más cooperativas.

¿Significa eso que el sufrimiento es bueno? No necesariamente. Significa algo más sutil, y más útil, para el cumplimiento, a saber, el esfuerzo funciona como señal, como un indicador de intenciones ("me importa hacer esto bien"), de capacidades y de actitudes positivas ("puedes contar conmigo"). En términos organizativos, el esfuerzo visible alimenta la confianza y la cooperación, de tal forma que, si percibo que tú también te haces cargo, yo estaré más dispuesto a cooperar contigo.



Aquí entra en juego la IA. La automatización puede reconfigurar lo que entendemos por "esfuerzo humano" y el reconocimiento que recibe en la organización. Puede aumentar la eficiencia, sin duda, pero también puede apagar la señal de compromiso si convertimos decisiones sensibles en un simple "seguir la recomendación del sistema".

Por eso, el criterio no debería ser solo "ahorra tiempo", sino si aumenta o reduce la confianza entre personas, si mejora el sentido compartido del trabajo, si promueve la cooperación y la responsabilidad. Dicho de forma directa: ¿fortalece o debilita el tejido moral que sostiene el cumplimiento?

ESFUERZO SIGNIFICATIVO Y ESFUERZO INÚTIL: LO QUE CONVIENE AUTOMATIZAR Y LO QUE CONVIENE PROTEGER

Esta distinción es clave, porque no todo esfuerzo merece ser preservado. El esfuerzo significativo reúne cuatro rasgos: está orientado a un bien colectivo (integridad, justicia, protección de terceros, reparación), incluye decisión sobre medios (y a veces sobre fines), guarda una proporción razonable entre el coste personal y el beneficio común y puede ser reconocido de manera fiable.

En relación con el cumplimiento, el esfuerzo significativo aparece cuando alguien se detiene ante un caso gris, contrasta información, escucha, investiga, documenta razones y asume la responsabilidad de aprobar o de parar.

Por su parte, el esfuerzo inútil o no significativo es el penoso por repetitivo y ritual: duplicidades, documentación que nadie lee, cargas mal repartidas, tareas mecánicas que consumen tiempo sin aportar deliberación ni responsabilidad.

TRES RIESGOS TÍPICOS CUANDO LA IA REDUCE LOS PASOS DE REVISIÓN

Responsabilidad difusa ("lo dijo el sistema")

La automatización tiende a repartir la decisión entre demasiadas manos, desde proveedores tecnológicos y equipo de datos, negocio, cumplimiento, hasta la asesoría jurídica. Ese reparto puede terminar en una irresponsabilidad práctica: nadie sabe que la decisión sea "suya". En ese clima, la frase "lo dijo el sistema" se convierte en un salvavidas.

Sabemos, además, que los sistemas pueden fallar de maneras específicas al ofrecer recomendaciones erróneas, provocar sesgos y cometer errores por datos incompletos o respuestas inventadas en sistemas generativos. Si la organización está acostumbrada a tratar las recomendaciones como decisiones finales, el daño no es solo técnico, sino moral e institucional, cuando no legal.

Sesgo con apariencia de neutralidad

Muchas desigualdades se producen debido a la "memoria histórica" del sistema. Un modelo aprende del pasado y lo transforma en criterio. En recursos humanos, por ejemplo, puede aprender que "alto potencial" equivale a quienes fueron promovidos antes, penalizando así trayectorias distintas, que no peores, sino menos frecuentes. En revisión de terceros, puede puntuar mal a quien tiene poca información disponible y punta bien a quien tiene mucha, aunque esa "abundancia" sea precisamente un rastro de incidentes. El sesgo se vuelve convincente porque viene avalado por los números y eso dificulta discutirlo.

Cumplimiento automático: más avisos, menos juicio

Este esfuerzo es el que la IA debería reducir sin que nos pese. El riesgo que hay que evitar es que se automatice lo inútil —automatización que es recomendable en sí misma— y que, al mismo tiempo, se automatice también lo significativo, esto es, la duda responsable, la explicación, el contraste, la atribución clara de quién aprobó qué. Cuando la IA entra en la zona del esfuerzo significativo, necesitamos controles adicionales porque ahí no está en juego solo la eficiencia, sino la legitimidad.

Aquí la pregunta clave es la siguiente: ¿la IA está liberando tiempo para deliberar mejor o está sustituyendo la deliberación por un flujo de aprobaciones rápidas y, por qué no decirlo, más bien perezosas?



CONTROLES PARA QUE LA IA AYUDE CON EL ESFUERZO INÚTIL SIN SUSTITUIR EL SIGNIFICATIVO

Ratio de horas: esfuerzo cooperativo frente a tareas automáticas

La solución, pues, consiste en controlar el uso de la IA para que no desactive el esfuerzo moral. Aquí el papel del responsable de cumplimiento es doble, ya que debe aprovechar la IA para reducir esfuerzo inútil y, a la vez, proteger el esfuerzo significativo que mantiene viva la responsabilidad. No es solo una cuestión técnica, sino organizativa, es decir, cómo se decide, quién decide y cómo se explica. En términos prácticos, esto exige controles que mantengan visible la responsabilidad y protejan los espacios de deliberación.

Trazabilidad de las contribuciones: que quede claro quién hizo qué

Cuando interviene IA, la organización necesita distinguir entre lo que produjo el sistema y lo que decidió la persona, no para buscar culpables, sino para mantener la autoría moral. Si un expediente se aprueba, debe poder reconstruirse para saber qué recomendó la herramienta, qué se verificó, qué dudas se discutieron, quién tomó la decisión final y con qué razones. Esta trazabilidad es el antídoto básico contra la frase "lo dijo el sistema".



La eficiencia puede automatizarse; la responsabilidad no."

CONCLUSIÓN: MÁS RÁPIDO, SÍ; MÁS FRÁGIL, NO

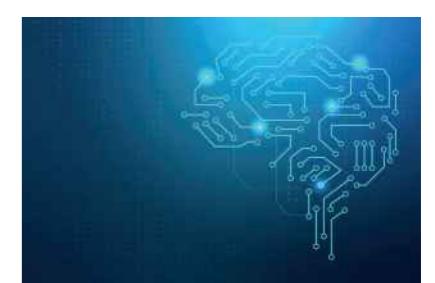
La IA puede mejorar el cumplimiento si se usa para "ver" mejor y reducir esfuerzo inútil (menos papeleo, más capacidad de detectar patrones, más orden, más consistencia en la documentación).

Pero lo debilita si se usa para descargarse de la responsabilidad y convertir el juicio ponderado en simple confirmación de una recomendación del sistema. En ese caso, el cumplimiento gana tiempo a costa de perder algo muy valioso también, la disposición a pararse, preguntar y sostener una decisión cuando incomoda.

Por eso el objetivo no debería ser "cuanta más automatización, mejor", sino automatizar con criterio, esto es, para eliminar pasos que son puro trámite y mantener las comprobaciones obligatorias que garantizan la responsabilidad. Si la IA entra en la zona sensible —decisiones grises, denuncias, evaluación de terceros o decisiones con impacto reputacional—, no basta con que el sistema acierte "en promedio". Hace falta que la organización pueda explicar por qué decidió como decidió y que quede claro quién asumió la decisión.

Al final, cuando llegue el auditor o el regulador nadie preguntará qué recomendó el sistema, preguntarán quién lo aprobó y por qué. Si la respuesta es "lo dijo el algoritmo", el compliance habrá fracasado, aunque la herramienta sea sofisticada. Si la respuesta es "lo revisamos, lo justificamos y respondemos", entonces la IA habrá hecho lo que prometía, ayudarnos a cumplir mejor sin que las personas deleguen en ella la responsabilidad.

En un sistema serio de cumplimiento, la tecnología no sustituye la conciencia profesional ni la disciplina. Y el esfuerzo moral —deliberar con coste, dejar trazas de razones, proteger el tiempo para explicar y decidir y hacer visible quién hizo qué— no es un lujo. Es la condición para que el cumplimiento siga teniendo dueño, credibilidad y esté inserto de verdad en la cultura de la organización.



RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN DELITOS DE BLANQUEO DE DINERO



Javier Fernández Teruel

Catedrático de Derecho penal.
Universidad de Oviedo.

Han pasado más de 15 años desde que el Código Penal español introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas y más de 10 desde la reforma de 2015, que reforzó los modelos de prevención y compliance. El modelo presenta importantes particularidades cuando el delito que determina la responsabilidad del ente es el blanqueo de capitales (art. 301 CP). A continuación, nos referimos a algunas de ellas.

INICIALMENTE ES PRECISO DISTINGUIR DOS TIPOS DE SOCIEDADES

(personas jurídicas) de muy distinta naturaleza que, sin embargo, pueden estar presentes en las operaciones de blanqueo:

- Sociedades cuya actividad es principalmente lícita (bancos, promotoras, gestorías, etc.)

En estos casos la imputación penal de la persona jurídica no suele presentar especiales complejidades. Basta con acreditar la presencia de los elementos del llamado "hecho de conexión" del art. 31 bis.1 CP: el delito se comete en nombre o por cuenta de la entidad, en su beneficio (directo o indirecto), por un representante legal o directivo con poder de decisión u organización (apartado a); o bien se comete por empleados porque hubo un incumplimiento grave de los deberes de supervisión y control (apartado b).

En el blanqueo, la Ley 10/2010 establece obligaciones muy concretas de diligencia debida, control interno, comunicación de operaciones sospechosas, etc. El incumplimiento grave o muy



grave de estas obligaciones suele ser suficiente para entender que está presente la infracción grave de las obligaciones de control (art. 31 bis.1, apartado b).

Casos reales de concurrencia de este tipo de sociedades (actividad principal lícita):

- ✓ ICBC España (Sentencia de conformidad de la Audiencia Nacional 14/2020, de 30 de junio): la sucursal española del banco chino fue condenada como persona jurídica por blanqueo de capitales procedentes de organizaciones criminales asiáticas (principalmente las desmanteladas en las operaciones Emperador y Snake). Según la citada resolución, entre 2011 y 2016, el banco no remitió ni un solo informe de operaciones sospechosas al SEPBLAC, pese a recibir ingentes



“Sin control, hay responsabilidad.”

- ✓ CaixaBank (Auto del Juzgado Central de Instrucción n.º 2 de la Audiencia Nacional, de 18 de abril de 2018): la entidad fue citada como investigada por presunto blanqueo de casi 100 millones de euros según el SEPBLAC entre 2011 y 2015, a través de diez sucursales situadas en los alrededores del polígono industrial Cobo Calleja (Fuenlabrada, Madrid) y en la capital, zona de fuerte presencia de comunidades chinas. Los directivos y empleados de esas oficinas habrían ignorado indicios claros de origen ilícito (imposiciones masivas en efectivo, transferencias fragmentadas a China y Hong Kong, clientes con requerimientos judiciales previos), etc., desatendiendo requerimientos de juzgados y fiscalías en causas como Emperador, Snake, Chequia o Pólvora. Se permitió bancarizar fondos sin indagar su procedencia, aceptando justificaciones mínimas y facilitando salidas en cantidades inferiores a los umbrales de comunicación obligatoria. El auto destaca fallos estructurales en controles internos y la pasividad del órgano de cumplimiento normativo, atribuyendo posible responsabilidad tanto por acciones dolosas como por omisiones negligentes graves de directivos y empleados. Sorprendentemente, la causa contra CaixaBank como entidad fue archivada en 2020 mediante un auto de sobreseimiento, que no se ha hecho público.

En ambas resoluciones se aprecian sin dificultad los elementos del hecho de conexión del art. 31 bis.1 CP porque los delitos de blanqueo fueron cometidos por representantes legales o subordinados en nombre o por cuenta de las entidades (apartado a), y en el ejercicio de actividades sociales con incumplimiento grave de deberes de supervisión (apartado b), generando beneficio directo o indirecto (comisiones por transferencias y expansión de negocio). Las auditorías internas ignoradas y la falta de controles evidenciaron un defecto organizativo requerido por el modelo de responsabilidad.



- Sociedades instrumentales o "pantalla" (en las que el blanqueo es su finalidad esencial o única)

La jurisprudencia mayoritaria considera de modo adecuado que estas sociedades no son imputables penalmente aunque formalmente tengan personalidad jurídica.

Razones principales:

- ✓ Carecen de complejidad organizativa real, pues no hay "culpa organizativa" que reprochar.
- ✓ No desarrollan una actividad empresarial lícita relevante.
- ✓ No es posible valorar la existencia o no de un modelo de prevención efectivo, porque su objetivo es precisamente delinquir.
- ✓ No se cumple el requisito de actuación "en beneficio de la persona jurídica", pues el beneficio lo obtiene el autor físico, no la entidad.

El art. 66 bis CP distingue un subtipo ("actividad legal menos relevante que la ilegal"), pero estas sociedades no deben ser calificadas como instrumentales.

¿CÓMO SE PUEDE REACCIONAR PENALMENTE FRENTE A LAS CITADAS SOCIEDADES "INIMPUTABLES" QUE NO PUEDEN SER PENALMENTE CONDENADAS?

Evidentemente carecería de sentido jurídico penal no actuar frente a las peores de entre todas las sociedades por el hecho de que son inimputables en el contexto del modelo de RPPJs, ni permitir con ello que conserven bienes procedentes del delito. Las vías potenciales son esencialmente dos:

- Consecuencias accesorias (art. 129 CP):** Permiten clausura, suspensión de actividades, intervención judicial o incluso prohibición definitiva de toda actividad (efecto muy similar a disolución). Sin embargo, es una vía de complejo recorrido, pues el precepto las configura para ser aplicadas a entes "sin personalidad jurídica".

Decomiso (arts. 127 y ss. CP): Es sin duda la herramienta más potente y adecuada. Cabe además aplicar distintas formas de decomiso:

- ✓ Decomiso ordinario de bienes, efectos, instrumentos y ganancias (art. 127 CP);
- ✓ Decomiso en poder de terceros (art. 127 quater CP): la sociedad pantalla se considera tercero de mala fe por lo que se decomisan los bienes que han sido transferidos a ella;
- ✓ Decomiso ampliado (art. 127 bis CP): se presumen de origen ilícito los bienes desproporcionados respecto a ingresos lícitos, sobre todo si hay ocultación mediante sociedades interpuestas o paraísos fiscales;
- ✓ Decomiso anticipado (durante la instrucción) para evitar la dispersión de activos.

En la práctica, la combinación todas estas formas de decomiso permite vaciar patrimonialmente a la mayoría de estas sociedades pantalla, consiguiendo un resultado inocuidador equivalente (o superior) al de la disolución de la persona jurídica.



Análisis en profundidad de la cuestión en:

[https://www.redepec.com/
responsabilidad-penal-y-formulas-de-reaccion-frente-a-las-personas-juridicas-utilizadas-para-la-ejecucion-de-delitos-de-blanqueo/](https://www.redepec.com/responsabilidad-penal-y-formulas-de-reaccion-frente-a-las-personas-juridicas-utilizadas-para-la-ejecucion-de-delitos-de-blanqueo/)

INDEPENDENCIA DEL AUDITOR PÚBLICO:

SALVAGUARDAS Y RETOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA AUDITORÍA PÚBLICA



María Isabel de la Mota Daniel
Interventora y auditora del Estado.

El presente artículo tiene por objeto analizar de manera sistemática el principio de independencia del auditor público en el marco normativo y operativo vigente, examinando tanto sus fundamentos éticos y legales como las amenazas que pueden comprometerlo y las salvaguardas previstas para su protección, con especial atención a su integración en el sistema de gestión de la calidad y a las particularidades del ámbito local.



EL PRINCIPIO DE INDEPENDENCIA Y EL MARCO ÉTICO EN LA AUDITORÍA PÚBLICA

La independencia como principio exigible en la práctica de la auditoría pública no es nuevo, sino que se encuentra sólidamente respaldado por la ley, ya que la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria (LGP) contempla la independencia global de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), al igual que lo hace para el órgano

no interventor de la administración local el Real Decreto 424/2017, de 28 de abril, por el que se regula el régimen jurídico del control interno en las entidades del Sector Público Local (en adelante, RD 424/2017), como organización y la independencia individual de los funcionarios que intervienen en el control.

La concreción de este principio se encuentra en la Resolución de 20 de septiembre de 2017, de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), al igual que lo hace para el ór- gano

por la que se desarrolla el principio de independencia para el ejercicio de las funciones de control atribuidas a la Intervención General de la Administración del Estado (en adelante, Resolución de 2017), junto con la Instrucción de la Oficina Nacional de Auditoría 1/2018 (en adelante, IONAPI), cuyo objeto es la protección de la independencia en los trabajos de Auditoría Pública, Control Financiero Permanente, Control Financiero de Subvenciones y Control de Fondos Europeos.

La auditoría pública en España ha transitado desde un modelo de control formalista hacia un sistema de control profesionalizado y alineado con los estándares internacionales. Este proceso culminó con la aprobación por la IGAE, de las Normas Internacionales de Auditoría adaptadas al sector público español (NIA-ES-SP) para la auditoría de cuentas en octubre de 2019, y la reciente adaptación al sector público español de las Normas Internacionales de Gestión de la Calidad (NIGC 1-ES-SP y NIGC 2-ES-SP) y de la NIA-ES-SP 1220 (Revisada) en mayo de 2023.

La actualización normativa exigió también la revisión de los principios éticos de la auditoría pública, lo que llevó a la aprobación por la IGAE en 2019 del Código de Ética para la auditoría pública, que establece siete principios fundamentales: integridad, independencia, objetividad, competencia profesional y diligencia debida, confidencialidad, comportamiento y escepticismo profesionales. Este Código no representa un conjunto de consejos morales, sino que constituye un marco deontológico reforzado de obligado cumplimiento, cuya implementación operativa se realiza de forma transversal a través del sistema de gestión de la calidad.

En este nuevo escenario, la independencia no se concibe únicamente como una virtud ética, sino como un requisito técnico operativo. Es tanta su importancia que la calidad de la auditoría no se entiende si no se garantiza la objetividad en el juicio, lo que convierte a la independencia en la base sobre la que descansa la confianza de la ciudadanía.

LA IMPORTANCIA DE LA INDEPENDENCIA: NIVELES

La independencia, cuyo análisis detallado se desarrolla a continuación, constituye la garantía formal que protege la objetividad del auditor público, incluso en grado de apariencia, de tal forma que además de ser independiente, tiene que parecerlo.



Aunque la normativa y la doctrina suelen referirse de forma unitaria al "principio de independencia", en realidad se articula en tres planos complementarios, cuya distinción resulta esencial para comprender adecuadamente las amenazas y salvaguardas aplicables al control público:

Independencia institucional

Se refiere a la autonomía del órgano de control frente a la entidad auditada. Implica que la organización encargada del control disponga de un marco normativo propio, recursos suficientes y una posición orgánica adecuada para ejercer sus funciones sin interferencias. En el ámbito estatal, la LGP en su artículo 140.2 y la Resolución de 2017 evidencian esta independencia global de la IGAE. En el ámbito local, el RD 424/2017 configura el régimen de control interno y refuerza el papel del órgano interventor bajo principios de legalidad, eficacia, estabilidad y transparencia, aunque su efectividad puede verse debilitada, en términos de apariencia y percepción externa, por la dependencia orgánica respecto del ente controlado, la cercanía funcional al gobierno local y por la forma de provisión del puesto.

Independencia funcional o técnica en el ejercicio del control

Es la capacidad del órgano de control para aplicar criterios profesionales, metodologías y procedimientos sin recibir instrucciones de la entidad auditada. Abarca la libertad para planificar, ejecutar y comunicar los resultados del control conforme a las normas profesionales (NIA-ES-SP para la auditoría de cuentas, Normas Técnicas de la IGAE, Notas Técnicas de la ONA, Resolución 2017, IONAPI). Esta dimensión es clave para garantizar que el juicio técnico no se vea alterado por intereses políticos, económicos o administrativos.

Independencia personal del auditor

Afecta directamente a los funcionarios que realizan el control y está reconocida en el artículo 144.2 de la LGP. Incluye la ausencia de conflictos de interés, la no concurrencia de incompatibilidades, la protección frente a presiones indebidas y la obligación de mantener la independencia tanto real como aparente. Es el nivel donde operan las amenazas de autorrevisión, interés propio, familiaridad e intimidación, así como las salvaguardas previstas en la Resolución de 2017 de la IGAE y en la IONAPI.

En el marco de la protección del control financiero, María Luisa Lamela¹ defiende que, más allá de la independencia real, la clave reside en mantener la independencia aparente como eje de la confianza institucional. Sin esta dimensión externa, el rigor técnico y la integridad del auditor resultan insuficientes para validar socialmente el informe de auditoría.

La interacción entre estos tres planos es determinante: sin independencia institucional, la independencia funcional se debilita; y sin independencia funcional, la independencia personal del auditor queda expuesta a amenazas que no pueden mitigarse plenamente mediante salvaguardas individuales. Esta distinción resulta especialmente relevante en el ámbito local, donde las condiciones organizativas pueden comprometer simultáneamente los tres niveles.

INDEPENDENCIA FRENTE A OBJETIVIDAD

¿Por qué no basta con la objetividad?

Un auditor podría ser intrínsecamente objetivo (independencia de hecho), pero si existen relaciones o circunstancias que sugieren un conflicto de intereses (falta de independencia en apariencia), su opinión perderá credibilidad ante el público y los interesados.

La Importancia de la confianza pública.

La función del auditor público es crucial para el interés público (ciudadanos, contribuyentes, organismos de control) al proporcionar fiabilidad y garantía sobre el uso de los fondos y recursos públicos. Sin una independencia garantizada, el informe de auditoría se percibiría como sesgado, lo que destruiría la confianza en el proceso de auditoría y, por extensión, en la administración pública.

La independencia permite al auditor público hacer su trabajo sin temor a represalias, siendo un pilar fundamental de la transparencia y la gobernanza democrática.

En resumen, la objetividad es una cualidad personal y ética, mientras que la independencia es la condición y el marco regulatorio que debe existir para proteger esa cualidad, asegurar que el auditor sea imparcial además de serlo, y garantizar la validez y credibilidad de su trabajo ante la sociedad.

¹Lamela Díaz, M. L. (2018). La protección de la independencia del personal controlador de la IGAE. Presupuesto y Gasto Público, (91), 11–26.

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE AMENAZAS Y EL CARÁCTER ABSOLUTO DE LA INCOMPATIBILIDAD

El principio de independencia se materializa en un valor absoluto que es la incompatibilidad tipificada en las normas (en esa situación la solución es no hacer el trabajo de control, según indica la Resolución de 2017) y en el valor relativo que constituyen las amenazas a la independencia (si se producen son mitigables). En los apartados siguientes se desarrollan más detalladamente ambas circunstancias, comenzando por las amenazas.

Las cuatro amenazas a la independencia

La Resolución de 2017, la IONAPI y el Código de Ética identifican cuatro amenazas principales:

- ✓ **Amenaza de autorrevisión:** Se puede producir cuando el auditor evalúa resultados de trabajos, decisiones o servicios realizados previamente por él mismo o por su organización, si hay relación de influencia entre la organización y el auditor, ahora objeto de control. No se considera autorrevisión cuando los trabajos o servicios realizados forman parte del ejercicio simultáneo o sucesivo de competencias de control.

Ejemplo: no hay autorrevisión si el mismo auditor hace un control financiero permanente y una auditoría de cuentas, porque ambas formas de ejercicio de las competencias forman parte unitariamente de la misma capacidad y competencias de control.

Un ejemplo es si un auditor público con capacidad de influir (firmante del informe o pueda influir en los resultados del trabajo, tal que el director) diseña o implementa un sistema de control interno que luego es objeto esencial de su auditoría, o si realiza la contabilidad o prepara la información financiera.

- ✓ **Amenaza de interés propio:** Surge por la existencia de un conflicto financiero o de otro tipo, incluido el motivado por relaciones o intereses económicos comunes, que pueda influir en los trabajos de control.



La incompatibilidad excluye; las amenazas se gestionan."

Por ejemplo, que un auditor público con capacidad de influir, o alguno de sus familiares hasta determinado grado, mantenga o haya mantenido una relación empresarial, comercial o financiera significativa con la entidad controlada, o que entable negociaciones para incorporarse a la plantilla de la entidad controlada.

- ✓ **Amenaza de familiaridad:** Se produce por la influencia y proximidad excesiva derivada de la relación con la entidad controlada y sus órganos de dirección o de gobierno. Esta amenaza aumenta con la extensión temporal y la proximidad directa de la relación.

Por ejemplo, la permanencia del auditor en el equipo de control durante un largo periodo de tiempo (superior a seis años) sin que se produzca variación ni en el responsable de la auditoría ni en los miembros del órgano de gestión de la entidad auditada.

Aceptar regalos, favores o servicios que vayan más allá de los usos habituales, sociales y de cortesía y sean de valor más que insignificante o intranscendentemente también genera este riesgo.

La amistad íntima o enemistad manifiesta o una cuestión litigiosa con gestores o responsables de la entidad también se considera como tal.

- ✓ **Amenaza de intimidación:** Se materializa en la posibilidad de ser disuadido o condicionado por presiones inapropiadas, causadas por la entidad controlada o sus órganos de dirección o gobierno.

Por ejemplo, ser amenazado con la inhabilitación o la recusación por desacuerdo con el tratamiento técnico, o ser presionado para que el auditor acepte un tratamiento técnico inadecuado o discutible bajo amenaza de no ser promocionado.

Además, las amenazas a la independencia no solo hay que considerarlas en atención a las circunstancias propias del auditor, sino que, conforme indica la IONAPI, también estas afectan al auditor cuando concurren en los familiares hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad del auditor y respecto a las entidades vinculadas a la controlada. Es lo que se denomina "extensiones subjetivas".

Incompatibilidad: la prohibición sin salvaguardas y apartamiento inmediato²

Las incompatibilidades son situaciones tasadas y específicas en la normativa. A diferencia de las amenazas, si concurre una incompatibilidad, no existe salvaguarda alguna para mitigar el riesgo. El personal controlador que esté incurso en una circunstancia de la que derive incompatibilidad deberá comunicarlo inmediatamente.

Las circunstancias de incompatibilidad por participación directa en las actividades de control, aplicables al auditor que está en posición de generar influencia, incluyen:

Tener o haber tenido la condición de miembro del órgano de administración o haber desempeñado un puesto de alta dirección o alto cargo en la entidad objeto de control en los dos años anteriores al inicio de la actuación de control.

✓ Haber desempeñado funciones de responsable del área económico-financiera o de supervisión o control interno en la entidad objeto de control en los dos años anteriores.

✓ Tener vínculos familiares estrechos con personas que ocupen dichos puestos. Los vínculos familiares estrechos incluyen cónyuges o quienes mantengan análoga relación de afectividad, quienes tengan vínculos de consanguinidad en primer grado y quienes, con independencia del grado, tengan vínculos de consanguinidad y vivan en el hogar durante un período mínimo de un año.

Tal y como se indicaba con anterioridad, conviene recordar que, mientras las incompatibilidades son situaciones objetivas y tasadas que no admiten graduación ni salvaguardas —por lo que su concurrencia exige el apartamiento inmediato del auditor—, las amenazas a la independencia requieren una valoración específica y pueden ser mitigadas mediante la aplicación de salvaguardas adecuadas, suficientes y proporcionadas.

²Disposición quinta de la Resolución de 20 de septiembre de 2017 por la que se desarrolla el principio de independencia para el ejercicio de las funciones de control. Boletín Oficial del Estado, (235). (BOE-A-2017-11076).

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y MECANISMOS DE SALVAGUARDA

La protección de la independencia se articula mediante salvaguardas, que son acciones u otras medidas tendentes a eliminar o reducir las amenazas a un nivel aceptable, y deben ser adecuadas, suficientes y proporcionadas. La IONAPI detalla el procedimiento para lograr este fin.

Este procedimiento parte de una auto-evaluación del propio auditor de su independencia, que comunicará a su superior jerárquico.

En caso de reportar una incompatibilidad o una amenaza a la independencia, el superior jerárquico evaluará la situación y resolverá si es posible o no aplicar una salvaguarda y hacer el control. De tal forma que la resolución determinará:

- ✓ Si se mitiga o reduce la amenaza de forma razonable a límites adecuados con salvaguardas adecuadas, suficientes y proporcionadas, el auditor puede continuar.
- ✓ Si se estima la amenaza y se determina que la independencia está comprometida o existe incompatibilidad, se decide el apartamiento del auditor público del trabajo.

La rotación del auditor como salvaguarda estratégica:

El sistema de rotación en el puesto de trabajo es una medida adicional fundamental para evitar o reducir el riesgo de amenaza de familiaridad. La rotación opera como salvaguarda adecuada, suficiente y proporcionada para mitigar tal amenaza.

Cuando no haya variado en un plazo no superior a seis años ninguno de los miembros responsables del órgano de gestión de la entidad controlada ni el auditor que realiza el control, se procederá al cambio de al menos un miembro del equipo de auditoría con capacidad de influir.

El auditor sustituido podrá volver a desempeñar el ejercicio de control en la entidad tras dos años o en el momento en que varíen los miembros responsables del órgano de gestión de la entidad controlada, si este es anterior.

Si alguna de las variaciones se produce, el cómputo del plazo de seis años comenzaría nuevamente.



La entrada en vigor de la NIGC 1-ES-SP para la auditoría de cuentas ha convertido la ética y la independencia en un componente esencial del SGC. El órgano de control debe establecer políticas para:

- ✓ Identificar amenazas (auto revisión, familiaridad, interés propio, intimidación).
- ✓ Evaluar la significatividad de dichas amenazas.
- ✓ Aplicar salvaguardas que reduzcan el riesgo a un nivel aceptable, documentando todo el proceso para garantizar la transparencia del control.

El SGC tiene por objeto proporcionar seguridad razonable de que el órgano de control y su personal cumplen sus responsabilidades conforme a las normas profesionales y que los informes emitidos son adecuados a las circunstancias. Se estructura en componentes interrelacionados, dentro de los cuales los requerimientos éticos aplicables, incluida la independencia, constituyen un pilar transversal que afecta a todo el ciclo de vida del encargo.



La independencia es un requisito permanente del sistema de control."

El SGC y las responsabilidades de liderazgo

El socio del encargo (o responsable del trabajo, según la terminología del sector público) es el responsable de gestionar y alcanzar la calidad del encargo. Su función no se limita a una supervisión final, sino que implica una participación suficiente y adecuada durante todo el proceso, promoviendo una cultura de calidad basada en el comportamiento ético, el rigor técnico y la transparencia.

Entre sus responsabilidades destacan:

- ✓ Dirigir y supervisar al equipo de auditoría.
- ✓ Revisar el trabajo realizado y la evidencia obtenida.
- ✓ Valorar si, a lo largo del encargo, se han mantenido los requerimientos éticos aplicables, incluidas las medidas adoptadas frente a posibles amenazas.
- ✓ Garantizar que la documentación del encargo cumple los requisitos de integridad y trazabilidad.

Independencia y colaboración con terceros

Cuando el órgano de control recurre a la colaboración privada por insuficiencia de medios, la gestión de estos recursos externos debe integrarse plenamente en el Sistema de Gestión de la Calidad. Bajo el marco de la NIGC 1-ES-SP, la NIA-ES-SP 1220 (Revisada) y la Norma Técnica de relación con auditores de la IGAE de 2020, la competencia de la auditoría pública no se comparte y la independencia se garantiza mediante los siguientes requisitos:

- ✓ La responsabilidad última sobre el trabajo y el cumplimiento de los requerimientos éticos permanece en todo caso en el auditor público responsable del encargo.
- ✓ Los pliegos de contratación deben obligar contractualmente al colaborador a documentar su independencia e incompatibilidad en los mismos términos exigidos al personal del propio órgano.
- ✓ Se aplicarán supletoriamente los criterios de la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas (LAC) para evaluar conflictos de interés, siempre que no contradigan la regulación espe-

cífica del sector público.

- ✓ El auditor público debe comprobar fehacientemente que los colaboradores poseen la capacidad técnica necesaria y cumplen estrictamente los requerimientos de independencia antes y durante el encargo.
- ✓ Elaboración por parte de los colaboradores privados de memorandos y propuesta, siendo el auditor público responsable el que firma los informes provisionales y definitivos, asegurando el control de calidad final.

LA INDEPENDENCIA Y LOS ÓRGANOS INTERVENTORES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Tras haber expuesto el marco normativo y ético general, resulta de interés analizar estos principios en el ámbito local. Si bien el esquema de control es análogo al estatal –ejerciendo el órgano interventor tanto la función fiscalizadora como el control financiero permanente y la auditoría pública–, es en el entorno local donde la heterogeneidad organizativa y la proximidad administrativa intensifican las amenazas a la independencia de manera singular.

De la debilidad estructural a la fortaleza organizativa

Las amenazas en las entidades locales suelen tener una base estructural que requiere una respuesta proactiva:

- ✓ **Mitigación de la familiaridad por permanencia:** Se propone la protocolización de revisiones cruzadas o la intervención de equipos externos en áreas de riesgo persistente.
- ✓ **Institucionalización de la calidad:** La carencia de SGC sería conveniente se supliese mediante la adopción de guías técnicas comunes que estandaricen la identificación y comunicación de amenazas antes de iniciar cualquier control.



Recomendaciones para un fortalecer el modelo de control

Como propuestas para reforzar la efectividad de la independencia institucional y personal, cabe contemplar:

- ✓ **Activación de estructuras supramunicipales:** Fomentar el uso de unidades de apoyo que otorguen autonomía técnica y recursos adicionales, permitiendo que el control sea ejercido por órganos con mayor distancia orgánica del ente auditado. En este contexto, adquiere especial relevancia la asistencia técnica de las Diputaciones Provinciales (o entes equivalentes), como puntos de apoyo para los pequeños y medianos municipios. Su intervención no solo palió la escasez de recursos, sino que facilita la implantación de controles de calidad exteriores o revisiones cruzadas entre entidades, mitigando así la amenaza de familiaridad derivada de la proximidad orgánica. Esta colaboración supramunicipal permite favorecer que el juicio profesional se produzca en un plano de mayor neutralidad, garantizando que el rigor del SGC no dependa exclusivamente de la estructura interna del ayuntamiento, a menudo infra dimensionada para gestionar salvaguardas complejas.

- ✓ **Efectividad de la transparencia como salvaguarda externa:** Como salvaguarda externa de apariencia de independencia, la transparencia efectiva –conforme a la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno y a la normativa autonómica– debe materializarse en la publicación accesible de planes e informes de control. En este sentido, autores como Giménez-Chornet (2017)³ subrayan que la auditoría no es solo un control interno, sino una parte esencial en la gestión de la transparencia pública, permitiendo que el rigor técnico se traduzca en confianza social.

³Giménez-Chornet, V. (2017). "La auditoría en la gestión de la transparencia del sector público".

Métodos de Información, vol. 8, n.º 15, pp. 111-123.

Diversos informes emitidos por el Tribunal de Cuentas⁴ han puesto de manifiesto la detección de déficits en la rendición y difusión de la información relativa al ejercicio del control interno en las entidades locales, lo que reduce sensiblemente su capacidad para actuar como mecanismo de rendición de cuentas y como salvaguarda frente a eventuales presiones internas. Su función es reforzar la confianza ciudadana y la percepción de imparcialidad, sin sustituir las salvaguardas internas.

CONCLUSIÓN

La protección de la independencia del auditor público constituye el pilar que sostiene la autoridad de la auditoría pública y la confianza ciudadana en la gestión de los recursos públicos. Es un requisito necesario para la validez y credibilidad del informe de auditoría pública. El marco regulatorio (Código de Ética, Resolución 2017, IONAPI) y su integración en el SGC proporcionan herramientas suficientes, cuya efectividad exige rigor procedimental (autoevaluación, comunicación y apartamiento ante incompatibilidades), liderazgo del responsable del trabajo y adaptación al entorno local. Solo mediante una aplicación técnica y coherente de las salvaguardas se puede asegurar que los informes emitidos por un auditor público sigan siendo percibidos como instrumentos objetivos, imparciales y libres de toda presión ajena al interés general.



⁴Tribunal de Cuentas: Informe de fiscalización de la organización y los resultados del control interno, así como de las actuaciones de control financiero de los ayuntamientos, ejercicio 2020, aprobado por el Pleno del Tribunal de Cuentas, así como Informe de fiscalización del cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas y remisión de información anual al Tribunal de Cuentas, ejercicio 2022, núm. 1.555, en los que se constatan incumplimientos reiterados en la remisión y difusión de la información de control interno y limitaciones efectivas en su transparencia pública.

https://www.congreso.es/docu/inf_fiscTC/LegXV/251-98.pdf

CULTURA Y ÉTICA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE



Federico Buyolo

Director cultural en Fundación José Ortega y Gasset-Gregorio Marañón.

Parece incomprensible que nos cuestionemos cuáles son los valores éticos que representa la cultura; sin embargo, en el mundo actual en el que vivimos, donde todas las certezas han saltado por los aires, se hace más necesario que nunca preguntarnos si puede existir una cultura sin ética.

A lo largo de la historia, la cultura ha jugado un doble papel: por un lado, como argamasa que representa a las personas, sus anhelos, aspiraciones, preocupaciones y conflictos en un momento histórico; por otro, como acicate para proponer las preguntas necesarias para seguir avanzando. La cultura no es neutral, en cuanto emana de las personas individuales o de grupos integrados por ellas, pero si debe de ser sincera, no utilitarista, ni instrumento de enaltecimiento de una u otra ideología. Por supuesto, la cultura no es incólume a las realidades y a los momentos que vive cada sociedad. La cultura es manifestación creativa de las preguntas, sentimientos, ilusiones, quimeras y conflictos personales y sociales que vivimos, y por eso nos ayuda a avanzar, a preguntarnos y, sobre todo, a imaginar nuevos escenarios. La cultura, la manifestación artística, no tiene respuestas, pero sí es el medio para interpelarnos en cada momento de la Historia.

No pretendo definir que es la cultura en un ejercicio de conceptualización que, desde la época helénica, hemos estado revisando y definiendo, dependiendo del autor y de la escuela de pensamiento al que estuviera adscrito, sino tan solo resaltar, lo que es común en todas las definiciones que se han ido dando a lo largo de la historia, la cultura como espacio a partir del cual se ejercen y expresan los derechos y libertades individuales, reconocidos como valores uni-

versales, como los derechos y libertades reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, valores que no son simples declaraciones, sino que se expresan cotidianamente a través de manifestaciones culturales, artísticas que encarnan lo que Michael Ignatieff, en su libro *Valores cotidianos*, denomina *virtudes cotidianas u ordinarias* –como la confianza, la tolerancia, el perdón, la reconciliación o la resiliencia– que son las realmente sostienen la convivencia social. En definitiva, la cultura no deja de ser el reflejo o “sistema” de las ideas vitales que cada tiempo posee, como bien lo definió el profesor Ortega y Gasset.

En un momento, el actual, en que la cultura está amenazada y secuestrada por la política ideologizada y las redes sociales donde un algoritmo –con intereses espurios, comerciales y opacos– multiplica aquello de lo que se habla, escribe, pinta o fotografía, obviando su valoración, sólo con fines consumistas,

confundiendo el arte con el espectáculo, se hace más necesario que nunca pensar desde la ética el valor esencial de la creación artística.

Y no confundamos la ética con la censura cultural, con la corrección política o incluso con la apropiación cultural. Sin libertad no hay cultura, sin mestizaje no hay cultura y sin conflicto ni preguntas incómodas no hay cultura, solamente espectáculos circenses interesados en generar agitación política.

La cultura no es la solución a todos los males, pero sí es el todo que nos envuelve, el medio donde se desenvuelve la convivencia y la vida, como podemos leer en el relato de David Foster Wallace *This Is Water*.



La cultura florece donde ética y libertad van juntas.”



La cultura es ese hilo que nos une a través de las historias, los lenguajes, el arte, los rituales y la memoria compartida. Es el tejido que da forma a cómo vemos el mundo, cómo actuamos en él y cómo pertenecemos; en definitiva, nuestra visión ética de convivencia en un espacio compartido.

En la cultura del espectáculo, el placer inmediato, irreflexivo, viral sustituye a lo valioso. Estamos en una guerra que no parece una guerra, una batalla silenciosa que busca atrofiar el pensamiento crítico y generar miedo al futuro, generar incertidumbre que se alimenta con certezas digitales interesadas. Cuando un algoritmo decide qué merece ser visto, estamos delegando la libertad de mirar. Lo humano, lo esencialmente ético, nace de la cultura entre iguales, en ese espacio vital de las ideas compartidas entre quienes conviven y viven el espacio común.

Ahora el reto no es producir más contenido, sino educar la mirada. Aprender a distinguir entre lo viral y lo valioso. Aprender a usar la inteligencia colectiva no para repetir, sino para crear. Hay una máxima que nos dice que, cuanta más cultura consumimos, más cultura queremos seguir consumiendo. En definitiva, cuanta más sociedad construimos, más libres somos. No podemos procrastinar nuestra responsabilidad ética de hacer de la cultura nuestra forma de habitar el presente e imaginar el futuro.

Decía George Steiner que, en el momento más destacado de la cultura europea, se fraguó el fascismo, poniendo el foco en que la educación estética e intelectual no garantiza una ética, en que la sensibilidad cultural puede coexistir con la残酷 extrema y llamando la atención sobre la necesidad de unir cultura con responsabilidad moral, con responsabilidad ética.

Si hablamos de ética y de sociedad, tenemos que girar la mirada hacia la educación, porque la cultura debe ir de la mano de la educación cívica: debe ser más que manifestación estética de la creatividad. La cultura tiene responsabilidad; no es solamente el lugar de esparcimiento donde nos dejamos llevar por las emociones primarias y pasamos a estar cautivos de los efluyos del arte. La cultura debe ser, sobre todo, compromiso.

Sin ética, la cultura pierde su verdadero sentido, su valor más esencial. Sin ética, la cultura queda despojada de su valor humanista, de su esencia social. La cultura no puede consistir en arrastrar el dedo por la pantalla: la cultura es contacto, es fricción, es conflicto enriquecedor; es expresión estética y creativa pensando en los valores que compartimos. Sin ética no hay cultura, solo espectáculo.

PARTIDOS POLÍTICOS Y COMPLIANCE: EL CAMINO HACIA LA REGENERACIÓN ÉTICA



José Antonio Monzó Torrecillas
Auditor del Tribunal de Cuentas.



Pilar Moreno Cabrera
Auditora del Tribunal de Cuentas.

Decía el escritor romano Publio Siro en una de sus célebres máximas morales que “el hombre prudente se previene contra el futuro como si estuviera presente”, y eso es precisamente lo que pretende alcanzarse con los sistemas de compliance: situar la prevención en el centro de la gestión de las organizaciones de forma que este valor contribuya a modular el desarrollo de sus actividades. A los partidos políticos, en la medida en que desde la reforma del Código Penal del año 2012 son personas jurídicas penalmente responsables, deben prestar una atención extremada a la prevención de la corrupción porque está en juego nada más y nada menos que la credibilidad en las instituciones y, por ende, en la propia democracia.



Los partidos políticos son las únicas organizaciones españolas¹ que actualmente, tienen como obligación legal y, además, por ley orgánica², implantar un sistema de compliance penal o de prevención de riesgos penales. ¿A qué obedeció esta nueva exigencia?

CLASIFICACIÓN DE SUJETOS SEGÚN EL GRADO DE EXIGENCIA:



Partidos Políticos
Obligación legal por Ley Orgánica.



Clubes de Fútbol
Obligación por disposición estatutaria de la Liga.



Personas Jurídicas Privadas y Sociedades mercantiles públicas
Voluntario pero recomendable (atenuar o eximir la sanción).



Personas Jurídicas Privadas y Sociedades mercantiles públicas
Voluntario y recomendable (ejemplaridad, no responsab. Penal).
Desde OM 1030/2021: *obligación* para gestión de fondos europeos.

Recordemos que en esos años la opinión pública advertía de una baja percepción de la ejemplaridad en la esfera política habida cuenta de que habían sido numerosos los escándalos de corrupción, aireados por los medios de comunicación, que salpicaron a los partidos políticos de manera directa o indirecta, lo que les había situado en el ojo del huracán y perjudicó seriamente la imagen de la clase política ante la ciudadanía³.

Esta iniciativa legislativa debía representar un cambio de paradigma en busca de garantizar que las entidades políticas, piezas fundamentales de nuestro sistema democrático según la Constitución Española⁴, funcionasen de forma ejemplar en su esfera de actuación interna. “El mando debe ser un anexo a la ejemplaridad”, afirmaba el escritor

¹ También están obligados los clubes de fútbol profesionales a partir del año 2018.

² Los partidos políticos deberán adoptar en sus normas internas un sistema de prevención de conductas contrarias al ordenamiento jurídico y de supervisión, a los efectos previstos en el artículo 31 bis del Código Penal (art. 9 bis de la Ley Orgánica 6/2002, de 27 de junio, de Partidos Políticos).

³ Según los barómetros del CIS, los problemas políticos en general y el mal comportamiento de los/as políticos/as en particular están situados en el top 5 de las preocupaciones de los españoles de los últimos años.

⁴ Los partidos políticos expresan el pluralismo político, concurren a la formación y manifestación de la voluntad popular y son instrumento fundamental para la participación política (art. 6 de la Constitución Española de 1978).

Sin embargo, somos muchos los que asistimos atónitos a que, lejos de corregirse estas desviaciones de los comportamientos ejemplares, siguen saltando a la opinión pública casos de corrupción política que afectan a instituciones e implican a cargos de todas las Administraciones públicas. Toda gira siempre en torno al mismo patrón de las mordidas y comisiones ilegales por adjudicaciones de contratos de servicios y obras públicas.

Por este motivo, muchos de los lectores podrían pensar, no sin cierta razón, que el impulso de esta iniciativa legislativa de promover en el seno de los partidos políticos los sistemas de prevención de riesgos penales, también denominados programas de cumplimiento normativo, tuvo un fuerte componente de “lavado de cara” como medida coyuntural de regeneración ante la ciudadanía, pero sin un trasfondo real. Serán las investigaciones judiciales en marcha las que determinen si estos episodios terminan salpicando a los sistemas de financiación de los partidos políticos y si, de todo ello, resulta una responsabilidad penal de la persona jurídica. Entonces se podrá comprobar y enjuiciar si los programas de cumplimiento normativo aprobados por los partidos políticos resultaron o no eficaces como instrumento preventivo o se han limitado a ser meramente cosméticos. Veremos si los responsables verdaderamente hicieron todo lo que estaba en su mano para prevenir y atajar los casos de corrupción en sus organizaciones.

EL PAPEL DEL TRIBUNAL DE CUENTAS RESPECTO A LOS SISTEMAS DE COMPLIANCE DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

Bien es sabido que la jurisdicción penal interviene necesariamente en un plano ex post, de carácter correctivo, una vez que el ilícito penal ya se ha producido y hay que dirimir a las posibles responsabilidades. En cambio, la actuación del Tribunal de Cuentas en la fiscalización de los programas de cumplimiento normativo de los partidos políticos se sitúa en un plano ex ante, de carácter preventivo, en un momento anterior a la materialización del riesgo. En un contexto en el que escasea la cultura de integridad preventiva, lo confiamos todo a la persecución por la vía penal, hay que tener en cuenta que, cuando la persecución se inicia, ya vamos tarde.



Otro matiz importante que diferencia la función del Tribunal de Cuentas y la jurisdicción penal se refiere a la finalidad. La actuación del Tribunal de Cuentas en este ámbito no presenta un objetivo sancionador. De hecho, la Ley Orgánica sobre financiación de los partidos políticos (LOFPP) no estipula como infracción en vía administrativa la ausencia o insuficiencia del sistema de prevención de riesgos penales, por lo que el cumplimiento de esta obligación legal se ve ciertamente comprometido.



La cultura de la prevención hay que revalorizarla.”

Por tanto, el enfoque del Tribunal de Cuentas es eminentemente constructivo y orientado a la mejora continua de los mecanismos preventivos existentes, pues no hay que olvidar que las fiscalizaciones del Tribunal de Cuentas tienen una periodicidad anual, por lo que cada año se va requiriendo a los partidos políticos que informen de las modificaciones y actualizaciones de sus programas de compliance.

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LAS FISCALIZACIONES DEL TRIBUNAL DE CUENTAS

El Tribunal de Cuentas, en el marco de las fiscalizaciones recurrentes que realiza respecto de la contabilidad anual de las formaciones políticas, y dentro de los aspectos de cumplimiento de la normativa aplicable, ha venido prestando una especial atención al grado de avance en el diseño de los sistemas de prevención de riesgos penales de los que hayan ido

dotándose aquellas. Desde una perspectiva horizontal, se ha acometido así una primera fase de conocimiento del diseño de dichos sistemas para ir, en los sucesivos años, profundizando progresivamente en el análisis del propio diseño y de la implementación efectiva de estos sistemas de compliance en el conjunto de los partidos políticos fiscalizados.

En su último informe de fiscalización aprobado en el año 2024⁵, el Tribunal de Cuentas denunciaba que, cinco años después de la entrada en vigor de la obligación, 14 de los 25 partidos políticos fiscalizados -no olvidemos que son todos ellos perceptores de subvenciones anuales concedidas por el Estado o por las Comunidades Autónomas para su funcionamiento ordinario- no habían adoptado en su normativa interna un sistema de prevención de riesgos penales “al no haber aprobado ninguno de sus elementos esenciales: órgano de vigilancia, mapa de riesgos, canal ético, código de conducta, sistema disciplinario y revisión periódica”, contraviniendo lo dispuesto en el artículo 9 bis de la Ley Orgánica de los Partidos Políticos (LOPP). No obstante, de los 14 partidos inicialmente incumplidores, 7 de ellos realizaron con posterioridad avances parciales en el diseño de estos sistemas durante el proceso de fiscalización del Tribunal de Cuentas, con actuaciones verificadas hasta septiembre de 2023, tal y como se refleja en el Gráfico 6 del citado informe, en el que dichas formaciones aparecen calificadas con un estado “incipiente”, al haber iniciado el diseño de algunos de los elementos del sistema.

⁵ Informe de fiscalización de las cuentas anuales de los partidos políticos, ejercicio 2020.
<https://tcu.es/export/sites/portal/repositorio2/INFORME/2024/I1573.pdf>

Además, en los casos en los partidos políticos habían adoptado las medidas de prevención, el Tribunal observó carencias muy significativas, que se resumen en el Gráfico 7 del citado informe. Por referirnos a algunas de ellas, cabe resaltar las que afectan a la figura del compliance officer, el "guardián interno" de los comportamientos éticos en el seno de los partidos políticos. Uno de los puntos críticos radica en la designación para este puesto clave de una persona o de un órgano colegiado que cuente con poderes autónomos de iniciativa y de control. El responsable debe ser alguien con "autoritas", es decir, prestigio profesional, autoridad moral e independencia respecto al máximo órgano de gobierno, por lo que debe evitarse que este cargo lo ocupen personas con funciones políticas activas (como secretarios generales, directores de campaña o subordinados directos de los anteriores) para evitar conflictos de interés.

El informe del Tribunal revela que solo un 52% de los partidos políticos habían asignado esta función a un órgano con garantías de independencia ante eventuales presiones de la cúpula directiva que puedan comprometer la supervisión, y menos de la mitad de ellos habían regulado sus atribuciones y competencias. Aunque en partidos de ámbito exclusivamente local sería entendible que el órgano de administración asumiera directamente estas funciones -siempre que se establezcan las oportunas garantías de independencia mediante controles compensatorios-, en formaciones de ámbitos territoriales más amplios y que perciben subvenciones públicas se exige una segregación funcional para garantizar la imparcialidad de este órgano de vigilancia.

Otro aspecto en el que ha puesto la lupa el informe se refiere a la indeterminación del mapa de riesgos. Si bien el 60% de los partidos políticos fiscalizados había identificado los riesgos penales, apenas un tercio de los mismos había especificado las actividades concretas en las que podrían manifestarse dichos riesgos. Solo un 28% de ellos había utilizado una metodología de valoración objetiva.

Este es el requisito que más amplio margen de mejora presenta, pues lo más importante es identificar las vulnerabilidades de cada partido político y aplicar medidas preventivas eficaces; y eso no se está haciendo con carácter general. De hecho, se suele decir que esta herramienta es la que verdaderamente "aterriza" el programa de cumplimiento de la

estantería, del papel a la práctica.

También evidenció el Tribunal de Cuentas que un 64% de los partidos políticos había orientado sus códigos de conducta a los empleados y a los directivos, si bien el resto lo había aplicado únicamente a sus afiliados o no había adoptado código alguno. Solo un tercio de los códigos de conducta contempla un régimen disciplinario con infracciones y sanciones a empleados y directivos en caso de contravenir lo estipulado en sus propios códigos. Es clave que contengan actuaciones concretas para prevenir el delito por financiación ilegal y las infracciones en vía administrativa.

Respecto a los canales de denuncias ("whistleblowing"), la recientemente creada Autoridad Independiente de Protección del Informante (AIPI) ha publicado en diciembre de 2025 la recomendación nº 1 para la gestión, por parte de los partidos políticos, del sistema interno de información que instaura la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción (LPI). Para que el sistema funcione y no se convierta en un arma de guerra interna, la AIPI establece varias "reglas de oro", entre las que cabe referirse a la confidencialidad y el anonimato. A este respecto, el canal debe garantizar que nadie, bajo ninguna circunstancia (incluyendo la dirección del partido), pueda conocer la identidad del informante si este desea permanecer en el anonimato.

Las comunicaciones deben estar cifradas y los accesos estrictamente controlados, para evitar fugas de información.

Pues bien, las conclusiones del informe de fiscalización del Tribunal de Cuentas no pueden ser más reveladoras de las deficiencias que presentan los canales de denuncias implantados por los partidos políticos. Un 40% de los que contaban con un canal de denuncias no preveía garantía alguna de confidencialidad. Además, el procedimiento de tramitación de las denuncias debería precisar el plazo de resolución de las mismas (solo el 20% lo contemplaba) para evitar que se dilaten en el tiempo y no se atajen las conductas inadecuadas con la debida diligencia.



El reto ya no es normativo, sino de aplicación efectiva."



Otro aspecto en el que hace hincapié el Tribunal de Cuentas es en promover la difusión informativa de los elementos del sistema de prevención de riesgos penales (en particular, el código de conducta, el canal ético y el mapa de riesgos), recomendando el diseño de unos planes de formación dirigidos a los empleados y directivos de los partidos políticos, sobre todo a las nuevas incorporaciones en el partido.

EL IMPACTO DE LA LEY 2/2023 DE PROTECCIÓN DEL INFORMANTE EN LOS SISTEMAS DE COMPLIANCE DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

Aunque ya resultaba obligatorio que los partidos políticos dispusieran de un canal de denuncias, un procedimiento y un responsable para su recepción y tramitación, la LPI introdujo importantes novedades y precisiones en esta materia. Entre ellas:

- Se obliga a contar con un sistema interno de información a todos los partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, así como a las fundaciones que de los mismos dependan, siempre que reciban fondos públicos para su financiación (artículo 10.1.c).
- Tanto el nombramiento como el cese del responsable del sistema de información de los partidos políticos debe ser notificado a la AIPI (artículo 8.3).
- La AIPI supervisa la correcta implementación y funcionamiento de los canales de denuncias, y puede imponer sanciones a quienes incumplan, incluyendo a los partidos políticos (artículos 63 y 65).
- Las formaciones políticas han de informar de forma clara y fácilmente accesible, sobre el uso del canal interno de información que hayan implantado, así como sobre los principios esenciales del procedimiento de gestión. En caso de contar con una página web, dicha información deberá constar en la página de inicio, en una sección separada y fácilmente identifiable (artículo 25).

En línea con esta última obligación, el Tribunal de Cuentas en su informe de fiscalización sobre el cumplimiento de transparencia por los partidos políticos, aprobado en noviembre de 2024⁶, emitió las siguientes conclusiones:

- De los 63 partidos políticos fiscalizados, 40 no habían publicado en su web el acceso al canal de denuncias ni el procedimiento interno de tramitación.
- De entre los que sí lo habían publicado, 6 partidos políticos habían publicado únicamente el acceso al canal, pero no el procedimiento.
- Entre las formaciones políticas que sí habían publicado el canal, el 52% lo hizo de forma parcialmente accesible, ubicándolo en zonas poco visibles de la página de inicio de la web (pie de página, letra pequeña o junto a la política de cookies), contraviniendo el espíritu del artículo 25 de la LPI.

PROPUESTAS PARA MEJORAR EL IMPACTO REAL DE LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Resulta razonable compartir la posición doctrinal de Ferré Olivé, cuando afirma que *"aún no existe, ni debería existir, un tipo penal específico que sancione la ausencia de autorregulación, pues ello conduciría a un punitivismo extremo inaceptable"*.

⁶ Informe de fiscalización del cumplimiento del principio de transparencia por los partidos políticos.

<https://tcu.es/export/sites/portal/repositorio2/INFORME/2024/I1596.pdf>

No obstante, se podría plantear la conveniencia de establecer en la legislación de los partidos político una sanción administrativa ante la falta de un sistema de compliance. De hecho, ya existe una infracción grave por la falta de un sistema de auditoría o control interno previsto en el artículo 15 de la LOFPP. ¿Por qué no tipificar también como infracción el incumplimiento del sistema de prevención de riesgos penales?

Otra vía que podría tener utilidad para fomentar el fortalecimiento de los sistemas de compliance consistiría en la exigencia de responsabilidades a los dirigentes de los partidos políticos. Mientras el derecho mercantil ha evolucionado para que cualquier administrador responda con su patrimonio ante una gestión negligente o por la ausencia de un sistema de compliance, los partidos políticos permanecen blindados tras una estructura de responsabilidad exclusivamente política (dimisión o no reelección), a menudo insuficiente y discrecional.

Si los afiliados de los partidos políticos tuvieran la facultad legal de exigir responsabilidad civil y patrimonial a sus directivos por una administración desleal, el funcionamiento democrático interno de aquellos se impulsaría. No bastaría con ganar un proceso de primarias o ser elegido en un congreso para mantenerse al frente de un partido político; después habría que gestionar con la diligencia debida y prevenir conductas antiéticas.

Para ello, sería necesario modificar la LOPP introduciendo un mecanismo análogo al que prevé el artículo 238 de la Ley de Sociedades de Capital, que habilita a los accionistas para que puedan ejercitar la acción social de responsabilidad contra los administradores. Por ejemplo, podría reconocerse legitimación a un porcentaje mínimo de afiliados (5% o 10%) para demandar al órgano de dirección del partido político cuando este ignore de forma injustificada las alertas del compliance officer.



MÁS ALLÁ DE LA LEY: LA CULTURA DE LA INTEGRIDAD

El éxito del compliance no reside solo en las normas, sino en lo que se conoce como el "círculo virtuoso de la integridad", que vincula el gobierno corporativo, el liderazgo y la sostenibilidad. Esto es especialmente importante en un contexto en el que existe confusión entre la integridad y la legalidad, pues tendemos a pensar que todo lo que no está prohibido por la ley está permitido y, por tanto, es íntegro, cuando no tiene por qué serlo.

Ya advertía Maquiavelo que las leyes necesitan de las buenas costumbres para ser observadas. Sin un liderazgo coherente y ejemplar, los programas de cumplimiento se vacían de contenido. Por ello, el compromiso de la cúpula directiva es vital. Si los líderes del partido político no impulsan una cultura ética real, el programa de cumplimiento deviene en inviable.

Como ha señalado la Fiscalía General del Estado, "cualquier programa eficaz depende del inequívoco compromiso y apoyo de la alta dirección; el comportamiento y la implicación de los máximos responsables son claves para trasladar una auténtica cultura de cumplimiento".

La información y la formación continua de los trabajadores y del equipo directivo son herramientas fundamentales para que todos entiendan su papel en la prevención de malas praxis.



Sin compromiso de los directivos, no hay cultura de cumplimiento normativo."



En definitiva, el compliance penal ha llegado a los partidos políticos para quedarse, no solo como una herramienta de defensa jurídica, sino como un motor de regeneración democrática (ojalá). Solo mediante la transparencia real, la autorregulación efectiva y el liderazgo ético podrán los partidos políticos recuperar la confianza de la ciudadanía y fortalecer la integridad pública.

LA NUEVA LEY DE MOVILIDAD SOSTENIBLE

RETOS Y OPORTUNIDADES



Victor Esteban

Secretario General en Fundación Corell.

La aprobación de la Ley 9/2025 inicia una nueva etapa en la Movilidad Sostenible en España. Si bien la redacción del texto es muy abierta y calculadamente ambigua en la definición de algunos aspectos fundamentales, aunque permite superar la obsoleta LOTT, Ley de ordenación del transporte terrestre, de 1988.

La ley pone la descarbonización como eje central del sistema de movilidad, contribuyendo a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, contaminantes de aire y ruido.

La descarbonización implica reducir progresivamente las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas a la actividad (combustión de combustible, energía eléctrica usada, etc.) mediante

cambios tecnológicos, operativos y de gestión. El objetivo último es llegar a emisiones netas cero, lo que significa que cualquier emisión residual debe equilibrarse con acciones que capturen o eliminén tanto CO₂ como otros GEI.

La descarbonización efectiva no se consigue mediante acciones aisladas, sino a través de un **plan estructurado, progresivo y medible**, integrado en la estrategia corporativa.

Empresas con más de 200 trabajadores deberán elaborar y negociar Planes de Movilidad Sostenible al Trabajo dentro de plazos establecidos, implicando cambios organizativos, planificación de transporte, incentivos para medios sostenibles y sistemas de reporte continuos.

Los hitos de un plan de movilidad sostenible ajustado a la Ley serían:

Diagnóstico y medición de la huella de carbono.

El primer paso consiste en cuantificar las emisiones asociadas a la actividad, incluyendo tanto las emisiones directas de la flota (alcance 1), como las derivadas del consumo energético (alcance 2) y, cuando sea posible, las de la cadena de valor (alcance 3). Este inventario permite identificar los principales focos emisores y establecer una línea base sobre la que actuar.

Definición de objetivos claros y verificables.

A partir del diagnóstico, la empresa debe fijar metas de reducción a corto, medio y largo plazo, alineadas con marcos reconocidos (por ejemplo, objetivos basados en la ciencia). Estos objetivos deben ser realistas, cuantificables y revisables periódicamente.

Priorización de medidas de reducción.

La estrategia debe centrarse primero en evitar y reducir emisiones en origen: renovación progresiva de flotas hacia tecnologías bajas en carbono, optimización de rutas y cargas, mejora de la eficiencia energética, formación en conducción eficiente y digitalización de operaciones. Estas actuaciones suelen ofrecer beneficios inmediatos tanto ambientales como económicos.





Integración de tecnologías y energías limpias.

De forma gradual, el plan debe incorporar soluciones estructurales como la electrificación, el uso de combustibles alternativos, la instalación de puntos de recarga o el abastecimiento con energía renovable. La clave está en adaptar estas inversiones al tipo de operación (urbana, interurbana, logística pesada, etc.) y a la madurez tecnológica disponible.

Compensación de emisiones residuales.

Una vez aplicadas todas las medidas viables de reducción, las emisiones restantes pueden compensarse mediante proyectos de alta calidad ambiental, como Proyectos de captura de carbono (reforestación, conservación de bosques), Tecnologías de eliminación de CO₂ (CDR), Mecanismos de mercado como créditos voluntarios certificados (Gold Standard, Verra, etc.) o Integración de compensación directamente en plataformas de servicios para que los clientes puedan optar por servicios con "huella neutra".

Es fundamental que estas compensaciones sean adicionales, verificadas y transparentes, y que se utilicen como complemento —nunca como sustituto— de la reducción real.

Seguimiento, reporte y mejora continua.

El plan debe incluir indicadores de desempeño, sistemas de monitorización y mecanismos de reporte periódico. La descarbonización es un proceso dinámico: requiere revisar objetivos, incorporar nuevas soluciones y ajustar la hoja de ruta conforme evolucionan la tecnología, la regulación y el mercado.

En conjunto, un plan bien diseñado permite a las empresas de transporte avanzar de forma ordenada hacia la neutralidad climática, mejorar su competitividad y anticiparse a un entorno regulatorio cada vez más exigente, convirtiendo la transición energética en una oportunidad estratégica.

La transición hacia movilidad sostenible puede generar nuevas oportunidades en sectores como energías limpias, infraestructura verde, servicios de movilidad compartida, logística eficiente y tecnologías inteligentes de transporte.

Otras de las principales novedades legales que ataúnen al Transporte terrestre encontramos la digitalización de la relación entre cargador, transportista y cliente final en el caso de Mercancías o la integración de los diferentes modos de transporte de viajeros en una gestión común. De igual forma la nueva ley proporciona la base para la reordenación del mapa concesional en el transporte de autobús que a lo largo de las últimas décadas había mostrado carencias re-

gulatorias provocando la judicialización de la totalidad del sistema y mostrando disfuncionalidades claras. Queda mucho trabajo por delante y un largo proceso de "afinación" reglamentaria, pero las nuevas bases están asentadas.

Resulta criticable que a pesar de su nombre la nueva ley de Movilidad Sostenible apenas profunde en cómo hacer que los desplazamientos de los ciudadanos ya sean individuales o colectivos y el transporte de mercancías sean un ejemplo de creciente sostenibilidad y modernización constante. Deberá ser el avance tecnológico que se consiga en los próximos años el catalizador final de las soluciones descarbonizadas a la movilidad. Parece cada vez más evidente que las tecnologías de electrificación ya sean híbridas autorrecargables oenchufables, logran una mayor cuota de mercado que las eléctricas puras en la movilidad por carretera.

También resulta criticable que la ley no explice la manera de hacer más sostenible la Movilidad productiva. En España circulan un millón trescientos mil tractores (SI, 1.300.000) más varias decenas de miles de unidades de maquinaria (por ejemplo, cosechadoras) que no disponen de ningún tipo de alternativa electrificada. Estas limitaciones son extensivas a la maquinaria pesada de obras públicas, palas cargadoras de minas o canteras o los camiones y autobuses dedicados a transporte internacional de largo recorrido por no hablar de las unidades pesadas de las Fuerzas Armadas. No en vano la Unión Europea excluye de los objetivos de descarbonización a todos los tipos de vehículos anteriores a excepción de camiones y autobuses. En definitiva, la electrificación no cubre las necesidades de una parte fundamental de la movilidad industrial y primaria. Por tanto, no debe ser la única solución para descarbonizar determinados segmentos de la movilidad y el transporte.

La flexibilidad (o ambigüedad calculada) de la ley permite la adopción de tecnologías alternativas como biocombustibles y eco combustibles tan pronto como el liderazgo político asuma que el voluntarismo no cambia la realidad.



La movilidad sostenible requiere ambición climática, pero también realismo tecnológico."

Es imprescindible además reflexionar sobre la carga impositiva que soportan las empresas de transporte, las constructoras de vehículos y las compañías petroleras. El petróleo, nos guste o no, sigue moviendo el mundo y va a seguir haciéndolo durante todo este siglo XXI de inicios tan turbulentos.

Necesitamos asumir la realidad, reconocer que el camino es más largo de lo previsto y utilizar todos los resortes tecnológicos, organizativos y naturales que nos permitan lograr un entorno limpio y saludable para las próximas generaciones. Y es la propia naturaleza la que nos puede ayudar en gran medida a lograr estos objetivos.

La mejora constante en las labores agrícolas, la modificación de las técnicas de preparación de la tierra y su recuperación tras las cosechas, la reforestación de zonas degradadas o abandonadas por falta de rendimiento agrícola, la mejora en la gestión del agua y el cuidado de la biodiversidad junto a una adecuada explotación de las masas forestales y a existentes son elementos de descarbonización "natural" que apenas merecen la atención de las autoridades.

La fiscalidad derivada de la implantación de los mercados de carbono ha provocado pérdida de competitividad en la industria europea afectada por la regulación del ETS I y distorsiones en el tráfico naviero por la aplicación en el sector marítimo. La próxima aplicación del ETS II a los llamados sectores difusos, Transporte, construcción, inmobiliaria y vivienda privada amenazan con disparar la carga impositiva de todos estos sectores sin que, hasta el momento, se acepten alternativas tecnológicas o naturales que permitan contribuir a la descarbonización de la sociedad sin poner en riesgo la sostenibilidad económica que debe pagar la transformación.

En los últimos años el sistema de Certificados de Ahorro Energético ha movilizado ingentes recursos privados invertidos en la mejora de instalaciones de todo tipo que han permitido una reducción medible de las emisiones contaminantes proporcionando además un ingreso mensurable a las empresas.

Debemos diseñar un modelo de descarbonización basado en la naturaleza inspirado en la exitosa definición de los CAE. Empresas de construcción, Transporte o inmobiliaria deberían recibir incentivos fiscales por la inversión en Soluciones Basadas en la Naturaleza. La Unión Europea ha lanzado planes para la plantación de varios cientos de millones de árboles, acción que deberíamos reforzar en España incorporando la inversión privada de los sectores inv-

lucrados en el ETS II. Un millón de hectáreas reforestadas en España a lo largo de los próximos 25 años ayudaría a consolidar el medio rural revirtiendo los procesos de despoblación, frenaría la desertización y fijaría CO₂ ayudando a la conservación del medio ambiente.

En Fundación Corell creemos firmemente que un diseño fiscal adecuado, reformas que permitan la agilización de los trámites burocráticos y la participación intensiva de las empresas privadas generaría crecimiento económico, mejora en la recaudación fiscal y equilibrio social y medioambiental.

La ley de Movilidad Sostenible es una herramienta para el desarrollo de la creatividad de la sociedad española que debemos aprovechar.





Alsa, integrada en el Grupo Mobico, se ha consolidado como operador líder en movilidad sostenible, conectada bajo una visión de gestor global de movilidad. Alsa cuenta con una trayectoria centenaria al ser constituida en el año 1923. El año 2024 finalizó con una cifra récord de 635,77 millones de viajeros, una plantilla de 19.740 profesionales a nivel global y una flota de 7.197 autobuses (los datos de 2025 aún no han sido publicados). La compañía opera en España, Marruecos, Suiza, Francia, Portugal y Arabia Saudí.

Adicionalmente, Alsa dispone de otras áreas de negocio aparte del transporte de viajeros por carretera, tales como transporte sanitario (Sanir) donde se prestan servicios en transporte sanitario programado, urgente y sector privado (mutuas, aseguradoras y eventos deportivos y recintos feriales). Igualmente, Alsa provee de servicios en transporte ferroviario (mercancías y gestión de terminales) y marítimo.



MOVILIDAD SOSTENIBLE ALSA POTENCIA SU CULTURA DE CUMPLIMIENTO Y LIDERAZGO

María Pérez Prieto

Directora de Asesoría Jurídica y Compliance en Alsa.

Laura Olivera Rodríguez

Analista de Compliance en Alsa.

Alba López Estrada

Responsable de Compliance en Alsa.

SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPLIANCE

Para Alsa, la cultura del cumplimiento es un pilar estratégico que garantiza la integridad en todas sus operaciones y geografías. El Sistema de Gestión no es solo una estructura de vigilancia, sino una herramienta de mejora continua integrada en el ADN corporativo. A continuación, se mencionan elementos del Modelo de Compliance de Alsa que evidencian lo anteriormente señalado respecto a la integración de la ética en el ADN corporativo.

Consolidación del Sistema de Gestión de Compliance

Gobernanza y supervisión. Alsa cuenta con un Comité de Compliance, constituido en 2016, que se reúne trimestralmente y que tiene la responsabilidad de velar por el desarrollo y mantenimiento del Sistema, siendo el garante de una cultura corporativa basada en la ética.

Asimismo, la Organización cuenta con un área de Compliance dedicado en exclusividad a la materia que se encarga de realizar todas las funciones requeridas.

Certificación UNE 19601 en Compliance Penal y auditorías del Modelo. En España, la Organización cuenta con un Sistema de Gestión Compliance Penal certificado bajo la Norma UNE 19601 desde el año 2019. La última auditoría se realizó en 2025 y finalizó sin ninguna "no conformidad". Esto es muestra de la robustez del Modelo de Compliance del que se dispone. Igualmente, las auditorías del Modelo se planifican conforme a un Plan Trienal de Auditoría Interna en el que se incluyen las distintas auditorías que se tienen que elaborar durante tres años, ya sea de forma interna o subcontratada a un auditor externo.

Elementos del Modelo de Compliance en Alsa

Código Ético de Alsa.

Establece los principios fundamentales de integridad, honestidad y respeto a la legalidad que deben guiar la conducta de todos los empleados, directivos y colaboradores en su actividad diaria. A través de este documento, se definen los compromisos en áreas clave como la seguridad, el respeto a los derechos humanos, la igualdad, la sostenibilidad y la lucha contra la corrupción. Se encuentra publicado en la web de la organización.

Política de Compliance.

Establece los procedimientos de organización y gestión definidos en Alsa, que constituyen las medidas de vigilancia y control para prevenir y evitar cualquier actuación delictiva.

Manual de Compliance.

Define un modelo de organización, prevención y gestión diseñado para evitar conductas delictivas que puedan generar responsabilidad penal para la empresa. Este Sistema se estructura para cumplir con el Código Penal español y la norma UNE 19601. El Manual pretende asegurar una cultura ética y minimizar riesgos mediante cuatro fases principales: prevención (identificación de conductas de riesgo y establecimiento de controles internos), respuesta (actuación del Comité de Compliance ante sospechas de incumplimientos), reporte (comunicación periódica de acciones a la Dirección) y monitorización (evaluación continua para adaptar el sistema a cambios legislativos o de la organización).



El cumplimiento normativo es una responsabilidad compartida que refuerza la integridad y la sostenibilidad de Alsa."

Canal de Integridad.

Alsa dispone de un Canal de Integridad gestionado a través de la herramienta Navex a través de la cual se reciben las comunicaciones que pueden ser anónimas y nominativas. A través de este Canal se garantiza la máxima confidencialidad y la protección del informante. Para la correcta gestión de este Canal son de aplicación el Procedimiento de Gestión de las Informaciones Recibidas y la Política del Sistema Interno de Información aprobados por el Consejo de Administración.

Matriz de Riesgos y Controles de Compliance.

En la matriz se identifican las actividades en las que podrían cometerse delitos. Su objetivo es asociar cada riesgo penal detectado con uno o varios controles específicos diseñados para prevenirla o mitigarla. Estos controles se testean con los responsables periódicamente.

Mapa de riesgos penales.

En el mapa de riesgos penales se identifican los riesgos existentes en Alsa que podrían generar responsabilidad penal de la persona jurídica. Este mapa se reevalúa con una periodicidad de tres años.

Política sobre Conflictos de Interés.

Esta Política establece un marco de actuación obligatorio para todos los empleados con el fin de identificar, comunicar y gestionar situaciones donde los intereses personales puedan contradecir los de la organización. Se exige notificar la existencia de conflictos a los superiores y al Comité de Compliance.

Procedimiento de Diligencia Debida.

Procedimiento en el que se establecen las medidas de diligencia debida aplicables en los procesos más críticos de la organización.



Formación y Concienciación

Formación onboarding dirigido a los nuevos empleados que se incorporan en Alsa.
La formación consiste en un video dinámico y sencillo en el que se incluyen los contenidos básicos que componen el Modelo de Compliance de Alsa.

Formación dirigida al personal especialmente expuesto.

En Alsa se categoriza al personal segmentado que por sus funciones o por el acceso a información sensible se encuentra más expuesto al riesgo. En estos supuestos se establecen unas medidas de diligencia debida adicionales a las contempladas con el personal no segmentado.

Jornadas de Compliance. Anualmente se celebran las Jornadas de Compliance que se han consolidado como un evento de referencia para la actualización en materia normativa y ética corporativa. La finalidad es reforzar el compromiso de Alsa con la cultura ética y actualizar conocimientos sobre nuevas regulaciones y desafíos del sector.



La formación continua es clave para fortalecer la cultura de cumplimiento y la toma de decisiones responsables en Alsa."

ESTRATEGIA ESG: COMPROMISO CON EL ENTORNO Y LAS PERSONAS

La Política de Sostenibilidad de Alsa se sustenta en una estrategia EVOLVE que alinea el compromiso empresarial (resultados financieros sólidos, seguridad, satisfacción de los clientes, líder medioambiental, fiabilidad, etc) con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



Principales políticas y procedimientos internos de Alsa España

Área	Normativa interna esencial (Alsa España)
Normativa básica	Código Ético (Nov. 2023) Política de Compliance (Nov. 2023) Manual de Compliance Penal (Nov. 2023)
Integridad y transparencia	Proc. de Diligencia Debida (May. 2023) Proc. de donaciones y patrocinios (Mar. 2024) Política de Conflictos de Interés (May. 2024)
Canal de integridad	Política del Sistema Interno de Información y Defensa del Informante (Jul. 2023) Proc. de Gestión de las Informaciones Recibidas (Jul. 2023)



MEDIOAMBIENTE, DESCARBONIZACIÓN Y ECONOMÍA CIRCULAR

Alsa asume el reto de liderar la transformación ambiental del sector con los siguientes objetivos:

Flota Cero Emisiones. El compromiso establece que todos los autobuses urbanos en España, serán cero emisiones en 2035 y los interurbanos para 2040, al igual que en Marruecos.

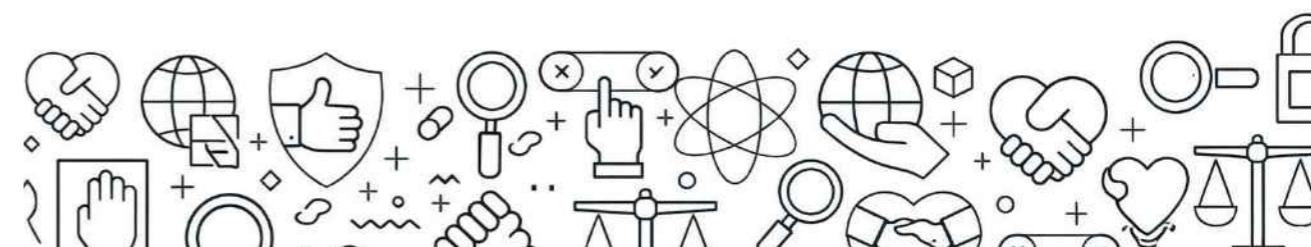
Hitos de Flota 2024. El año 2024 finalizó con un 39,3% de la flota urbana y metropolitana en España utilizando tecnologías ECO o Cero y con un total de 200 vehículos 100% cero emisiones.

Energías Alternativas. Alsa es pionera en el uso de hidrógeno verde (y combustibles renovables de segunda generación (HVO), consumiendo más de 59.800 litros de este último en 2024 para reducir emisiones netas.

Las Cuatro Vidas del Neumático. Un modelo ejemplar de circularidad que permite duplicar la vida útil del neumático mediante procesos de reesculturado y recauchutado. En el proceso de recauchutado se consume un 80% menos de energía que con la fabricación de uno nuevo. Además, se consigue disminuir en un 70% el consumo de materias primas, ya que se estima que se logran ahorros de unos 65 litros de petróleo, 35 g de caucho y 14 kg de acero por neumático.

Eficiencia Hídrica. En 2024, se logró una reducción del 21,8% en el consumo de agua respecto al 2023, potenciando sistemas de reciclado en los lavaderos.

Proyecto Bosque Alsa. En colaboración con 43.645 clientes, se compensaron 405 toneladas de CO2 mediante la reforestación en Palencia.





EL VALOR DE LAS PERSONAS Y LA COMUNIDAD (SOCIAL)

El equipo humano es el principal valor de la marca. Alsa trabaja para ofrecer un empleo estable (91,36% de contratos fijos) y un entorno saludable.

Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)

Sumando Conductoras. Programa enfocado en romper barreras de género en un sector masculinizado, ofreciendo becas para el carné profesional D+CAP. En 2024, se formó a 53 mujeres bajo este compromiso (47 en conducción).

Discapacidad. La compañía cuenta con más de 280 personas trabajadoras con discapacidad y ha lanzado el Plan Emerge junto a la Fundación Randstad para el acompañamiento emocional y administrativo.

Gestión Senior. El Comité Senior facilita el intercambio generacional y apoya a los empleados en su transición hacia la jubilación.

Salud, Bienestar y Seguridad Vial

Programa Alsalud. Alsa se encuentra certificada como Organización Saludable por AENOR, promoviendo la salud física (Healthy Body) y mental (OpenUp). Anualmente se realizan numerosos controles de alcohol y de drogas como parte de la política de tolerancia cero ante cualquier comportamiento que ponga en riesgo la seguridad.

Seguridad Vial. Es el valor esencial de la Organización. El programa "Eliminando Riesgos" ha permitido reducir el índice de siniestralidad culpable. Globalmente, el indicador FWI ("Fatality Weight Injuries") bajó un 47%.

En definitiva, ALSA refuerza su posición como compañía comprometida con la **integridad, el cumplimiento normativo y la responsabilidad social corporativa**, integrando la ética y la transparencia en su modelo de gestión y en todas sus operaciones. Su sólido Sistema de Compliance, avalado por certificaciones y auditorías independientes, garantiza la prevención de riesgos y el respeto estricto a la legalidad, mientras que su estrategia ESG y de sostenibilidad demuestra un firme compromiso con el medioambiente, las personas y las comunidades en las que opera. Todo ello consolida a ALSA como un referente en movilidad responsable, donde el crecimiento empresarial va de la mano de la confianza, la sostenibilidad y la creación de valor social a largo plazo.



W3Compliance

W3 CANAL DE DENUNCIAS

Minimiza los riesgos de tu empresa



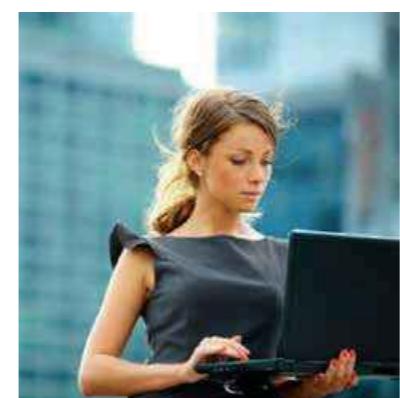
W3 COMPLIANCE

"W3 canal de denuncias, el canal interno de información que cumple todos los requerimientos de la ley 2/2023 reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción"



La aplicación es muy intuitiva y admite denuncias tanto anónimas como denuncias confidenciales, todas ellas asociadas a las empresas que se hayan dado de alta en el sistema.

En el caso de denuncias confidenciales, el denunciante recibe correos que le van avisando e informando sobre los cambios de estado de su denuncia.



El programa también permite plantear consultas, lo que es una consecuencia de nuestro empeño por reforzar el aspecto preventivo de las conductas que pueden generar un riesgo para la organización.

La aplicación cuenta con los más altos estándares de seguridad:

Comunicación cifrada (https) con la aplicación

Base de datos cifrada en el servidor

Copias de seguridad con cifrado adicional

Supresión de datos a los tres meses del registro de la denuncia

Servidor de aplicaciones y datos en España certificado en el Esquema Nacional de Seguridad



Se ofrecen versiones que se pueden consultar en la web:

<https://www.w3compliance.com>

Todas las versiones incluyen:

Soporte Técnico permanente

Propuesta de calificación jurídica de los hechos

Informe de recomendaciones y resultados



VML THE COCKTAIL

VML THE COCKTAIL

COMPLIANCE Y SOSTENIBILIDAD: UNA PERSPECTIVA HOLÍSTICA



Javiera Barbería Otey
Compliance Analyst.
VML The Cocktail

NUESTRO ENFOQUE

- Creatividad**
Ideas que generan conexiones relevantes
- Diseño**
Forma y significado al servicio de las personas
- Tecnología**
Soluciones que hacen posible la innovación
- Datos**
Información que guía decisiones inteligentes

Combinamos estas disciplinas para crear productos, marcas, servicios y empresas que se relacionan con las personas, diseñando las historias del mañana.

MÁS ALLÁ DE LA NORMA, EL COMPLIANCE COMO NÚCLEO DE LA INTEGRIDAD CORPORATIVA DE VML THE COCKTAIL

Tradicionalmente, el término "Compliance" evocaba la imagen de un departamento legal, atiborrado de códigos y regulaciones, cuya principal función era evitar multas y litigios. A lo largo de los años, y aún en algunas organizaciones, es percibido como un freno, una carga burocrática para el desarrollo natural del negocio. Sin embargo, esta visión es reductiva y arcaica, especialmente en el dinámico panorama empresarial europeo y global.



Si bien, en su sentido más puro, el Compliance es la cultura organizacional de actuar de acuerdo con las leyes, las regulaciones internas y externas, las políticas y, fundamentalmente, los principios éticos, una verdadera cultura de Compliance trata de ir más allá del mero acatamiento de la letra pequeña de la ley, siendo realmente la manifestación de una conciencia corporativa que busca hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando. Especialmente, cuando nadie está mirando. Esta cultura de Compliance exige un enfoque de cumplimiento normativo verdaderamente robusto que no solo minimiza riesgos legales, sino que optimiza operaciones, atrae inversión y fortalece la reputación, siendo un activo intangible pero invaluable que sustenta toda relación exitosa, ya sea con clientes, empleados, inversores o la sociedad en general.

Conscientes del significado de esta cultura de Compliance, en VML The Cocktail estamos construyendo (en un proceso de mejora continua) un programa sólido y coherente, cimentado en nuestro Código de Conducta, la evaluación de riesgos, la formación a empleados, canales de denuncia y monitoreo continuo, para promover y asegurar la integridad y adaptabilidad empresarial.

Más allá de lo obvio, el enfoque integral de Compliance en VML The Cocktail, mejora la eficiencia operativa, atrae y retiene talento al fomentar un ambiente de trabajo ético y saludable, y fortalece la confianza de los inversores. En esencia, el Compliance se convierte en la columna vertebral sobre la que se construye nuestra reputación y éxito duradero.



La sostenibilidad corporativa:
Un motor de valor y resiliencia."

Si el Compliance sienta las bases de la integridad interna, la sostenibilidad eleva la mirada hacia el impacto global de la empresa en el planeta y la sociedad.

Durante mucho tiempo, la sostenibilidad fue vista como una preocupación exclusiva de organizaciones ecologistas o, en el ámbito corporativo, como una rama de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) dedicada a la filantropía y las iniciativas "verdes" superficiales. Sin embargo, hoy, la sostenibilidad es un concepto central, una aproximación a través de la cual se evalúa la capacidad de una empresa para crear valor a largo plazo, no solo para sus accionistas, sino para todos sus stakeholders, para el planeta y la sociedad en general.



Cumplir es el mínimo. Hacer lo correcto es nuestra cultura."

La definición moderna de sostenibilidad corporativa implica que una empresa verdaderamente sostenible debe operar de manera que sea:

Económicamente viable:

Generando beneficios y valor para sus accionistas, garantizando su continuidad en el tiempo y su capacidad para reinvertir en soluciones sostenibles.

Socialmente justa:

Contribuyendo al bienestar de sus empleados, comunidades y la sociedad en general, respetando los derechos humanos, promoviendo la diversidad y la inclusión, y combatiendo cualquier forma de discriminación o explotación.

Ambientalmente responsable:

Minimizando su impacto negativo en el medio ambiente, utilizando los recursos de manera eficiente, reduciendo las emisiones, protegiendo la biodiversidad y fomentando la economía circular, contribuyendo activamente a la salud planetaria.

Dentro de este marco, el concepto de ESG (*Environmental, Social, Governance*) ha emergido como el estándar para medir y reportar el desempeño de una empresa en materia de sostenibilidad. La adopción de prácticas ESG indica un cambio fundamental hacia la transparencia, la equidad y la ética en los negocios.

E (Environmental)

Se refiere al impacto ambiental de la empresa, incluyendo la gestión de residuos, la promoción del reciclaje, la reducción de emisiones de carbono, entre otros. Actualmente, los informes de emisiones y consumo de recursos son una expectativa clave para inversores y reguladores.

S (Social)

Abarca las relaciones de la empresa con sus empleados, proveedores, clientes y las comunidades donde opera. La reputación social es un activo invaluable y un componente esencial para el respaldo comunitario de las operaciones.

G (Governance)

Se centra en la estructura de liderazgo de la empresa, la composición y funcionamiento del consejo de administración. Aquí es donde la interconexión con el Compliance se hace más evidente y fundamental, ya que una buena gobernanza es la base para gestionar los riesgos de manera efectiva y asegurar la coherencia en la toma de decisiones.



Sostenibilidad no es solo un informe, es un compromiso."

SOSTENIBILIDAD CON PROPÓSITO: MÁS ALLÁ DE LA APARIENCIA

Otros desafíos importantes incluyen la dificultad de integrar transversalmente la sostenibilidad en todas las funciones y niveles de la organización, la tensión inherente entre el cortoplacismo financiero y la visión a largo plazo, la complejidad de la medición y el reporte riguroso del desempeño ESG, la percepción de los costes iniciales como una barrera y la inherente resistencia cultural al cambio que se produce en cualquier proceso de transformación.



La sostenibilidad real no se comunica: se practica cada día, en cada decisión."



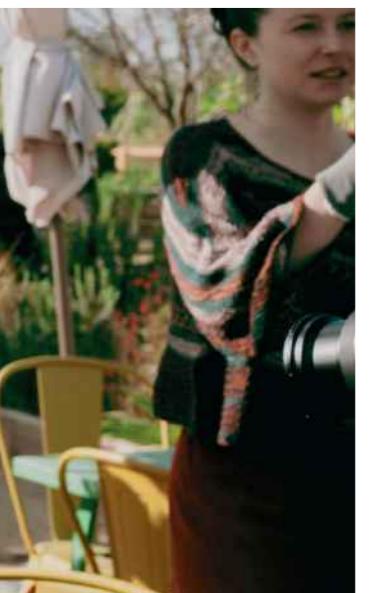
En este sentido, la sostenibilidad corporativa ha trascendido la moda para convertirse en una transformación estructural imprescindible. Promovida por la exigencia de consumidores conscientes, inversores que priorizan criterios ESG y un marco regulatorio cada vez más estricto. Más allá de la ética, la sostenibilidad es una palanca estratégica que fomenta la innovación, asegura la resiliencia y potencia la rentabilidad a largo plazo de cualquier empresa, siendo la piedra angular sobre la que se construirá la próxima generación de líderes empresariales.

En VML The Cocktail consideramos que el verdadero desafío en materia de sostenibilidad no reside en su comprensión intelectual, sino en superar la distancia que a menudo separa el ideal de la realidad. Es precisamente en este espacio, entre la intención declarada y la acción comprometida, donde se forja –o se quiebra– el "verdadero compromiso".

La sostenibilidad requiere una integración profunda en la estrategia y operaciones de la empresa, influenciando decisiones a nivel de dirección y operacional. Implica una adaptación constante a nuevas investigaciones, tecnologías y regulaciones para mejorar la sostenibilidad general. La medición y reporte de estos criterios son esenciales para el cumplimiento y son críticos para las decisiones de inversión y valoración de la empresa. Un modelo de sostenibilidad debe comenzar con un compromiso claro y visible por parte de la alta

dirección hacia la sostenibilidad. En la práctica, esto se articula habitualmente mediante el establecimiento de políticas corporativas que establezcan los principios y objetivos de sostenibilidad de la organización.

Sabemos que el camino hacia la verdadera sostenibilidad no es fácil. Exige una revisión profunda de los modelos de negocio, la adopción de nuevas mentalidades y, en ocasiones, la toma de decisiones difíciles que pueden no maximizar el beneficio a corto plazo, pero



que aseguran la viabilidad y el valor a largo plazo. Sin este compromiso real, cualquier intento de ser sostenible corre el riesgo de ser solo una ilusión bien intencionada, pero en última instancia, ineficaz y potencialmente dañina.

**VML
THE COCKTAIL**



CONCLUSIÓN

EL COMPROMISO HOLÍSTICO DE VML THE COCKTAIL CON EL COMPLIANCE Y LA SOSTENIBILIDAD

En VML The Cocktail, entendemos que la integración del Compliance y la sostenibilidad no es un ejercicio opcional, sino un elemento trascendental que queremos acuñar para nuestra identidad y estrategia de futuro. Aspiramos a que nuestro compromiso sea tan real y palpable como el impacto que buscamos generar en el mundo digital y en la sociedad.

Para nosotros, esto significa que la ética y la responsabilidad no son conceptos abstractos ni departamentos aislados, sino principios operativos que guían cada decisión y cada interacción, desde la conceptualización de un proyecto hasta la gestión de nuestro propio impacto como empresa.

Somos una empresa creativa y de transformación digital, cuya aproximación se nutre de una visión que entiende que la creatividad y la innovación, deben ir de la mano con la responsabilidad. No podemos construir el futuro de la comunicación y la experiencia digital si no lo hacemos sobre cimientos éticos y sostenibles.

En este sentido, VML The Cocktail, se adhiere a una cultura ética y a los más altos estándares de integridad no como una mera aspiración, sino como parte del ADN que impulsa cada aspecto de nuestra operación. Nuestro Código de Conducta es el eje central de esta cultura, un marco vivo que se incrusta en el día a día de cada colaborador, reforzado por una formación continua que garantiza su comprensión y aplicación universal, asegurando su relevancia constante.

Esta visión se traduce en acciones concretas y proactivas. En un entorno digital complejo, la protección de datos de clientes y empleados es una prioridad innegociable para nuestra empresa, gestionada con políticas estrictas y una adaptabilidad constante a los desafíos futuros. Igualmente, mantenemos una postura de tolerancia cero frente a la corrupción y el fraude, extendiendo nuestra rigurosa diligencia debida a cada uno de nuestros stakeholders.

Para fortalecer esta cultura de transparencia y responsabilidad, ponemos a disposición de nuestros empleados y grupos de interés el canal de denuncia, asegurando la confidencialidad y ética que garantizan la investigación imparcial de cualquier preocupación, sin temor a represalias. Reforzamos este compromiso inquebrantable con las mejores prácticas de integridad corporativa a través de una formación y actualización constantes, cultivando un equipo siempre consciente y alineado con los principios que definen nuestra identidad empresarial.

Nuestra ambición por una sostenibilidad genuina es igualmente integral, no como un objetivo paralelo, sino como una fuerza intrínseca que impulsa nuestra estrategia y operaciones. Los reportes de información no financiera que elaboramos anualmente detallan los esfuerzos y resultados en cada uno de los ámbitos ESG, demostrando que nuestro compromiso es real, profundo y está en el corazón de nuestra propuesta de valor. La adopción de estas prácticas indica un cambio consciente hacia la transparencia, la equidad y la ética en nuestra actividad.

En VML The Cocktail, entendemos que la sostenibilidad y el Compliance no son objetivos que se alcanzan y se dan por sentados, sino que se trata de un viaje continuo de mejora y adaptación. Este compromiso se traduce en políticas internas rigurosas, en la formación constante de nuestro equipo de cumplimiento y nuestros empleados, en la transparencia de nuestros informes, en las decisiones que tomamos sobre con quién trabajamos y cómo lo hacemos, y en la búsqueda constante de nuevas formas de minimizar nuestro impacto y maximizar nuestro valor positivo. Es un reflejo de nuestra convicción de que solo a través de una integración profunda y auténtica de la ética y la responsabilidad podemos construir un futuro digital más brillante y, en última instancia, una mejor sociedad.

La confluencia entre Compliance y sostenibilidad no es una coincidencia, sino una revelación de cómo las empresas están llamadas a operar en el siglo XXI. Ya no se trata de hacer una cosa bien y otra mal, o de cumplir con la ley mientras se ignora el impacto social o ambiental. El paradigma ha cambiado: la excelencia operativa y el éxito financiero son cada vez más inseparables de la ética, la transparencia y la responsabilidad.

La evolución del concepto de sostenibilidad refleja un cambio profundo en cómo las empresas y sociedades perciben y abordan los problemas ambientales, sociales y económicos. La sostenibilidad ha pasado a ser un componente esencial del Compliance corporativo moderno. A medida que el mundo continúa enfrentando retos globales, la capacidad de las empresas para integrar efectivamente la sostenibilidad en sus operaciones será crucial para su éxito y resiliencia a largo plazo.



La ética orienta todas nuestras acciones."



La perspectiva holística del Compliance y la sostenibilidad no es una moda pasajera, sino la norma emergente para la creación de valor a largo plazo. Aquellas organizaciones que logren integrar estos principios en su identidad, cultura y operatividad serán las que no solo sobrevivirán, sino que prosperarán en un entorno cada vez más exigente. Serán las que muy posiblemente, atraigan el mejor talento, los inversores más inteligentes y los clientes más leales. Serán, en definitiva, las que construyan un legado de impacto positivo y duradero.

La integración de la sostenibilidad en las estrategias de Compliance no es solo una respuesta a las exigencias regulatorias crecientes, sino una oportunidad estratégica para que las empresas fortalezcan su competitividad, adaptabilidad y reputación en el mercado global.

Las prácticas de sostenibilidad bien implementadas ofrecen ventajas económicas tangibles, como la mejora de la eficiencia energética, la reducción de costos a través del reciclaje y la gestión de residuos, impulsando el bienestar humano en el desarrollo, fortaleciendo la cohesión de la comunidad, asegurando oportunidades futuras y el acceso a nuevos mercados que valoran productos y servicios sostenibles.



El camino no está exento de dificultades o barreras, en VML The Cocktail sabemos que Roma no se construyó en un día, y que a quiénes se aventuren a enfrentar estos desafíos, se les exigirá liderazgo, altura de miras, una profunda autocrítica y la voluntad de ir más allá de lo mínimo requerido. Requiere una

inversión real en personas, procesos y tecnologías, así como la capacidad de transformar la cultura corporativa desde sus cimientos. La resistencia al cambio está a la orden del día, pero las empresas que decidan liderar con el ejemplo y demostrar que las prácticas sostenibles pueden coexistir con la rentabilidad empresarial ganarán no solo en términos de cumplimiento, sino como líderes innovadores en sus respectivos campos.

Ante el convencimiento de que la visión de éxito empresarial dejará de medirse únicamente en los términos económicos tradicionales, y pasará a tomar relevancia la visión de una mirada y perspectiva rica en propósito, confianza y contribución social. En VML The Cocktail consideramos que la sostenibilidad y el Compliance deben ser vistos como aspectos complementarios de una estrategia corporativa robusta que busca no solo el éxito económico a corto plazo, sino también la viabilidad y el impacto positivo a largo plazo, conscientes de que el futuro corporativo será holístico o no será.



Foto: <https://vml-thecocktail.com/>



Haz que tu empresa destaque donde importa

Anúnciate en la revista EU Compliance News y llega directamente a profesionales del derecho, la economía y el compliance



Impacto dirigido

Conecta con un público especializado y estratégico.



Confianza y prestigio

Asociar tu marca con la AEAEC eleva tu reputación.



Visibilidad única

Destaca en un medio clave del sector.

Formatos personalizados para tu éxito

Espacios creativos adaptados a tu mensaje

Contacta con nosotros

hello@nmx.es



El futuro solo puede ser holístico."

REPERTORIO JURISPRUDENCIA

Por Manuel Montesdeoca de la Fuente



SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO, SALA 2^a, DE LO PENAL, N^º 2876/2025, DE 19 DE JUNIO DE 2025

Ponente:
Carmen Lamela Díaz

En la sentencia que comentamos, el Tribunal Supremo resuelve un recurso de casación contra la sentencia de la Audiencia Provincial de Santa Cruz de Tenerife, que había condenado a una Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo como autora penalmente responsable de un delito contra los trabajadores, tipificado en el art. 316 CP.

La acusada fue condenada por no corregir ni adaptar la Evaluación de Riesgos y Planificación Preventiva para una empresa, lo que llevó a la caída y lesiones graves de uno de sus trabajadores.

La defensa alegó infracción de ley, conforme al artículo 849.1 LECrim, por indebida aplicación del artículo 316 del Código Penal, al argumentar que la técnico no podía ser considerada la garante legalmente obligada (sujeto activo del delito) porque no se le había delegado de forma efectiva y real la responsabilidad del empresario, siendo este último quien tenía el deber de facilitar los medios e información necesarios para una evaluación integral de riesgos.

El Tribunal Supremo desestima el recurso, confirmando la condena al considerar que la recurrente era la máxima responsable de prevención de riesgos laborales de la entidad y que el empresario había delegado en ella de forma efectiva y cumplido con su deber de supervisión.

La Sentencia STS 2876/2025 tiene una relación directa, aunque no explícita en el fallo condenatorio, con las materias de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Compliance, especialmente en el ámbito de la Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

Aunque la condena principal recae sobre la técnico, persona física, como autora de un delito contra los trabajadores (art. 316 CP), el caso se origina por un incumplimiento grave del deber de prevención, es decir, de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, que recae primariamente sobre el empresario, sobre la base del artículo 14 de la Ley 31/1995, de Prevención de Riesgos Laborales.

No obstante, en el caso en cuestión, el Tribunal constató que la persona físi-

ca, técnico, había sido contratada y se le confirieron plenas facultades para la prevención de riesgos; igualmente, se le había facilitado toda la información, como la evaluación de riesgos que estaba vigente y se le había hecho llegar el requerimiento específico sobre la necesidad de una servicio de prevención propio.

En definitiva, podría haber habido responsabilidad penal de la persona jurídica (ex art. 31 bis del Código Penal), por un eventual incumplimiento de los deberes de supervisión y control, en el caso de que el Tribunal hubiera apreciado una actitud negligente o una delegación defectuosa de las facultades de prevención de la empresa a favor del técnico, persona física finalmente condenada, lo que no sucedió en el presente caso, al considerarse que sí se habían cumplido con los deberes de control y con la facilitación de todos los medios necesarios para la efectiva elaboración del servicio de prevención.

En términos generales, la sentencia permite reflexionar sobre la naturaleza de los planes de prevención de riesgos laborales, que también constituyen una manifestación particular del deber de cumplimiento o compliance de la empresa, y que, al igual que dichos planes, deben ser válidos y efectivos, sin que la delegación de los mismos en un tercero (técnico persona física) suponga un incumplimiento del deber de la empresa, siempre que la delegación sea correcta y completa y la empresa no abandone su labor de control y supervisión.

Aclara el Tribunal Supremo que para que la delegación sea válida y pueda exonerar a la empresa (haciendo solamente responsable al técnico de prevención) debe cumplir con tres premisas: deber de elección (persona capacitada), deber de instrumentalización (facilitación de medios) y deber de control (supervisión).

Es posible que esta sentencia nos esté dando ya pistas sobre la posible responsabilidad del compliance officer y que ésta no implique necesariamente la responsabilidad de la persona jurídica, ni sea siempre sustituida por aquélla.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO, SALA 2^a, DE LO PENAL, N^º 4223/2025, DE 25 DE SEPTIEMBRE DE 2025

Ponente:
Andrés Palomo del Arco

El Tribunal Supremo resuelve un recurso de casación interpuesto por la representación procesal de una entidad mercantil y su administradora única frente a la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha (que confirmó la condena inicial de la Audiencia Provincial de Ciudad Real), por la que se condenaba a una persona física (administradora única y accionista mayoritaria) y a una persona jurídica por un delito continuado de estafa agravada (Art. 250.1.5^a, 248.1, 251 bis y 74 CP).

Respecto a la persona física, el Tribunal desestima el recurso y confirma la condena a dos años de prisión e inhabilitación especial para el derecho de sufragio pasivo. La Sala considera que los hechos probados contienen todos los elementos típicos del delito de estafa; es decir, dolo preexistente y un engaño causal y determinante del desplazamiento patrimonial. La lectura del hecho probado es suficiente para comprender la "puesta en escena orquestada" por la acusada para lograr el enriquecimiento ilícito en beneficio de la mercantil. El engaño consistía en el ofrecimiento inicial de un puesto de trabajo que se convertía en la venta de un curso de formación para un negocio electrónico "llave en mano", asegurando ganancias, facilidad, accesibilidad para personas legas y la inexistencia de riesgos, puesto que el gasto (entre 4.990€ y 5.990€) se cubría con la percepción de subvenciones públicas autonómicas y locales. La formación facilitada era de "muy escaso contenido" y los resultados del comercio electrónico fueron "inapreciables, con ventas insignificantes y fracasando en todos los casos".

Respecto a la persona jurídica, sin embargo, el Tribunal estima el recurso de casación y dicta una sentencia estimatoria, al entender que la sentencia de instancia es "harto insuficiente" para fundamentar la responsabilidad de la persona jurídica, pues no se alega ni acredita ningún defecto organizativo que permita determinar la responsabilidad de la persona jurídica y no concurren, por tanto, en definitiva, los elementos típicos adicionales, definitorios de la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Con ocasión de esta sentencia, el Tribunal Supremo nos recuerda algunas de las notas que se han ido asentando en la jurisprudencia sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas y que nunca está de más recordar:

- La responsabilidad penal de la persona jurídica (art. 31 bis CP) es por un hecho propio, rechazando el sistema vicarial o de heteroresponsabilidad.
- No basta para condenar a la persona jurídica con acreditar el delito por parte de la persona física y su actuación en beneficio de la mercantil. La simple condición de ejercer facultades de dirección o de actuar bajo la autoridad de éstas no es suficiente para hacer responsable a la persona jurídica de los actos de tales personas.
- La acusación debe probar la concurrencia de un **delito corporativo** o un **defecto estructural** en los mecanismos de prevención (incumplimiento grave de los deberes de supervisión). En el caso de autos, "**Ningún defecto organizativo, se alega ni se acredita**".
- Conforme al principio de presunción de inocencia, es el Ministerio Fiscal el que tiene la necesidad de acreditar ese incumplimiento, rechazando la tesis de que, una vez acreditado el hecho de conexión, exista una presunción *iuris tantum* de que ha existido un defecto organizativo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO, SALA 2^a, DE LO PENAL, Nº 4357/2025, DE 14 DE OCTUBRE DE 2025

Ponente:
Andrés Martínez Arrieta

El Tribunal Supremo resuelve en esta sentencia un recurso de casación interpuesto por una entidad mercantil, su administrador y la mujer de éste, frente a sentencia condenatoria de la Audiencia Provincial de Alicante, por la que se confirmaba una condena previa del Juzgado de lo Penal correspondiente, por delito de alzamiento de bienes (art. 257.1.1. y 2 y art. 258 ter B del Código Penal).

La sentencia que comentamos confirma la condena a las personas físicas por una venta realizada por el administrador a su

esposa de un inmueble libre de cargas, generando una situación de insolvenza de la persona jurídica, deudora frente a la comunidad de propietarios.

Por el contrario, la sentencia que comentamos absuelve a la persona jurídica, dada la insuficiencia del hecho probado para sostener la responsabilidad penal de la entidad, conforme a la doctrina del Tribunal Supremo, al entender que el relato fáctico del hecho probado no contenía ninguna referencia al comportamiento o "hecho propio" atribuible a la persona jurídica.

El Tribunal subraya, en primer lugar, que la condena de la persona jurídica requiere la acreditación de "elementos típicos adicionales" que van más allá del simple delito cometido por la persona física en beneficio de la sociedad, fundamentalmente, la existencia de un "defecto estructural" o el "incumplimiento grave de los deberes de supervisión" en la actividad de la mercantil, requisito fundamental para configurar el "delito corporativo".

En esencia, no se probó la negligencia o la falta de control corporativo que permitió que el delito individual se cometiera en su seno y en su beneficio.

La sentencia aprovecha para reiterar y consolidar la doctrina de la Sala de lo Penal (iniciada con la STS 154/2016 y desarrollada en posteriores resoluciones) sobre el fundamento y el alcance de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, como son el modelo de autorresponsabilidad (pues se rechaza el sistema vicarial o responsabilidad por transferencia o por hecho ajeno) y la exclusión de responsabilidad objetiva, pues se exige un hecho propio o delito corporativo. Ese "delito corporativo", como es sabido, se basa en la exigencia de que el delito cometido por la persona física lo haya sido por la "ausencia de una cultura de respeto al Derecho", o un "defecto estructural" en los mecanismos de prevención de la organización; es decir, en la falta de control y vigilancia.

Finalmente, para descartar la condena y absolver a la persona jurídica, en relación con la carga de la prueba y la presunción de inocencia, el Tribunal reitera que el desafío probatorio del Fiscal no se detiene en la acreditación del delito de la persona física. En virtud del derecho a la presunción de inocencia, la acusación está obligada a probar la existencia del "delito corporativo" o el "incumplimiento grave de los deberes de supervisión" de la persona jurídica. El Tribunal se niega a

aceptar una "presunción *iuris tantum* de que ha existido un defecto organizativo" una vez probado el hecho de conexión.

SENTENCIA DE LA AUDIENCIA NACIONAL, SALA 2^a, SECCIÓN 4^a, Nº 25/2025, DE 20 DE NOVIEMBRE DE 2025

Ponente:
Francisca María Ramis Roselló

En la sentencia que comentamos, una entidad mercantil fue condenada como autora penalmente responsable, en calidad de cooperadora necesaria, de 12 delitos contra la Hacienda Pública. La entidad fue considerada el artífice de toda la defraudación y el centro neurológico de la organización criminal.

La sentencia concluye que desde la entidad se ideó, creó y utilizó la infraestructura de operadoras al por mayor y comercializadoras para defraudar el IVA. El esquema consistió en desplazar artificialmente la condición de obligado tributario, introduciendo sociedades instrumentales a las que suministraba el producto petrolífero para que estas no ingresaran el IVA, obteniendo la sociedad elevados beneficios al acaparar el mercado.

La Sentencia de la Audiencia Nacional profundiza en la ineeficacia del sistema de compliance de la sociedad condenada y explica las razones por las que no operó como eximiente de su responsabilidad penal, basándose en la falta de implementación efectiva, su inadecuación a la actividad delictiva y la naturaleza de la organización criminal.

En primer lugar, el Tribunal concluyó en su sentencia que, entre 2016 y 2019, periodo en el que se cometieron los delitos, la sociedad carecía de un programa o sistema de cumplimiento normativo implementado, produciéndose una implementación tardía, concretamente, a partir de 2019.

En realidad, la Sentencia destaca la falta de medidas de control, porque, aunque se solicitaba cierta documentación a los clientes, la sociedad no contaba con ningún protocolo para cerciorarse de que realmente cumplían con los requisitos legales y fiscales.

La ineeficacia del compliance en el caso de autos y la imposibilidad material de que pueda ser considerado como eximiente, no solamente se debió a su au-

sencia formal, sino a que la propia actividad delictiva fue organizada y dirigida desde la cúpula de la persona jurídica condenada y para su beneficio. Precisamente por ello, la sentencia destaca que el control interno era un contrasentido, ya que resultaba "absurdo" (según expresión utilizada por la propia sentencia) que dicha entidad solicitara y exigiera documentación a las sociedades instrumentales que se utilizaron para cometer el fraude.

En su labor argumentativa, la sentencia de la Audiencia Nacional cita jurisprudencia del Tribunal Supremo, como la STS 586/17, según la cual, si los únicos administradores o directivos cometieran dolosamente una infracción penal en nombre de la entidad, no es posible imaginar otra hipótesis que no sea la de la responsabilidad penal compartida del ente colectivo.

Pese a que el sistema no sirvió como eximiente por no estar implementado durante la comisión del delito, el Tribunal sí valoró como atenuante el hecho de que la entidad estableciera, antes del comienzo del juicio oral, algunas medidas específicas para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica (atenuante específica del artículo 31 *quater d*) del CP).

Finalmente, por lo que se refiere a las penas impuestas a la sociedad, el Tribunal estableció las reglas de determinación de las penas para personas jurídicas contenidas en el artículo 66 bis del CP, imponiendo multas pecuniarias e inhabilitación para obtener subvenciones o ayudas públicas o del derecho a gozar temporalmente de beneficios o incentivos fiscales o de la Seguridad Social. Sin embargo, la Sala no accedió a la pena de disolución de la persona jurídica, al considerar que la entidad no fue utilizada instrumentalmente para la comisión de ilícitos penales de forma exclusiva, dado que desempeñaba, a juicio de la Audiencia Nacional, un comercio lícito en el mercado de hidrocarburos. Obviamente, también se impuso a la persona jurídica, junto con el resto de los acusados condenados como responsables penales, la obligación de indemnizar conjunta y solidariamente a la Hacienda Pública por las cantidades defraudadas por cada ejercicio fiscal.

El Tribunal concluyó que estos requisitos no se cumplieron en el caso en relación con ninguna de las empresas, dado que la conducta delictiva, o bien consistió en una actuación individual hecha de

manera personal por el presidente o por algunos directivos a espaldas de la sociedad y sin decisión colegiada; o bien los delitos cometidos, no guardaban relación alguna con el objeto social y sin que, por tanto, pudieran aportar beneficio alguno a la sociedad.

En cualquier caso, la sentencia resalta implícitamente que, si se hubiera demostrado que la acción se realizó en beneficio de la empresa, la falta de un programa de compliance adecuado habría llevado a la condena de las sociedades por el delito de descubrimiento de secretos de empresa o de particulares, ya que no contaban con "barreras e impedimentos" que pudieran impedir la actuación delictiva de sus directivos.



EUCompliance

news

Asociación Europea de Abogados
y Economistas en Compliance

Passeig Vergaguer, 120, Entlo. 4^a
Igualada (Barcelona)
Telf.: +34 938 049 038
info@aeaecompliance.com



wwwaeaecompliance.com

Colaboran



Patrocinan esta edición

