
RESUMEN/ABSTRACT

MIGUEL ÁNGEL RECIO CRESPO

COMPLIANCE PÚBLICO EN EL MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO

El artículo expone la implementación del *compliance* público en el Ministerio de Industria y Turismo, enfocado en la prevención, detección y corrección del fraude, la corrupción y los conflictos de interés. Destaca la creación del plan antifraude, código ético, mapas de riesgos y canales de denuncia, en cumplimiento de la normativa europea y nacional. El modelo adoptado fortalece la transparencia, la responsabilidad y la confianza institucional, convirtiéndose en referencia de buenas prácticas para la gestión íntegra de fondos públicos.

Palabras clave: *Compliance* público, sector público, código ético, antifraude

The article describes the implementation of public compliance in the Ministry of Industry and Tourism, focused on preventing, detecting, and correcting fraud, corruption, and conflicts of interest. It highlights the creation of the anti-fraud plan, ethical codes, risk maps, and reporting channels in accordance with European and national regulations. The adopted model strengthens transparency, accountability, and institutional trust, becoming a reference for best practices in the good governance of public funds.

Keywords: *Public compliance, public sector, code of ethics, anti-fraud*

IRENE FUENTETAJA COBAS

EL COMPLIANCE COMO PIEZA CLAVE EN LA FASE FINAL DEL PLAN DE RECUPERACIÓN

Han pasado más de tres años desde la puesta en marcha del Plan de Recupera-

ción, Transformación y Resiliencia español. En este tiempo, los mecanismos de *Compliance* han adquirido un papel protagonista en la garantía de los requisitos y obligaciones establecidos por la normativa europea y nacional aplicable. Nos encontramos, pues, en un momento clave en el que el desarrollo y mejora de estos mecanismos resultan fundamentales para afrontar la fase final de todas aquellas actuaciones vinculadas al Plan, así como las auditorías y controles que se llevarán a cabo una vez haya finalizado.

Palabras clave: *Compliance*, plan de recuperación, control, evaluación, mejora de la Administración Pública, auditorías

More than four years have passed since the launch of the Spanish Recovery, Transformation and Resilience Plan. During this time, compliance mechanisms have acquired a leading role in guaranteeing the requirements and obligations established by the applicable European and national regulations. We are, therefore, at a key moment in which the development and improvement of these mechanisms are essential to face the final phase of all those actions linked to the Plan, as well as the audits and controls that will be carried out once it has finished.

Keywords: *Compliance, Recovery Plan, control, assessment, improvement of Public Administration, audits*

ALFONSO RAMIRO y CRISTINA CUESTA

CULTURA DE INTEGRIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO: AVANCES Y RETOS EN LAS POLÍTICAS DE COMPLIANCE Y RSC

El artículo analiza el avance del *Compliance* y la RSC en el sector público, destacando su importancia para fortalecer y favorecer

la integridad institucional. A través de un marco normativo actualizado, se describen los elementos clave de una política eficaz, como la cultura ética, la gestión de riesgos, la formación, los controles internos y, especialmente, el canal de denuncias conforme a la ley y la Autoridad Independiente de la persona Informante. También se abordan retos y oportunidades actuales, se proponen mejoras estructurales y se expone el caso práctico de ENISA. El texto concluye con recomendaciones para consolidar una cultura de cumplimiento sostenible.

Palabras clave: *Compliance*, RSC, cultura, integridad, sistema interno de información.

This article examines the growing relevance of Compliance and Corporate Social Responsibility (CSR) in the public sector, highlighting their role in promoting institutional integrity. It presents a modern regulatory framework and outlines key elements of an effective compliance strategy, ethical culture, risk management, training, internal controls, and a legally compliant whistleblower channel under the Independent Whistleblower Authority. The text explores current challenges and opportunities, proposes structural improvements, and illustrates practical implementation through the case of Enisa. It concludes with actionable recommendations to foster a sustainable compliance culture across public institutions, reinforcing transparency, accountability, and public trust.

Keywords: *Compliance, CSR, Culture, Integrity, Whistleblowing channel*

**MARÍA ZUBIRI BOSCH y
JOSÉ LUIS BENÍTEZ GONZÁLEZ**

SEGITTUR: LA GESTIÓN ACTIVA DEL RIESGO ÉTICO Y LEGAL

El *compliance* se ha vuelto cada vez más relevante en el sector público español, especialmente en las empresas públicas, debido a su papel estratégico y su exposición a riesgos reputacionales, jurídicos y económicos. La implantación de programas de cumplimiento no solo previene conductas irregulares, sino que impulsa una cultura

ética basada en transparencia y responsabilidad. No obstante, su implementación enfrenta dificultades como la falta de cultura preventiva, la confusión con controles financieros, la escasa formación específica y la rigidez administrativa. SEGITTUR ha tratado de superar estos retos impulsando diversas iniciativas orientadas a promover la integridad de las actuaciones de la sociedad e involucrando al conjunto de los actores que se relacionan con la sociedad.

Palabras clave: *Compliance* en el sector público, empresas públicas, transparencia, ética empresas públicas

Compliance has become increasingly relevant in the Spanish public sector, especially in public companies, due to their strategic role and their exposure to reputational, legal, and economic risks. The implementation of compliance programs not only prevents irregular or unlawful conduct but also promotes an ethical culture based on transparency and accountability. However, their implementation faces challenges such as the lack of a preventive culture, confusion with traditional financial controls, limited specialized training, and administrative rigidity. SEGITTUR has sought to overcome these challenges by promoting various initiatives aimed at strengthening integrity in its activities and engaging all stakeholders who interact with the organization.

Keywords: *Public sector compliance, State-owned enterprises, Transparency, Ethics in state-owned enterprises*

MARÍA PILAR VENTOSA CARDADOR

EXPERIENCIAS DE COMPLIANCE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En el ámbito de la gestión de riesgos, el *Compliance* desempeña un rol fundamental al asegurar que una organización cumpla con todas las leyes, regulaciones y normas aplicables, mientras previene, y en caso de ocurrencia, identifica, evalúa y mitiga los riesgos asociados con el incumplimiento. La creciente complejidad de los

mercados, junto con un marco regulatorio cada vez más exigente, ha transformado el panorama empresarial, incrementando la exposición a este tipo de riesgos. En este contexto, las organizaciones deben ser capaces de anticiparse a ellos y adoptar medidas preventivas que les permitan operar de manera segura y conforme a la ley, asegurando así su sostenibilidad.

Palabras clave: Gestión de riesgos, *compliance*, prevención, incumplimiento, complejidad de los mercados, marco regulatorio, medidas preventivas, sostenibilidad

In the area of risk management, Compliance plays a fundamental role in ensuring that an organization complies with all applicable laws, regulations and standards, while preventing, and in case of occurrence, identifying, evaluating and mitigating the risks associated with non-compliance. The increasing complexity of markets, coupled with an ever more demanding regulatory framework, has transformed the business landscape, increasing exposure to this type of risk. In this context, organizations must be able to anticipate them and adopt preventive measures that allow them to operate safely and in accordance with the law, thus ensuring their sustainability.

Keywords: Risk management, compliance, prevention, non-compliance, regulatory framework, preventive measures, sustainability

ENRIQUE FERNÁNDEZ DE FRUTOS

EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE COMPLIANCE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La gestión de riesgos en *Compliance* se ha consolidado como una herramienta estratégica esencial dentro del panorama empresarial español, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que representan el 99,8% del tejido empresarial. La norma ISO 37301 se presenta como un marco normativo robusto que permite a las empresas integrar sistemas de gestión, fomentar una cultura ética y medir el desem-

peño mediante indicadores clave. En este artículo, se analizará cómo el *Compliance*, además de garantizar el cumplimiento normativo, actúa como un factor diferenciador en mercados globalizados, así como su impacto en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y su aplicación práctica en la gestión de riesgos.

Palabras clave: Cumplimiento normativo, gestión de riesgos, PYMES, cultura organizativa, competitividad, reputación, optimización, estrategia

Risk management in Compliance has established itself as an essential strategic tool within the Spanish business landscape, especially for small and medium-sized enterprises, which constitutes 99.8% of the overall number of businesses in the economy. The ISO 37301 standard presents itself as a robust regulatory framework which allows companies to integrate management systems, foster an ethical culture, and measure performance through key indicators. This article will analyze how Compliance, in addition to ensuring regulatory compliance, acts as a differentiating factor in globalized markets, as well as its impact on the competitiveness of small and medium-sized enterprises and its practical application in risk management.

Keywords: Compliance, risk management, SMEs, organizational culture, competitiveness, reputation, optimization, strategy

JAIME ANEIROS PEREIRA

EL COMPLIANCE EN LAS ORGANIZACIONES: ALGUNAS CONSIDERACIONES PRÁCTICAS

La implantación de un sistema de *compliance* no sólo está llamado a contar con una herramienta de exclusión de la responsabilidad penal para las organizaciones, sino que también permite establecer un proceso de reflexión y análisis sobre los riesgos, políticas y procedimientos internos. El cumplimiento de los requisitos legales o de las normas UNE contribuye a mejorar la organización interna de empresas y organismos.

Palabras clave: *Compliance, delito contra la Hacienda Pública, Infracciones tributarias, procedimiento sancionador, responsabilidad tributaria, UNE 19600, UNE 37001*

The implementation of a compliance system is not only designed to provide organizations with a tool to exclude criminal liability, but also allows for the establishment of a process of reflection and analysis on internal risks, policies and procedures. Compliance with legal requirements or UNE standards contributes to improving the internal organization of companies and organizations.

Keywords: *Compliance, crime against the Public Treasury, tax infringements, sanctioning procedure, tax liability, UNE 19600, UNE 37001*

JUAN BOSCO GIMENO

EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE COMPLIANCE: LECCIONES APRENDIDAS

Basándose en años de trabajo en diseño, implantación y auditoría de modelos y sistemas de gestión y de cumplimiento con diferentes tipos de organizaciones se abordan temas como los siguientes. En qué marco sitúan las organizaciones el modelo y la gestión del *Compliance*. Puntos críticos más relevantes en el diseño y aplicación de los modelos en función del contexto de la organización. Cambios en el paradigma del *Compliance* en las organizaciones. Mitos y realidades, efectos y consecuencias de aplicar un modelo de *Compliance*. La gestión de riesgos, desde su identificación hasta su tratamiento y cómo se aborda por las distintas organizaciones.

Palabras clave: *Compliance, riesgos, diseño e implantación, modelos y sistemas de cumplimiento*

Based on years working in design, implementation and auditing compliance models and management and systems with different organizations profiles the following topics are attended. Framework for compliance design and management in a variety of organizations. Most relevant

critical points in design and application of models depending on the context of the organization. Changes in the compliance paradigm in organizations. Myths and facts, effects and consequences of applying compliance models. Risk management, from its identification to its treatment and how it is approached by different organizations.

Keywords: *Compliance, risks, design and implementation, compliance models and systems*

JOSÉ MARÍA RAMÍREZ FERNÁNDEZ

CULTURA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE RIESGOS DE COMPLIANCE

La función de *Compliance* en las organizaciones, ya sean del sector privado como público, ha de entenderse como un activo esencial para gestionar con éxito aquellos riesgos de cumplimiento normativo que intrínsecamente van asociados a la actividad empresarial. Adicionalmente, ha de concebirse como un recurso fundamental para implantar una sólida cultura de gestión de riesgos entre todos los empleados, independientemente de su actividad diaria. Conocer el contexto interno y externo, así como la actividad de las distintas áreas o departamentos, son sólo algunas de las claves para entender qué riesgos se tienen identificados, cómo se están mitigando y qué controles adicionales se han de tener en cuenta para garantizar una adecuada gestión de riesgos.

Palabras clave: *Compliance, regulación, cultura de gestión de riesgos control interno, medidas de control, due diligence*

Compliance in companies must be understood as one of the most important assets to implement an internal and exhaustive risk management culture, in order to prevent those irregular activities that may generate a reputational risk for the organizations and financial losses for their stakeholders' interests. Preventing, identifying, managing, and mitigating should be the main principles to build a solid risk management culture among all the employ-

ees, independently of their professional position and daily activity.

Keywords: Compliance, regulatory compliance, risk management culture, internal control, monitoring measures, due diligence

CRISTINA DEL RÍO y FRANCISCO J. LÓPEZ-ARCEIZ

ESG EN EL COMPLIANCE: LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO

En un contexto donde la sociedad exige empresas responsables, los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se consolidan como marco esencial de la sostenibilidad corporativa. Integrarlos en los programas de *compliance* supone pasar del simple cumplimiento normativo a una gestión estratégica basada en la ética y la transparencia. Esta convergencia genera ventajas competitivas: mayor credibilidad, acceso a financiación sostenible y mejor gestión de riesgos. No obstante, persisten desafíos como la complejidad regulatoria y el riesgo de *greenwashing*. En España, las empresas muestran una madurez avanzada en la integración ESG-*compliance*, destacando en gobernanza, transparencia y verificación externa.

Palabras clave: ESG, *compliance*, integración, prácticas, consejo de administración, transparencia, riesgo

In a context where society demands responsible companies, ESG (environmental, social, and governance) criteria have become an essential framework for corporate sustainability. Integrating them into compliance programs means moving beyond mere legal adherence toward a strategic approach grounded in ethics and transparency. This convergence offers competitive advantages such as enhanced credibility, greater access to sustainable financing, and improved risk management. However, challenges remain, including regulatory complexity and the risk of greenwashing. In Spain, companies show an advanced level of maturity in ESG-compliance integration, standing out

in governance, transparency, and external verification.

Keywords: ESG, compliance, integration, practices, board, transparency, risk

MAGÍ CASTELLTORT CLARAMUNT

THE STRATEGIC DILEMMA OF REINDUSTRIALIZATION

El crecimiento general a menudo oculta fragilidad estructural. El análisis de empresas líderes –TSMC, Apple, Google, Samsung, Huawei y Foxconn– muestra que la verdadera resiliencia reside en convertir la escala en capacidad productiva autosostenible. El Triángulo de la Competitividad (ingresos, márgenes y flujo de caja operativo) distingue a las naciones y empresas que construyen cimientos duraderos de aquellas que los erosionan mediante una expansión superficial. Las instituciones importan: la solidez financiera, la protección de la propiedad intelectual y la estabilidad regulatoria determinan si la escala industrial se traduce en capacidad duradera. Solo las empresas que convierten consistentemente más del 25 % de sus ingresos en efectivo predecible pueden consolidar una reindustrialización sostenible, transformando el crecimiento económico en una auténtica fortaleza estructural.

Palabras clave: Reindustrialización, empresas, sostenibilidad, crecimiento económico.

Headline growth often conceals structural fragility. Analysis of leading firms—TSMC, Apple, Google, Samsung, Huawei, and Foxconn—shows that genuine resilience lies in converting scale into self-sustaining, productive capacity. The Competitiveness Triangle—revenue, margins, and operating cash flow—distinguishes nations and firms that build durable foundations from those eroding them through superficial expansion. Institutions matter: financial depth, IP protection, and regulatory stability determine whether industrial scale translates into enduring capacity. Only firms consistently converting over 25% of revenue into predictable cash can anchor sustainable

reindustrialization, transforming economic growth into genuine structural strength.

Keywords: *Reindustrialization, companies, sustainability, economic growth.*

SERGIO LUIS DONCEL NÚÑEZ

FISCALIDAD, PRESUPUESTOS Y PLANIFICACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AUTONOMÍA ESTRATÉGICA

La arquitectura de la autonomía estratégica abierta, que aún está en proceso de definición, debería integrar en su seno instrumentos fiscales, presupuestarios y de planificación, ya que pueden influir significativamente en su éxito. Este trabajo formula algunas sugerencias e ideas a ese respecto, desde una perspectiva europea y nacional. En concreto, se destacan instrumentos europeos, como el marco de gobernanza fiscal, u otros que aportarán financiación, como la *Industrial Accelerator Act*; y, en el plano nacional, la necesidad de estabilidad presupuestaria y de una plani-

ficación global de las iniciativas de autonomía estratégica, así como el rol de los beneficios fiscales.

Palabras clave: Autonomía estratégica abierta, incentivos fiscales, presupuestos, planificación, gobernanza fiscal

The architecture of the open strategic autonomy, which is still in the process of being defined, should incorporate fiscal, budgetary, and planning instruments, as these can notably influence its success. This paper puts forward some suggestions and ideas in this regard, from both a European and a national perspective. Specifically, it highlights European instruments such as the fiscal governance framework, or others that will provide funding, such as the Industrial Accelerator Act; and, at the national level, the need for budgetary stability and comprehensive planning of strategic autonomy initiatives, as well as the role of tax incentives.

Keywords: *Open strategic autonomy, tax incentives, budgets, planning projects, fiscal governance*

Los índices y abstracts de Economía Industrial se incluyen en las bases de datos e índices on line de la **American Economic Association** y en su publicación especializada **ECONLIT**, editada por el **Journal of Economic Literature**. A la consulta de sus 200.000 registros, entre los que se encuentran 300 revistas —100 fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los contenidos de Economía Industrial también están disponibles en la red Internet, en la dirección **www.economiaindustrial.es**