

# ANALIZANDO LOS RIESGOS DEL CAMBIO CONSTANTE

**Las Jornadas de Auditoría Interna de 2021 volvieron a ser virtuales, pero eso no impidió que se congregaran cerca de 500 profesionales para, juntos, analizar los grandes riesgos y tendencias que marcarán el futuro e inciden de forma directa en nuestra profesión.**

Consuelo Calle ccalle@iai.es

Nuestra gran cita anual, las jornadas de Auditoría Interna 2021, nos permitió vernos digitalmente a lo largo de la toda la semana, con sesiones de mañana y tarde alternas, en las que desciframos uno a uno los principales riesgos empresariales de la mano de ponentes de primera final. Hablamos de ciberseguridad, Inteligencia Artificial, gestión de crisis, del nuevo consumidor, de demografía y geopolítica, de sostenibilidad... de todas esas fuerzas que conforman el complejo mundo actual. "La velocidad de los cambios y la incertidumbre que ésta genera es una de las principales caracterís-

ticas de este siglo. Las crisis a las que nos hemos enfrentado, inmobiliaria, financiera o medioambiental más allá de la pandemia en la que todavía seguimos inmersos, han puesto de manifiesto la debilidad de muchos sistemas de control", describió la presidenta del Instituto de Auditores Internos de España, Sonsoles Rubio, en su discurso de apertura, que alertó sobre la hiperegulación -"uno de los principales factores que genera incertidumbre e inseguridad jurídica"- y destacó el papel y los atributos de los auditores internos. "En este entorno, nuestras mejores armas como auditores internos

son el rigor y la profesionalidad, que nos permiten cumplir nuestra misión de proporcionar confianza en entornos cada vez más inestables. Pero no depende solo de nosotros. Los reguladores tienen un papel fundamental y debemos exigirles medidas que refuercen esta misión compartida", subrayó la presidenta. Todos los participantes coincidieron en señalar esa creciente complejidad del mundo actual. Pero cada ponente nos mostró la realidad desde su óptica, desde el tamiz de su propia disciplina y conocimiento. Desde la geopolítica y la ciberseguridad. "Vivimos en un mundo cambiante en el que los mapas cambian

## ELIGE TU COLOR, ELIGE TUS IDEAS

Ese fue el eslogan de este año, un juego de palabras para destacar la riqueza de la diversidad y la necesidad de potenciar el pensamiento creativo en una sociedad cada día más automatizada y digital. Como dice el refrán, cada día tiene su afán, nosotros elegimos un color para cada día, un color inspirador que actuaba como leit motiv para nuestros desafíos diarios y marcaba la pauta de las fotos diarias que os pedimos enviar, y de las canciones que había que recordar. Lunes naranja; martes amarillo; miércoles rojo, jueves verde y viernes azul.

Hasta nuestra maestra de ceremonias, nuestra querida Mar Cabra, fue cambiando su atuendo cada día para ir a tono con el color que tocaba. ¡Gracias Mar!

Sabemos por vuestro feedback que el kit os encantó. Estamos muy contentos de que todo haya salido como habíamos estado planificando desde antes del verano. Sí, porque las cosas solo salen bien cuando están bien trabajadas y se les ha dedicado el tiempo y el cariño que se merecen. Gracias por vuestras valoraciones.



## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2021

continuamente, cambian cada hora, cada minuto.... Un mundo en el que los países compiten geopolíticamente haciendo uso de estrategias híbridas que siempre tienen dos componentes: ciberseguridad y desinformación”, alertó el General Miguel Ángel Ballesteros, Director General del departamento de Seguridad Nacional. “La ciberseguridad, que es un punto débil para el espionaje y para las infraestructuras críticas, se basa hoy en tecnologías punteras y requiere grandes inversiones en I+D+i.

### NUEVO CONSUMIDOR

Desde el punto de vista del consumidor. “Estamos en la economía de la atención. Antes las marcas peleaban por nuestro dinero, pero ahora también luchan por atraer la atención de los consumidores, que nos sentimos saturados de información -hay una sobrecarga cognitiva porque somos multipantalla cuando trabajamos, vemos la televisión, caminamos y hasta conducimos”, describía Jaime Veiga, Director Académico Master en *Market Research & Consumer Behavior* del IE Business School. Un mundo en el que el consumidor se siente poderoso, busca inmediatez, información y contenido útil o interesante, interactividad y, sobre todo, un consumidor

que tiene una fuerte conciencia social y medioambiental. Desde la neurociencia y la psicología positiva. “Vivimos un cambio disruptivo que genera fatiga, pero no hay que tener miedo al cambio porque es necesario para evolucionar. Ya lo decían los presocráticos: si yo cambio, todo cambia. Lo importante es desarrollar la humildad y la sabiduría para reconocer y elegir el mejor camino, que es aquel que nos permite no solo florecer, sino también enriquecernos”, arrancaba las jornadas Mario Alonso, médico,  *fellow* en cirugía por *Harvard University Medical School*. Alonso nos habló de nuestros dos cerebros enfrentados, el hemisferio izquierdo -el racional, el técnico- y el hemisferio derecho -el creativo, el humano- y la necesidad de reactivar esa parte derecha que se nos ha atrofiado para ver la realidad al completo, para ampliar la perspectiva y, sobre todo, porque el hemisferio derecho es “el gran angular que nos permite ver el bosque”, esa parte que nos ayuda ante los cambios disruptivos, señaló el conocido investigador y docente en el campo del desarrollo personal y profesional. También analizamos la realidad desde el punto de vista de la Inteligencia Artificial. “Estamos muy lejos aún de la llamada superinteligencia,

la Inteligencia Artificial (IA) que supere a la inteligencia humana, pero sí estamos viendo como la IA está transformando la sociedad, porque los algoritmos ya están determinando muchas cosas de nuestra vida, desde qué vemos en Internet, hasta por donde vamos cuando conducimos con un asistente de tráfico en tiempo real...”, señaló Nuria Oliver, fundadora y vicepresidenta de *European Laboratory for Learning and Intelligent Systems (ELLIS)* y *Chief Data Scientist* en Data-Pop Alliance. Nuria nos habló de las 5 dimensiones de la Inteligencia Artificial, para centrarse en la dimensión social y educativa o, dicho de otra manera, en el reto de “cómo integrar la IA en el bien social, para impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”, un movimiento que congrega a diferentes expertos de todo el mundo, incluida Nuria Oliver. Los datos, analizados con técnicas de IA, son clave tanto para medir la situación y avance de los 17 ODS, como para anticiparse con sistemas predictivos y situacionales. Pero “los sistemas de IA son imperfectos y hay que ver sus limitaciones para corregirlas e impulsar su integración en el bien social”, subrayó la ingeniera de Telecomunicaciones, doctorada en IA por el MIT.

### GESTIÓN DE RIESGOS

De analítica y gestión de riesgos nos habló Paul Burgess, *senior Advisor for Risk Management*, en el centro de estudios sobre riesgos de la Universidad de Cambridge. Explicó como los riesgos se pueden “modelar para ajustar al plan de negocio de la compañía, teniendo en cuenta tanto los riesgos a corto plazo, de los que uno puede recuperarse rápidamente como por ejemplo un ciberataque, como las tendencias de riesgos, que suelen tener un horizonte de mayor alcance. Dos tipos de riesgos que suelen tener sus diferentes dinámicas”, explicó. Y lo primero para hacer ese análisis es descomponer los riesgos por su naturaleza, causa, tipo de impacto, área en la que impacta y cuantificación del impacto. Paul Burgess dedicó parte de su tiempo a analizar el riesgo climático, el impacto que tenía en 2015, cuando se firmó el Acuerdo de París, con muchas aspiraciones, pero poca puesta en práctica, y actualmente, ahora que el mundo camina de la mano hacia el objetivo de cero emisiones para 2050, lo que a su vez va a exigir cambios en los modelos de negocio de las compañías.

### RIESGO CLIMÁTICO

Sin duda, la transición energética necesaria para combatir el riesgo

## APOSTAMOS POR COSO ESG COMO LENGUAJE COMÚN

Los criterios ESG se han convertido en una prioridad para las empresas. El problema es que los riesgos ESG son poliédricos, no todos están igual de desarrollados y requieren un marco adecuado de gestión. Desde el Instituto apostamos por la guía COSO para la integración de los factores ESG en la gestión de riesgos, elaborada junto al WBCSD, el documento que nos permite a todos hablar un lenguaje común. Basada en el marco COSO ERM, reconocido por reguladores y supervisores en todo el mundo, la guía ayuda a ordenar la información de manera rigurosa y homogénea. Esto es lo que nos ha llevado a traducir al español la guía completa y, en el marco de las jornadas, subirla en nuestra web <https://auditoresinternos.es/>, donde está a disposición de toda la comunidad hispanohablante. Más información en página 6.

climático es un desafío inaplazable. De ello nos habló Mario Picazo, Meteorólogo, experto en cambio climático y clima extremo. “El efecto invernadero no va a desaparecer por arte de magia. Eso no va a ocurrir. Vivimos en un mundo que mundo cada vez más extremo en lo meteorológico; lo seco será más seco, y lo lluvioso más lluvioso y eso tiene muchas implicaciones para sectores empresariales. Tenemos que buscar soluciones que implican adaptación”, nos explicó para, a continuación, subrayar que lo más

importante es la “transformación energética sin precedentes” que debemos abordar todos los países, algo que requiere fuertes inversiones y que exigirá “a los países desarrollados echar un cable a los países emergentes con menos recursos”, dijo Picazo. Y apeló a los auditores internos para “convencer al directivo o CEO de lo que realmente debería hacer” para abordar con éxito el cambio climático. Una autoridad mundial en demografía e historia demográfica y social nos ayudó a ver el mundo desde

### MOTIVACIÓN



Aprovecha que no tienes sólo una mente, sino dos

Mario Alonso  
Médico,  *fellow* en cirugía por Harvard University Medical School

Link al vídeo: <https://xurl.es/49kw4>

### GEOPOLÍTICA



Geopolítica de la Ciberseguridad

General Miguel Ángel Ballesteros  
Director General, departamento de Seguridad Nacional

Link al vídeo: <https://xurl.es/vda0e>

### GESTIÓN DE RIESGOS



Robust approaches for assessing strategic corporate risk. Application of risk scenarios.

Paul Burgess  
Link al vídeo: <https://xurl.es/q57yf>  
Senior Advisor for Risk Management. Center for Risks Studies of University of Cambridge

### DEMOGRAFÍA



Outlook: fuerzas demográficas y economía global

Massimo Livi  
Presidente honorario de la asociación mundial de expertos de demografía (IUSSP) y profesor de Demografía en la Universidad de Florencia

Link al vídeo: <https://xurl.es/h9juu>

### INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Hacia una Inteligencia Artificial por y para la sociedad

Nuria Oliver  
PhD, Cofundadora y Vicepresidenta de ELLIS; Chief Data Scientist en Data-Pop Alliance

Link al vídeo: <https://xurl.es/fej9t>

### RIESGO CLIMÁTICO



Calentamiento global y los riesgos climáticos del futuro

Mario Picazo  
Meteorólogo, experto en cambio climático y clima extremo

Link al vídeo: <https://xurl.es/3727u>

## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2021

ese prisma. El profesor Massimo Livi Bacci, presidente honorario de la asociación científica mundial de expertos en demografía (IUSSP en sus siglas en inglés), nos habló de un riesgo que se va gestando despacio pero que, cuando explota, puede detonar todo tipo de riesgos: sociales, políticos, institucionales, económicos, legales, culturales, laborales... "La demografía es un reto, pero no es nuestro mayor problema. Somos 8.000 millones de habitantes y que, para finales de siglo, es decir, en 80 años, seremos 3.000 millones más. Pero eso ya lo hemos vivido: 3.000 millones es lo que creció la población mundial los últimos 3 años. Lo podemos afrontar con éxito porque es gradual y, en realidad, el ritmo de crecimiento demográfico va apagándose: en los años 60, crecíamos al 2%; ahora crecemos al 1% y a finales de siglo estaremos en 0%", nos aclaró el profesor, que ha impartido clases en universidades de todo el mundo. "Nadie sabe cuál es la población máxima que puede albergar el mundo; lo importante es cómo distribuir un espacio que es limitado y hay que utilizar con sabiduría: hace 10.000 años, cada habitante tenía a su disposición el espacio equivalente a Cerdeña; hoy tiene el espacio de Capri", explicó gráficamente el profesor tras

destacar la importancia de adoptar políticas sociales para reducir la desigualdad social. Precisamente, los aspectos sociales que integran las siglas ESG fueron desgranados por Chema Vera, experto en Estrategia, Sostenibilidad e Impacto Social, recientemente nombrado Director Ejecutivo de Unicef España. "El problema de la "S" sobre la "E" es que la E tiene una métrica muy segura y la "S" una métrica más complicada y serios problemas de definiciones, de criterio y de peso", señaló Vera tras recordar que tras la S de social hay muchos aspectos de empleo, de diversidad, de inclusión y de impacto de la compañía en la comunidad. Y no ocultó su temor a que los aspectos sociales se queden como en la esfera y con papel de lo que tradicionalmente se ha llamado RSC, aunque se añada un "plus" detrás, es decir RSC+, por el reto que supone repartir el retorno antes y con una reducción del riesgo más difusa a medio plazo. Vera auguró gran trabajo para los auditores internos para aportar rigor y veracidad a todo lo que tiene que ver con los objetivos sociales, la S de ESG. De forma que al final lo social adquiera la misma dimensión que han adquirido estos años las otras dos letras del acrónimo. "Mucha gente que está

pensando e innovando para que la "S" se quede al mismo tamaño y con la misma seriedad que la "E" y la "G", sentenció.

### LAS PERSONAS, EN EL CENTRO

Si hay que buscar un *leit motiv* de las jornadas, sin duda este fueron las personas, presentes en el propio eslogan -la creatividad es un rasgo humano que los robots difícilmente podrán copiar-, en la "S" de las siglas EGS, en la demografía, en el enfoque que debemos dar a la Inteligencia Artificial, en el análisis del consumidor del futuro, en la geopolítica y el liderazgo de los países, en el riesgo climático generado por la acción humana... En todo. Y cada vez con mayor protagonismo, porque, como concluyó sus palabras presidenta del Instituto y también apuntó en su presentación el presidente y CEO del Global IIA, Anthony J. Pugliese, el Risk in Focus 2022 muestra una tendencia que se está conformando. Y es que, aunque las compañías siguen atendiendo a los riesgos operativos y de negocio, crece la importancia de los riesgos relacionados con las personas como es la gestión del talento, la diversidad, el bienestar de los empleados o la cultura corporativa. Dicho de otra manera, también en los riesgos, el foco ha girado hacia las personas.

# LA VISIÓN DESDE LA COMISIÓN DE AUDITORÍA



**Ciberseguridad, riesgos ESG, tsunami regulatorio, guerra por el talento, trabajo en remoto, Inteligencia Artificial... Todas estas cuestiones fueron abordadas en la mesa de consejeros que organizamos en las Jornadas de Auditoría Interna 2021. ¿La conclusión que más nos afecta? "Los auditores internos van a tener mucho trabajo".**

Consuelo Calle [ccalle@iai.es](mailto:ccalle@iai.es)

Este año también tuvimos tres invitados excepcionales: **Fernando Caballero** (en adelante F.C.) consejero y presidente de la Comisión de Auditoría de Soltec; **Jaime Caruana** (J.C.), consejero de BBVA, y **Ana Plaza** (A.P.), presidenta de la Comisión de Auditoría de Línea Directa Aseguradora, Corporación Financiera Alba y Renault España. Lo que sigue es un resumen del diálogo que surgió entre ellos. Si asististe a las Jornadas puedes ver la ponencia completa en [www.auditoresinternos.tv](http://www.auditoresinternos.tv)

**¿Os preocupa el impacto de la pandemia en la cultura corporativa y sus posibles implicaciones en el bienestar de las organizaciones?**

**-F.C.** Está claro que el Covid nos ha cambiado la vida a todos. Hay leccio-

nes aprendidas y es una oportunidad, pero las personas estaban en el centro. Me parece muy importante poner el foco en las personas. Yo creo que la cultura se ha mantenido porque se ha trabajado muy bien en remoto y con medios virtuales.

**-A.P.** La cultura se ha mantenido y, en algunos casos, se ha reforzado al priorizar el bienestar de las personas no solo durante la pandemia sino también en la postpandemia. Y eso se va a quedar con nosotros: desde el punto de vista de las empresas, cuidar su talento es prioritario.

**-J.C.** La primera preocupación fue el bienestar de las personas y luego, mantener los servicios. La pandemia ha validado todas las inversiones y esfuerzos que se han hecho durante muchos años en tecnología, en cultura, en agilidad...

**Desde la perspectiva de la Comisión de Auditoría, ¿habéis detectado relajamiento del ambiente de control en la organización ante estas extrañas circunstancias?**

**-A.P.** No he detectado debilitamiento alguno, en absoluto. Si que ha habido una revisión de los riesgos.

**-F.C.** Se ha hecho un esfuerzo y lo virtual ha traducido a lo físico, pero me gustaría destacar un riesgo importante: la guerra del talento. Va a haber escasez de talento, ya lo hay, en determinados sectores.

**-J.C.** La pandemia trajo nuevos riesgos que ha habido que analizar, pero también trajo mucha motivación, dedicación y mucho esfuerzo común. Y el resultado es que la Comisión de Auditoría ha podido continuar trabajando casi casi como en circunstancias normales.

### AUDITORES INTERNOS

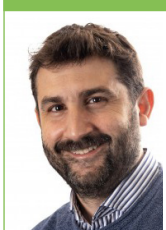


2022 Outlook of Internal Auditors

Anthony J. Pugliese  
Presidente y CEO del Instituto global de Auditores Internos (IIA)

Link al video:  
<https://xurl.es/bzav2>

### CONSUMIDOR



Comportamiento del consumidor en la era post-Covid

Jaime Veiga  
Director Académico del Master en Market Research & Consumer Behaviour. IE Business School

Link al video: <https://xurl.es/1e4ed>

### COMPROMISO SOCIAL



Lo Social en la ESG, impacto y nuevos requisitos para empresas e inversores

Chema Vera  
Director Ejecutivo de Unicef España. Experto en Estrategia, Sostenibilidad e Impacto Social

Link al video: <https://xurl.es/2nv74>

## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2021

**Ahora estamos lidiando con los entornos híbridos, que algunos dicen que son incluso más difíciles que los entornos en remoto...**

-**A.P.** Efectivamente. Desde la perspectiva de la Comisión de Auditoría, te preguntas cómo repartes la posibilidad de estar en entornos híbridos y es complejo. Y hemos optado por hacer reuniones presenciales o virtuales dependiendo del contenido, porque hay temas que son más estratégicos, que requieren más discusión y es mejor estar alrededor de la misma mesa.

- **J.C.** La pandemia ha acelerado muchas de las tendencias que venían de antes y creo que Auditoría Interna tiene una capacidad tremenda de ayudar a las otras líneas de defensa y de hacer que el proceso de transformación que deben abordar las empresas tenga menos riesgos. Los consejos de administración vamos a pedir mucho aseguramiento de esta transformación a los auditores internos, que van a tener mucho más trabajo.

**Además de los comentados, ¿sobre qué otros riesgos deben poner el foco los auditores internos?**

-**J.C.** La transformación es un riesgo global que engloba muchos riesgos, como el tecnológico, el reto digital, que es muy importante en el sector financiero y tiene muchas dimensiones: seguridad, gobernanza, uso y calidad del dato... Y luego está el reto ESG, al que habrá que adaptarse. Y el reto adicional de mejorar el entorno de control: Auditoría Interna puede mejorar las otras capas de control, la primera y la segunda, y se lo vamos a pedir a los auditores internos.

-**A. P.** Ciberseguridad es clave, pero quería pararme un poco más en los riesgos ESG. La demanda es creciente y las empresas tienen que responder sí o sí. Todavía nos falta

cierta unidad en torno a cómo reportar y medirlos, falta un marco común. En riesgos ESG seguimos, con cierta distancia, todo lo que ha sucedido con la información financiera. Desde Auditoría Interna es crucial ir adelantándose e incorporar la supervisión de los procesos de los riesgos ESG porque más pronto que tarde vamos a estar ahí.

-**F.C.** Ciber es un riesgo que ha estado, está y estará con nosotros a futuro. Ahora está el riesgo de la cadena de suministro, que va a marcar lo que resta de año y también 2022; la guerra del talento; los planes de continuidad... El auditor interno va a saber muy bien lo que tiene que hacer, porque el método y la forma de pensar lo tiene bastante claro.

**¿Cómo está abordando la Comisión de Auditoría la inclusión de los riesgos ESG?**

- **A. P.** Es muy importante que se

integren en la estrategia. Porque el crecimiento de una empresa será crecimiento si es sostenible. Cada sector tiene sus factores de riesgo en temas de ESG y cómo medirlos, pero es importante ajustarlo a la realidad de cada empresa.

- **J.C.** Son tres letras. En la parte de gobernanza, ya se ha dado mucho progreso. En la parte social, todavía hay cierta indeterminación y se requiere más concreción. Y la parte de sostenibilidad y cambio climático es un tsunami regulatorio que ya está aquí. Hay una selva de iniciativas, pero Auditoría Interna nos va a ayudar mucho a concretar todo, desde el universo auditable a la taxonomía, etcétera.

¿Te ha parecido interesante? Pues la mesa redonda no acabó aquí. Se abordaron más cuestiones de interés. Puedes ver la mesa redonda completa en: <http://xurl.es/chop3>

### NUESTROS PATROCINADORES

**PATROCINADOR PLATINO**



**PATROCINADORES ORO**





**PATROCINADORES PLATA**






**PATROCINADORES BRONCE**










# JORNADAS PARALELAS

### 1. Auditoría Interna, crisis y resiliencia

Con el estallido de la pandemia, las empresas tuvieron que adaptar sus procesos y desplegar la mayor estrategia de contingencia de los últimos años. ¿Cómo lo abordaron? ¿Qué hubo que cambiar rápidamente? ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas? Es lo que nos contó **Enrique García Maestre**, director de Auditoría Interna, Riesgos, Seguros y Control de **AGBAR**. Nos desveló cómo Auditoría Interna ha pilotado un Retorno de Experiencia orientado a integrar en la organización todas las lecciones aprendidas durante la crisis. Un buen ejemplo real sobre cómo la labor de Auditoría Interna puede ir más allá de la necesaria verificación de los protocolos de actuación y el rol que debe desempeñar sobre estas cuestiones.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/nlpzz>

### 2. Transformación y nuevas formas de auditar

**Daniel Romero**, responsable de Control Interno, y PMO del proyecto de Nuevas Formas de Trabajar en la Dirección de Auditoría, Control y Riesgos del **Grupo Repsol**, nos habló de la experiencia durante la pandemia - "no se trata de desempolvillar los manuales el día de la crisis, sino de anticiparte e incorporar las lecciones aprendidas" y nos contó el proyecto de transformación de la función: "Auditoría Interna tiene que ser digital y estar en esa transformación; anticiparse; enfocarse en lo relevante y estar desde el principio; escribir menos y hablar más, anticipando la comunicación de los resultados; tener formación constante y mejorar su branding dentro y fuera de la de la organización".

Ver sesión completa: <https://xurl.es/py5tb>

### 3. Digitalización y control en procesos de facturación

El procesamiento inteligente de documentos para optimizar procesos de control sobre los contratos es una realidad en compañías como **Insudpharma**. **César Quintana**, director de Digitalización y CIO de **Insudpharma**, nos contó los detalles del proceso de implementación de la solución **DI-SIRE** (Smart Information Retrieval Engine) en el Departamento de Digitalización y Auditoría Interna de la mano de **EY**, que también estuvo presente en la sesión con **Manuel Giralt**, Socio Responsable de las áreas de Auditoría Interna y Riesgos Tecnológicos en **EY España**. La herramienta permite realizar la clasificación automática de los contratos según su tipología para poder disponer de los documentos de forma estructurada y realizar búsquedas ágiles.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/ufhgh>

### 4. Comisión de Auditoría y responsabilidad fiscal

El desarrollo de la función fiscal y un apoyo efectivo de Auditoría Interna son piezas clave dentro de las mejores prácticas de Gobierno Fiscal Corporativo ante las comisiones de Auditoría. Es algo que no se debe improvisar. Así nos lo contaron desde **Banco Sabadell**, **Nuria Lázaro**, Subdirectora General y Directora de Auditoría Interna, y **Carlos A. Lázaro**, Director de la Asesoría Fiscal. Evaluar adecuadamente los riesgos fiscales es un reto importante para la Comisión de Auditoría debido a los frecuentes cambios en el modelo de relación con las administraciones tributarias, de replanteamiento de los principios básicos de la fiscalidad internacional, de continuas modificaciones normativas y criterios interpretativos. Nos dieron todos los detalles para asegurar el mejor *governance* fiscal. Ver sesión completa: <https://xurl.es/hmtyb>

### 5. ¿En qué riesgos tenemos que enfocarnos?

Históricamente, las compañías han listado los riesgos atendiendo a su probabilidad y severidad y se centraban en los de mayor impacto. Pero esto no tiene hoy gran validez, porque no permite ver la *global picture*: no muestra las relaciones entre riesgos, ni las consecuencias completas, ni el valor de contar con sistemas de control agregados. Un riesgo puede detonar otro, y este a otro que, conjuntamente, generen un impacto agregado mayor que la suma individual. El valor de esta visión agregada fue abordado en la ponencia de **David Vose**, Vice President Risk Management de **ARCHER** y **RSA Business**, y **Fernando J. Cuenca**, Senior Sales Engineer, de la misma compañía.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/txju2>

### 6. Touchstone Insights para Auditoría Interna

Las prácticas de Auditoría Interna están evolucionando. **Jonathan Pizarro**, Lead Product Manager de **TeamMate**, presentó los resultados de una investigación global de **Touchstone Insights** para Auditoría Interna en la que se encuestó a más de 1.300 profesionales de auditoría y control interno. Apuntó áreas que los auditores internos consideran críticas y que deben tener en cuenta los diferentes equipos de la dirección de Auditoría Interna para implementar una metodología ágil e integración de análisis de datos en todo el flujo de trabajo de auditoría.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/59bjg>

### 7. Dinamic Risk Coverage y eficiencias

El contexto en el que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más complejo, cambiante e incierto. Estos aspectos obligan a Auditoría Interna a adaptarse para, no solo seguir siendo útil, si aportar todavía más valor a la organización. Bajo este paraguas, **Alberto Ferreiro**, Director de Auditoría Interna de **Ferrovial**, expuso un diagnóstico actual de Auditoría Interna para, a partir de ahí, identificar los planes de acciones concretos. "Si no elegimos nosotros el camino, el camino nos elegirá a nosotros", arrancó **Ferreiro**, para quien Auditoría Interna debe revisar el universo auditable, analizar los riesgos de forma dinámica, rasgar eficiencias, digitalizarse, acertar con la planificación y mejorar el reporting de la función.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/swb3p>

## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2021

### 8. Auditoría ágil: en qué consiste y cómo lograrla

La pandemia ha puesto de manifiesto la importancia de incorporar métodos adicionales de trabajo en la dirección de Auditoría Interna. Y uno de ellos es la aplicación de la metodología ágil. **Jorge Tavio**, Area Sales Director Iberia de la compañía **Workiva**, nos presentó los principios en los que se basa la metodología ágil y las diferencias respecto a los métodos tradicionales de trabajar y enfocar los problemas. Por la necesidad de mayor colaboración y agilidad, muchas Auditorías Internas están adoptando la metodología ágil, pero surgen retos y obstáculos que hay que gestionar. El directivo de **Workiva** desveló las mejores prácticas en la industria y las implicaciones de un entorno colaborativo a través de las Tres Líneas.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/51kcyj>

### 9. Criptomonedas: ¿A qué riesgos nos enfrentamos?

**Carlos Navarro**, Senior Manager de Blockchain & Digital Assets de **Deloitte** en España, nos introdujo en el apasionante mundo de las criptomonedas y los criptoactivos, que mueven cada día 163 billones de dólares. Un mundo en eferescencia que no podemos dejar de lado: Bitcoin acaba de ser lanzada como moneda de curso legal en El Salvador, China ha prohibido los criptoactivos, Tesla y otras compañías aceptan pagos con Bitcoin... La pregunta clave para Auditoría Interna es: ¿qué debemos tener en cuenta si nuestra organización decide adentrarse en este criptomundo?

**Navarro** aportó luz a esta cuestión repasando las principales implicaciones que tiene en las corporaciones desde la perspectiva de gestión de riesgos y de Auditoría Interna.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/p7w84>

### 10. New Deal de Auditoría Interna

**Alejandro Rembado**, Director de Auditoría Interna para Argentina y Uruguay de **Telefónica**, utilizó el término histórico de los años 30 del siglo pasado para subrayar la necesidad de plantear un nuevo entorno para la profesión de Auditoría Interna. La función necesita asumir su propia transformación y romper los paradigmas para maximizar su relevancia, su influencia y su utilidad en las organizaciones asumiendo los retos que se plantean a la Dirección. **Rembado** nos contó los cambios que se han operado en **Telefónica** en principios, procesos y tecnología, así como en las nuevas técnicas y herramientas de información y comunicación de Auditoría Interna para optimizar la supervisión del control interno y la gestión de riesgos.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/a0lk9>

### 11. Plan de Auditoría Interna predictivo

Algunas compañías aplican análisis predictivos en Auditoría Interna para dotarse de un plan de auditoría dinámico y predecir con precisión las unidades auditables. Esto es precisamente lo que ha hecho la compañía **Arus**. Su Gerente de Auditoría Interna, **Ana María Mora**, nos contó todos los detalles del proyecto, cómo trabajaba antes la función, qué líneas que llevaron a su implementación y cómo se llega a ese análisis utilizando herramientas de Machine Learning. Ahí se introdujeron los criterios (hoy 30) para detectar las correlaciones versus la probabilidad de riesgo. ¿El resultado? El plan es un 67% más preciso al predecir si un proceso debe ser auditado, lo que permite a la función anticiparse a la gestión de riesgos y aportar más valor a la estrategia de la compañía.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/djva3>

### 12. Sostenibilidad en la Tecnología de la Información

**Javier Puertas**, Director de Governance, Risk & Compliance de **PwC**, nos explicó la aplicación de la sostenibilidad en las Tecnologías de la Información, técnicamente conocida como Green IT, y su supervisión por Auditoría Interna. El concepto Green IT "refleja una amplia gama de tecnologías y prácticas que ayudan a las empresas a conservar la energía y los recursos naturales; reducir o eliminar los residuos; reutilizar, reciclar o reutilizar los materiales, especialmente el hardware y la infraestructura tecnológica; y diseñar, implantar y utilizar los sistemas de información de forma sostenible". Puertas habló de los diferentes modelos de madurez existentes, de los pasos clave en los procesos de implantación, del cuadro de mando y la Auditoría del Green IT.

Ver sesión completa: <https://xurl.es/kico3>

### 13. Ventajas del aseguramiento externo del sistema de gestión de riesgos

Existen diferentes marcos de gestión de riesgos y las empresas adoptan el que se ajusta más a su modelo de empresa. Desde **Indra**, primera compañía del Ibex 25 que certificó su sistema de gestión de riesgos con Aenor, su Directora de Riesgos Globales, **Cinthia Prado**, expuso las amplias ventajas para Auditoría Interna de contar con un sistema de gestión de riesgos sólido y certificado o auditado externamente. Nos habló de las eficiencias en el establecimiento del nivel de aseguramiento de la gestión de riesgos, de la optimización de recursos, los inputs al Plan de Auditoría, la identificación de otras fuentes de aseguramiento y la aplicación de una visión holística que permita evaluar posibles debilidades de controles. Ver sesión completa: <https://xurl.es/491qg>

### 14. Cambiar para ganar eficiencia y coordinación

**Mónica Díez**, Directora de Auditoría Interna de Europa y Latinoamérica en **Bupa**, nos explicó el nuevo modelo operativo (Ways of Working) que ha desarrollado Auditoría Interna del grupo de salud para trabajar y fijar objetivos en base al plan estratégico. La compañía está haciendo un uso intensivo de la analítica avanzada de datos para mejorar todas sus funciones y servicios. Esto, aplicado a Auditoría Interna, implica por ejemplo "opinar en tiempo real, de lo que importa, cuando importa". También se han adoptado nuevos canales y formas de comunicación y se han creado Grupos de Práctica Global (GPG's) en los que auditores especializados en un área intercambian conocimientos, facilitando la colaboración entre equipos, incluso alcances de trabajos y evaluaciones de riesgos más consistentes y coordinados. Ver sesión completa: <https://xurl.es/yglft>

### 15. Auditoría de riesgo climático: ¿estamos preparados?

El cambio climático presenta riesgos y oportunidades para Auditoría Interna, que debe adaptarse al ritmo de regulaciones, herramientas y técnicas porque su papel de supervisión es clave, como apuntaron **Yolanda Pérez**, CIA, CRMA, COSO ERM, ROAC, CESGA y Senior manager de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de **KPMG**, y **Marta Contreras**, Directora de Sostenibilidad y Buen Gobierno en **KPMG**, que detallaron una hoja de ruta para estar preparados, empezando por la concienciación y el modelo de gobierno, pasando por la evaluación de escenarios e impactos reales y potenciales en negocios, estrategia y planificación financiera, hasta la evaluación del sistema de gestión de riesgos relacionados (políticos, legales, tecnológicos, de mercado, reputacionales, etc.), las métricas establecidas y el desempeño. Ver sesión completa: <https://xurl.es/8o5nw>