JULIO 2026 | 21ª EDICIÓN
www.aeaecompliance.com/

EU Compliance 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

RESEÑA JORNADA. **"Evaluación judicial del Compliance".**

¿Qué exigen los tribunales a un programa de compliance? Magistrados y expertos analizan las claves de su eficacia, la valoración judicial y el papel de la prueba corporativa.

ENTREVISTA. **Francisco Bonatti Bonet.**
Por Luis Suárez Mariño

Una conversación sobre el presente y futuro del compliance: la madurez de la función, el papel clave del liderazgo en las organizaciones y los desafíos que plantean el fraude, el blanqueo de capitales y la transformación tecnológica..

La auditoría criminológica en el Compliance Penal: De la auditoría contable a la prevención.
Por Juan Carlos Gutiérrez Narganes

El fraude comienza antes de reflejarse en los números. Este artículo analiza cómo la auditoría criminológica incorpora el estudio de la conducta, la cultura organizativa y los factores de riesgo para reforzar la prevención penal y mejorar la eficacia de los modelos de compliance.

La evolución de la función de Compliance: Lecciones del modelo italiano para España.
Por Diana Ramírez Sánchez

¿Hacia dónde evoluciona el compliance? La experiencia del modelo italiano muestra cómo el cumplimiento normativo ha pasado de ser una función de control a convertirse en un pilar de la gobernanza empresarial y una referencia para el futuro del sistema español.

Por qué las personas buenas no siempre actúan bien en las organizaciones.
Por Emilio Ibáñez Martínez

La integridad no depende solo de los valores individuales. Este artículo analiza cómo el contexto, la presión y la cultura organizativa influyen en la toma de decisiones y qué pueden hacer las organizaciones para crear entornos donde actuar éticamente sea realmente posible.

Más allá de la regulación de los datos.
Por Marta Franch Camino

Una reflexión crítica sobre la propuesta de José María Álvarez-Pallete acerca del nuevo contrato social digital basado en la soberanía del dato y la dignidad humana. El artículo analiza sus principales aportaciones y límites, defendiendo que la protección de la persona exige ir más allá de la regulación y situar la ética y el compliance en el centro del diseño de la innovación tecnológica.

El suelo mínimo europeo contra la corrupción.
Por Néstor Aparicio

La Directiva (UE) 2026/1021 refuerza el marco penal europeo contra la corrupción, armonizando delitos, endureciendo las sanciones para las personas jurídicas y otorgando mayor relevancia a los programas de compliance eficaces. El artículo analiza las principales novedades de la norma, sus implicaciones para España y las medidas que las organizaciones deberían adoptar desde ahora para anticiparse a su futura trasposición.

La evaluación del riesgo, asignatura pendiente de los planes antifraude locales.
Por Mª Luisa Heredia

La evaluación del riesgo como asignatura pendiente de los planes antifraude locales: análisis de las dificultades de implantación tras los fondos Next Generation EU y propuesta de una herramienta práctica para consolidar sistemas permanentes de integridad institucional.

EMPRESA. **EMT. Transparencia, integridad y buen gobierno al servicio de la sociedad.**
Por Marta Campomanes Camino

La experiencia de EMT Madrid en la construcción de una cultura de integridad: un modelo de gobernanza basado en transparencia, cumplimiento normativo, prevención de riesgos y compromiso con el interés general.

Repertorio de jurisprudencia.
Por Manuel Montesdeoca de la Fuente

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. 4ª
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 NUEVA DIRECTIVA EUROPEA CONTRA LA CORRUPCIÓN: HACIA UN NUEVO PARADIGMA DEL COMPLIANCE

La aprobación de la **Directiva (UE) 2026/1021**, de 29 de abril de 2026, constituye uno de los avances más relevantes de los últimos años en la política criminal de la Unión Europea. No se trata únicamente de una nueva norma destinada a armonizar determinados delitos de corrupción entre los Estados miembros. Su verdadero alcance es mucho más ambicioso: pretende establecer un marco común que integre la prevención, la detección, la investigación y la sanción de la corrupción como elementos inseparables de una misma estrategia.

La Directiva sustituye instrumentos europeos que habían servido de referencia durante más de dos décadas, como la Decisión Marco 2003/568/JAI y el Convenio relativo a la lucha contra los actos de corrupción en los que estén implicados funcionarios de las Comunidades Europeas o de los Estados miembros, adaptando la respuesta jurídica a una realidad económica, tecnológica e institucional profundamente distinta. En cierto modo, representa la culminación de una evolución iniciada hace años con la protección de los denunciantes, el refuerzo de la protección de los intereses financieros de la Unión, el impulso de la transparencia y las crecientes exigencias de buen gobierno y sostenibilidad.

Más allá de las reformas técnicas que introduce, la Directiva transmite un mensaje claro: la corrupción ya no puede combatirse únicamente desde el Derecho penal. Debe prevenirse mediante organizaciones más transparentes, sistemas de control eficaces y una auténtica cultura de integridad.

Quizá la principal novedad de la Directiva radique precisamente en ese cambio de enfoque. Tradicionalmente, la lucha contra la corrupción se había identificado con la investigación policial y la imposición de sanciones penales. Sin embargo, el legislador europeo asume ahora que esa respuesta resulta insuficiente si no va acompañada de mecanismos preventivos capaces de reducir las oportunidades para la comisión de conductas ilícitas.

La integridad institucional, la evaluación de riesgos, la coordinación entre autoridades, la formación continua, la transparencia y la existencia de recursos adecuados dejan de ser cuestiones accesorias para convertirse en elementos esenciales de la política anticorrupción.

Se consolida así una concepción de la corrupción como un problema de gobernanza y no únicamente como un fenómeno criminal.

Esta nueva orientación confirma una tendencia que viene consolidándose en el Derecho europeo durante los últimos años. La Directiva de protección de denunciantes, la normativa sobre protección de los intereses financieros de la Unión, las exigencias en materia de diligencia debida o las iniciativas sobre sostenibilidad empresarial responden todas ellas a una misma lógica: evitar que el daño llegue a producirse.

Aunque la actuación represiva continúa siendo imprescindible, la nueva Directiva sitúa definitivamente la prevención en el centro del sistema y apuesta decididamente por identificar los riesgos con carácter previo, fortalecer los controles internos y fomentar organizaciones capaces de detectar y corregir las irregularidades antes de que se transformen en procedimientos penales.

Este planteamiento coincide plenamente con la filosofía que inspira los modernos sistemas de compliance.

HACIA UNA MAYOR ARMONIZACIÓN EUROPEA

Otro de los objetivos fundamentales de la Directiva consiste en reducir las diferencias existentes entre los distintos ordenamientos nacionales. Hasta ahora coexistían regulaciones muy heterogéneas respecto de las conductas constitutivas de corrupción, las sanciones aplicables o el régimen de responsabilidad de las personas jurídicas.

La nueva norma establece un marco mucho más homogéneo, incorporando un catálogo amplio de conductas relacionadas con la corrupción y fijando criterios comunes para su persecución. Con ello, la Unión Europea no solo pretende reforzar la eficacia de la respuesta penal frente a este fenómeno, sino también ofrecer un entorno de mayor seguridad jurídica para operadores económicos que desarrollan su actividad en distintos Estados miembros.

Esta armonización contribuirá previsiblemente a fortalecer la cooperación judicial y policial entre los Estados miembros, facilitará la actuación de las autoridades europeas y permitirá avanzar hacia una aplicación más uniforme de las políticas de prevención y persecución de la corrupción en el ámbito de la Unión.

Sin embargo, la armonización normativa constituye únicamente una parte de la reforma. La verdadera trascendencia de la Directiva reside en la concepción del compliance que inspira todo su articulado.

DEL COMPLIANCE FORMAL A LA EFICACIA REAL DEL COMPLIANCE

Uno de los aspectos más relevantes de la Directiva es el reconocimiento expreso de la importancia de los programas de cumplimiento normativo dentro de la política europea de lucha contra la corrupción. La Directiva insiste en la necesidad de que los sistemas de cumplimiento, más allá de su existencia formal, sean reales, efectivos y proporcionados a los riesgos propios de cada organización. Se trata de un enfoque que coincide plenamente con la evolución seguida por la jurisprudencia española y europea durante los últimos años.

Cada vez resulta más evidente que disponer de un código ético, un canal interno de información o un manual de prevención no constituye, por sí solo, una garantía suficiente. Lo verdaderamente relevante es demostrar que el modelo funciona, que es conocido y asumido por la organización, que dispone de recursos adecuados, que incorpora controles eficaces y que contribuye a generar una auténtica cultura de cumplimiento. Es precisamente en esa eficacia material donde viene poniendo el acento nuestra jurisprudencia al valorar los modelos de prevención.

El mensaje resulta inequívoco: el compliance formal o meramente cosmético carece de valor; únicamente un compliance eficaz puede cumplir la finalidad preventiva que justifica su existencia.

Como acertadamente pone de relieve Néstor Aparicio en el excelente análisis que publicamos en este número, «la lección no es que falte ambición normativa, sino que ni Europa ni sus vecinos logran que esa ambición se traduzca en *enforcement* a la misma velocidad». La reflexión sintetiza con acierto el verdadero alcance de la Directiva (UE) 2026/1021: el éxito de la reforma no dependerá únicamente de su aprobación o de su futura transposición, sino de su capacidad para convertir esos principios en mecanismos efectivos de prevención, supervisión y reacción frente a la corrupción.

UN NUEVO IMPULSO PARA EL COMPLIANCE EN ESPAÑA

La transposición de la Directiva obligará previsiblemente a revisar diversos aspectos del ordenamiento jurídico español. Ello afectará no solo al Código Penal, sino también a la normativa relacionada con la prevención de la corrupción, la responsabilidad de las personas jurídicas y los mecanismos de integridad pública y privada.

Será, además, una magnífica oportunidad para continuar el proceso de maduración del modelo español de compliance, que sigue precisando importantes márgenes de mejora, especialmente en lo relativo a la concreción de criterios objetivos que permitan evaluar la eficacia de los modelos de prevención.

La transposición de la Directiva constituye, por tanto, una oportunidad para continuar la maduración del modelo español de compliance y avanzar hacia sistemas cada vez más eficaces, evaluables y alineados con las mejores prácticas europeas. En ese proceso, la experiencia acumulada por otros ordenamientos de nuestro entorno ofrece enseñanzas de extraordinario interés.

LA EXPERIENCIA ITALIANA. UN MODELO DE REFERENCIA

Es precisamente en este punto donde adquiere especial interés la experiencia italiana. El denominado Modelo 231 no solo ha dado lugar a una abundante construcción jurisprudencial sobre la responsabilidad de las personas jurídicas, sino que ha evolucionado mediante las *Linee Guida* elaboradas por Confindustria y por numerosas asociaciones sectoriales —como ABI para el sector bancario o ANIA para el asegurador—, que ofrecen a las empresas pautas técnicas para diseñar sus modelos de prevención y proporcionan a los tribunales criterios objetivos para valorar posteriormente su idoneidad.

Esa evolución demuestra que la seguridad jurídica aumenta cuando las organizaciones y los jueces disponen de estándares de referencia suficientemente desarrollados para cada sector de actividad.

Quizá esa sea la principal enseñanza que deja este nuevo escenario internacional.

El futuro del compliance no pasa por multiplicar las obligaciones formales, sino por desarrollar modelos cuya eficacia pueda ser objetivamente evaluada y por aprovechar la experiencia acumulada en aquellos ordenamientos que han recorrido ese camino con mayor anticipación. En este sentido, resulta especialmente acertada la reflexión de Diana Ramírez cuando afirma en el artículo que publicamos en este número que «la verdadera oportunidad consiste ahora en aprender de esas experiencias y construir desde el inicio modelos de corporate compliance más eficientes, integrados y alineados con la realidad operativa de las organizaciones».

No se trata de importar mecánicamente instituciones ajenas ni de reproducir modelos organizativos idénticos, sino de aprovechar una experiencia consolidada para desarrollar estándares técnicos que faciliten a las empresas la implantación de sistemas de cumplimiento verdaderamente eficaces y proporcionen a los tribunales criterios cada vez más objetivos para valorar su idoneidad. Tal vez haya llegado el momento de abrir también en España el debate sobre la elaboración de modelos de compliance sectoriales que, sin sustituir el análisis de riesgos propio de cada organización ni imponer soluciones uniformes, sirvan de guía a las empresas y de referencia técnica para los tribunales.

EL GRAN RETO PENDIENTE: EL PUBLIC COMPLIANCE

Frente a estos avances normativos, produce una inevitable desazón contemplar la realidad española. Mientras la Unión Europea refuerza su marco jurídico contra la corrupción y otros ordenamientos avanzan hacia políticas de persecución corporativa más previsibles y exigentes, en España se acumulan procedimientos judiciales que afectan a antiguos altos cargos del Gobierno, dirigentes del partido que lo sustenta y responsables vinculados a organismos y empresas públicas.

La presunción de inocencia obliga, naturalmente, a no anticipar conclusiones que únicamente corresponde establecer a los tribunales. No todas las investigaciones se encuentran en la misma fase ni todos los hechos presentan la misma entidad. Pero esa cautela jurídica no debe impedir una reflexión institucional. La sucesión, extensión y proximidad de los casos conocidos suscita una preocupación legítima sobre la efectividad de los mecanismos internos de prevención, supervisión y reacción existentes en los partidos políticos, los ministerios y el conjunto del sector público.

La cuestión no consiste únicamente en determinar la responsabilidad penal individual de quienes puedan haber intervenido en cada conducta. Desde la perspectiva del compliance, resulta igualmente necesario preguntarse qué controles fallaron, por qué no se detectaron antes determinadas señales de

alerta, qué grado de autonomía tenían los órganos encargados de la supervisión y si existían verdaderos sistemas de integridad o únicamente declaraciones programáticas, códigos éticos y estructuras formalmente constituidas.

La contradicción resulta difícil de ignorar. A las empresas se les exige identificar sus riesgos, establecer controles financieros y no financieros, disponer de canales internos, investigar las irregularidades y acreditar el compromiso efectivo de sus órganos de administración. Sin embargo, esas mismas exigencias no siempre se aplican con igual rigor a los partidos políticos ni a las estructuras de poder público, pese a que gestionan recursos colectivos, intervienen en la contratación pública y participan decisivamente en la designación de altos cargos y responsables de entidades estatales.

No se trata de instrumentalizar políticamente la corrupción ni de convertir la editorial en un juicio anticipado. Se trata de recordar que la cultura de integridad no puede exigirse únicamente a las empresas. Debe comenzar en las propias instituciones y en las organizaciones políticas que aspiran a gobernarlas. Cuando las normas se multiplican, pero los controles internos no son capaces de prevenir, detectar o reaccionar a tiempo frente a las irregularidades, el problema deja de ser exclusivamente penal y se convierte en una crisis de gobernanza y de confianza pública.

Esta reflexión adquiere una relevancia aún mayor a la luz del Informe sobre el Estado de Derecho en España 2026 elaborado por la Comisión Europea. Aunque el informe reconoce los avances producidos en los últimos meses, insiste en la necesidad de reforzar las políticas de prevención de la corrupción mediante instituciones verdaderamente independientes, mayores garantías frente a los conflictos de intereses y mecanismos más eficaces de supervisión y rendición de cuentas.

El mensaje resulta plenamente coherente con la filosofía de la nueva Directiva: la integridad institucional no puede descansar exclusivamente en la reacción penal frente a los hechos consumados, sino que exige construir organizaciones capaces de prevenir, detectar y corregir las irregularidades antes de que se materialicen.

Por ello, la nueva Directiva europea no debería contemplarse en España como una mera obligación de transposición. Debería servir para revisar con profundidad los sistemas de integridad de los partidos políticos, los ministerios, las empresas públicas y las entidades que gestionan fondos públicos. La respuesta no puede limitarse a depurar responsabilidades cuando los hechos ya han sido descubiertos por los tribunales, la policía o los medios de comunicación. El verdadero desafío consiste en crear estructuras capaces de impedir que tales conductas se produzcan o permanezcan ocultas dentro de la organización.

Solo así podrá afirmarse que la nueva política europea contra la corrupción habrá trascendido el plano normativo para convertirse en una verdadera cultura de integridad al servicio de las instituciones y de la sociedad.

EVALUACIÓN JUDICIAL DEL COMPLIANCE

EL TRIBUNAL SUPREMO ANTE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS

Redacción "European Compliance & News"

Foto: Vista general de los asistentes a la jornada Compliance 2026.

Con este planteamiento se celebró en Madrid, el pasado 26 de junio de 2026, la jornada anual sobre Compliance, organizada por la **Fundación Corell, ALSA, la Asociación Europea de Abogados y Economistas en Compliance (AEAEC) y CMCXI.**

El encuentro reunió a magistrados del Tribunal Supremo, miembros de la Fiscalía, representantes del Consejo General del Poder Judicial y reconocidos especialistas en cumplimiento normativo para analizar, desde una perspectiva eminentemente práctica, los criterios que están consolidando nuestros tribunales en materia de responsabilidad penal corporativa, la valoración judicial de los modelos de compliance y la gestión de la prueba derivada de las investigaciones internas.

Durante la jornada se abordaron algunas de las cuestiones que mayor interés suscitan actualmente entre los profesionales del compliance: los criterios jurisprudenciales del Tribunal Supremo para apreciar la eficacia de un modelo de prevención, las circunstancias que pueden conducir a la exención o atenuación de la responsabilidad penal de la persona jurídica, el papel de la Fiscalía y de los tribunales en la valoración de estos programas y, finalmente, la creciente relevancia de las investigaciones internas y de la prueba corporativa en el proceso penal.

En la presentación de la jornada Don Francisco Iglesias, CEO de Alsa resaltó la importancia del cumplimiento normativo en las organizaciones, incidiendo en la idea, que luego confirmarían los ponentes, de que el cumplimiento es una tarea que exige un compromiso y actualización constante. Por su parte Don Marcos Basante puso de manifiesto la tarea formativa que realiza la Fundación Corell en todo lo relativo al cumplimiento normativo del sector del transporte por carretera.

EL TRIBUNAL SUPREMO, LLENA LOS VACÍOS LEGALES Y SEÑALA EL COMPORTAMIENTO A SEGUIR.

Fue Don Victor Tartiere el encargado de presentar a Don Vicente Magro Servet, magistrado de la Sala 2ª del Tribunal Supremo, resaltando su vastísima labor divulgativa en el ámbito jurídico, y concretamente del Compliance penal.

Foto: D. Vicente Magro Servet.
Magistrado de la Sala 2ª del Tribunal Supremo.

Foto: D.Carlos Aguilar Fernández.
Abogado especializado en responsabilidad penal de las personas jurídicas

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

En su intervención el magistrado del Alto Tribunal puso de manifiesto la labor que realiza la Sala II en sus sentencias sentando las bases de una jurisprudencia que ya es referencia en Europa y que trata de llenar con su labor interpretativa y aplicadora de la norma las lagunas del legislador.

A este respecto manifestó que uno de los errores de la regulación del Compliance penal es no haber establecido su obligatoriedad para las empresas, obligatoriedad que inicialmente si preveía el proyecto de Ley.

Intentó transmitir el magistrado, con citas de varias sentencias del Supremo, que los programas de Compliance en las empresas deben de ser entendidos como un activo en el negocio y destacó la labor de los mismos como autoprotectores del fraude interno. Es un hecho que con un programa de cumplimiento puede cometerse el delito, pero sin programa la posibilidad de que se cometa crece exponencialmente, señaló.

Además el coste del delito no es solo la pena, más allá está el daño reputacional a la imagen de una empresa y a su marca.

También subrayó que poco a poco el propio mercado exige a las empresas contar con estos programas para poder ser competitivas, como pone de manifiesto que grandes empresas internacionales exijan a sus partners contar con programas de Compliance para poder contratar con ellas.

Otro aspecto práctico que tocó fue la relación de los seguros de responsabilidad civil de las empresas y administradores y directivos con el Compliance. Indicando que o bien las propias aseguradoras deberían exigir la existencia de programas de Compliance para cubrir la responsabilidad civil o que al menos la existencia o no del programa tuviera una incidencia directa en la prima del seguro.

También abordó el magistrado la necesidad de profesionalizar al Compliance officer y la conveniencia, por la que el viene clamando desde hace años, de crear un registro de experto en Compliance, análogo al registro de mediadores en el ministerio. Registro que serviría además para que los tribunales pudieran de oficio nombrar peritos expertos en la materia para examinar el grado de eficacia del programa de Compliance de una empresa en fase de instrucción.

En relación con esta cuestión abogó el magistrado por una especialización de los tribunales en la materia. Aconsejando a los letrados presentes en la Sala que el interrogatorio de las empresas en sede de instrucción debe ir orientado a probar que el programa de cumplimiento existía y era adecuado en relación con el concreto hecho investigado y el presunto delito relacionado. Y que probada la eficacia del programa en sede de instrucción debe de sobreseerse las diligencias cuanto antes.

Por lo que respecta a la tarea defensiva de la persona jurídica en sede de instrucción el magistrado puso de manifiesto la conveniencia de adoptar una actitud proactiva durante la instrucción adoptando desde que se conoce la imputación las decisiones oportunas para implantar un Compliance si la persona jurídica no lo tenías o para revisar y perfeccionar el que tuviera, investigar internamente el presunto delito, adoptar medidas disciplinarias su hubiera lugar, y todo ello con el objetivo de intentar que se aplique a la persona jurídica la atenuante muy cualificada del art. 31 quater.

¿QUÉ EXIGE REALMENTE UN JUEZ PARA APRECIAR LA EFICACIA DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE?

Tras la intervención de Vicente Magro tuvo lugar la primera mesa redonda, moderada por Alejandro Abascal Junquera, vocal del Consejo General del Poder Judicial, quien condujo el debate hacia una cuestión esencial: ¿qué examinan realmente jueces y fiscales cuando deben valorar la eficacia de un programa de compliance?

En la mesa participaron Miguel Ángel Encinar del Pozo, magistrado y letrado coordinador del Gabinete Técnico (Área Penal) del Tribunal Supremo; Alejandro Luzón Cánovas, Fiscal Jefe de la Fiscalía Especial contra la Corrupción y la Criminalidad Organizada; y Carlos Aguilar Fernández, abogado especializado en responsabilidad penal de las personas jurídicas, cumplimiento normativo e investigaciones internas. Desde perspectivas distintas, pero extraordinariamente coincidentes, los tres ponentes fueron perfilando cuáles son hoy los elementos que permiten apreciar la eficacia de un modelo de prevención penal. El debate puso de manifiesto que

Foto: D. Miguel Ángel Encinar del Pozo.
Magistrado y letrado coordinador del Gabinete Técnico del Tribunal Supremo.

el análisis judicial de un programa de compliance trasciende ampliamente la mera comprobación de la existencia de protocolos o documentos internos para centrarse en verificar si el sistema forma realmente parte de la cultura de la organización y ha sido capaz de prevenir o dificultar la comisión del delito.

Miguel Ángel Encinar explicó que el órgano judicial debe examinar, en primer lugar, si el programa ha sido efectivamente comunicado a toda la organización y si cada una de las áreas conoce los riesgos penales específicos que le afectan. Ello exige una formación continua que no puede limitarse a los empleados, sino que debe alcanzar igualmente a directivos y miembros del órgano de administración. En segundo término, destacó que el programa debe acreditarse como un sistema vivo, sometido a revisiones periódicas, verificaciones y procesos continuos de actualización. Finalmente, subrayó la importancia de que el órgano de cumplimiento disponga de recursos suficientes, independencia funcional y un conocimiento real de la organización, manteniendo una relación directa y efectiva con el órgano de gobierno.

El magistrado insistió igualmente en la necesidad de seguir avanzando en la especialización judicial en esta materia. En su opinión, la creciente complejidad técnica de la responsabilidad penal de las personas jurídicas hace aconsejable dotar a jueces y tribunales de una formación específica y elaborar criterios o guías que faciliten la investigación y valoración de los programas de compliance en sede judicial.

Por su parte, Alejandro Luzón puso el acento en una idea que atravesó buena parte del debate: no existen programas de compliance válidos con carácter universal. Cada modelo debe diseñarse atendiendo a los riesgos concretos derivados de la actividad desarrollada por la empresa y mantenerse en permanente adaptación a los cambios que experimenten la organización, su estructura, sus procesos internos o el propio marco normativo. Un programa eficaz, señaló, no es aquel que responde a un modelo estándar, sino el que ha sido construido sobre los riesgos reales de la persona jurídica y evoluciona al mismo ritmo que ésta.

La visión más práctica de la mesa correspondió a Carlos Aguilar, quien centró su intervención en la estrategia probatoria de la defensa de la persona jurídica durante la fase de instrucción. A su juicio, el verdadero objetivo consiste en lograr que el juez alcance la convicción psicológica de que el delito investigado se cometió precisamente eludiendo un sistema de prevención eficaz previamente implantado por la empresa. Para ello resulta imprescindible acreditar que el riesgo penal estaba previamente identificado, que existían políticas, procedimientos y controles específicamente dirigidos a mitigarlo y que todas estas medidas habían sido implantadas y funcionaban con anterioridad a los hechos investigados. En este contexto, otorgó una importancia decisiva a la posibilidad de acreditar de forma fehaciente la fecha de aprobación e implantación de las políticas y controles internos.

Aguilar recordó igualmente que toda cultura de cumplimiento comienza necesariamente por el órgano de administración. El compromiso de los administradores con el modelo de compliance no puede limitarse a declaraciones de principios, sino que debe quedar reflejado en acuerdos, decisiones y actuaciones concretas que evidencien un liderazgo real en materia de cumplimiento. Asimismo, puso en valor la utilidad de las auditorías externas realizadas por terceros independientes y de las herramientas tecnológicas de gestión y trazabilidad, capaces de reconstruir con precisión todo el ciclo de una operación, desde la selección del proveedor hasta la ejecución del pago.

Las preguntas formuladas por Alejandro Abascal permitieron profundizar en algunos de los aspectos más prácticos de la defensa de la persona jurídica durante el proceso penal. Los tres ponentes coincidieron en la conveniencia de adoptar una actitud decididamente proactiva desde el inicio de la investigación, seleccionar cuidadosamente a la persona que habrá de representar a la empresa durante el procedimiento y preparar con rigor la estrategia de defensa desde las primeras diligencias.

Especial interés suscitó el debate relativo a la colaboración de la persona jurídica con la Administración de Justicia. Los intervinientes coincidieron en que resulta necesario ofrecer una respuesta jurídica clara a aquellas empresas que, demostrando una verdadera cultura de cumplimiento, detectan internamente una conducta delictiva, la investigan, la ponen en conocimiento de las autoridades y adoptan medidas eficaces para reparar el daño y evitar su repetición. Si el ordenamiento pretende fomentar esa colaboración activa, señalaron, debe proporcionar incentivos suficientemente sólidos para que las organizaciones no perciban la autodenuncia como un riesgo, sino como la máxima expresión de un sistema de compliance verdaderamente eficaz.

La mesa concluyó con una idea compartida por magistratura, Fiscalía y práctica profesional: la eficacia de un programa de compliance no se presume ni se deduce de la mera existencia de manuales o protocolos. Debe acreditarse mediante hechos, evidencias y actuaciones concretas que permitan al órgano judicial comprobar que el modelo estaba plenamente integrado en la organización y era apto para prevenir el concreto riesgo penal que finalmente llegó a materializarse.

LA INVESTIGACIÓN INTERNA COMO EJE DE LA PRUEBA CORPORATIVA

Tras una breve pausa, la segunda mesa redonda abordó otra de las cuestiones llamadas a marcar la evolución del compliance penal en los próximos años: la valoración judicial de las investigaciones internas y de la prueba en los delitos corporativos. Moderada igualmente por Alejandro Abascal Junquera, reunió a María de los Ángeles Villegas García, magistrada y letrada coordinadora del Gabinete Técnico (Área Penal) del Tribunal Supremo, y a María Massó Moreu, abogada especializada en responsabilidad penal de las personas jurídicas e investigaciones internas. Ambas ofrecieron una visión complementaria —desde la magistratura y desde la práctica profesional— sobre una materia que comienza a ocupar un lugar central en los procedimientos penales seguidos contra personas jurídicas.

La magistrada María de los Ángeles Villegas centró su intervención en la forma en que las investigaciones internas deben presentarse ante los tribunales para que puedan desplegar toda su eficacia probatoria. A su juicio, el problema ya no reside únicamente en obtener información, sino en hacerla inteligible para el órgano judicial. Frente a la creciente acumulación de documentación y evidencias digitales que caracteriza los procedimientos penales complejos, advirtió del riesgo de que una aportación masiva e indiscriminada de información termine dificultando, en lugar de facilitar, la labor del juez.

Foto: D. Alejandro Abascal Junquera.
Magistrado en la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional.

Foto: Dña. María de los Ángeles Villegas García.
Letrada Coordinadora del Gabinete Técnico del TS.

Por ello defendió que toda investigación interna debe responder a una metodología claramente definida y perfectamente explicable. El órgano judicial debe poder conocer por qué se inició la investigación, quién la dirigió, cuál fue su alcance, qué diligencias se practicaron, cómo se preservaron las evidencias y cuáles fueron las conclusiones alcanzadas. Solo así podrá valorar adecuadamente la fiabilidad del proceso investigador y la relevancia de la prueba aportada.

Especial relevancia otorgó al respeto de los derechos fundamentales de las personas investigadas. Recordó que, tras la entrada en vigor de la Ley 2/2023, la eficacia probatoria de una investigación interna dependerá en buena medida de que la empresa haya respetado las garantías propias del procedimiento: el derecho de defensa, la presunción de inocencia, el acceso al expediente y, en definitiva, un tratamiento respetuoso con los derechos de la persona afectada. La profesionalidad, independencia y objetividad de quienes dirigen la investigación constituyen igualmente factores esenciales para dotarla de credibilidad ante los tribunales.

Foto: D. Vicente Magro Servet.
Magistrado de la Sala 2ª del Tribunal Supremo.

Otro de los aspectos más interesantes de su intervención fue la reflexión acerca del futuro valor probatorio de las investigaciones internas. En su opinión, uno de los grandes retos de la jurisprudencia consistirá en determinar cuál debe ser la eficacia procesal de los informes elaborados por las empresas y de las diligencias practicadas durante esas investigaciones, así como la forma en que deberán incorporarse al proceso penal respetando plenamente las garantías constitucionales.

Desde una perspectiva eminentemente práctica, María Massó defendió que la investigación interna ha dejado de ser un simple instrumento de reacción para convertirse en una de las principales manifestaciones de la eficacia de un programa de compliance. No se trata únicamente de averiguar si se ha cometido un delito, sino de demostrar cómo responde la organización ante una posible infracción, cuál es su capacidad para detectarla, investigarla, corregirla y evitar su repetición. En definitiva, explicó, una investigación bien dirigida permite acreditar que el programa de cumplimiento constituye un sistema vivo y operativo, y no un mero conjunto de documentos elaborados para cumplir formalmente una exigencia normativa.

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

La letrada describió con detalle las principales fases que debe seguir toda investigación interna eficaz. La primera consiste en definir con precisión su objeto, alcance temporal y subjetivo, así como las razones que justifican su inicio. A partir de ese momento resulta imprescindible designar investigadores independientes y libres de conflictos de interés, preservar inmediatamente las evidencias y documentar de forma rigurosa todas las decisiones adoptadas durante el procedimiento, de manera que cualquier tercero —ya sea un juez, un fiscal o una autoridad administrativa— pueda reconstruir posteriormente el proceso investigador y comprender la lógica de cada una de las actuaciones realizadas.

Especial atención dedicó a los problemas que plantea hoy la preservación de las evidencias digitales. El uso de aplicaciones de mensajería instantánea, cuentas personales de correo electrónico, dispositivos privados o sistemas automáticos de borrado de información constituye, según explicó, uno de los mayores desafíos para las investigaciones corporativas. De ahí la importancia de que las organizaciones dispongan con carácter previo de políticas claras sobre el uso de herramientas tecnológicas, procedimientos de conservación de evidencias y protocolos de actuación inmediata cuando se detecta una posible conducta irregular.

Massó insistió igualmente en que rapidez y rigor no son conceptos incompatibles. Lo verdaderamente peligroso, afirmó, es la improvisación. Una organización que haya diseñado previamente protocolos de actuación frente a una crisis podrá preservar las pruebas esenciales y proteger los intereses de la empresa durante las primeras horas, desarrollando posteriormente la investigación con la profundidad que cada caso requiera.

La ponente concluyó enumerando algunos de los errores más frecuentes que todavía se cometen en la práctica: iniciar actuaciones sin una metodología previamente definida; descuidar la reservación de las evidencias; ignorar las implicaciones laborales, tecnológicas o de protección de datos; incorporar valoraciones jurídicas o subjetivas al propio informe de investigación; o permitir que prejuicios o sesgos condicionen el desarrollo de las diligencias. Todos ellos, advirtió, pueden comprometer seriamente la credibilidad de la investigación y reducir su utilidad en un eventual procedimiento judicial.

Foto: Vista general de los asistentes a la jornada Compliance 2026.

El debate permitió comprobar el elevado grado de coincidencia existente entre la visión de la magistratura y la experiencia de quienes diariamente dirigen investigaciones internas en las empresas.

Ambas ponentes defendieron que la calidad metodológica de la investigación, el respeto de las garantías procesales y la adecuada preservación de las evidencias serán elementos decisivos para determinar el valor probatorio de estas actuaciones en el proceso penal.

CONCLUSIÓN

La jornada concluyó con la intervención de Alejandro Abascal Junquera, quien, además de moderar ambas mesas redondas, supo orientar el debate hacia las cuestiones de mayor trascendencia práctica para jueces, fiscales, abogados y responsables de cumplimiento.

Más allá del análisis de resoluciones concretas o de cuestiones estrictamente procesales, el encuentro dejó una conclusión compartida por todos los ponentes: el debate sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas ha entrado en una nueva etapa. El verdadero desafío ya no consiste en demostrar que una empresa dispone formalmente de un programa de compliance, sino en acreditar que ese programa era realmente eficaz antes de la comisión del delito, que formaba parte de la cultura de la organización y que fue capaz de detectar, investigar y corregir la conducta ilícita cuando ésta llegó a producirse.

En este nuevo escenario, la calidad de las investigaciones internas, la adecuada preservación de la prueba, la actuación diligente de la empresa desde los primeros momentos de la crisis y la capacidad de demostrar objetivamente la eficacia del modelo de prevención aparecen como factores decisivos para la defensa de la persona jurídica. Todo indica que será la jurisprudencia del Tribunal Supremo la que, en los próximos años, continúe perfilando los estándares de eficacia exigibles a los modelos de compliance y el valor probatorio de las actuaciones desarrolladas por las propias organizaciones en el ejercicio de sus funciones de prevención e investigación.

La elevada participación de los asistentes y el intenso intercambio de impresiones mantenido durante el coloquio final y el posterior encuentro entre ponentes y profesionales evidenciaron el interés que despierta una materia llamada a desempeñar un papel cada vez más relevante en la práctica del Derecho penal económico y del cumplimiento normativo. La jornada no solo permitió conocer de primera mano los criterios que vienen consolidándose en nuestros tribunales, sino también anticipar algunas de las cuestiones que previsiblemente marcarán la evolución futura del compliance penal en España.

ENTREVISTAMOS A
FRANCISCO BONATTI BONET

Por Luis Suárez Mariño
Director de European Compliance News.

En los últimos años, España ha reforzado sus mecanismos de control interno, compliance y prevención del blanqueo de capitales. Sin embargo, siguen apareciendo casos de corrupción, fraude interno y financiación irregular que cuestionan hasta qué punto esos sistemas funcionan realmente.

Hablamos hoy con Francisco Bonatti Bonet, una referencia en el mundo del Compliance y la prevención del blanqueo, Presidente Ejecutivo del Instituto de Expertos en Prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo (INBLAC) y Vocal comité técnico CTN 165 Ética, gobernanza y responsabilidad social de las organizaciones.

Muchas gracias por recibirnos y analizar con nosotros los principales retos del compliance en nuestro país, las debilidades de control dentro de las organizaciones —especialmente en los partidos políticos— y la capacidad real del sistema para prevenir el fraude y el blanqueo de capitales.

Si tuvieras que resumir en una sola idea el mayor problema del compliance en España, ¿cuál sería? O dicho de otro modo ¿Cuál es el mayor reto al que se enfrenta el Compliance en España?

Que ya ha entrado en la fase de madurez. El Compliance ha dejado de ser una función emergente para consolidarse en todo tipo de organizaciones y, como ocurre en muchas ocasiones, esto es a la vez una oportunidad y una amenaza, ya que puede acabar por diluir el verdadero rol del Compliance Officer, desnaturalizándolo y convirtiéndolo en una especie de "responsable para todo/culpable de todo" que lo aleje de su función primigenia y su sentido natural.

Foto: D. Francisco Bonatti Bonet

Estamos en un contexto mundial donde las reglas comunes se han puesto en duda y la globalización se ha fragmentado a causa de intereses nacionales y geopolíticos. El Compliance, tal y como lo entendíamos entre 2000 y 2020, ha cambiado: hoy en día no es el mismo para una empresa que opera en EE. UU. que para una empresa que opera fundamentalmente en la Unión Europea.

Entre 2015 y 2022, la hiper regulación ha sido un fenómeno asociado al mundo global y la autorregulación regulada ha sobrecargado de obligaciones a las organizaciones. Esta hiper regulación se ha acabado identificado de forma genérica bajo la etiqueta de "Compliance" sin demasiado criterio técnico, seguramente por falta de tiempo para comprender y asimilar todas las normas que nos "caían encima" y también por falta de recursos para tan alto nivel de exigencia.

Esto se ha convertido en una amenaza, que en muchas organizaciones ha acabado generando una cierta "animadversión" hacia los responsables de control interno, a quienes se identificaba con el exceso de regulación, personalizándose internamente este rechazo en el Compliance Officer. Al llegar este momento de desaceleración regulatoria, la percepción en estas organizaciones no es que Compliance pueda ayudar a reajustar el funcionamiento interno y aligerar los sistemas de gestión, sino que es una oportunidad para acabar con el Compliance y liberar al negocio de trabas.

Foto: D. Francisco Bonatti Bonet

Pero esto es también una oportunidad *-afirma con la experiencia de quien ha visto evolucionar el compliance desde sus inicios-* los Compliance Officer tienen la ocasión de mostrarse más útiles que nunca a la hora de ajustar las exigencias regulatorias a los nuevos estándares europeos y superar a la vez las dificultades que para la organización plantea la desfragmentación geopolítica de las normas de autorregulación. Para ello, necesitan la comprensión y complicidad de sus organizaciones. Y es aquí donde el Compliance Officer debe trabajar intensamente su comunicación interna.

Mi esperanza se fundamenta en que Compliance nunca olvide que es una función de gestión de riesgos y que, en este preciso momento, más que nunca, debe saber leer los riesgos normativos y geopolíticos que amenazan a sus organizaciones para ayudarles a alcanzar sus objetivos evitando o mitigando los daños regulatorios y, especialmente, los reputacionales. Priorizar este rol sobre los aspectos más propios de control interno y ser capaces de devolver Compliance a sus esencias fundacionales en este entorno tan complejo es la mejor vía para que los Compliance Officer sigan consolidándose como un activo esencial de sus organizaciones en esta época tan inquietante y cautivadora que afrontamos.

Desde tu experiencia ¿Cómo conseguir una verdadera cultura de cumplimiento e implantar un sistema de gestión de Compliance eficaz en las organizaciones?

Solo es posible desde el liderazgo *-responde sin vacilar-*. Es tan sencillo y eficaz como el mecanismo del botijo: si arriba se cree en una cultura empresarial comprometida con los valores de la organización y se escala hacia abajo con ejemplo y dedicación, la transformación cultural es imparable. Si no, podemos adornarlo con todas las certificaciones, premios y campañas de comunicación que se nos ocurran, que al final el artefacto se nos caerá, y probablemente no será por el mal comportamiento de los trabajadores. La historia judicial no deja de demostrarnos, año a año, cómo debe y cómo no debe hacerse.

Sin liderazgo *-afirma con rotundidad-* hay un vacío absoluto: es poner al Compliance Officer a contar ovejas, porque nadie le va a hacer caso y todo va a quedar en un mayor o menor ejercicio de maquillaje.

Y cuando hablo de liderazgo, incluyo el liderazgo intermedio. Operativamente, cuesta todavía implantar un liderazgo consistente en los cuadros intermedios, muchas veces sujetos a presión, falta de medios, falta de formación suficiente y dificultades operativas.

En estos cuadros intermedios, el denominado "tone at the middle" se debe trabajar con intensidad, contando para ello con el compromiso del órgano de gobierno y de la alta dirección. Prueba de la madurez de muchos modelos es que este es el reto hoy en día.

¿Está suficientemente protegida la figura del compliance officer? ¿Es realmente una figura autónoma con poderes independientes en las organizaciones?

Se detiene un instante antes de responder. Me da miedo cada vez que escucho que quieren regular al Compliance Officer, que le quieren dar un estatuto, un Colegio Profesional o que le quieren proteger. Pienso en lo poco eficaz que es nuestra legislación sobre protección de informantes y no quiero ni pensar en algo similar para los Compliance Officer.

Creo firmemente en la autorregulación de las organizaciones, eso sí, basada en un marco mínimo que regule la función de compliance como tal función, asegurando por ley que debe ser independiente, autónoma y con acceso a la más alta dirección, y creo en mecanismos como las entrevistas de salida por los organismos reguladores para garantizar que los Compliance Officer no dejan su trabajo por haberlo hecho bien y con dignidad. Un marco regulatorio mínimo, pero claro y eficaz, por ejemplo, en la Ley de Sociedades de Capital, debería ser suficiente.

Los diversos casos de corrupción que han aflorado en los últimos años en unos y otros partidos políticos demuestran que los mismos siguen siendo especialmente vulnerables al fraude interno. Sin embargo y a pesar de la obligación legal impuesta por la L.O. de partidos políticos de que los mismos cuenten con sistemas de prevención de delitos en los términos del art. 31 bis c.p., la realidad demuestra que los mismos o no reúnen los elementos legalmente exigibles o son totalmente ineficaces. ¿Cuál crees que es la causa?

Quiero dejar bien claro que esta respuesta no se refiere a nuestro país, sino, en general, a lo que estamos viviendo a nivel mundial, porque considero que este es un problema mundial. La escasa preparación de nuestros gobernantes y las corrientes de populismo político que predominan a ambos lados del arco parlamentario. Estamos en la política del "relato", el voto corto y las redes sociales.

Una vez más, es imposible que con estos líderes se promuevan culturas éticas en el gobierno de los países o en el sector público bajo su control.

El verdadero problema entonces no es normativo. ¿Es cultural?

Es un problema ético, en política no puede valer todo.

¿Cómo luchar contra la cultura de silencio cuando la irregularidad se comete dentro del propio partido político?

Foto: D. Francisco Bonatti Bonet

Vamos a ver si dejan trabajar a la AIPI y conseguimos avances, pero, desde luego, con el sistema actual de partidos parece difícil creer que vaya a haber muchos movimientos internos; no son los antecedentes históricos que tenemos en España.

Otro gran frente de lucha contra el fraude es la prevención del blanqueo de capitales, donde España sigue siendo un país especialmente sensible por su posición geográfica y económica ¿Cuáles son para ti hoy las principales amenazas en materia de blanqueo de capitales en España? ¿Qué sectores presentan actualmente mayor riesgo de blanqueo?

En España *-explica con tono didáctico-*, las principales amenazas en materia de blanqueo provienen de la combinación de tres fenómenos: criminalidad organizada con capacidad transnacional, digitalización acelerada de los servicios financieros y uso de estructuras aparentemente lícitas para integrar fondos ilícitos.

Entre las listas de preocupaciones que manejamos *-añade tras reflexionar un instante-* destacaría: el fraude digital, las cuentas mula, las tramas de IVA, el uso de sociedades instrumentales, los testaferros, la opacidad en titularidad real y la aparición de blanqueadores profesionales que prestan servicios a terceros. España, por su posición geográfica, su peso turístico, su mercado inmobiliario y su conexión con flujos internacionales, sigue siendo una plaza relevante para los blanqueadores y que ofrece múltiples oportunidades.

En cuanto a sectores, el inmobiliario, la banca privada, la gestión patrimonial, determinados servicios profesionales, el comercio de bienes de alto valor y las estructuras societarias complejas siguen siendo áreas de atención preferente, pero han ganado mucho peso los proveedores de servicios de criptoactivos, entidades de pago, dinero electrónico, neobancos, fintech y el juego online.

¿La normativa actual está preparada para afrontar criptomonedas y activos digitales?

La normativa está mucho más preparada que hace cinco años, pero el riesgo va por delante de nuestra madurez operativa y siguen existiendo zonas de alto riesgos en materia de monederos autoalojados, mezcladores, DeFi, operativas cross-chain, stablecoins, criptocajeros, jurisdicciones de baja cooperación y uso combinado de efectivo y cripto.

¿Estamos entrando en una nueva era de supervisión automatizada?

Prefiero hablar de supervisión aumentada: los supervisores utilizarán cada vez más datos, patrones, reporting estructurado, analítica avanzada e inteligencia artificial para detectar riesgos. También lo harán las entidades obligadas y esto puede mejorar mucho la eficacia, porque el volumen de información ya no es gestionable solo con revisión manual. Pero automatizar no significa abdicar del criterio humano, de la intuición y la experiencia del analista o del profesional que atiende al cliente. Una alerta automática debe ser una señal que debe validarse con criterio humano.

¿Cómo se equilibra eso con la privacidad?

Recordando algo básico: prevenir el blanqueo es una obligación legal de interés público, pero no una carta blanca para tratar cualquier dato de cualquier manera. El sistema debe respetar los principios de minimización, proporcionalidad, limitación de finalidad, seguridad, conservación controlada, trazabilidad, evalación de impacto cuando proceda y supervisión humana efectiva.

En materia de PBC/FT necesitamos mejores datos, pero nunca un a vigilancia indiscriminada o caer en planteamientos distópicos o autoritarios.

El buen compliance del futuro *-concluye-* será tecnológico, sí, pero también garantista y siempre con intervención humana en las decisiones sensibles.

Muchas gracias Francisco por compartir con nosotros tu experiencia y tu visión.

Ha sido un lujo conversar contigo y comprobar que, más allá de la evolución normativa y tecnológica, el futuro del compliance seguirá descansando sobre principios tan esenciales como la independencia, la gestión inteligente del riesgo y el compromiso ético de las organizaciones.

Desde European Compliance & News te agradecemos sinceramente el tiempo que nos has dedicado y la claridad con la que has abordado cuestiones de extraordinaria actualidad e importancia para nuestros lectores.

RESEÑA BIBILIOGRÁFICA

MANUAL DE COMPLIANCE PENAL

Rafael Aguilera Gordillo

Editorial: Aranzadi
Edición: 3.ª
Fecha de lanzamiento: 01-02-2026

Compliance Penal | Derecho Penal

Subtítulo. Análisis estratégico y «behavioral compliance». Régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas. Responsabilidad penal en funciones de cumplimiento y supervisión. Requisitos del «compliance program» penal, eficacia e idoneidad. Sistema interno de información e investigaciones internas corporativas

Manual de Compliance Penal: Una obra de referencia en la madurez del compliance español

Pocas disciplinas jurídicas han experimentado una evolución tan intensa en los últimos quince años como el compliance penal. Lo que comenzó siendo una respuesta normativa a la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas se ha convertido hoy en un auténtico sistema de organización empresarial, gobierno corporativo y gestión de riesgos cuya eficacia está siendo sometida a un creciente escrutinio por parte de los tribunales.

En este contexto aparece la tercera edición del Manual de Compliance Penal, de Rafael Aguilera Gordillo, una obra que, por su extensión —1.131 páginas—, profundidad y actualización, puede calificarse sin reservas como uno de los tratados más completos publicados hasta la fecha sobre la materia. La nueva edición incorpora las últimas aportaciones doctrinales, la evolución jurisprudencial más reciente y una revisión integral del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas y de los programas de cumplimiento.

El principal mérito del trabajo no reside únicamente en recopilar la legislación, la doctrina y la jurisprudencia existentes. El autor propone una construcción sistemática propia del Derecho penal corporativo a través de lo que denomina un modelo antrópico de responsabilidad penal corporativa, que pretende superar algunas de las insuficiencias de las tradicionales teorías sobre la autorresponsabilidad de las personas jurídicas mediante la integración de conocimientos procedentes de la criminología, la economía conductual, la psicología de las organizaciones y la teoría de juegos.

Esa aproximación multidisciplinar constituye probablemente uno de los rasgos más diferenciadores de la obra. El compliance deja de analizarse exclusivamente como un conjunto de procedimientos documentales para estudiarse desde la perspectiva del comportamiento humano dentro de las organizaciones, la cultura ética empresarial y los incentivos que favorecen o dificultan el cumplimiento normativo. De este modo, el programa de compliance aparece como un instrumento dinámico cuya eficacia depende tanto de su arquitectura jurídica como del funcionamiento real de la organización.

La obra dedica además una atención especialmente cuidada a cuestiones de extraordinaria relevancia práctica. Analiza con detalle los presupuestos de atribución de responsabilidad penal a las personas jurídicas, los requisitos de eficacia de los modelos de organización y gestión previstos en el artículo 31 bis del Código Penal, las circunstancias modificativas de la responsabilidad, la penología aplicable, la responsabilidad de los órganos de cumplimiento, el régimen de los sistemas internos de información tras la Ley 2/2023 y los problemas derivados de las operaciones de reestructuración empresarial y transmisión de responsabilidad en procesos de fusiones y adquisiciones.

Especial interés presenta también la constante conexión entre la construcción dogmática y la práctica judicial. A lo largo del manual se incorporan numerosas referencias a resoluciones del Tribunal Supremo, la Audiencia Nacional, las Audiencias Provinciales y diversos juzgados, lo que convierte la obra en una herramienta especialmente útil tanto para abogados y fiscales como para jueces, compliance officers, responsables de sistemas internos de información y asesores de empresa.

No es casual que esta tercera edición aparezca precisamente en un momento en el que Europa acaba de aprobar una nueva Directiva de lucha contra la corrupción y en el que la evaluación judicial de la eficacia de los programas de compliance constituye una de las cuestiones centrales del Derecho penal económico contemporáneo. La pregunta ya no consiste en determinar si una empresa dispone formalmente de un programa de cumplimiento, sino si dicho sistema era realmente idóneo para prevenir el delito y funcionaba de manera efectiva cuando se produjeron los hechos.

Los prólogos de los magistrados del Tribunal Supremo Manuel Marchena Gómez y Julián Sánchez Melgar, junto con el epílogo de Vicente Magro Servet, reflejan igualmente el reconocimiento institucional que la obra ha alcanzado dentro del ámbito jurídico español y ponen de manifiesto la relevancia que el compliance penal ha adquirido en la práctica judicial.

Nos encontramos, en definitiva, ante una obra llamada a convertirse en referencia para los profesionales del compliance, el Derecho penal económico y el gobierno corporativo. Su rigor científico, análisis jurisprudencial y orientación práctica la convierten no solo en un manual de consulta, sino en una obra de estudio sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Obra de referencia para los profesionales del compliance, el Derecho penal económico y el gobierno corporativo. Su rigor científico, análisis jurisprudencial y orientación práctica la convierten en un estudio sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

LA AUDITORÍA CRIMINOLÓGICA EN EL COMPLIANCE PENAL:

DE LA AUDITORÍA CONTABLE A LA PREVENCIÓN

Juan Carlos Gutiérrez Narganes
Economista forense. Criminólogo
Socio consultor en Forentia 360

La auditoría financiera verifica números y la forense reconstruye el daño ya consumado. Entre ambas se abre un espacio —el de la conducta— donde el fraude crece sin dejar rastro contable. La auditoría criminológica nace para ocupar ese vacío, y el estándar de eficacia del artículo 31 bis del Código Penal la convierte en algo más que una buena práctica.

Cada ejercicio, miles de organizaciones cierran sus cuentas con un informe de auditoría sin salvedades. Y cada ejercicio, algunas de ellas descubren meses después que, durante ese mismo periodo certificado como razonable, alguien defraudaba de forma sistemática desde dentro. No es un error del auditor: es una cuestión de alcance. La auditoría financiera fue concebida para verificar la fiabilidad de los estados contables, no para anticipar intenciones ni leer comportamientos. Hace exactamente lo que promete. El problema es que ese perímetro, hoy, ya no agota el riesgo que una organización debe gestionar para considerar que su modelo de prevención funciona.

El fraude corporativo más costoso no se esconde en los asientos, sino en las relaciones de confianza, en los procesos que nadie supervisa porque "siempre han funcionado" y en los procesos cognitivos mediante los cuales una persona se autoriza a sí misma a cruzar la línea.

Detectarlo antes de que los números lo delaten exige una disciplina distinta de la contable. Esa disciplina es la criminología aplicada y su traducción operativa al gobierno corporativo es la auditoría criminológica.

EL LÍMITE ESTRUCTURAL DE LA AUDITORÍA FINANCIERA

Conviene precisar el reproche para no incurrir en él de forma injusta. La auditoría financiera comprueba que los registros son coherentes, que los procedimientos de cierre se han respetado y que los estados financieros ofrecen la imagen fiel de la situación económica de la empresa. Es una herramienta esencial, técnicamente sofisticada y legalmente exigida a determinadas organizaciones. Que no detecte conductas no es un defecto: sencillamente no es su función.

Lo que no puede hacer —porque no fue construida para ello— es detectar al responsable de compras que lleva año y medio favoreciendo a un proveedor a cambio de comisiones opacas mientras sus registros permanecen impecables.

Ni anticipar que un directivo financiero está racionalizando internamente una apropiación que todavía no ha dejado huella en ningún apunte. El fraude sofisticado opera precisamente en la capa anterior al número: la capa conductual y estructural. Cuando el dato contable se altera, el comportamiento que lo provocó lleva tiempo en marcha.

> El fraude se anticipa antes de contabilizarse."

LA AUDITORÍA FORENSE: IMPRESCINDIBLE, PERO POSTERIOR

La auditoría forense da un paso hacia el fraude: se activa cuando ya existe sospecha o indicio de irregularidad y persigue recopilar evidencia con valor probatorio. Es indispensable en la fase de investigación y forma parte del instrumental de cualquier organización seria ante un incidente. Pero su naturaleza es reactiva. Llega después. Cuando el forense entra en escena, el daño —económico, reputacional y procesal— ya se ha producido.

El control empresarial moderno se construye, por tanto, sobre dos instrumentos valiosos que comparten una misma orientación temporal: la financiera mira el pasado contable y la forense reconstruye el pasado delictivo. Ninguno de los dos está diseñado para operar en tiempo preventivo. Ese es el espacio que reclama un tercer enfoque.

QUÉ AÑADE LA AUDITORÍA CRIMINOLÓGICA

La auditoría criminológica es el análisis sistemático de una organización desde la criminología aplicada. Su objeto no son los estados financieros ni los procedimientos documentados, sino los factores de riesgo conductuales, estructurales y ambientales que crean las condiciones para que una conducta desviada llegue a producirse. Dicho de forma directa: mientras la auditoría financiera pregunta ¿están bien los números? y la forense pregunta ¿qué ocurrió y quién fue?, la criminológica pregunta ¿qué condiciones de esta organización harían posible que algo así sucediera? Es la única de las tres que opera en clave predictiva.

Su marco analítico integra tres dimensiones que los modelos convencionales tratan de forma marginal. La dimensión conductual atiende a los patrones de comportamiento de las personas en posiciones de riesgo y a los indicadores de presión o racionalización que estadísticamente preceden a la conducta fraudulenta. La dimensión de oportunidad examina la estructura de procesos, la segregación de funciones, los accesos a información y recursos y la densidad real de supervisión sobre cada nodo crítico. La dimensión ambiental evalúa la cultura organizativa, el clima de confianza, la percepción de justicia interna y los incentivos implícitos que el propio sistema genera. Un entorno que produce presión sin cauces para gestionarla es, en términos criminológicos, un entorno que fabrica oportunidades.

El soporte teórico no es nuevo ni improvisado. El Triángulo del Fraude de Donald Cressey[1] —presión, oportunidad y racionalización— funciona como sistema de identificación de condiciones previas. La Teoría de la Actividad Rutinaria de Cohen y Felson[2] añade que el delito requiere la convergencia de un sujeto motivado, un objetivo adecuado y la ausencia de un guardián capaz de disuadir o detectar. Aplicados de forma sistemática a los procesos reales de una organización, estos marcos no producen una lista de sospechosos, sino un mapa de condiciones de riesgo sobre el que es posible intervenir antes de que la conducta se materialice.

LA DIMENSIÓN CONDUCTUAL: INTERVENIR SOBRE LA RACIONALIZACIÓN

De los tres vértices de Cressey, el control empresarial tradicional ha trabajado casi en exclusiva sobre la oportunidad: normas, procedimientos, segregación de funciones, autorizaciones. Es el factor más tangible y el más sencillo de abordar. La presión se puede inferir en parte; la racionalización —el proceso íntimo por el cual el sujeto se convence de que su conducta es aceptable— se ha considerado tradicionalmente inaccesible a la intervención organizativa. Ahí reside, sin embargo, una de las fronteras más prometedoras del cumplimiento.

La psicología de la conducta delictiva ha descrito con detalle los mecanismos de esa autojustificación. La Teoría de la Desvinculación Moral de Bandura[3] identifica recursos como la justificación moral ("lo hice por mi familia"), el eufemismo ("un ajuste contable" en lugar de "un fraude"), la comparación ventajosa o el desplazamiento de responsabilidad. La Teoría de la Neutralización de Sykes y Matza[4] añade la negación del daño ("la empresa factura tanto que esto no le afecta") y la negación de la víctima. El defraudador sabe que actúa mal; para sostener una imagen aceptable de sí mismo, necesita reescribir el significado de su conducta.

> El fraude comienza mucho antes del acto: empieza cuando la conducta deja de parecer incorrecta."

[1] Cressey, D. R. (1953). Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. Glencoe: Free Press.

[2] Cohen, L. E., & Felson, M. (1979).
Social change and crime rate trends: A routine activity approach. American Sociological Review, 44(4), 588–608.

[3] Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency.
Journal of Moral Education, 31(2), 101–119.

[4] Sykes, G. M., & Matza, D. (1957).
Techniques of neutralization: A theory of delinquency. American Sociological Review, 22(6), 664–670.

La cuestión práctica es si una organización puede influir sobre ese proceso interno o si solo le queda cerrar oportunidades. Algunos estudios recientes, todavía iniciales, apuntan a que la racionalización no es inevitable. Un experimento español publicado en 2025[5] planteó a 257 personas una situación simulada en la que podían cometer o no una apropiación indebida. A una parte de ellas se le mostró antes un material pensado para influir en su manera de ver el fraude, diseñado desde la Teoría de la Acción Planificada[6]: información sobre el daño que causa, mensajes que reforzaban el valor de la honestidad y ejemplos realistas de cómo las empresas detectan y sancionan estas conductas. La otra parte no recibió esa preparación. Quienes sí la habían recibido defraudaron menos —un 11,6 % frente al 19,1 % del otro grupo—. La diferencia es apreciable, pero conviene ser prudente: el número de participantes era pequeño y, además, se trataba de estudiantes que respondían a un caso imaginado, no de empleados en un puesto real, de modo que no puede descartarse del todo que el resultado se deba al azar. Más firme fue otro hallazgo: el rasgo que mejor anticipaba quién acabaría defraudando era la escasa importancia que la persona concedía a la honestidad. Y las razones que unos y otros daban diferían con claridad: quienes no defraudaban apelaban a la honestidad, a las consecuencias y a la confianza; quienes sí lo hacían, a la ganancia y al ego.

La lectura para el responsable de cumplimiento es prudente, pero clara: la cultura, la formación y la percepción de detección no son adornos del programa, sino palancas que actúan sobre el vértice más esquivo del triángulo. Un modelo que solo cierra oportunidades deja intacto el mecanismo psicológico que convierte la oportunidad en acción.

Tratándose de evidencia obtenida en laboratorio y con sujetos no profesionales, no cabe sobredimensionarla; sí cabe incorporarla como una línea de trabajo seria del compliance conductual.

LOS DATOS CONFIRMAN EL DESPLAZAMIENTO DEL RIESGO

El argumento no se sostiene solo en la teoría. El informe *Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations de la Association of Certified Fraud Examiners*[7] —decimocuarta edición, construida sobre 2.402 casos reales investigados en 143 países— ofrece un dato especialmente pertinente para el enfoque conductual: las señales de alerta asociadas a mayores pérdidas medianas no son contables, sino de comportamiento. Encabezan la lista la presión excesiva ejercida desde dentro de la organización, los problemas legales previos del responsable, la cercanía inusual con un proveedor o cliente, la negativa reiterada a disfrutar vacaciones y la actitud de "buscavidas". Son, todas ellas, variables que ninguna auditoría financiera está instrumentada para leer y que, sin embargo, anteceden a los fraudes más cuantiosos.

El propio informe constata que la presencia de controles antifraude —auditorías sorpresa, revisión por la dirección y monitorización proactiva de datos— se asocia a menores pérdidas y a una detección más rápida. La literatura del sector ha documentado además que el fraude ocupacional tiende a permanecer activo durante un periodo prolongado antes de salir a la luz —del orden de un año según ediciones previas del informe, una ventana en la que los instrumentos convencionales permanecen ciegos precisamente porque el rastro contable aún no existe.

Desde la perspectiva del control de terceros, la *Global Economic Crime Survey 2024* de PwC[8] —cerca de 2.500 organizaciones encuestadas, dos tercios de ellas representadas por directivos de primer nivel— sitúa entre los tres delitos económicos de mayor impacto el cibercrimen, la corrupción y el fraude en aprovisionamiento. Dos de ellos —la corrupción y el fraude en compras— son conductas de raíz interna, ligadas a la decisión humana y a la relación con terceros; es precisamente ahí donde la auditoría criminológica aporta valor, sobre la capa conductual y estructural que ni la auditoría financiera ni la forense alcanzan. Como contrapunto revelador, cerca de una de cada cinco organizaciones no emplea analítica de datos para detectar el fraude en compras y un 42 % carece de un programa de gestión de riesgo de terceros: las herramientas existen, pero se aplican poco donde más se necesitan.

EL TEST DEL ARTÍCULO 31 BIS: DEL DOCUMENTO AL SISTEMA

En el ordenamiento español, esta discusión deja de ser una recomendación de buena gestión para convertirse en una cuestión de riesgo penal. El artículo 31 bis del Código Penal[9] no exige que la persona jurídica disponga de un programa de cumplimiento: exige que ese programa sea eficaz para prevenir delitos o reducir de forma significativa su riesgo. La diferencia no es semántica. Es la distancia que separa un documento de un sistema que funciona.

[5] Jiménez Serrano, J., Delgado Rodríguez, M. J., Rodríguez Iglesias, I., & López Pérez, R. (2025).
Compliance conductual. Una propuesta de prevención para la apropiación indebida en la empresa.
Behavior & Law Journal, 11(2), 40–52.
https://doi.org/10.47442/blj.2025.146.

[6] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior.
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179–211.

[7] Association of Certified Fraud Examiners (2026).
Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations. ACFE.
www.acfe.com/fraud-resources/report-to-the-nations

[8] PricewaterhouseCoopers (2024).
Global Economic Crime Survey 2024. PwC.
www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html

[9] España. Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, art. 31 bis (redacción conforme a la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo). BOE núm. 281.

La Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado[10] reforzó esa lectura al advertir que los modelos no pueden valorarse como meros instrumentos formales orientados a eludir la responsabilidad, sino que han de responder a una verdadera cultura de cumplimiento. Acreditar la eficacia ante un tribunal requiere demostrar que el modelo se diseñó conociendo los riesgos reales de la organización, que se implementó con medidas proporcionadas a esos riesgos y que se sometió a verificación. Aquí la auditoría criminológica aporta una evidencia que el inventario documental no puede ofrecer: no solo que el control existe, sino que se construyó a partir del vector real de riesgo, identificado mediante un análisis de las condiciones conductuales, estructurales y ambientales de la propia entidad.

Un programa que enumera políticas, pero ignora que la decisión sobre recursos se concentra en muy pocas manos —una misma persona que aprueba al proveedor, autoriza la factura y ordena el pago— está expuesto a que un tribunal lo lea como un modelo de papel. Un programa que documenta ese análisis prioriza el riesgo y despliega indicadores de alerta sobre los nodos críticos está, en cambio, en condiciones de sostener su eficacia. La criminología aplicada no sustituye al cumplimiento normativo: lo dota de la base diagnóstica que el estándar legal reclama.

APLICACIÓN PRÁCTICA: CÓMO INCORPORAR LA CAPA CRIMINOLÓGICA

La transición hacia un modelo de control multidisciplinar no exige desmantelar lo que ya funciona. Exige añadir la capa que falta y hacerlo con orden. Movimientos permiten iniciar ese recorrido sin sobrecargar la estructura existente:

- El primero es un diagnóstico criminológico inicial que identifique los puntos ciegos estructurales que los instrumentos convencionales no alcanzan a ver. Se trata de mapear, proceso a proceso, dónde converge un sujeto con acceso, una oportunidad abierta y una supervisión débil.

- El segundo es revisar la batería de indicadores de riesgo para comprobar si incluye variables conductuales —cambios de comportamiento, patrones anómalos de acceso, alteraciones en la relación con proveedores— y no solo ratios financieros o controles documentales.

- El tercero, de aplicación inmediata, es identificar los dos o tres roles que concentran mayor capacidad de decisión y acceso a recursos sin que nadie revise de forma independiente lo que hacen: ese ejercicio, aparentemente elemental, suele revelar concentraciones de riesgo que el organigrama formal oculta.

- El cuarto movimiento es dotarse de un sistema de detección de señales de alerta conductuales —cambios de nivel de vida incompatibles con el salario, resistencia a tomar vacaciones o a delegar, relación anómalamente estrecha con un proveedor—, alineado con las que la evidencia internacional vincula a mayores pérdidas[11] y apoyado en la palanca que esa misma evidencia identifica como más eficaz: un canal de denuncias operativo y protegido. No se trata de vigilar a las personas, sino de incorporar al control indicios que las cuentas, por sí solas, nunca revelan, siempre dentro del marco de protección de datos.

- El quinto es integrar la auditoría criminológica en el ciclo anual de control interno y el momento natural para hacerlo es la revisión periódica del mapa de riesgos penales.

Un ejemplo lo ilustra: si, al analizar el ciclo de compras, la auditoría criminológica advierte que la adjudicación, la validación de la factura y la orden de pago se concentran en muy pocas manos y aprecia un trato anómalamente estrecho con un proveedor, la función de cumplimiento traduce ese hallazgo en un control concreto —un segundo validador y un indicador de concentración de adjudicaciones—, el responsable del proceso lo implanta y la auditoría interna verifica después que funciona, elevando la conclusión al órgano de administración. La colaboración entre las tres líneas de defensa —que tanto PwC como los marcos de gobierno corporativo subrayan— deja de ser un principio abstracto cuando existe un lenguaje común de riesgo conductual que las conecta.

El perfil de organización más expuesto, conviene recordarlo, no es necesariamente el de mayor tamaño. Son las entidades con fuerte concentración de decisión en pocas personas, baja densidad de supervisión cruzada y culturas donde la confianza personal ha sustituido al control estructural: empresas familiares en proceso de profesionalización, pymes en crecimiento acelerado y administraciones locales con recursos limitados de control interno. En todas ellas, los números pueden cuadrar mientras el comportamiento envía señales que ningún auditor financiero está preparado para interpretar.

CONCLUSIÓN: POR QUÉ UN COMPLIANCE EFICAZ YA RECLAMA MIRAR LA CONDUCTA

La auditoría financiera fue el instrumento idóneo para el riesgo que mejor conocíamos: que las cuentas no reflejaran la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la empresa, por error o manipulación de los registros. Ese riesgo sigue ahí, pero ya no es el único relevante. Junto a él ha ganado peso el riesgo conductual —el que nace de la decisión de una persona que abusa de un proceso o de una relación de confianza con un tercero— y apenas deja huella contable hasta que el daño está hecho. La auditoría forense, por su parte, solo interviene cuando ese daño es un hecho consumado: reconstruye lo ocurrido, no lo previene. Entre el control de las cifras y la investigación del delito queda un territorio intermedio —el de la conducta y la estructura— donde el fraude se incuba antes de que ningún número lo delate. Ese espacio, ciego para los demás instrumentos, es el que la auditoría criminológica está diseñada para vigilar. La cuestión para el responsable de cumplimiento ya no es si conviene incorporar el análisis conductual.

El estándar de eficacia del artículo 31 bis lo presupone: solo puede acreditarse como eficaz un modelo construido sobre el conocimiento del riesgo y ese conocimiento es, en lo esencial, criminológico. Las organizaciones que adopten esta capa no solo se protegerán mejor frente al fraude interno; estarán además en condiciones de demostrar, ante clientes, socios y tribunales, que su sistema de control fue diseñado para funcionar en el mundo real y no solo para figurar en un expediente. El salto del control contable al control conductual no es una moda de gestión: es la forma que adopta hoy la diligencia debida.

[10] Fiscalía General del Estado (2016). Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015. FGE.

[11] En la última edición (Occupational Fraud 2026), las señales asociadas a mayores pérdidas medianas son la presión ejercida desde la organización, los problemas legales previos del responsable, la relación inusualmente estrecha con un proveedor o cliente, la negativa reiterada a tomar vacaciones y la actitud de buscavidas.

LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE:

LECCIONES DEL MODELO ITALIANO PARA ESPAÑA

Diana Ramírez Sánchez
Directora de organización y procesos

DE FUNCIÓN DE CONTROL A CULTURA ORGANIZATIVA

La evolución del compliance en Europa durante las últimas dos décadas refleja, en gran medida, la transformación de las propias organizaciones frente a un entorno regulatorio cada vez más complejo, transversal y dinámico.

Desde mi experiencia profesional en Italia, el caso italiano constituye uno de los ejemplos más representativos de esta evolución. Cuando llegué al país en 2007, la función de compliance estaba todavía fuertemente vinculada al sector bancario y financiero. Las disposiciones de "Banca d'Italia"[1] habían impulsado la creación de departamentos específicos de cumplimiento normativo, centrados principalmente en la gestión de riesgos legales, operativos y reputacionales.

En aquel momento, el perímetro de actuación era relativamente limitado y se concentraba sobre todo en materias como transparencia bancaria, tutela del cliente y determinadas áreas de normativa financiera. El enfoque era esencialmente formal: identificar normativa aplicable, verificar el cumplimiento y documentar controles.

Sin embargo, la creciente producción normativa europea transformó rápidamente este escenario.

El compliance dejó de estar ligada exclusivamente al sector financiero para extenderse progresivamente a ámbitos cada vez más amplios: protección de datos, prevención de la corrupción, sostenibilidad, whistleblowing, ciberseguridad, resiliencia operativa digital o control

de la cadena de suministro, entre otros. Del mismo modo, lo que inicialmente afectaba principalmente a entidades financieras comenzó a trasladarse también a empresas de seguros, sociedades cotizadas, grandes grupos empresariales e, incluso, a organizaciones de menor dimensión.

Pero la verdadera transformación no fue únicamente normativa.

El compliance comenzó a evolucionar desde una función de control tradicional hacia un sistema estructurado de gestión de riesgos normativos, acompañado de metodologías cada vez más sofisticadas y de una creciente integración dentro de las organizaciones.

Conceptos como enfoque risk-based, accountability, trazabilidad documental, monitorización continua o sistemas integrados de control interno pasaron a formar parte del lenguaje habitual del compliance moderno.

Al mismo tiempo, la función fue adquiriendo una dimensión cada vez más estratégica. La experiencia demostró que la eficacia de un sistema de compliance no depende únicamente del conocimiento normativo, sino también de la capacidad de comprender el negocio, interpretar la realidad operativa de la empresa y adaptar el análisis regulatorio a la cultura organizativa y al sector en el que opera cada compañía.

[1] "Circolare n. 263/2006" de Banca d'Italia, posteriormente sustituida y ampliada por la "Circolare n. 285/2013", que consolidó el marco organizativo y de controles internos aplicable a las entidades bancarias.

En este sentido, el compliance moderno trasciende el mero cumplimiento reactivo y documental. Exige adoptar una visión preventiva y proactiva, orientada no solo a reducir riesgos, sino también a desarrollar una verdadera cultura ética y de integridad dentro de la organización.

Este cambio de enfoque transformó también el papel de la propia función de compliance. Dejó de ser percibida exclusivamente como un área de supervisión para asumir además funciones de asesoramiento, acompañamiento y formación interna, colaborando de forma cada vez más estrecha con auditoría interna, gestión de riesgos, áreas operativas y otros "presidios especializados" encargados de materias técnicas específicas.

EL DESARROLLO METODOLÓGICO

Uno de los aspectos más interesantes de la experiencia italiana fue precisamente el desarrollo metodológico. Con el paso de los años, comenzaron a consolidarse modelos de corporate compliance cada vez más estructurados, basados en procesos organizados de identificación normativa, evaluación de riesgos, definición de controles, reporting, planes de remediación y trazabilidad documental.

Paralelamente, aumentó la expectativa regulatoria sobre la independencia de la función de compliance, la formalización de procesos y la capacidad de demostrar documentalmente las actividades desarrolladas. Instrumentos como memorias anuales de compliance, reporting periódico a los órganos de administración o sistemas específicos de seguimiento en áreas como AML comenzaron a formar parte habitual de la gobernanza empresarial.

La consolidación metodológica favoreció la difusión de instrumentos que hoy constituyen elementos habituales de los sistemas de cumplimiento, como los mapas de riesgos, los modelos de prevención, los protocolos internos, los canales de denuncia, los sistemas disciplinarios o los mecanismos de supervisión; muchos de los cuales se encuentran hoy plenamente incorporados a la práctica y al desarrollo doctrinal del modelo español de corporate compliance.

> El compliance evolucionó del documento al sistema."

EL COMPLIANCE PENAL

La evolución metodológica del corporate compliance tuvo una especial proyección en el ámbito del compliance penal. En Italia, este proceso cristalizó tempranamente con la aprobación del Decreto Legislativo 231/2001, que incorporó al ámbito de la responsabilidad de las personas jurídicas un modelo preventivo basado en la adopción de modelos de organización, gestión y control. Su desarrollo se produjo, además, en un contexto internacional marcado por la progresiva consolidación de los sistemas de corporate compliance de inspiración anglosajona, especialmente tras la aprobación de la *Sarbanes-Oxley Act* y, posteriormente, del *UK Bribery Act*.

El paralelismo entre el Código Penal español y el Decreto Legislativo italiano 231/2001 trasciende una mera influencia legislativa. Ambos ordenamientos responden a una misma concepción de la prevención del riesgo penal en el ámbito empresarial, basada en la implantación de modelos de organización, gestión y control idóneos para prevenir la comisión de delitos y en la atribución de efectos jurídicos relevantes a su efectiva implementación. Sin perjuicio de las diferencias existentes en la configuración jurídica de la responsabilidad de las personas jurídicas, ampliamente analizadas por la doctrina, la comparación entre ambos sistemas pone de manifiesto una clara convergencia en la arquitectura de sus respectivos modelos de prevención.

La principal diferencia reside en el diseño institucional de la función de supervisión. Mientras el ordenamiento italiano prevé expresamente la existencia del Organismo di Vigilanza (OdV), dotado de autonomía e independencia y al que atribuye la supervisión de la eficacia, observancia y actualización del Modelo 231, el ordenamiento español ha optado por una solución más flexible, limitándose a exigir que la supervisión del modelo de prevención penal corresponda a un órgano con poderes autónomos de iniciativa y control, sin imponer una estructura organizativa determinada.

Esta flexibilidad facilita la adaptación del sistema a la realidad y complejidad de cada organización, aunque deja un mayor margen para definir la articulación práctica de la función de supervisión. En este contexto, la experiencia italiana ofrece enseñanzas de especial interés. En las organizaciones de mayor dimensión, el Organismo di Vigilanza no constituye una alternativa a la función de corporate compliance, ni asume la gestión del sistema integral de cumplimiento normativo, sino que coexiste con ella desempeñando funciones claramente diferenciadas y complementarias. Mientras la función de corporate compliance diseña, implementa, coordina y monitoriza el sistema de cumplimiento de la organización, el OdV ejerce una supervisión independiente y especializada sobre la idoneidad, eficacia y observancia del Modelo 231. Esta distribución funcional exige la existencia de flujos informativos permanentes y mecanismos estables de coordinación entre ambas funciones, permitiendo al OdV ejercer sus competencias con pleno conocimiento del funcionamiento del sistema sin asumir responsabilidades de gestión.

Desde esta perspectiva, la principal aportación del modelo italiano al ordenamiento español no reside tanto en la existencia de un órgano específico como en la clara separación entre las funciones de gestión del sistema de cumplimiento y las de supervisión independiente del modelo de prevención penal. Asimismo, el desarrollo alcanzado por la experiencia italiana —fruto de más de veinticinco años de aplicación del Decreto Legislativo 231/2001 y de una abundante elaboración doctrinal y jurisprudencial sobre el papel del OdV— ofrece referencias particularmente útiles para la evolución del modelo español, cuya configuración normativa es más reciente y deliberadamente abierta.

Más allá de la configuración concreta del Organismo di Vigilanza, la experiencia italiana pone de manifiesto la conveniencia de integrar el compliance penal dentro de un sistema de cumplimiento más amplio, en el que las distintas funciones de control actúen de forma coordinada bajo un modelo de gobernanza común.

EL FUTURO: COMPLIANCE INTEGRADA Y VISIÓN ESTRATÉGICA

La experiencia italiana pone de manifiesto una evolución que trasciende el ámbito del compliance penal. El cumplimiento normativo ha dejado progresivamente de concebirse como un conjunto de controles aislados para configurarse como un verdadero sistema de gobernanza empresarial, en el que la prevención penal convive e interactúa con la gestión de riesgos, el control interno, la auditoría, la protección de datos, la sostenibilidad o la prevención de la corrupción. Esta visión integrada constituye hoy una de las principales tendencias en la evolución del corporate compliance y comienza a consolidarse también en España.

La creciente complejidad regulatoria está impulsando modelos cada vez más integrados entre compliance, gestión de riesgos, auditoría interna, ESG y seguridad digital, favoreciendo una visión transversal del riesgo empresarial. Al mismo tiempo, la tecnología comienza a desempeñar un papel central mediante herramientas de monitoring regulatorio, automatización documental, control continuo y análisis avanzado de riesgos.

En este contexto, la función de compliance está dejando de concebirse como una función aislada para convertirse en un elemento vertebrador del sistema de gobernanza de la organización, coordinando las distintas funciones de control y promoviendo una gestión integrada de los riesgos regulatorios.

En este escenario, España cuenta con una ventaja significativa:

La posibilidad de apoyarse en experiencias ya desarrolladas y consolidadas en otros entornos europeos.

La evolución observada en Italia demuestra que muchos de los retos actuales —integración organizativa, coordinación entre funciones, digitalización de controles o gestión transversal del riesgo regulatorio— ya han sido afrontados anteriormente. En cierto modo, una parte importante del camino ya ha sido recorrida.

La verdadera oportunidad consiste ahora en aprender de esas experiencias y construir desde el inicio modelos de corporate compliance más eficientes, integrados y alineados con la realidad operativa de las organizaciones.

CUANDO LOS VALORES NO BASTAN

POR QUÉ LAS PERSONAS BUENAS NO SIEMPRE ACTÚAN BIEN EN LAS ORGANIZACIONES

Emilio Ibáñez Martínez
Founder, INLAB – Integrity Innovation Lab
Senior Ethics & Compliance Officer

En muchas organizaciones se da por hecho que contar con personas preparadas, con valores sólidos y con un compromiso real con su trabajo es suficiente para garantizar decisiones coherentes y comportamientos íntegros. Sin embargo, la experiencia demuestra lo contrario. Profesionales que desean hacer lo correcto, que conocen las normas y que comparten los valores corporativos, no siempre actúan de forma alineada con ellos. No se trata de grandes escándalos ni de conductas abiertamente reprobables, sino de pequeñas decisiones cotidianas que, acumuladas, erosionan la confianza interna, la calidad de los procesos y la credibilidad institucional. Esta paradoja, tan frecuente como poco analizada, tiene implicaciones profundas para cualquier directivo que aspire a gestionar la integridad de forma realista.

La explicación intuitiva —atribuir estas incoherencias a que la persona no tiene suficiente carácter o se deja influir con facilidad— resulta insuficiente. La conducta ética no depende únicamente de los valores individuales, sino de las condiciones en las que esos valores deben ponerse en práctica. La vida organizativa está llena de presiones, expectativas, silencios y dinámicas que influyen en cómo se decide. Y es en esa interacción, no en la intención personal, es donde se juega la coherencia real. Comprender este fenómeno no es un ejercicio teórico, sino una necesidad práctica para quienes lideran equipos y toman decisiones con impacto.

Aunque solemos hablar de "problemas éticos" como si fueran episodios excepcionales, en realidad la mayor parte de las dificultades que erosionan la integridad son tensiones éticas cotidianas: pequeñas fricciones entre lo que una persona cree que debería hacer y lo que el contexto le empuja a hacer. No son dilemas dramáticos, sino microdecisiones que se toman sin tiempo, sin apoyo y sin claridad. Estas tensiones, cuando no se reconocen, se acumulan silenciosamente hasta convertirse en incoherencias que nadie planificó, pero que todos acaban sufriendo.

CUANDO LOS DILEMAS ÉTICOS PASAN DESAPERCIBIDOS

En el día a día, la mayoría de los dilemas éticos no se presentan como tales. Llegan disfrazados de urgencias, de plazos que apremian, de solicitudes que "no deberían ser un problema", de comentarios que nadie quiere cuestionar para no tensar el ambiente. La ética rara vez aparece como un gran conflicto moral; aparece como una decisión aparentemente menor que se toma en segundos. Y es precisamente esa inmediatez la que hace que muchas incoherencias pasen desapercibidas.

Estas situaciones son más comunes de lo que parece. Un comentario inapropiado que nadie corrige para no tensar el ambiente, una aprobación que se da por confianza porque "siempre lo hace bien", o una excepción que se concede a un proveedor porque "no podemos permitirnos perderlo". Son decisiones que no se viven como dilemas, sino como gestos prácticos para mantener el ritmo del día a día. Pero, acumuladas,

van moldeando la cultura real de la organización.

La normalidad tiene un efecto anestesiante. Lo que en otro contexto generaría alarma, en la rutina diaria se convierte en hábito. La repetición normaliza, y la normalización desactiva la vigilancia. La ética no se quiebra de golpe; se desgasta por acumulación. Un informe que se firma sin leerlo del todo porque "ya lo ha revisado otro", un procedimiento que se simplifica "porque siempre lo hemos hecho así", una excepción que se concede a un cliente importante "porque no podemos perderlo". Ninguna de estas decisiones, aislada, parece grave. El problema es que, con el tiempo, esos atajos se convierten en la nueva norma.

Pensemos en un caso sencillo: un responsable que sabe que debería revisar un contrato con detenimiento, pero lo firma porque el cliente espera una respuesta inmediata. No hay mala intención, solo presión. La primera vez parece una excepción razonable; la tercera, una costumbre; la décima, una norma informal. Lo que empezó como una concesión puntual se convierte en un estándar operativo que nadie cuestiona, aunque todos intuyan que no es el ideal.

En este tipo de escenarios, la incoherencia no surge de la maldad, sino de la normalidad. Las personas siguen creyendo en la importancia de la integridad, pero en la situación específica encuentran razones —a veces muy comprensibles— para actuar de otra manera. La incoherencia acaba siendo una forma de adaptarse al contexto: una forma de sobrevivir en un entorno que no siempre facilita hacer lo correcto.

Para un directivo, este hecho es clave. Si se parte de la idea de que "si ya hemos contratado a buena gente y les hemos dado un código ético, el resto depende de ellos", se está dejando sin gestionar uno de los factores más determinantes del riesgo: el contexto en el que esas personas toman decisiones. La incoherencia cotidiana es el terreno donde germinan los incidentes que luego aparecen en los informes. Rara vez se trata de una decisión aislada; casi siempre es el resultado de una cadena de pequeñas concesiones que nadie quiso ver a tiempo.

La ética, en realidad, no funciona como un rasgo fijo del carácter. No es algo que uno "tenga" o "pierda" para siempre. Depende mucho del contexto: de quién está delante, del momento, de la presión que se siente y de las condiciones en las que se toma la decisión. La misma persona puede ser rigurosa en un entorno y ambigua en otro. Por eso, mirar la integridad solo desde la perspectiva individual se queda corto. Lo que realmente marca la diferencia es el ecosistema en el que esa integridad tiene que desplegarse.

> La ética no se pierde de golpe; se erosiona en actos."

CÓMO SE EROSIONA LA COHERENCIA ÉTICA

La incoherencia no aparece de forma repentina. Se desliza, casi sin ruido, en la forma de pequeñas decisiones que, en su momento, parecen razonables. Si se observa con detalle, suelen repetirse algunos patrones que explican por qué personas bien formadas no siempre actúan de forma coherente.

Uno de los más frecuentes es la presión situacional. En entornos donde los plazos son ajustados y los objetivos ambiciosos, la prudencia se percibe como un freno. La pausa necesaria para revisar un dato, pedir una segunda opinión o contrastar una información se vive como un lujo. La presión no siempre se expresa de forma explícita; basta con un "esto tiene que salir hoy" para que la reflexión se convierta en un obstáculo. La urgencia no solo acelera los procesos; también reduce la capacidad de ver matices. La mente saturada busca atajos. Y los atajos, aunque útiles para avanzar, pueden ser peligrosos para decidir.

A esta presión se suma un fenómeno más silencioso: la disonancia entre los valores personales y las señales que emite la organización. Los códigos éticos pueden ser impecables, pero lo que realmente moldea la conducta es lo que se percibe en la práctica. Si se promociona a quien consigue resultados "a cualquier precio", si se minimizan comportamientos inadecuados de personas clave, si se relativizan ciertas prácticas porque "así funciona el sector", el mensaje que llega a la plantilla es claro.

Las señales no siempre son explícitas. Cuando se celebra públicamente a quien "saca el trabajo adelante" aunque haya saltado controles, o cuando se minimiza un comportamiento inadecuado porque la persona es clave para el negocio, el equipo entiende rápidamente qué se valora de verdad. No hace falta decir nada: lo que se reconoce se convierte en la forma habitual de hacer las cosas.

Cuando el discurso formal y la realidad cotidiana no coinciden, las personas ajustan su conducta para no desentonar, no para ser coherentes.

El grupo influye más de lo que parece. La gente actúa según lo que ve, no según lo que dicen los manuales. Si un equipo normaliza atajos o silencios, quien intenta hacer las cosas bien empieza a

sentirse raro. Y cuando uno siente que va por libre, la convicción se debilita. No es un problema de valores, sino de apoyo. La ética individual, sin un entorno que la respalde, se queda sin fuerza.

La presión del grupo actúa de forma silenciosa. En una reunión, basta con que nadie cuestione una decisión dudosa para que quien ve el problema se pregunte si vale la pena ser la única voz discordante. No es miedo a represalias; es el temor a desentonar. Y ese freno tan pequeño es suficiente para que la incoherencia se vaya asentando.

La integridad no se sostiene en solitario. Requiere un mínimo de reciprocidad: la sensación de que otros también se esfuerzan por actuar bien. Cuando una persona percibe que es la única que intenta mantener ciertos estándares, la motivación se erosiona. La ética funciona mejor cuando se comparte. Cuando se deja en manos de unos pocos, se agota.

La experiencia diaria dentro de la organización influye directamente en cómo actúa el empleado. La sensación de justicia es clave. Si las personas ven decisiones arbitrarias, reconocimientos desiguales o comportamientos tolerados según quién los haga, su motivación para actuar con rigor cae. La justicia no es teoría: es lo que mueve la conducta. Cuando se percibe como selectiva, la incoherencia se instala con facilidad.

La percepción de justicia se construye en detalles muy concretos. Cuando dos personas cometen el mismo error, pero solo una recibe consecuencias, el mensaje no es sobre el error, sino sobre quién tiene permiso para equivocarse. Esa sensación de arbitrariedad erosiona la motivación para actuar con rigor: ¿Para qué esforzarse si el sistema no es equitativo?

Otro elemento esencial es contar con un entorno donde expresar una duda no suponga un riesgo personal. La capacidad de sostener decisiones correctas, incluso cuando no son populares, no aparece sola: necesita un clima donde hablar con honestidad sea seguro. Cuando las personas temen ser etiquetadas como problemáticas o lentas, optan por el silencio. Y cuando la ética se silencia, la incoherencia se normaliza. La confianza interpersonal también influye. La integridad se sostiene mejor cuando las personas sienten que otros también se hacen cargo. La falta de confianza erosiona el compromiso ético porque transmite la idea de que el esfuerzo moral es inútil. La ética, en este sentido, es un fenómeno cooperativo.

A todo ello se suma la fatiga moral, un fenómeno cada vez más presente en entornos laborales complejos. No es cansancio físico, sino desgaste emocional. Surge cuando las personas deben sostener decisiones difíciles sin apoyo, gestionar conflictos éticos recurrentes o navegar en entornos donde las expectativas son contradictorias. La fatiga moral reduce la capacidad de actuar conforme a los valores propios porque agota la energía necesaria para sostener la coherencia. La incoherencia, en estos casos, no es un fallo moral, sino un síntoma de agotamiento.

Por último, incluso en contextos favorables, la coherencia ética requiere competencias específicas. Querer hacer lo correcto no basta; hay que saber cómo hacerlo. El discernimiento para identificar dilemas, la autorregulación para resistir presiones, la capacidad de diálogo para gestionar conflictos y el coraje moral para sostener decisiones impopulares son habilidades que no se adquieren por ósmosis. Se desarrollan, se entrenan y se erosionan si no se practican. Una organización que no invierte en estas competencias deja a sus profesionales sin herramientas para actuar conforme a sus principios.

EL RETO PARA LA DIRECCIÓN: GESTIONAR LA INTEGRIDAD

Para la dirección, el reto no es eliminar las tensiones éticas —porque forman parte inevitable de la vida organizativa—, sino gestionarlas antes de que se transformen en incoherencias dañinas. Las tensiones no son fallos del sistema, sino señales tempranas de desajustes entre expectativas, recursos, normas formales y prácticas reales. Ignorarlas no las hace desaparecer; solo las desplaza hacia zonas donde es más difícil intervenir.

Si aceptamos que la incoherencia no se explica solo por la "calidad moral" de las personas, sino por la interacción entre persona y contexto, la pregunta clave para un directivo cambia. Ya no es cómo conseguir que la gente sea más íntegra, sino cómo diseñar un entorno en el que la integridad sea viable, razonable y sostenible.

☑ **El primer paso consiste en hacer visible el problema.**

Muchas organizaciones conviven con incoherencias cotidianas que nadie verbaliza. Reconocer que la gente buena puede actuar de forma incoherente por efectos del propio entorno no debilita la autoridad; la fortalece. Permite abrir una conversación adulta sobre las tensiones reales entre negocio, urgencia operativa y ética, en lugar de mantener un discurso idealizado que nadie reconoce en su día a día.

☑ **El segundo paso es revisar las señales que emite la organización.**

Más allá de los códigos y las políticas, lo que se premia y lo que se celebra define con mucha más fuerza la conducta que cualquier documento formal. Cuando los relatos de éxito se centran exclusivamente en resultados, velocidad o resiliencia operativa, la prudencia queda invisibilizada. Introducir en la narrativa corporativa ejemplos de decisiones responsables, de rectificaciones oportunas o de gestiones transparentes de situaciones complejas ayuda a reequilibrar las referencias.

☑ **El tercer paso pasa por proteger la pausa.**

En la práctica, esto significa introducir en determinados procesos espacios obligatorios de contraste, revisión o deliberación, no como un trámite burocrático, sino como una salvaguarda consciente. Puede ser una reunión breve antes de aprobar decisiones sensibles, un circuito de doble firma en operaciones de riesgo o un espacio periódico donde se revisan casos grises y se extraen aprendizajes. Lo importante no es el formato, sino el mensaje: en esta organización, detenerse a pensar no es perder el tiempo, es parte del trabajo.

Proteger la pausa no requiere grandes estructuras. Una reunión de diez minutos antes de aprobar una decisión sensible puede evitar semanas de correcciones posteriores. Un proceso de doble revisión en operaciones críticas reduce errores que, de otro modo, pasarían inadvertidos. Son pequeños rituales que envían un mensaje claro: aquí, pensar forma parte del proceso.

☑ **El cuarto paso tiene que ver con la gestión del error.**

Si cada vez que alguien reconoce una duda, un fallo o una decisión mejorable se enfrenta a reproches, pérdida de confianza o consecuencias desproporcionadas, el sistema está enseñando a ocultar, no a aprender. Un enfoque maduro de la integridad distingue entre el error honesto —cometido en un contexto de buena fe y complejidad— y la negligencia o la mala praxis. Solo en el primer caso tiene sentido hablar de aprendizaje. Si todo se trata como falta, la organización se queda sin información valiosa sobre dónde se rompe la coherencia.

☑ **El quinto paso es invertir en competencias éticas de forma realista.**

No se trata de añadir una formación más a la lista, sino de integrar el desarrollo de discernimiento, diálogo y coraje moral en los espacios donde ya se trabaja el liderazgo, la gestión de equipos o la toma de decisiones. La ética no es un módulo aparte; es una dimensión de la práctica directiva. Trabajar casos reales, analizar decisiones pasadas, explorar alternativas que no se tomaron y entender por qué no se tomaron es mucho más eficaz que repetir principios abstractos.

Por último, la dirección puede actuar sobre la estructura de apoyo. Identificar personas de referencia en integridad, crear canales de consulta temprana, facilitar espacios confidenciales donde se puedan compartir dudas sin miedo a represalias, son mecanismos que reducen la soledad moral. La coherencia se sostiene mejor cuando nadie siente que está "yendo contra todos" al intentar hacer lo correcto.

CONCLUSIÓN: CONSTRUIR ORGANIZACIONES DONDE LA INTEGRIDAD SEA POSIBLE

La paradoja con la que comenzábamos —personas bien formadas que no siempre actúan de forma coherente— encuentra así una respuesta más compleja y, sobre todo, más útil. No fallan porque sean incoherentes, sino porque la coherencia es una tarea exigente que requiere condiciones específicas. La integridad no es un rasgo, sino un logro. Y como todo logro, necesita un entorno que lo haga posible.

Comprender esta fragilidad no implica eximir a las personas de responsabilidad, sino reconocer que la responsabilidad individual necesita un contexto que la haga practicable. La coherencia moral no se sostiene solo con códigos, formaciones o declaraciones de principios. Se sostiene con prácticas cotidianas que refuerzan la justicia, la confianza, la seguridad psicológica y la reciprocidad. Se sostiene con líderes que protegen la pausa, que legitiman la duda, que reconocen el esfuerzo moral y que no penalizan la prudencia. Se sostiene con equipos que comparten la carga ética, no que la delegan en unos pocos.

Para los directivos, la implicación es clara. La pregunta relevante ya no es si tienen personas íntegras, sino si han diseñado un entorno donde la integridad sea viable. Mientras la ética dependa del heroísmo individual —de la capacidad de unas pocas personas para resistir presiones, nadar contracorriente y sostener decisiones difíciles en soledad—, el sistema seguirá siendo frágil. El objetivo razonable no es tener héroes, sino reducir la necesidad de heroísmo.

En el fondo, gestionar esta paradoja es una decisión estratégica. Cuando una organización cuida las condiciones que permiten actuar con coherencia, no solo reduce riesgos: toma mejores decisiones, genera más confianza y gana credibilidad. Y, sobre todo, convierte los valores en una forma real de trabajar, no en un eslogan. Diseñar un entorno que tenga en cuenta la fragilidad humana no debilita la integridad; la hace más sólida.

En definitiva, la integridad no se exige: se diseña. Y diseñarla bien es una de las responsabilidades más estratégicas de cualquier organización que aspire a ser sostenible en el tiempo.

MÁS ALLÁ DE LA REGULACIÓN DE LOS DATOS

DIGNIDAD HUMANA, ÉTICA Y COMPLIANCE EN EL NUEVO CONTRATO SOCIAL DIGITAL

Marta Franch Camino
Economista. Consultora de negocio bancario en Accenture

Una reflexión crítica sobre la propuesta de José María Álvarez-Pallete y otros en el documento *"Personal Data as a Human Right: A New Social Contract Based on Data Sovereignty, Human Dignity and Data Personalism"* desde la perspectiva de la ética, la gobernanza y el compliance.

En enero de 2025, José María Álvarez-Pallete cesó como presidente de Telefónica. En sus propias palabras, esa nueva etapa le ha permitido «estar en el momento de filosofar» y dedicar más tiempo a la reflexión sobre algunas de las cuestiones que, durante dos décadas al frente de la compañía, había observado desde su posición privilegiada. Una de ellas, la profundidad de la transformación digital y su capacidad para reconfigurar no sólo la economía, sino también las instituciones y la propia organización de la sociedad.

Fruto de esa reflexión, José María Álvarez-Pallete promovió un proyecto de investigación junto con un equipo interdisciplinar integrado por investigadores de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, el Banco de España y Garrigues. Ese trabajo cristalizó en la publicación del artículo **Personal Data as a Human Right: A New Social Contract Based on Data Sovereignty, Human Dignity and Data Personalism**[1], en el que los autores proponen sustituir el actual contrato social por otro sustentado en la soberanía del dato, la dignidad humana y el denominado personalismo del dato, entendido como la consideración de los datos personales no como una simple mercancía o un recurso económico, sino como una prolongación de la propia persona y, por ello, merecedores de una protección jurídica acorde con esa naturaleza.

La principal virtud de este artículo es conseguir articular una respuesta práctica a un problema de grandes dimensiones donde otros sólo han podido analizar el fenómeno o dar respuestas concretas o aisladas a determinados problemas, es decir, logra consolidar un enfoque más comprehensivo que el de sus antecesores e integra un marco legal con un marco económico de una manera parcialmente realista.

Además, lo hace desde una base teórica sólida en cuanto al diagnóstico de los efectos perjudiciales que la economía del dato está teniendo en nuestro orden social (y los que puede tener).

Sin embargo, si bien estoy de acuerdo con la necesidad de reforzar la dignidad humana (necesidad que también remarca León XIV en Magnifica Humanitas), creo que la forma de entender el problema de Álvarez-Pallete está sesgada por su ámbito profesional y es problemática, por tanto, en sus fundamentos. Este defecto podría conducir, en mi opinión, a una solución insuficiente.

> Porque no toda respuesta correcta parte necesariamente del diagnóstico correcto."

[1] https://arxiv.org/abs/2602.23918

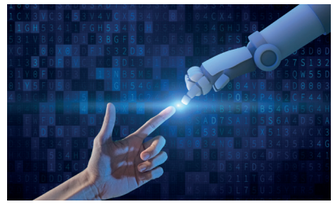
El objetivo de este artículo es profundizar sobre mi mirada crítica a la obra de Pallete, desde la más profunda admiración hacia la persona y el profesional que es. Una mirada crítica basada en ciertas realidades destacadas por otros autores, como el mencionado León XIV, Eric Sadin o Victoria Camps, que me parecen subestimadas en el artículo (y en las numerosas conferencias y charlas del autor principal). Esta infraestimación o reducción del problema a la pura economía digital podría generar que el diseño propuesto por Álvarez-Pallete no lograra sus objetivos.

Es decir, pretendo profundizar en por qué creo que una regulación perfecta de los datos y la economía digital no será suficiente para proteger la dignidad humana. Si bien, el artículo acierta al identificar que la economía del dato amenaza la dignidad humana, no reconoce que el problema no nace únicamente de los datos, sino de una cultura técnica, económica y moral que ya había convertido la eficiencia en fin último en detrimento del hombre y la vida buena. Es decir, la economía del dato es la manifestación más reciente y relevante de un problema que ya existía.

LA PROPUESTA DE UN NUEVO CONTRATO SOCIAL DIGITAL

Es cierto que la economía de los datos ha expuesto las fisuras sobre las que se estaba construyendo el mundo, y es cierto que estamos hoy en uno de esos "momentos constitutivos" (Starr, 2004)[2] en los que las consecuencias son de larga duración y difíciles de revertir. Los autores argumentan, en efecto, que estas **consecuencias afectan no sólo a la privacidad y al mercado, sino a la propia dignidad humana** a través de la mediación de la participación humana por sistemas que graban, infieren y actúan sobre el comportamiento de manera ininterrumpida. Es decir, es el momento, de parar, pensar y reconducir antes de que sea demasiado tarde.

La sociedad (y la economía) han pasado de la "digitalización" a la "datificación". En este contexto, en el que el dato lo es todo, son pocos actores (tecnológicos) los que se han consolidado como acumuladores del poder y que **establecen unilateralmente los términos** de participación de las distintas entidades sociales. Este poder adquirido lo ejercen a través del **diseño técnico** de sus soluciones (funcionamientos por defecto, restricciones de interoperabilidad, sistemas de recomendación…), de la **arquitectura contractual** (términos, condiciones y políticas no negociables que, además, permite la variabilidad de dichas normas en cualquier momento) y el **gobierno automatizado** (moderación automatizada, visibilidad selectiva y algoritmos dominados automáticamente por "el dinero" y la "atención").



Destacan los autores que estos términos están en tensión directa con los principios legales y morales constitutivos de los sistemas democráticos en que vivimos.

En esta sociedad de la vigilancia resaltan **4 condiciones agravantes** que van más allá de la pérdida de privacidad:

- ☑ Poder asimétrico de información: estas plataformas lo saben todo de nosotros pero nosotros no conocemos adecuadamente su funcionamiento. De forma continua, dan forma a nuestras ideas, intereses y acciones, decidiendo también sobre el acceso a los recursos, las oportunidades y la visibilidad.
- ☑ Problemas de competitividad del mercado debido a la inclusión del dato como un factor más de producción (sobre el capital y el trabajo) que, además, produce rendimientos cada vez más crecientes.
- ☑ Efecto contra la dignidad humana: el sistema actual mina la autonomía humana (capacidad libre de decisión) y nuestro estatus de co-creadores a la hora de conformar el orden social en que vivimos
- ☑ Explotación del ser humano a través del dato. Esta economía está basada en los datos que emanan de cada una de las personas. Estos datos generan grandes retornos[3] pero las personas no somos recompensadas por ello.

Todo este deterioro de la dignidad humana ocurre a la vez que **los organismos gubernamentales y regulatorios carecen de la capacidad de actuar sobre ello** debido a la opacidad técnica, la rapidez innovadora o el poder de negociación de las tecnológicas, transnacionales, frente a los estados-nación.

Ante este problema, los autores proponen un sistema normativo efectivo que corrija los defectos de la territorialidad; que disminuya el peso del consentimiento y autogestión como base de la legitimidad en un sistema donde la asimetría de poder y de información vicia el consentimiento de antemano; y que sea capaz de definir claramente usos a prohibir a pesar de su viabilidad.

La propuesta de los autores se construye a partir de **una concepción humanista de la tecnología** y de un reconocimiento de los **datos personales como un nuevo factor de producción.**

En la sociedad actual, el dato y su transformación en conocimiento redistribuyen el poder, dan forma a las oportunidades vitales y deterioran las condiciones para la autonomía, dignidad y legitimidad democrática. Es decir, nos encontramos con que la economía del dato además de tener consecuencias económicas, precisa de una reflexión social y antropológica, tal y como afirma también León XIV en la nueva Encíclica Papal.

Los autores confrontan en su artículo dos visiones del mundo, el **dataísmo** y el humanismo algorítmico. El dataísmo es calificado como una filosofía positivista, utilitarista y nihilista que reduce al ser humano a comportamiento/ información observable: el ser humano deja de ser ciudadano, sujeto de acción y significado, para ser información y consumidor. Por el contrario, el **Humanismo Algorítmico**[4], de tendencia Kantiana, defiende la primacía del ser humano, cuya significación no puede ser reducida a datos. El ser humano es mucho más que sus trazas digitales. Estas trazas no se pueden interpretar como manifestaciones transparentes de la realidad social, ya que están sesgadas por la finalidad y el contexto de los responsables del tratamiento. Por tanto, el tratamiento de los datos requiere de decisiones normativas y no puramente técnicas.

[2] Starr, P. (2004). The Creation of the Media: Political Origins of Modern Communications. Basic Books.

[3] Según la Tabla 12 del Estudio "European Data Market Study" 2024-2026 de la Comisión Europea; la economía de los datos supone más de 260.000 Mill.€ en EU27.

[4] Tras no haber encontrado una traducción satisfactoria al concepto HumAIsm explicado por los autores, utilizo esta traducción libre para juntar la tesis claramente humanista con sus implicaciones en la era dominada por el algoritmo.

Los autores consideran los datos como emanaciones de la persona estrechamente vinculadas a su autonomía, igualdad y dignidad, lo que obliga a extender la protección de la dignidad más allá del sujeto en sentido estricto (Floridi, 2016; de Hingh, 2018; Supervisor Europeo de Protección de Datos, 2015)[5] y la regulación estricta de los datos y su utilización.

Los autores tratarán la soberanía del dato como un constructo multidimensional que combina protección (evitar abuso), participación (capacidad individual y colectiva de decisión y agencia) y provisión (desplegar medios técnicos, organizacionales y legales que garanticen esos derechos de manera real).

A partir de este marco, los autores presentan una solución comprehensiva que ataca tanto el marco teórico como la operativización y el gobierno de ese nuevo contrato social. Destaco en este artículo dos aspectos claves de esta solución: la implantación de herramientas que aseguren que la dignidad es tenida en cuenta en el diseño de cualquier producto / servicio / proceso y la necesidad de organismos transnacionales regulatorios que controlen y tengan poder real sobre el entorno corporativo.

> La propuesta acierta en el qué, pero no termina de convencer en el cómo.”

Es precisamente sobre estas dos palancas (la dignidad en el diseño y el refuerzo de organismos transnacionales) donde la propuesta muestra sus límites más evidentes".

LOS LÍMITES DE LA PROPUESTA

El modelo diseñado por Álvarez-Pallete posee una indudable coherencia interna. La dificultad aparece cuando se traslada desde el plano teórico al escenario político y económico contemporáneo.

La propuesta del documento adolece por un lado de cierta falta de realismo (el marco geopolítico actual hace inviable esta solución en un contexto donde hay urgencia de actuación) y, por otro, de una falta de profundidad ética y antropológica (un diagnóstico incompleto por falta de profundidad histórico-ética y socio lógica).

En mi opinión, la propuesta es demasiado optimista considerando que el marco propuesto puede ser realmente implementable tras un debate en los foros político-económicos actuales.

Aunque el marco diseñado tenga sentido, los actores con poder no tienen incentivos para adoptarlo. En primer lugar, no contempla el conflicto de interés gubernamental en cuanto al tratamiento de los datos. Las grandes plataformas tecnológicas están basadas en USA y China, líderes en la utilización de la vigilancia masiva y la inteligencia artificial con fines militares y de Seguridad Nacional. ¿Están dispuestos los gobernantes de estos países a aceptar el principio de minimización de datos? ¿A dar transparencia sobre el uso de los datos?

En segundo lugar, omite que estamos en un momento de ruptura del antiguo orden internacional, donde por encima de los bloques geopolíticos, existía cierto consenso (aunque imperfecto) sobre el respeto de las decisiones de organizaciones supranacionales como la ONU. Ahora mismo la tecnocracia cuenta con el apoyo ideológico inestimable de políticos que ignoran cualquier pacto internacional sobre el qué debe hacerse en base a la protección de Derechos Humanos y que, como ya están demostrando, no toleran inferencias extranjeras en sus decisiones políticas, económicas o regulatorias.

Por último, ignora el poder del capitalismo extractivo. Un cambio en esta dirección requiere la renuncia a la aceleración de eficiencias económicas por parte de los grandes tenedores de capital (en forma de tenedor final o en forma de vehículo de inversión), de las grandes corporaciones no tecnológicas destinatarias de ese capital y de los principales clientes de las tecnológicas (bancos, empresas energéticas, retailers, …). Este tercer grupo (las grandes empresas) es, en especial, crítico con todo lo que suponga regular y frenar la aceleración económica.

¿Por qué? Porque su enfoque ético en el día a día de su actividad empresarial es deficiente por falta de voluntad, como demuestra el hecho de que en muchas ocasiones han demostrado que el cumplimiento es sólo una línea roja que rodear, tanto en lo que al tratamiento del dato personal se refiere como en normativas no relacionadas con la digitalización.

[5] Floridi, L. (2016). Faultless responsibility: On the nature and allocation of moral responsibility for distributed moral actions. Philosophical Transactions of the Royal Society A, 374(2083):20160112.
de Hingh, A. (2018). Some reflections on dignity as an alternative legal concept in data protection regulation. German Law Journal, 19(5):1269–1290.
European Data Protection Supervisor (2015). Opinion 4/2015: Towards a new digital ethics—data, dignity and technology. Technical report

Los autores tratan el fenómeno ético-técnico como una evolución de los últimos 20 años únicamente relacionada con la capacidad de extracción y manipulación de datos. Es decir, lo tratan de manera desligada al debilitamiento progresivo de los marcos éticos y morales de la sociedad. Un deterioro acompañado y provocado, precisamente, por las características utilitarias y nihilistas que definen parcialmente el dataísmo. Determinadas dinámicas del capitalismo contemporáneo han potenciado esta tendencia en sus organizaciones, en sus empleados y en la sociedad para acelerar el apetito por el rendimiento económico y la eficiencia.

Victoria Camps[6], por ejemplo, pone énfasis en su obra en el deterioro moral y ético de la sociedad, asociado a una transición desde el liberalismo al neoliberalismo y capitalismo voraz. Hemos confundido lo deseado con lo bueno y la felicidad con la acumulación de cosas y experiencias. Esto no es efecto único de las redes sociales y de la economía de los datos, sino que tiene que ver, entre otras cosas, con el deterioro de la educación formal y no formal en ética: ésta se enseña tanto en la escuela e institutos como a través del ejemplo. La sociedad necesita visibilizar el liderazgo ético de personas con poder de influencia: es aquí donde Álvarez-Pallete podría marcar la diferencia desde la denuncia del enfoque nihilista y utilitarista de otros líderes.

Pero no es sólo un deterioro ético y moral, sino que este fenómeno forma parte de algo que ya advirtieron autores como Heidegger, Ortega y Gasset o Jacques Ellul. La técnica ha pasado a ser un fin en sí mismo. En origen, la técnica debía responder a necesidades humanas, debía ayudarnos a resolver nuestro proyecto vital (individual o colectivo), pero la técnica tiende a autonomizarse respecto de los fines humanos que originalmente la justificaban: la técnica en el capitalismo ya no responde a la solución de necesidades humanas, sino que produce las necesidades que justifican su expansión. En este sentido, el ser humano queda difuminado en un mundo que lo olvida a favor de la eficiencia. De hecho, la economía algorítmica podría suponer el culmen del *Gestell* de Heidegger, por el cual incluso el ser humano pasa a ser fondo disponible y nos queda oculta la realidad de su ser: los modelos socioeconómicos a los que nos dirigimos nos impedirán desocultar otras cualidades del ser más allá del dato.

Este punto liga con dos problemas que surgen como consecuencia del apetito de aceleración de la economía algorítmica, uno epistemológico y otro antropológico. Aunque los autores reconocen los problemas del sesgo, la discriminación y el fomento de la desigualdad, no reconocen otros problemas graves a los que nos enfrentamos. Su principal preocupación es mantener una dignidad humana cuyos límites quedan desdibujados. Y, en cambio, no trata la problemática epistemológica de la representación algorítmica. Un algoritmo sólo representa verosimilitud: no entiende ni razona, calcula probabilidades y, por tanto, difícilmente puede mostrar realidades. Tal y como remarca Justin Joque en “Matemáticas revolucionarias” este aspecto conlleva grandes problemas en su uso masivo y priorización como tecnología de la innovación y el progreso humano.

En segundo lugar, omite la discusión sobre la singularidad del ser humano, lo que representa frente a las máquinas, más allá del marco legal por el cual nuestra dignidad ha de ser protegida. Se trata de entender qué es la vida y cuál es nuestro rol: un rol que va más allá de ser sujetos con derechos asociados a nuestra dignidad. La dignidad es condición necesaria para la realización humana, pero no suficiente. Su preocupación no va más allá de cómo el algoritmo puede dañar nuestra dignidad en ciertas decisiones: no profundiza en lo que implica la IA generativa, dejando de lado el mayor reto al que nos enfrentamos hoy día: retomar el control sobre la tecnología para ejecutar nuestro proyecto vital.

CONCLUSIÓN

La propuesta formulada por Álvarez-Pallete y sus colaboradores constituye una de las aportaciones más relevantes de los últimos años al debate sobre la gobernanza de la economía digital. Su principal acierto reside en haber situado la dignidad humana en el centro de la reflexión jurídica y política sobre el tratamiento de los datos personales y en advertir que la tecnología no puede desarrollarse al margen de los principios que sostienen una sociedad democrática.

Sin embargo, precisamente porque comparto ese diagnóstico, considero que la solución no puede limitarse a la construcción de un nuevo marco regulatorio, por ambicioso y técnicamente depurado que éste sea. La economía del dato no ha creado por sí sola la crisis que hoy afrontamos; ha hecho visible una transformación mucho más profunda que afecta a nuestra forma de comprender el progreso, la libertad y el propio significado de la persona.

El Derecho puede establecer límites, corregir incentivos y sancionar conductas abusivas. El compliance puede trasladar esos principios al funcionamiento cotidiano de las organizaciones mediante sistemas eficaces de prevención, control y supervisión. Pero ni uno ni otro pueden sustituir aquello que constituye su presupuesto imprescindible: una determinada concepción del ser humano.

La historia demuestra que ninguna norma, por perfecta que sea, garantiza por sí sola un comportamiento ético. Del mismo modo que un programa de compliance no transforma automáticamente la cultura de una organización, una regulación exhaustiva sobre los datos tampoco bastará para preservar la dignidad humana si previamente hemos aceptado una concepción utilitarista de la persona, reducida a información, rendimiento o capacidad de consumo.

En este sentido, el verdadero desafío del compliance en la era digital no consiste únicamente en garantizar el cumplimiento de nuevas obligaciones regulatorias. Su misión será mucho más exigente: incorporar la ética al propio proceso de decisión de las organizaciones y asegurar que la innovación tecnológica permanezca siempre subordinada a la persona y nunca a la inversa. En otras palabras, avanzar desde un modelo de *compliance by law* hacia un auténtico **compliance by design**, en el que la reflexión ética forme parte del diseño mismo de los procesos, los algoritmos y los modelos de negocio.

Quizá, por ello, el debate de nuestro tiempo no consista únicamente en decidir cómo deben regularse los datos personales. La cuestión verdaderamente decisiva es anterior: preguntarnos qué idea de ser humano queremos preservar en una sociedad cada vez más gobernada por la tecnología. Porque sólo cuando respondamos a esa pregunta sabremos también qué debemos proteger cuando hablamos de dignidad, de derechos fundamentales y, en último término, de compliance.

[6] Camps, V. (2025). La Sociedad de la Desconfianza. Arpa Editores.

EL SUELO MÍNIMO EUROPEO CONTRA LA CORRUPCIÓN:

LA DIRECTIVA (UE) 2026/1021

Néstor Aparicio
Chief Compliance Officer Baghdadi Capital

Cuando la Directiva (UE) 2026/1021 entró en vigor el 31 de mayo, España llevaba tres meses conviviendo con un dato incómodo: el Índice de Percepción de la Corrupción 2025 de Transparencia Internacional nos había asignado la peor puntuación desde que existe la escala actual: 55 puntos sobre 100, puesto 49 del mundo, 27ª entre los 27, por detrás de Portugal y Eslovenia). Dos meses después la dinámica de deterioro no solo no ha cambiado, sino que se percibe a diario. Basta escuchar las noticias para comprobar que la coincidencia temporal no es casual ni feliz: la UE aprueba su primer marco penal común contra la corrupción justo cuando el barómetro que mide la eficacia de esas políticas certifica un retroceso pronunciado en todas las regiones del planeta.

En este entorno de declive nace la Directiva dentro del paquete anticorrupción que la Comisión propuso en mayo de 2023 (sí, en pleno Qatargate) y cierra su tramitación tres años después. Sustituye la Decisión marco 2003/568/JAI y el Convenio de 1997 sobre funcionarios europeos y modifica la Directiva 2017/1371 de protección de los intereses financieros de la Unión para alinear sanciones y prescripción. Como se trata de una directiva fija solo normas mínimas y deja a cada Estado libertad para ser más estricto. El matiz, técnico en apariencia, es la primera grieta: si nuestros legisladores europeos querían eliminar la disparidad entre los veintisiete ordenamientos, un suelo mínimo homologable hacia abajo no la elimina, la administra.

El catálogo armonizado es amplio: cohecho activo y pasivo público y privado, tráfico de influencias (punible, aunque la influencia sea meramente supuesta y no llegue a ejercerse), malversación, obstrucción, encubrimiento y dos figuras nuevas para buena parte de los socios:

- El ejercicio ilícito de funciones públicas (art. 7) sanciona vulneraciones graves del Derecho cometidas por un funcionario en su cargo, haya o no contraprestación; y
- El enriquecimiento por corrupción (art. 9) permite condenar por poseer bienes desproporcionados a los ingresos lícitos sin probar todos los elementos del delito previo ni identificar a su autor (¿suena a delito de peligro?)

Para las personas jurídicas la multa por cuotas cede ante un esquema ligado al volumen de negocio que ya conocemos por el GDPR y el RIA: no menos del 3% de la cifra mundial o 24 millones de euros, para tráfico de influencias, obstrucción y encubrimiento; no menos del 5%, o 40 millones, para cohecho, soborno y malversación. Se añaden exclusión de ayudas y contratos públicos, inhabilitación, disolución, publicación de la sentencia y una jurisdicción extraterritorial ampliada que alcanza hechos cometidos fuera del territorio cuando el beneficio recae en una entidad que opera en él. El art. 16 reconoce el efecto atenuante de los sistemas de gestión de compliance genuinos (mientras el considerando 29 avisa contra el *paper-tiger compliance*), advierte de los efectos de la cooperación y a los elementos de reparación voluntaria que ya conocemos en algunas legislaciones americanas. El mensaje es explícito: solo el compliance real, auditado, sirve como defensa.

Sin embargo, para la persona física la Directiva tiene dos caras: refuerza al denunciante interno remitiéndose a la Directiva 2019/1937 y expone a un riesgo más nítido al servidor público que se enriquece sin justificación, con una prueba aligerada que en España obligará a decidir entre un tipo autónomo o las figuras ya existentes de blanqueo y decomiso.

LO QUE YA HACÍAN LOS VECINOS

La Directiva confirma más de lo que inventa. La norma Sapin II (Francia, 2016) obligó pronto a programas de prevención, pero tardó casi una década en usar su músculo sancionador: la AFA impuso su primera sanción directa (350.000 euros a una sociedad y 60.000 a su presidente) el 9 de julio de 2026. La UK Bribery Act (2010) sigue siendo más exigente en rigor técnico, invirtiendo la carga de la prueba sobre la empresa que debe acreditar "procedimientos adecuados" y sumando, desde septiembre de 2025, el delito de failure to prevent fraud y una autoridad (la SFO) mucho más intrépida en su ejercicio sancionador (el DPA de Ultra Electronics costó 10 millones de libras más 4,8 de costas, o la imputación de United Insurance Brokers en 2025).

El contraste con Estados Unidos roza la ironía: mientras la UE endurece, Washington desmonta. La orden de Trump de febrero de 2025 paralizó 180 días las investigaciones bajo la FCPA, y las directrices del DOJ de junio de 2025 priorizaron empresas chinas, cárteles y personas físicas sobre corporaciones. La FEPA (2023) que persigue al funcionario extranjero que exige el soborno, sigue en stanby a la espera de ver su eficacia condenatoria.

En Hispanoamérica, la Lei 12.846 brasileña ha madurado vía leniencia (34 acuerdos desde 2017, unos 20.000 millones de reales), la Ley 27.401 argentina tardó ocho años en procesar penalmente a una empresa por primera vez (abril de 2025) y el Sistema Nacional Anticorrupción mexicano sigue inalterado desde 2021.

La lección no es que falte ambición normativa, sino que ni Europa ni sus vecinos logran que esa ambición se traduzca en enforcement a la misma velocidad.

LO QUE LA DIRECTIVA PREFIERE NO DECIR

Transparencia Internacional reclamó de forma activa un texto más ambicioso calificando la Directiva como un punto de partida, no un techo.

Señala tres agujeros:

- Evita fijar reglas vinculantes sobre financiación política, campañas y lobbying, el terreno fértil de la corrupción de nivel;
- La responsabilidad corporativa conserva una válvula de escape, pues basta acreditar un fallo de supervisión y no el fallo en la prevención que el modelo británico define con precisión; y
- La Comisión no evaluará la transposición hasta 2030 ni el valor añadido real (con mención expresa al polémico art. 7) hasta 2032. Es decir, esperamos 9 años a comprobar si la Directiva funciona en la confianza de que los corruptos se quedarán quietos.

EL TERRENO MOVEDIZO ESPAÑOL

El art. 7 no es un detalle menor para España.

El Tribunal Constitucional ya mostró en 2024, en el caso de los ERE de Andalucía, su incomodidad con tipos difusos: anuló las condenas de Griñán y Chaves y obligó a rebajar la prevaricación y eliminar la malversación por insuficiente concreción del reproche individual. Trasladar un delito de ejercicio ilícito de funciones públicas tan abierto exigirá calibrar con cuidado el principio de legalidad.

Para España el impacto real es más modesto de lo que sugiere el ruido: cohecho, corrupción en los negocios, malversación, responsabilidad de las personas jurídicas y la atenuante de compliance ya estaban desde 2010 y, con mayor eficacia en 2015. Lo nuevo se concentra en el ejercicio ilícito de funciones públicas, enriquecimiento por corrupción autónomo, tráfico de influencias supuesto y multas por cifra de negocio.

> La eficacia dependerá de su ejecución.”

El Anteproyecto de Ley Orgánica de Integridad Pública y el Plan Estatal de Lucha contra la Corrupción apuntan ya en esa dirección, aunque el plazo (2028, y 2029 para estrategias y evaluaciones de riesgo) deja margen de sobra para que la ambición se diluya en un ajuste técnico.

CON LA DIRECTIVA EN LA MANO, LAS EMPRESAS PUEDEN AVANZAR

La corrupción no descansa, así que esperar a 2028 sería malgastar el único margen real que da una directiva: el tiempo previo a su transposición. Como no se trata de un artículo técnico, sino de un intento de ayudar a las empresas, se podrían definir siete líneas de trabajo de la Directiva:

- Actualización de las matrices de riesgo con los supuestos previstos en los arts. 3 a 10, en particular el tráfico de influencias supuesto (art. 6) y el enriquecimiento por corrupción (art. 9), que exigen vigilar el patrimonio de directivos con interlocución institucional. No basta con revisar sus decisiones sino los cambios en su patrimonio o régimen de vida.

- Revisión de regalos, atenciones y patrocinios, ampliando "ventaja indebida" a lo *intangible* y ajustando los umbrales de aprobación y registro.

- Due diligence de terceros continua -no solo en proceso inicial de homologación- sobre agentes, distribuidores y socios de *joint venture* puesto que el estándar del art. 13 se activa también por un simple fallo de supervisión.

- Canal de denuncias alineado con la Directiva 2019/1937, con protocolos propios para corrupción y garantías reales de no represalia al denunciante.

- Cálculo actualizado de la exposición financiera con el nuevo régimen de multas (3-5%, o 24-40 millones de euros) y trasladado al apetito de riesgo del consejo y a la tercerización del riesgo de administradores.

- Trazabilidad de la eficacia del programa (formación, auditorías, gestión de incidentes): el art. 16 y su considerando 29 son explícitos en que las simulaciones de compliance no atenúa nada.

- Seguimiento activo de la transposición española para anticipar cambios desde 2027, en lugar de reaccionar a ellos en 2028.

La Directiva (UE) 2026/1021 es, de alguna manera, una patada adelante: no enfrenta el problema, sino que lo aplaza.

Fija mínimos razonables, da cobertura política a quienes ya querían legislar y deja para cada Estado miembro las decisiones que de verdad duelen: cómo se financian los partidos, quién controla a quien controla y si un tribunal exigirá a un expresidente autonómico el mismo rigor que hoy exige a una empresa mediana para blindar su canal de denuncias.

El IPC de Transparencia Internacional seguirá midiendo esa distancia cada febrero, con o sin directiva.

LA EVALUACIÓN DEL RIESGO EN LOS PLANES ANTIFRAUDE:

UNA PROPUESTA DE HERRAMIENTA PRÁCTICA

Mª Luisa Heredia
Técnica del Consell Insular de Formentera

La ejecución de los fondos Next Generation EU ha obligado a las entidades locales españolas a aprobar planes de medidas antifraude conforme a la Orden HFP/1030/2021. Tras varios años de aplicación, el balance muestra un alto grado de cumplimiento formal pero una implantación material desigual, con la evaluación del riesgo de fraude como elemento más débil del sistema. Este artículo analiza las causas de esta debilidad estructural y propone una herramienta práctica —matriz de riesgos ex ante, catálogo de indicadores ex post y ciclo de actualización— que cualquier entidad local, con independencia de su tamaño o sector de actividad, puede adaptar e incorporar a su plan antifraude. Se defiende, asimismo, que estos instrumentos no deben entenderse como una exigencia coyuntural vinculada a los fondos europeos, sino como el núcleo de un sistema permanente de integridad institucional.

INTEGRIDAD PÚBLICA, CORRUPCIÓN Y EL PAPEL DE LAS ENTIDADES LOCALES

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha advertido con claridad que «la corrupción es una de las cuestiones más corrosivas de nuestro tiempo. Malgasta los recursos públicos, aumenta la desigualdad económica y social, alimenta el descontento y la polarización política y disminuye la confianza en las instituciones». Esta caracterización no es retórica: sitúa el fraude y la corrupción en el centro del debate sobre la calidad democrática y la eficacia del Estado, y exige respuestas institucionales que vayan más allá del cumplimiento formal de los procedimientos.

Precisamente en esa línea, entre las recomendaciones de la OCDE sobre integridad pública figura la de implementar un **marco de control y gestión de riesgos que salvaguarde la integridad en las entidades del sector público**. Esta recomendación no apunta únicamente a los grandes organismos del Estado, sino al conjunto de la Administración, incluida —y de forma especialmente relevante— la administración local, que es quien gestiona de manera más directa los recursos públicos en el territorio y quien mantiene una relación más inmediata con los ciudadanos.

En este contexto, la Orden HFP/1030/2021 impuso a todas las entidades decisoras y ejecutoras del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) la obligación de aprobar, en un plazo máximo de noventa días, un plan de medidas antifraude estructurado en torno al ciclo de prevención, detección, corrección y persecución del fraude. Esta exigencia no surgió en el vacío: el artículo 64 de la Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, ya imponía a los órganos de contratación el deber de adoptar medidas contra el fraude. Lo que cambió con el PRTR no fue tanto el marco legal como la presión del calendario y el alcance subjetivo de la obligación, que llegó por primera vez de forma generalizada a administraciones locales con escasa tradición previa en sistemas de integridad y compliance.

El Tribunal de Cuentas de España, en su informe de fiscalización de 2023 sobre una muestra de 214 entidades locales, confirmó que la mayoría de ellas aprobó su plan, pero también puso de relieve una escasa implantación de cultura antifraude previa y una elevada proporción de autoevaluaciones de riesgo no realizadas o con puntuaciones bajas. Este diagnóstico, lejos de ser una anécdota, se repite con notable consistencia en el análisis de planes antifraude de distintas entidades locales: la arquitectura formal del sistema está bien resuelta, pero su corazón operativo —la evaluación del riesgo— sigue siendo, con frecuencia, papel mojado.

Este artículo parte de ese diagnóstico para proponer una respuesta de aplicación general: una herramienta de evaluación del riesgo que cualquier entidad local puede incorporar a su plan antifraude, con independencia de su tamaño, ubicación o sector de actividad predominante.

EL MARCO DE CONTROL DE RIESGOS COMO EXIGENCIA DE INTEGRIDAD, NO COMO CARGA BUROCRÁTICA

El control interno no es un fin en sí mismo ni una obligación que se satisface con la aprobación de un documento. Es, en sentido estricto, una condición de la integridad institucional. Una entidad que no evalúa sus riesgos de fraude no solo incumple una obligación normativa; renuncia a conocer sus propias vulnerabilidades y, con ello, a actuar sobre ellas.

El artículo 6.5 de la Orden HFP/1030/2021 recoge esta lógica al exigir que las medidas antifraude sean «adecuadas y proporcionadas», de modo que permitan reducir el riesgo residual de fraude a un nivel aceptable. Esta proporcionalidad solo puede garantizarse si la entidad ha identificado previamente cuáles son sus riesgos reales, en qué procesos se concentran, con qué probabilidad pueden materializarse y qué impacto tendrían. Sin esa base, las medidas preventivas y de detección son necesariamente genéricas y, por tanto, de eficacia limitada.

El modelo COSO de control interno —ampliamente adoptado como referencia internacional para el sector público— estructura el sistema en cinco componentes interrelacionados:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

La evaluación de riesgos es el segundo componente, pero en términos de coherencia lógica es el primero: sin ella, las actividades de control no tienen orientación, el entorno de control carece de concreción y la supervisión no tiene objeto definido. La arquitectura del ciclo antifraude de la Orden HFP/1030/2021 reproduce esta misma lógica, lo que hace aún más relevante que sea precisamente este componente el que presente mayores debilidades en la práctica.

¿POR QUÉ FALLA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO?

La implantación deficiente de la evaluación del riesgo en las entidades locales no responde a una sola causa, sino a la confluencia de varios factores estructurales que el Tribunal de Cuentas de España ya identificó en su informe de fiscalización de 2023 y que encuentran

reflejo sistemático en el análisis de los planes antifraude aprobados en el ámbito local.

La implantación acelerada impuesta por la normativa.

El plazo de noventa días fijado por la Orden HFP/1030/2021 favoreció un enfoque formalista orientado al cumplimiento del requisito, en detrimento de la aplicación efectiva de los instrumentos. Cuando el tiempo apremia, la tendencia natural es reproducir modelos disponibles antes que diseñar herramientas adaptadas a la propia realidad organizativa, lo que genera planes que nacen ya desconectados de los procedimientos reales de la entidad que los aprueba.

La limitada tradición en materia de sistemas de integridad y compliance.

Las administraciones locales no contaban, con carácter general, con experiencia previa en el diseño de sistemas de gestión del riesgo de fraude. Esta falta de base propició una traslación mecánica de modelos estandarizados sin el esfuerzo de adaptación a las particularidades de cada organización. El resultado es que los catálogos de indicadores de riesgo presentan un alto grado de homogeneidad entre entidades, lo que revela en muchos casos una copia casi literal de los modelos de referencia. Un instrumento de detección genérico difícilmente puede ser eficaz en un entorno particular.

> La uniformidad de los modelos no garantiza la eficacia de los controles.”

Las limitaciones de medios personales y técnicos.

El ámbito local se caracteriza, con frecuencia, por plantillas reducidas, alta polivalencia funcional y escasa especialización en materias como el control interno o el compliance. Elaborar y mantener una evaluación de riesgos rigurosa exige dedicar recursos que muchas entidades no tienen disponibles, lo que convierte el mantenimiento dinámico del plan en una tarea sistemáticamente postergada.

La ausencia de actualización periódica.

Son frecuentes los planes que incorporan una matriz de riesgos como anexo sin cumplimentar, o que acreditan haberla elaborado una vez —en el momento de aprobación— sin revisión posterior. La normativa exige una periodicidad mínima bienal y una actualización ante cambios organizativos o detección de irregularidades; en la práctica, esta exigencia queda sistemáticamente incumplida. Un mapa de riesgos desactualizado puede ser incluso contraproducente, al generar una falsa sensación de seguridad.

El escaso desarrollo de la formación del personal.

La práctica totalidad de los planes prevén acciones formativas entre sus medidas preventivas, pero en la mayoría de los casos no consta su realización efectiva. La formación aparece como intención declarada, no como práctica verificable. Sin conocimiento y sensibilización, los principios recogidos en el plan quedan confinados al documento que los contiene, y ningún sistema de control puede sustituir esa base cultural.

El carácter poco operativo de los canales de denuncia.

Los canales de denuncia se incorporan con frecuencia como referencia formal, sin que exista una herramienta específica y accesible para la comunicación de irregularidades. La Ley 2/2023, reguladora de la protección de las personas informantes, ha reforzado el marco normativo al obligar a todas las entidades del sector público a disponer de un sistema interno de información, pero la existencia formal del canal no garantiza su uso efectivo si el personal no conoce su funcionamiento, no confía en la confidencialidad del sistema o no percibe que las denuncias generan respuestas reales.

PROPUESTA DE HERRAMIENTA: MATRIZ, CATÁLOGO Y CICLO DE ACTUALIZACIÓN

Frente a este diagnóstico, se propone una herramienta de tres componentes que cualquier entidad local puede adaptar a su propia estructura organizativa, ámbitos de gestión y nivel de riesgo.

Matriz de evaluación del riesgo ex ante

La matriz ex ante debe organizarse por áreas de gestión (contratación pública, subvenciones, convenios y encargos a medios propios, y organización interna), identificando los principales riesgos y valorando su probabilidad e impacto (1–4). El nivel resultante (probabilidad × impacto) permite priorizar las medidas: **Alto (10–16)**, atención inmediata; **Medio (5–9)**, seguimiento periódico; y **Bajo (1–4)**, controles ordinarios.

La valoración debe basarse en un conocimiento real de la organización, sus controles, vulnerabilidades y procedimientos. La tabla siguiente recoge su aplicación al ámbito de la contratación pública; el modelo completo incluye también subvenciones, convenios, encargos a medios propios y organización interna.

EXTRACTO — MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO EX ANTE: CONTRATACIÓN PÚBLICA

Escala de probabilidad e impacto: 1 = Muy baja/Muy bajo | 2 = Baja/Bajo | 3 = Alta/Alto | 4 = Muy alta/Muy alto • Nivel de riesgo orientativo: Bajo (1–4) | Medio (5–9) | Alto (10–16)

Riesgo específico	Probabilidad (1-4)	Impacto (1-4)	Nivel de riesgo	Medidas de mitigación existentes	Riesgo residual
CONTRATACIÓN PÚBLICA					
Fraccionamiento irregular de contratos menores.			Alto ⬆	Supervisión por interventor; umbral de alerta en contratación menor; segregación entre quien propone y quien aprueba.	
Fraccionamiento de contrato de servicios mediante contratación separada del proyecto, dirección de obra y coordinación de seguridad y salud.			Alto ⬆	Informe jurídico previo sobre la necesidad de licitación conjunta; revisión por intervención del conjunto de contratos relacionados; comprobación de que el objeto no ha sido artificialmente dividido.	
Exceso de contratos menores próximos al umbral máximo legal sin motivación suficiente del precio.			Alto ⬆	Registro y seguimiento de contratos menores por importe y proveedor; exigencia de tres presupuestos comparativos; control de acumulación de contratos próximos al umbral.	
Manipulación de pliegos para favorecer a un licitador concreto.			Alto ⬆	Revisión de criterios de adjudicación por órgano independiente; uso de PLACSP; DACI de los miembros de la mesa.	
Conflicto de intereses no declarado en mesa de contratación.			Alto ⬆	DACI previa a valoración de ofertas (Orden HFP/55/2023); consulta MINERVA; protocolo de abstención y recusación.	
Modificaciones contractuales no justificadas.			Medio 🟨	Control de modificados por intervención; informes técnicos independientes; trazabilidad documental.	
Ausencia de trazabilidad electrónica de la documentación contractual esencial			Medio 🟨	Gestión documental electrónica; control de la integridad documental; auditoría periódica de expedientes activos.	

Las columnas «Probabilidad», «Impacto» y «Riesgo residual» serán cumplimentadas por la Comisión Antifraude según la realidad de la entidad.
El nivel de riesgo es orientativo y deberá revisarse, al menos, cada dos años o ante cambios organizativos o irregularidades.

Catálogo de indicadores de riesgo o banderas rojas ex post

El catálogo de banderas rojas complementa la matriz con señales de alerta detectables durante la tramitación ordinaria de los expedientes. A diferencia de la matriz —de uso periódico por la Comisión Antifraude—, este catálogo debe integrarse como lista de verificación en el trabajo diario de los responsables de cada instrumento jurídico, de modo que sean ellos quienes activen la alerta y trasladen el resultado a la comisión.

La tabla siguiente recoge los indicadores para el ámbito de la contratación, incluyendo tanto los riesgos técnico-formales más habituales como aquellos de naturaleza organizativa y conductual cuya detección resulta más compleja pero no menos relevante. El modelo completo incluye igualmente indicadores para subvenciones, convenios, encargos a medios propios y organización interna. Ante la detección de cualquier indicador de nivel ALTO, debe activarse de inmediato el protocolo de corrección previsto en el plan antifraude. Los indicadores de nivel MEDIO requieren seguimiento y documentación en el expediente.

EXTRACTO — CATÁLOGO DE INDICADORES DE RIESGO (BANDERAS ROJAS) EX POST: CONTRATACIÓN PÚBLICA

Indicador (bandera roja)	Descripción/señal de alerta concreta	Riesgo asociado	Nivel	Actuación recomendada
Contratos menores reiterados al mismo proveedor.	Un mismo proveedor recibe tres o más contratos menores en el mismo ejercicio para actuaciones similares.	Fraccionamiento; elusión del procedimiento ordinario.	Alto ⬆	Revisión de expedientes; comprobación de acumulación; valorar inicio de expediente de contratación ordinaria.
Contratación separada de proyecto, dirección de obra y coordinación de seguridad y salud para una misma actuación.	Contratos menores reiterados al mismo proveedor.	Fraccionamiento artificial del contrato; elusión del procedimiento ordinario.	Alto ⬆	Revisión conjunta de contratos vinculados; informe jurídico sobre la procedencia de la contratación separada; comunicación a la Comisión Antifraude si se confirma fraccionamiento.
Acumulación de contratos menores próximos al umbral máximo sin motivación suficiente del precio.	Se constatan varios contratos menores cuyos importes se sitúan sistemáticamente por debajo del umbral legal máximo, sin que consten al menos tres presupuestos comparativos ni justificación del precio.	Fraccionamiento; falta de concurrencia; precio no contrastado.	Alto ⬆	Exigir presupuestos comparativos en todos los contratos menores; revisar el registro acumulado de contratos del proveedor; valorar inicio de expediente ordinario si el objeto es recurrente.
Modificado contractual que supera el 20% del precio inicial.	Ampliación del objeto o precio sin causa técnica suficientemente justificada.	Elusión de licitación; sobreprecio.	Alto ⬆	Exigir informe técnico independiente; elevar a Comisión Antifraude; notificar a intervención.
Excesos de mediciones acumulados que superan el 10% del precio inicial.	Sucesivas certificaciones con excesos que, acumulados, superan el límite del art. 242.4.i) LCSP sin modificado tramitado.	Elusión del procedimiento de modificación; sobreprecio encubierto.	Alto ⬆	Revisión de todas las certificaciones; suspensión de nuevas certificaciones hasta regularización; elevar a Comisión Antifraude.
Oferta ganadora un 30% o más inferior a la media sin justificación.	La adjudicataria presenta un precio muy inferior al resto sin que conste justificación de valores anormales.	Acuerdo previo entre licitadores; baja temeraria intencionada.	Medio 🟨	Activar procedimiento de baja anormal; solicitar documentación justificativa; conservar toda la documentación.
Pliego con especificaciones técnicas a medida de un proveedor.	Los criterios del pliego hacen referencia a marcas, modelos o características que solo puede cumplir un operador.	Manipulación del pliego; conflicto de intereses.	Alto ⬆	Revisión del pliego por asesoría jurídica antes de la publicación; DACI del redactor; modificación de especificaciones si procede.
DACI ausente o cumplimentada con posterioridad al inicio del procedimiento.	La declaración de ausencia de conflicto de intereses fue firmada una vez iniciado el expediente o no consta en él.	Conflicto de intereses no gestionado.	Medio 🟨	Regularización del expediente; nueva DACI; valorar si la irregularidad ha afectado a la decisión adoptada.
Ausencia de documentación contractual esencial en el expediente electrónico.	No constan en el expediente electrónico documentos esenciales como el acta de replanteo, actas de recepción, certificaciones o las ofertas de los licitadores, sin que exista justificación de su ausencia.	Falta de trazabilidad; riesgo de manipulación documental; dificultad de control.	Medio 🟨	Requerir la incorporación inmediata de la documentación faltante; auditoría del expediente; comunicar a intervención si la ausencia afecta a pagos ya realizados.
Mesas de contratación sin perfiles técnicos proactivos.	Los miembros de la mesa carecen de formación técnica específica o adoptan una actitud meramente formal sin examinar el fondo de las ofertas.	Control ficticio; adjudicación sin evaluación real de las ofertas.	Alto ⬆	Verificar la composición y cualificación técnica de la mesa; exigir actas detalladas que reflejen el análisis efectivo de las ofertas; valorar la incorporación de asistencia técnica externa.
Ejecución deficiente del contrato con normalización sistemática de las modificaciones.	Patrón reiterado de incumplimientos —plazos, calidades, unidades de obra— que se resuelven mediante modificados sucesivos en lugar de penalidades o resolución del contrato.	Encubrimiento de mala ejecución; sobrecostes injustificados.	Alto ⬆	Revisión del historial de modificaciones y penalidades; comprobación de informes técnicos independientes; valoración de penalidades y comunicación a la Comisión Antifraude.
Interferencia de responsables políticos en la ejecución de los contratos.	Instrucciones o presiones de cargos electos sobre técnicos responsables del seguimiento, orientadas a flexibilizar condiciones, acelerar pagos o evitar penalidades.	Corrupción; trato de favor al contratista; quiebra del principio de objetividad.	Alto ⬆	Documentar cualquier instrucción recibida; comunicar a la Comisión Antifraude y al interventor; activar el canal de denuncias si procede; preservar la trazabilidad documental.
Funcionarios en posiciones decisorias que priorizan la ejecución completa por encima de las condiciones de los pliegos.	El responsable del contrato omite sistemáticamente penalidades, acepta prestaciones no ajustadas a los pliegos o certifica trabajos no ejecutados bajo la premisa de no paralizar la ejecución.	Incumplimiento normativo; perjuicio económico; riesgo de responsabilidad personal.	Alto ⬆	Revisión independiente de las certificaciones; verificación de la correspondencia entre lo certificado y lo ejecutado; formación específica al responsable; elevar a Comisión Antifraude.

Cada entidad debe adaptar estos indicadores a sus procedimientos habituales y a los riesgos específicos de su actividad. Su utilidad depende directamente de que sean conocidos por el personal que tramita los expedientes.

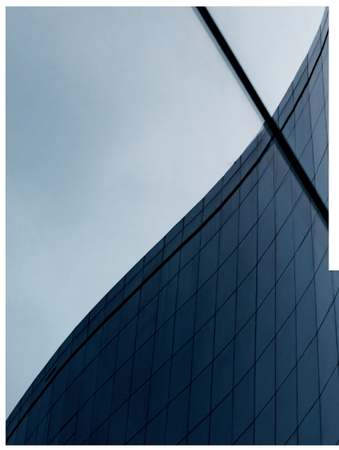
Ciclo de actualización y responsabilidades

La eficacia de ambos instrumentos depende de que se mantengan vivos. Un mapa de riesgos que no se revisa y unas banderas rojas que no se consultan tienen el mismo valor práctico que un plan que no se aplica. La tabla siguiente establece la periodicidad mínima recomendada para cada actuación, los responsables de su ejecución y los criterios que deben activar una revisión extraordinaria al margen del calendario ordinario.

CICLO DE ACTUALIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES

Actuación	Periodicidad mínima	Responsable	Criterio de activación extraordinaria
Cumplimentación de la matriz ex ante (evaluación de riesgos).	Bienal.	Comisión Antifraude.	Cambio en procedimientos de gestión, en estructura organizativa, en personal clave, o detección de cualquier irregularidad.
Revisión del catálogo de banderas rojas.	Anual.	Comisión Antifraude.	Aprobación de nuevas convocatorias o incorporación de nuevos procedimientos de gestión de fondos.
Aplicación del control ex post (cumplimentación del catálogo de banderas rojas por expediente).	Por procedimiento (en cada expediente activo).	Responsable del instrumento jurídico → resultado a Comisión Antifraude.	Cualquier señal de alerta detectada en el curso ordinario de la gestión.
Informe anual de seguimiento del Plan Antifraude.	Anual.	Comisión Antifraude → Pleno / Presidencia.	Detección de irregularidades o requerimiento de organismos de control externo.
Actualización del Plan de Medidas Antifraude.	Cuando proceda (al menos con la evaluación bienal).	Comisión Antifraude → Órgano de gobierno.	Cambios normativos relevantes, resultados del informe de seguimiento o recomendaciones de auditoría.

La aprobación o actualización de estos instrumentos debe quedar recogida en acta de la Comisión Antifraude, y sus resultados incorporarse al informe anual de seguimiento del plan para su elevación al órgano de gobierno competente.



En cuanto a la composición de la Comisión Antifraude, merece una mención específica el papel del interventor y del secretario. Ambos aportan un conocimiento técnico y jurídico de primer orden para identificar irregularidades, pero su participación como miembros con voz y voto resulta problemática: comprometería la independencia funcional del interventor —que constituye precisamente su valor como mecanismo de control independiente— y situaría al secretario en una posición de juez y parte si interviene en la tramitación de los expedientes que la comisión debe luego evaluar. La solución más coherente es que ambos sean destinatarios de los informes de seguimiento y puedan ser consultados puntualmente, sin integrarse como miembros ordinarios del órgano evaluador.

CONCLUSIONES: LOS PLANES ANTIFRAUDE HAN LLEGADO PARA QUEDARSE

El balance de los planes antifraude tras varios años de aplicación es ambivalente. Su aprobación generalizada ha sentado las bases para la implantación de sistemas de integridad más avanzados en la administración local, alineados con los estándares internacionales de control interno y gestión del riesgo. La financiación europea ha actuado como un incentivo histórico para impulsar instrumentos que el ordenamiento ya exigía pero que rara vez se habían aplicado de forma efectiva en el ámbito local.

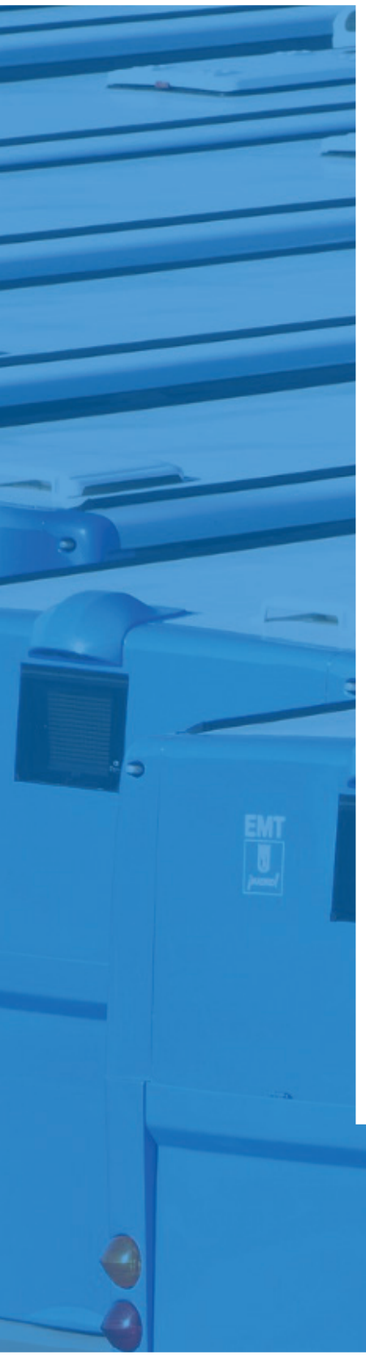
Sin embargo, la adopción formal de estos instrumentos no siempre se ha traducido en una implantación real en la gestión ordinaria. La evaluación del riesgo de fraude concentra buena parte de esa brecha entre lo formal y lo efectivo: sin un mapa de riesgos actualizado y conectado con los procedimientos reales de la entidad, el resto del ciclo antifraude pierde su fundamento y los planes corren el riesgo de convertirse en documentos que se aprueban una vez y no vuelven a consultarse.

El verdadero peligro es que, con el cierre del período de ejecución del PRTR, estos instrumentos queden archivados junto al programa que los originó, como si su razón de ser hubiera sido exclusivamente el cumplimiento de un requisito de acceso a los fondos europeos. Esa lectura sería un error de consecuencias duraderas. Los riesgos de fraude, corrupción y conflicto de intereses en la gestión pública local no desaparecen cuando se acaba una convocatoria europea: están presentes en la contratación ordinaria, en las subvenciones con cargo al presupuesto propio, en los convenios con entidades privadas, en los encargos a medios propios.
Los planes antifraude han llegado para quedarse, y las entidades locales harían bien en entenderlos no como una carga asociada a los fondos europeos, sino como el primer escalón de un sistema permanente de integridad institucional. Avanzar desde el cumplimiento formal hacia la gestión activa del riesgo —con evaluaciones periódicas, indicadores calibrados a la propia realidad organizativa y una cultura de integridad sostenida en el tiempo— es, en última instancia, lo que la recomendación de la OCDE sobre integridad pública pone sobre la mesa: no más documentos, sino mejores organizaciones.

Referencias bibliográficas:

- OCDE (2017). *Recomendación del Consejo sobre Integridad Pública.*
- Orden HFP/1030/2021, de 29 de septiembre.
- Orden HFP/55/2023, de 24 de enero.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.
- 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.
- Tribunal de Cuentas (2023). *Informe de fiscalización de los planes de medidas antifraude aprobados por las entidades locales ejecutoras del PRTR.*
- Tribunal de Cuentas Europeo (2026). *Informe Especial 06/2026. Lucha contra el fraude en el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia.*
- Servicio Nacional de Coordinación Antifraude (2022). *Guía para la aplicación de medidas antifraude en la ejecución del PRTR.*

Desde EMT hemos asumido el reto de ser el agente principal de la transformación de la movilidad en la ciudad de Madrid, diseñando la estrategia que nos permita dar el mejor servicio a los ciudadanos, con una excelente gestión empresarial, reforzando asimismo el orgullo de pertenencia de todos los que formamos parte de esta Empresa.



EMT

TRANSPARENCIA, INTEGRIDAD Y BUEN GOBIERNO AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD

Marta Campomanes Camino
Directora de Cumplimiento y Auditoría Interna de EMT

Somos conscientes, además, de que nuestra actividad trasciende la prestación de un servicio a los ciudadanos y de que, cada vez es más necesario hacerlo de una manera responsable, íntegra y sostenible, con el firme compromiso de actuar con la máxima integridad, profesionalidad y transparencia.

Con ese objetivo hemos creado nuestro marco de gobernanza y sostenibilidad, que cuenta, entre otros ejes principales, con el **Sistema de Cumplimiento de EMT y el Sistema de Gestión de Transparencia.**

Y es que la gobernanza alude precisamente a cómo toma sus decisiones la empresa, como rinde cuentas y cómo cumple su propósito manteniendo sus valores.

> La confianza se gana cuando los valores se convierten en hechos.”

Dentro de ese marco, nuestro Código Ético y de Conducta recoge el propósito y los valores de la Compañía y define las pautas de comportamiento responsable y transparente de todas las personas que formamos parte de la misma, teniendo especialmente en cuenta el cumplimiento efectivo de las normas internas y externas que nos aplican y, más allá de las exigencias legales, promueve un comportamiento íntegro, transparente y responsable, que contribuya a la excelencia en el desempeño y a la mejora social, económica y medioambiental.

La Compañía ha implementado una formación específica sobre el contenido de su Código Ético y de Conducta, disponible para todos los empleados a través de la intranet de EMT, que resume de forma concisa, amena y visual el contenido del Código y contiene un breve cuestionario para verificar su comprensión por parte de todos los profesionales de la Empresa.

Adicionalmente, la Empresa asume, como parte de su normativa interna, el contenido de los acuerdos y convenios nacionales e internacionales a los que se ha adherido, comprometiéndose a su promoción y cumplimiento, como son, entre otros, la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo, las Normas para la Lucha contra la corrupción y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Dentro de su Sistema de Cumplimiento, EMT ha implementado también un **Sistema de prevención de riesgos penales** que detalla los principios de gestión y prevención de delitos en el seno de la organización y concreta la estructura y funcionamiento del **Comité de Cumplimiento** como órgano de control y supervisión, procediendo a adoptar las medidas precisas para su desarrollo, revisión y verificación periódica por parte de un experto independiente, así como para la elaboración de un plan de formación y sensibilización para toda la Organización.

Y, de acuerdo con la Ley 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, la Compañía ha desarrollado su Sistema interno de información, siendo el Comité de Cumplimiento nombrado por el Consejo de Administración, el órgano colegiado designado como Responsable del Sistema Interno de Información de la Compañía, así como el encargado de resolver las consultas y dudas sobre la interpretación y aplicación del Código y de gestionar el Canal Ético de la Compañía, accesible en la web externa de EMT y en la intranet de la Compañía, con la configuración de “buzón seguro”, que permite recibir comunicaciones anónimas, de acuerdo con la normativa vigente, garantizando la confidencialidad e integridad de las mismas.

La Ley 2/2023 ha venido a fortalecer la cultura de la comunicación como medio para detectar amenazas al interés público y establecer infraestructuras de integridad en las organizaciones, pero es necesario, no sólo tramitar estas comunicaciones, sino también adoptar mecanismos de análisis que nos permitan identificar las causas subyacentes y tomar las medidas necesarias para evitar que dichos problemas se repitan en el futuro.

Durante el ejercicio 2024 se han recibido 29 comunicaciones en el Canal Ético de EMT relativas a posibles infracciones del Código Ético y de Conducta de EMT o normativa vigente, habiendo sido todas ellas convenientemente investigadas, sin que ninguna de las mismas fuera relativa a supuestos de fraude o corrupción ni dieran lugar a sanciones graves, si bien se han tomado las medidas correctoras y de mejora adecuadas en aquellos casos que ha sido necesario.

En relación a los proyectos financiados con Fondos de la Unión Europea, EMT aplica el **Plan de Medidas Antifraude** aprobado por el Ayuntamiento de Madrid para la gestión de los fondos procedentes del Mecanismo para la Recuperación y Resiliencia. El Plan contiene entre las medidas de prevención, procedimientos para la gestión de conflictos de interés, análisis de contrapartes dirigidos al personal municipal y a terceros, evaluación de riesgos, mecanismos de segregación de funciones y responsabilidades, formación y concienciación, actividades de monitorización y el desarrollo de una cultura antifraude.

No olvidemos que EMT es la segunda empresa española que más Fondos europeos ha recibido del citado plan, sólo por detrás de ADIF.

Asimismo, en su condición de sociedad mercantil municipal, EMT se encuentra incluida en el ámbito de aplicación de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, así como de la Ley 10/2019, de 10 de abril, de transparencia y de participación de la Comunidad de Madrid, y de la Ordenanza de Transparencia de la Ciudad de Madrid.

El cumplimiento de esta normativa constituye una responsabilidad compartida por la todas las direcciones de EMT y la Compañía ha aprobado un procedimiento interno específico en el que se recogen los principales aspectos organizativos, funcionales y metodológicos necesarios para dar cumplimiento a las obligaciones legalmente exigibles.

EMT MADRID

EMT MADRID

Somos el motor de la movilidad sostenible de Madrid. Cada día trabajamos para conectar a las personas con un transporte público eficiente, accesible e innovador, contribuyendo a una ciudad más habitable y comprometida con el futuro.

NUESTROS DATOS

33
Aparcamientos

2150
Autobuses

72
Grúas

229
Líneas Bus

683
Estaciones bicimad

Cada cifra refleja nuestro compromiso con un servicio público de calidad, cercano a las personas y orientado a construir una movilidad más sostenible.

Y, con el objeto de facilitar el acceso y la difusión de la información, EMT dispone de un **Portal de Transparencia** en su página web corporativa, a través del cual cualquier persona puede consultar información relevante de carácter organizativo, funcional y metodológico, que se publica y actualiza periódicamente conforme a los criterios establecidos en la normativa vigente.

Asimismo, EMT garantiza el derecho de acceso a la información pública, en los términos previstos en la legislación aplicable, tanto por vía electrónica, mediante el formulario habilitado en el citado portal de transparencia, como de forma presencial, en las oficinas del Ayuntamiento de Madrid.

En el mismo sentido, EMT ha procedido durante el último ejercicio a la revisión y actualización del Portal de Transparencia, con el fin de garantizar su adecuación a las exigencias normativas en materia de publicidad activa y derecho de acceso a la información pública.

A lo largo del ejercicio 2025 se resolvieron un total de 59 solicitudes de acceso a información pública y se dictaron un total de seis resoluciones por parte del Consejo de Transparencia y Protección de Datos de la Comunidad de Madrid, sobre reclamaciones de respuestas de EMT a solicitudes de acceso a la información. En todos los casos, el Consejo acordó la desestimación íntegra de las reclamaciones interpuestas contra EMT.

Creemos firmemente que la sostenibilidad y los resultados de las organizaciones dependerán cada vez más de la integración efectiva entre un sólido sistema de gobierno corporativo, un modelo de cumplimiento normativo y una verdadera cultura de transparencia y rendición de cuentas. No basta con disponer de normas o procedimientos; es imprescindible que estos acrediten su eficacia y se traduzcan en una forma de actuar basada en la integridad, la responsabilidad y el compromiso con el interés general.

En las empresas públicas, esta exigencia adquiere una dimensión aún mayor.

Por eso estamos convencidos de que nuestra responsabilidad no se limita a garantizar el estricto cumplimiento de la legalidad, sino que exige actuar con ejemplaridad, fomentar una auténtica cultura ética en toda la organización y reforzar la confianza de los ciudadanos en las instituciones a las que servimos.

Porque la buena gobernanza no constituye únicamente un modelo de gestión, sino el mejor instrumento para generar confianza, legitimidad y valor público.

> Porque la confianza de la ciudadanía no se exige: se construye cada día con integridad, transparencia y buen gobierno.”

REPERTORIO JURISPRUDENCIA

Por Manuel Montesdeoca de la Fuente

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO, SALA 2ª, DE LO PENAL, 268/2026, DE 8 DE ABRIL

Ponente:
Vicente Magro Servet

La sentencia resuelve un recurso de casación interpuesto contra la sentencia previa dictada el 31 de enero de 2023 por la Sección Décima de la Audiencia Provincial de Alicante, la cual provenía a su vez de un procedimiento abreviado instruido por el Juzgado de Primera Instancia e Instrucción n.º 1 de Elda. Y que condena a un matrimonio por delito contra la Seguridad Social del art 307.1 y 2º del CP y de un delito contra los derechos de los trabajadores del art. 311.2º del CP. Los hechos enjuiciados describen el entramado creado por el esposo que, actuando como gerente de hecho de varias mercantiles dedicadas a la fabricación de calzado y utilizando administradores interpuestos o testaferros, fue ejecutando un traspaso sucesivo de la actividad, maquinaria y plantilla laboral de unas sociedades a otras. Esta maniobra opaca tenía el propósito unitario de eludir los derechos de los trabajadores y evitar el pago de las cuotas de la Seguridad Social, manteniendo habitualmente a más de la mitad de la plantilla sin dar de alta en el sistema y acumulando una deuda certificada por impagos, recargos e intereses de casi 400.000 euros.

El Tribunal Supremo estima el recurso de casación, casando la sentencia de la Audiencia Provincial para absolver totalmente a la esposa del empresario, que había sido condenada, de todos los delitos e imponer una absolución parcial al marido respecto del delito contra los derechos de los trabajadores, manteniendo únicamente la condena de este último por el delito contra la Seguridad Social. En cuanto a la valoración de la prueba, la Sala destaca que las declaraciones testificales de los propios empleados y contables confirmaron de forma unánime que el único gestor y jefe real de las empresas era el marido, evidenciando que la Audiencia Provincial condenó a la esposa basándose en una mera presunción de culpa derivada de su vínculo matrimonial y de ser administradora de la sociedad titular del inmueble. En lo referente a la calificación jurídica del delito contra los derechos de los trabajadores (artículo 311 del Código Penal), el Supremo declara la atipicidad de la conducta al constatar una insubsanable falta de datos en el relato de hechos probados *(factum)*, el cual omitió especificar el número total de trabajadores y el porcentaje exigido por el tipo penal. Asimismo, se censura que el tribunal de instancia pretendiera integrar los elementos del tipo desde los fundamentos de derecho *(contra reo)* y computando empleados sin alta de periodos anteriores a la entrada en vigor de la norma penal que sancionó dicha conducta, infringiendo la prohibición de irretroactividad de las leyes penales desfavorables.

En materia de compliance y responsabilidad penal corporativa, la resolución aporta una doctrina sumamente relevante sobre la imputación en el entorno familiar y empresarial. El Tribunal Supremo profundiza en la doctrina sobre el cumplimiento normativo abordando de manera novedosa y garantista el rechazo a la exigencia de un denominado «compliance matrimonial o familiar» en el ámbito de los delitos económicos. La resolución establece que no resulta jurídicamente admisible exigir a un cónyuge o pareja de hecho que se posicione dentro de la relación afectiva como si fuera un programa de prevención de riesgos penales o un órgano de fiscalización destinado a supervisar e impedir los ilícitos cometidos por el otro miembro de la pareja. La Sala recalca que la relación conyugal no genera un deber de vigilancia sobre los negocios del consorte, de modo que la mera convivencia, el disfrute del patrimonio común o incluso contar con una determinada cualificación profesional no pueden utilizarse para construir una presunción de culpabilidad contra el reo.

En esta misma línea, la sentencia incide en que la imputación de responsabilidad penal a un familiar no puede sustentarse en meras deducciones o sospechas derivadas de la cercanía afectiva, sino que exige la acreditación categórica de un dolo directo, compuesto por el conocimiento pleno de la ilicitud y la voluntad consciente de colaborar en la ejecución del delito. El Tribunal califica como «actos neutrales» o cotidianos la mera firma de documentos administrativos, la titularidad formal de cargos o la gestión de bienes patrimoniales familiares, advirtiendo que tales acciones carecen de relevancia penal si no existe una participación activa e intencionada que vaya más allá del propio papel social y familiar del cooperante. Condenar a un cónyuge por el solo hecho de no haber ejercido labores de inspección sobre las actividades de su pareja vulneraría de forma flagrante el derecho fundamental a la presunción de inocencia, impidiendo cualquier forma de responsabilidad objetiva en el entorno familiar.

Por lo que respecta al plano estrictamente corporativo, la resolución delimita con claridad las diferencias entre la responsabilidad penal de las personas jurídicas y su responsabilidad civil. El Tribunal Supremo ratifica la absolución penal de las sociedades mercantiles involucradas al no haberse acreditado un delito corporativo propio o un defecto en los modelos de prevención exigibles según el artículo 31 bis del Código Penal. Sin embargo, la resolución confirma su condena como responsables civiles subsidiarias de forma solidaria, argumentando que, si bien no procede imponerles una sanción penal, dichas entidades operaron como meras interpuestas o pantallas patrimoniales al servicio del gestor de hecho para ejecutar el traspaso fraudulento de trabajadores y maquinaria, beneficiándose directamente de la defraudación a la Seguridad Social.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO, SALA 2ª, DE LO PENAL, 280/2026, DE 16 DE ABRIL

Ponente:
Vicente Magro Servet

La Sentencia desestima el recurso de casación y confirma la sentencia absolutoria, de la Audiencia Provincial, en un caso donde se enjuiciaba el fichaje de un jugador de fútbol profesional. Los hechos giraban en torno a la querella presentada por una empresa extranjera que poseía un porcentaje de los derechos económicos del deportista y que alegaba haber sido defraudada mediante la firma de varios contratos preparatorios y de préstamo suscritos años antes del traspaso definitivo entre el club de origen y el club español de destino.

La acusación sostenía que dichos acuerdos previos conformaban una operación fraudulenta diseñada para alterar el precio real del fichaje y disminuir la indemnización que le correspondía a la entidad querellante, pero el tribunal determinó que la operativa respondió a intereses estrictamente deportivos para asegurar la futura contratación del jugador cuando quedara libre, sin existir intención de perjudicar económicamente a terceros.

Para alcanzar esta conclusión absolutoria, el tribunal realizó una exhaustiva valoración de los elementos de prueba, centrada fundamentalmente en el análisis de la documental aportada, como los distintos contratos de opción, los acuerdos de traspaso finales y una carta privada del presidente del club de origen que autorizaba al deportista a negociar libremente. Asimismo, se valoró como prueba indiciaria de descargo el hecho de que, al materializarse el traspaso definitivo, la empresa querellante sí percibió la cuota económica que le correspondía sobre el precio oficial acordado entre los clubes, así como la relevante ausencia de sanciones disciplinarias por parte de los organismos reguladores internacionales. De este modo, la prueba evidenció la falta de un dolo coetáneo a la firma de los contratos, enmarcando las actuaciones en el ejercicio legítimo de la autonomía de la voluntad.

En cuanto a la calificación jurídica, los hechos habían sido indiciariamente considerados como constitutivos de un delito de estafa impropia en la modalidad de contrato simulado y de un delito de corrupción en los negocios o entre particulares. El Tribunal Supremo ratificó la atipicidad de las conductas, descartando ambos delitos al no existir una simulación contractual engañosa ni un soborno, sino negocios jurídicos reales con causa deportiva. La resolución aplica de forma contundente el principio de intervención mínima del derecho penal, dictaminando que los meros posibles incumplimientos contractuales o las controversias sobre la interpretación de acuerdos económicos entre entes privados deben dirimirse en la jurisdicción civil o en las instancias deportivas correspondientes, y no mediante el uso del sistema punitivo del Estado.

En relación con el régimen de cumplimiento normativo y la responsabilidad penal de las personas jurídicas, la resolución analiza detalladamente los límites de la ley penal española respecto a las entidades extranjeras que carecen de presencia efectiva en el territorio nacional. A este respecto, el Tribunal Supremo razona que no resulta jurídicamente procedente trasladar la responsabilidad penal prevista en el artículo 31 bis del Código Penal a una empresa mercantil de nacionalidad brasileña por una operación vinculada de forma indirecta con un club de fútbol español. La Sala fundamenta esta decisión en el hecho de que el ordenamiento jurídico de origen de dicha sociedad no reconoce la responsabilidad penal corporativa con carácter general, limitándola únicamente a los delitos medioambientales a través de su legislación específica. De este modo, la sentencia sienta el criterio de que no se puede exigir a las personas jurídicas extranjeras que prevean la posibilidad de ser juzgadas penalmente en España si no mantienen una operatividad ni un establecimiento efectivo en el país, acotando la aplicación del modelo punitivo corporativo español a aquellas entidades que verdaderamente operan dentro de sus fronteras.

En paralelo a la delimitación territorial del artículo 31 bis, el Tribunal examina el papel fundamental de los programas de compliance para prevenir la comisión de delitos de corrupción entre particulares y el otorgamiento de contratos simulados en el ámbito deportivo. La resolución pone en valor el modelo de prevención obligatorio implantado por la Liga de Fútbol Profesional española a partir de la temporada 2018-2019, el cual exige a todos los clubes contar con un sistema eficaz de cumplimiento supervisado por la figura del compliance officer como requisito imprescindible para participar en las competiciones. Según destaca la Sala, este marco organizativo proporciona una protección bidireccional, funcionando tanto ad intra —para evitar que los propios directivos y empleados cometan prácticas irregulares— como ad extra —para impedir que el club sea victimizado por terceros en connivencia con su personal interno—. Finalmente, la sentencia concluye que este tipo de controles internos representan un salto cualitativo al consolidar una verdadera cultura de la ética y el cumplimiento del derecho, interponiendo barreras efectivas frente a posibles conductas delictivas y garantizando la transparencia en el tráfico mercantil deportivo.

SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO, SALA 2ª, DE LO PENAL, 418/2026, DE 22 DE JUNIO

Ponente:
Andrés Martínez Arrieta

La resolución judicial comentada dicta sentencia condenatoria contra un exministro del Gobierno, su asesor de confianza y un empresario, quienes constituyeron una estructura criminal estable con el fin de obtener beneficios económicos ilícitos a cambio de favores políticos y administrativos. Aprovechando la alta posición de poder y el nivel de prevalimiento del cargo público, el grupo orquestó la adjudicación irregular de contratos públicos millonarios, como el suministro de mascarillas durante la pandemia, y facilitó trámites administrativos para empresas específicas a cambio del pago de sobornos mensuales, el abono de alquileres inmobiliarios y el disfrute de vacaciones gratuitas. Asimismo, la red delictiva promovió la contratación de personas afines al político en diferentes empresas públicas mercantiles, propiciando que estas cobraran salarios de fondos públicos sin llegar a desempeñar ninguna actividad laboral real.

Para alcanzar la convicción condenatoria, el Tribunal se basó en un sólido y extenso acervo probatorio, destacando primordialmente la confesión y colaboración activa del empresario implicado, cuyo testimonio incriminatorio fue plenamente corroborado por elementos probatorios periféricos. Esta corroboración se cimentó en abundante prueba documental, que incluyó correos electrónicos, mensajes de telefonía móvil, transferencias bancarias, contratos simulados de arrendamiento con opción a compra y exhaustivos informes elaborados por la Unidad Central Operativa (UCO) de la Guardia Civil, la Agencia Tributaria y el Tribunal de Cuentas. A esto se sumó la prueba testifical de múltiples cargos directivos, funcionarios y subordinados de los entes públicos afectados, quienes confirmaron las presiones recibidas, las gestiones anómalas y la constante injerencia del empresario en las propias dependencias gubernamentales.

Desde el punto de vista de la calificación jurídica, los hechos fueron subsumidos en los delitos de integración en organización criminal, cohecho continuado (tanto en su modalidad activa como pasiva), tráfico de influencias y malversación de caudales públicos. El Tribunal determinó que existía un concurso real de delitos entre la pertenencia a la organización y los ilícitos penales específicos, dado que los sobornos puntuales, las influencias ejercidas y las apropiaciones de fondos respondían a planes criminales singularizados que excedían el mero mantenimiento de la banda. No obstante, los acusados fueron absueltos del delito de falsedad en documento oficial por la expedición de salvoconductos de movilidad durante el estado de alarma al no poder probarse su mendacidad, así como de puntuales delitos de tráfico de influencias en los que la influencia se ejerció sobre funcionarios que carecían de competencia real para dictar las resoluciones pretendidas. Se estimó, además, la aplicación al empresario de la circunstancia atenuante analógica muy cualificada de confesión y colabo-

ración con la justicia debido a su papel esencial para esclarecer el entramado.

En materia de prevención y conclusiones corporativas, la sentencia arroja valoraciones muy relevantes sobre la necesidad del "compliance" normativo, advirtiendo que la criminalidad organizada vinculada a la corrupción pública requiere para su represión de un sistema de control interno independiente y fuerte, a la manera de los planes de cumplimiento normativo que el legislador ha dispuesto expresamente para las personas jurídicas. El Tribunal subraya que, ante el fracaso o la inexistencia de estos mecanismos institucionales de prevención y control, la única vía eficaz para desmantelar estas tramas acaba siendo la figura del delator interno o la colaboración activa de los partícipes. En el ámbito de la responsabilidad civil, la resolución reconoce la obligación inexcusable de restituir el daño causado al patrimonio público frente al delito de malversación, lo que se traduce en condenar a los responsables a indemnizar a las empresas públicas afectadas por las cantidades exactas que fueron desembolsadas en concepto de salarios sin contraprestación.

SENTENCIA DE LA AUDIENCIA NACIONAL, SALA DE APELACIÓN, 20/2026, DE 12 DE MAYO

Ponente:
Don Eloy Velasco Núñez

La Sentencia resuelve el recurso de apelación interpuesto por la representación procesal del acusado contra la sentencia condenatoria dictada en primera instancia por la Sección Segunda de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional en el marco de un procedimiento abreviado derivado de las investigaciones de la Fiscalía Europea.

Los hechos enjuiciados se refieren a una estafa informática ejecutada mediante la modalidad de compromiso de correo electrónico corporativo (*Business Email Compromise* o BEC) en perjuicio de los intereses financieros de la Unión Europea. Una persona no identificada, actuando de común acuerdo con el acusado, interfirió en las comunicaciones electrónicas entre la Misión de Desarrollo de Capacidades de la Unión Europea en Somalia (EUCAP Somalia) y su proveedor habitual de material médico. Empleando una dirección de correo simulada mediante la alteración de escasas letras en el dominio oficial del suministrador, los defraudadores solicitaron modificar la cuenta bancaria de destino para el pago de un pedido médico ya entregado. Para dar apariencia de veracidad a la gestión, enviaron formularios de identificación financiera falsificados a nombre del proveedor que situaban la nueva cuenta bancaria en una sucursal de una localidad sevillana y señalaban como domicilio del titular la residencia habitual del acusado. Como consecuencia de esta manipulación, la misión internacional ordenó una transferencia de 69.751,40 euros a una cuenta corriente cuyo único autorizado con firma para disponer de los fondos era el propio acusado, quien en los días inmediatamente posteriores procedió a disipar masivamente el dinero en su beneficio personal mediante traspasos a cuentas familiares, pagos de nóminas personales, Bizums, compras de inmuebles y múltiples retiradas de efectivo en cajeros y ventanilla.

El tribunal de apelación confirma que la convicción incriminatoria del órgano de instancia se basó en una prueba de cargo sólida, lícita e interpretada de forma plenamente racional. El acervo probatorio incluyó la declaración del asesor jurídico de la misión internacional perjudicada, los informes periciales informáticos y tecnológicos elaborados por la Guardia Civil —que acreditaron la suplantación de la dirección de correo, el análisis de las direcciones IP y el uso de documentación bancaria mendaz— y los minuciosos atestados de trazabilidad financiera que certificaron que el dinero defraudado ingresó de forma exclusiva en la cuenta controlada por el acusado y fue dispuesto por este en cuestión de días. Asimismo, la Sala valoró la total ausencia de una explicación alternativa o de descargo creíble por parte del procesado respecto al motivo por el cual recibió en su cuenta personal un pago internacional por suministros médicos que nunca prestó.

En cuanto a la calificación jurídica, la resolución ratifica plenamente la condena del acusado como autor de un delito de estafa agravada (por recaer sobre bienes de reconocida utilidad social y afectar a los fondos de la Unión Europea) en concurso medial con un delito de falsedad en documento mercantil. La Sala de Apelación desestima íntegramente el recurso planteado por la defensa y confirma la pena de tres años de prisión, la inhabilitación para el sufragio pasivo, la pena de multa y la obligación de indemnizar a la Comisión Europea en la suma total de 69.751,40 euros más los intereses legales acumulados en concepto de responsabilidad civil derivada del delito.

En materia de compliance y prevención del fraude corporativo, la sentencia contiene observaciones de un elevado interés práctico para la articulación de controles internos en la gestión de pagos. La resolución pone de manifiesto cómo la entidad perjudicada disponía e intentó aplicar protocolos y medidas de compliance financiero al exigir, para autorizar cualquier cambio de cuenta bancaria de un proveedor, la presentación de un formulario oficial con extracto bancario acreditativo de la titularidad. Sin embargo, la sentencia ilustra el riesgo al que se enfrentan las organizaciones cuando sus procedimientos de verificación son burlados mediante ciberfraudes elaborados *(BEC)* e ingeniería documental mendaz. A este respecto, el fallo evidencia que los sistemas de cumplimiento normativo y control de proveedores deben ir más allá de la mera comprobación documental estática e incorporar medidas reforzadas de diligencia debida, como la verificación cruzada por canales independientes (por ejemplo, confirmación telefónica o autenticación multifactor) antes de modificar cuentas de destino, garantizando la inviolabilidad de los flujos de pago y protegiendo el patrimonio frente a interferencias delictivas externas.

AUTO 127/2026, DE 20 DE FEBRERO, SECCIÓN 3ª, SALA DE LO PENAL DE LA AUDIENCIA NACIONAL.

Ponente:
Ana María Rubio Encinas

El Auto dictado por la Sección Tercera de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional resuelve el recurso de apelación interpuesto por la sociedad mercantil A. PÉREZ Y CÍA, S.L. contra la resolución del Juzgado Central de Instrucción n.º 6 que acordó la continuación de las actuaciones por los trámites del procedimiento abreviado. En la causa se investiga a diversas personas físicas —entre ellas a un funcionario público— y a la propia persona jurídica por hechos presuntamente delictivos vinculados a una serie de contratos y delincuencia económica, figurando la Abogacía del Estado como perjudicada por delitos fiscales y responsable civil subsidiaria. La entidad recurrente solicitaba el sobreseimiento de las actuaciones alegando que el auto de instancia adolecía de falta de motivación al no concretar cuál era el "defecto estructural" en sus mecanismos de prevención de delitos ni valorar adecuadamente su modelo de cumplimiento normativo. La Audiencia Nacional desestima el recurso y confirma la resolución, aclarando que el auto de pase a procedimiento abreviado actúa como un filtro procesal destinado a evitar juicios innecesarios, por lo que en esta fase no se exige una certeza probatoria plena, bastando la presencia de indicios sólidos y razonables derivados del conjunto de las diligencias de investigación.

En el ámbito de la calificación y fundamentación jurídica de la responsabilidad penal de las personas jurídicas (artículo 31 bis del Código Penal), el Auto sintetiza la doctrina del Tribunal Supremo para descartar cualquier modelo de responsabilidad objetiva o por transferencia vicarial de la persona física a la entidad. La resolución recalca que la empresa no responde penalmente de forma automática por el hecho ajeno cometido por sus directivos o subordinados, sino por la existencia de un "delito corporativo" propio, consistente en la ausencia de una verdadera cultura de respeto al Derecho y en la falta de medidas de control y vigilancia eficaces para prevenir infracciones. Asimismo, la Sala incide en que la carga de la prueba recae sobre la acusación, a la que corresponde acreditar que el delito de la persona física fue posible debido a un incumplimiento grave y estructural de los deberes de supervisión exigibles a la organización, sin perjuicio de que la empresa pueda aportar pruebas sobre la idoneidad de sus sistemas.

En materia de compliance y efectividad de los planes de prevención, la resolución aporta conclusiones de gran relevancia práctica al abordar el denominado *paper compliance* o cumplimiento meramente formal. La Audiencia Nacional enfatiza que la mera elaboración teórica de un manual o modelo de gestión de riesgos no basta para exonerar de responsabilidad, pues su virtualidad eximente exige probar su efectiva implantación e impacto real en el funcionamiento de la entidad. En el caso analizado, el tribunal fundamenta la existencia de indicios de responsabilidad corporativa en un elemento de prueba decisivo: la declaración del propio representante de la sociedad mercantil, quien admitió desconocer la existencia de los contratos investigados y reconoció que estos no se habían incorporado al archivo documental de la empresa como era preceptivo. La Sala concluye que el hecho de que operaciones con trascendencia penal hayan podido ejecutarse "fuera del radar" y al margen de los registros oficiales de la compañía evidencia una ausencia total de control interno, lo que constituye un síntoma palmario del defecto estructural en los deberes de vigilancia y justifica plenamente sentar a la persona jurídica en el banquillo.

EU Compliance news

Asociación Europea de Abogados
y Economistas en Compliance

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

www.aeaecompliance.com

Colaboran

Patrocinan esta edición