

**Auditoría  
Interna**

REVISTA EDITADA POR EL INSTITUTO  
DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

## Entrevistamos a: Javier Gomá



*Filósofo, escritor y director  
de la Fundación Juan March*



**Aniversario del Instituto  
y Jornadas 2023**

**Indicadores  
de calidad del  
SCIIF**



**Risk in Focus  
2024: policrisis  
como nueva  
normalidad**



**El buen  
gobierno de la  
ciberseguridad**



# Sumario

Hilo  
directo

En  
portada

Líder  
habilis

Otra  
mirada

Raíces  
y alas

A  
fondo

Instituto  
contigo



**Presidenta:**

Sonsoles Rubio

**Comisión Editorial:**

Gabriela González-Valdés:  
Directora General  
Jesús Lafita: Director Técnico

**Coordinadora Editorial:**

Consuelo Calle  
ccalle@iai.es

**Colaboradores:**

Reyes Fuentes  
Gianluca D'antonio  
Ignacio Bazarra  
Ángel Navarrete



Santa Cruz de Marcenado, 33 - 28015 Madrid  
Teléfono: 91 593 23 45  
Fax: 91 593 29 32

[iai@iai.es](mailto:iai@iai.es)

[www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

Diseño y realización:  
Blondas de Papel S.L.

## Gracias

### Sonsoles Rubio

CIA, CRMA, CFE, LPEC

Presidenta del Instituto de  
Auditores Internos de España



Quiero aprovechar esta columna para trasladar un enorme agradecimiento a todos.

Permitirme, en primer lugar, agradecer su contribución a los presidentes que me han precedido al frente del Instituto de Auditores Internos de España. Sin su particular y especial aportación, esta asociación no tendría hoy la solidez que tiene, ni la profesión de auditor interno atesoraría el reconocimiento que ostenta tanto a nivel profesional como corporativo.

Gracias a todos los socios, individuales y corporativos, que nos han acompañado a lo largo de estos años y hoy en día. Vosotros sois nuestro soporte y nuestra razón de ser. Sois el sentido de todo lo que hacemos e innovamos desde el Instituto ahora y a lo largo de estos cuarenta años de historia que celebramos en 2023.

Gracias también a todos los que presidentes de grandes compañías y asociaciones que han dedicado unos minutos de su apretada agenda para hacernos llegar su felicitación por nuestro aniversario. Agradecemos que, en sus palabras, destaquen la labor que desempeñamos los auditores internos para contribuir al buen gobierno de las organizaciones.

Gracias también a todos los que nos acompañasteis a las jornadas de auditoría interna con ponentes de primera línea

con los que aprendimos y reflexionamos. Fueron dos días muy fructíferos y emotivos, **dos días inolvidables** como verán páginas más adelante.

Bajo el eslogan Somos exploradores: un viaje imprescindible, en las jornadas 2023 repasamos los grandes hitos de estos 40 años y analizamos al detalle los retos que tenemos por delante como profesión. Desde abarcar esos riesgos emergentes que, como la Inteligencia Artificial y el riesgo climático, están cambiando radicalmente el entorno empresarial y requieren de nuestra participación activa como función de aseguramiento, pero también de asesoramiento. Hasta la necesaria adaptación de competencias con procesos de *reskilling* y *upskilling*, porque cada vez son más los conocimientos necesarios para la dirigir la función. Sin olvidar, por supuesto, esas nuevas formas de trabajar más ágiles que se requiere de nosotros, ni los compromisos éticos de la profesión con el seguimiento de las Normas globales (IPPF en sus siglas en inglés), aún en proceso de revisión y que verán la luz en 2024.

No me cabe duda de que, juntos, demostraremos, una vez más, la capacidad de adaptación de Auditoría Interna. Y en unos años estaremos celebrando de nuevo nuestra particular aportación al buen gobierno de las empresas.

¡Muchas gracias a todos!

## 40 años del vínculo

El Instituto de Auditores Internos de España es el vínculo que nos une a todos. Un vínculo que en 2023 ha celebrado su cuarenta aniversario. Ha sido un camino plagado de retos que, sin embargo, se han superado con éxito gracias al esfuerzo diario para impulsar Auditoría Interna como función de buen gobierno y hacer que esta sea una profesión “con mayúsculas”.



Consuelo Calle. Instituto de Auditores Internos.  
[ccalle@jai.es](mailto:ccalle@jai.es)

Aniversario del instituto

Más  
información en:

40 años 1983 2023



Estaban convencidos de ello. Había que hacer algo. España negociaba su ingreso en Europa y, a partir de ahí, el progreso no tendría vuelta atrás. Había que crear un país moderno, con instituciones y funciones modernas. Dotarse de los mimbres necesarios para que el mundo confiara en España y en nuestras empresas. ¿Por qué no crear una organización similar a la que en Estados Unidos llevaba rondando dos décadas? El IIA Global se había fundado en 1941 y estaba funcionando bien. ¿Por qué no en España?

Eso debieron pensar las 22 personas que el día 29 de septiembre de 1983 se juntaron para poner en marcha el Instituto de Auditores Internos de España (IAI). La semilla fue sembrada y un año después, ya estaba germinando e iniciaba su andadura hasta hoy, 40 años en los que se ha convertido en uno de los diez mayores institutos de auditores internos del mundo.



## Hitos clave

Año	Hito	Presidentes
1983	Creación del IAI	Florentino Amez (1983-1984)
1986	Adaptación de las Normas (IPPF)	Alfredo Hierro (1984-1985)
1991	Primer examen CIA en español	Moisés Miguel Gandarillas (1985-1986)
1996	COSO Control Interno en español	Gabriel Muínelo (1986-1987)
1998	Código Olivencia	Eduardo Hevia (1988-1998)
2001	Sarbanes-Oxley en EEUU	José Antonio Iturriaga (1998-2004)
2002	Formación e-learning	
2003	Informe Aldama	Luis Aranaz (2004-2010)
2006	Código Conthe	
2010	Guía Control Interno de la CNMV	José Manuel Muries (2010-2014)
2012/13	Arrancan los Lunes y la Fábrica de Pensamiento	
2014	Primer Encuentro Consejeros	
2018	Conferencia Europea IIA en Madrid	Ernesto Martínez (2014-2020)
2020	Esfera Consejeros	Sonsoles Rubio (2020 – Actualidad)
2021	Benchmark Place	
2023	Nueva Web para celebrar 40 aniversario	



Y nos felicitan...

Haz click para ver los videos



**Josep Oliu**  
Presidente  
Banco Sabadell

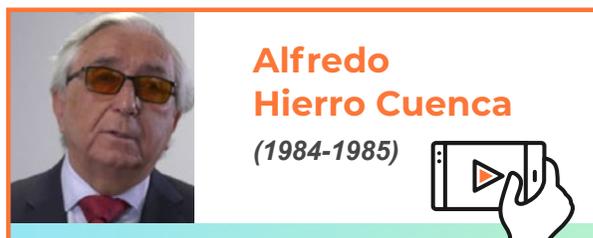


**Pedro Guerrero**  
Presidente  
Bankinter



**Alfonso Osorio**  
Presidente  
BDO

Los inicios no fueron fáciles. “En 1983 no había nada. Y cuando digo nada, es nada. Carecíamos de todo. No teníamos ni local, ni personal de apoyo. Pero creíamos en la Auditoría Interna y queríamos transmitir la idea y la función a los que, sin saberlo, lo estaban practicando. [...] No se me olvidará nunca, dimos el primer curso en el hotel Cuzco de Madrid. Un curso de auditoría operativa, y fue un éxito rotundo ¡claro!, los compañeros no tenían nada”, recuerda con nostalgia **Alfredo Hierro Cuenca**, presidente del Instituto en el periodo 1984-1985.



Después llegó el local, el personal, toda la infraestructura física. La creación del Instituto era clave para abordar los retos que planteaba la profesión a todos los niveles, empezando por la adopción de un marco de referencia: las Normas internacionales de la Práctica de la profesión de auditor Interno (IPPF). “Sin el Instituto, la profesión no hubiera podido avanzar a lo que es hoy”, añade. Y rápidamente menciona una contribución fundamental: **Eduardo Hevia**, el padre de la Auditoría Interna en España. Economista español ya fallecido (1923-2018), Hevia tuvo un papel clave en el desarrollo de la función de Auditoría Interna y del Instituto, del que fue **presidente ejecutivo (1988-1998)** y presidente honorario hasta el final.

Hevia hilvanó todos los flecos que daban sentido a la profesión y buscó el apoyo de las instituciones para poner en valor la Auditoría Interna como pieza clave del buen gobierno. Bajo su mandato, el Instituto se abrió a Europa vía el ECIIA; se hicieron los primeros exámenes en español del CIA; se difundieron (y tradujeron a español) los marcos COSO... Todo ayudó a avivar esa llama que acabó alumbrando a finales de los 90 los primeros códigos de buen gobierno en España. Y, con ellos, el reconocimiento institucional de la profesión por parte de los poderes



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



**Fernando Salazar**  
Presidente  
CESCE



**Álvaro Aresti**  
Director  
Crea Madrid Nuevo Norte



1988 fue un año clave para la profesión, con nuevas Normas (IPPF) y el Código Olivencia en España



**José Antonio Iturriaga Miñón**  
(1998-2004)

públicos. Un hecho relevante fue la implantación de la Comisión de Auditoría en las organizaciones.

El año 1988 fue clave para la profesión. Salió una nueva definición de las Normas de la profesión (IPPF); en España se aprobó el Código Olivencia y Hevia publicó un libro que ha sido manual para muchos: “Concepto moderno de Auditoría Interna”

Ese año, el Instituto creó la figura del socio corporativo. ¿Algo anecdótico? Para nada. “A mí me preocupaba la profesionalización de la función

*y la viabilidad y sostenibilidad de la asociación. Y para eso necesitábamos la mayor implicación del mundo empresarial. La figura del socio corporativo dio cuerpo económico y base social para poder desarrollar muchas más actividades como son las jornadas anuales”, recuerda José Antonio Iturriaga Miñón, presidente en el periodo 1998-2004.*

#### Referencia para los reguladores

Durante ese tiempo, se consolidó la relación con las instituciones y los reguladores, especialmente

con las CNMV. Esto ayudó a otro hito relevante: Ley financiera 44/2002 estableció la obligación [para cierto tipo de sociedades] de crear una Comisión de Auditoría. Un año después, en 2003, se lanza el Código Aldama, que vino a reforzar más el gobierno corporativo en España. Todo ello hizo posible que el auditor interno sea hoy “una figura dentro de las empresas que tiene claramente un apoyo de la dirección y del Consejo de Administración [...] El principal logro fue poner en valor el trabajo y la función de Auditoría Interna”, añade Iturriaga.



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



**Isidro Fainé**  
Presidente  
Critería



**Javier Zapata**  
Secretario general  
Emisores Españoles



**Arturo Gonzalo**  
CEO  
Enagas

Y todo desde el amor a la profesión y el inquebrantable apoyo de los socios. “Este es un instituto basado en la entrega de sus socios. Nosotros somos voluntarios, estamos aquí por cariño a la profesión, por todo lo que esperamos de ella, todo lo que nos ha dado en nuestra etapa profesional”, subraya **Luis Aranaz Zuza, presidente en el periodo 2004-2010**.

### El efecto del Código Conthe

Bajo su mandato ocurrió uno hecho que dio otro impulso clave a la profesión: la aprobación por parte de la CNMV del Código Unificado de Buen Gobierno, más conocido como Código Conthe. “Fue un antes y un después. Creamos un grupo de trabajo, compartimos con Conthe y la CNMV nuestras opiniones, nuestros mensajes, nuestras aportaciones... El código fue algo fundamental, algo impagable para la profesión por dos motivos. Primero, reconoció y recomendó que Auditoría Interna sea una función existente en las sociedades cotizadas, recomendación que luego derivó en obligación. Y segundo, reconoció la figura del auditor interno como alto directivo, con dependencia del primer ejecutivo de la compañía o del presidente de la Comisión de Auditoría. Auditoría Interna pasó

de “estar” a ser “reconocida y posicionada” con las mejores prácticas mundiales de buen gobierno. Fue un gran reto porque nadie regala nada, pero hizo realidad ese paso imprescindible que yo creo que es una máxima: **no hay buen gobierno sin una buena Comisión de Auditoría y no existe una buena Comisión de Auditoría sin una buena Auditoría Interna**”, subraya Aranaz. La frase lo dice todo. Y es más válida que nunca en un mundo en el que la colaboración es clave para llegar al éxito.

Es el tiempo de impulsar la actividad y reforzar alianzas dentro y fuera de España, en Europa, en el mundo... Una visibilidad que tuvo su reconocimiento incluso en una recepción real en el Palacio de la Zarzuela en 2008. Aranaz todavía lo recuerda con emoción, como el resto de los asistentes.



### ¿Qué música nos ha acompañado?

Canciones con 40 años

Hits nacionales e internacionales



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



**José Bogas**  
CEO  
Endesa



**Rosa Carabel**  
CEO Grupo Eroski  
Eroski

Los esfuerzos reforzaron el posicionamiento de España en el IIA Global. *“Se nos comunicó que estábamos entre los 10 primeros del mundo y eso nos dio derecho a tener un vocal en una organización tan importante y con institutos tan relevantes como el de China, Estados Unidos, Italia, Inglaterra, Francia, Sudáfrica, Holanda, Italia... Eso fue muy importante”*, recuerda **José Manuel Muries, presidente del Instituto en e 2010-2014.**



En ese periodo se pisó a fondo el acelerador del crecimiento. En 2012 se lanzó la Fábrica de Pensamiento, para compartir conocimiento y buenas prácticas. Y también ese año se iniciaron,

con el mismo objetivo, las sesiones de los Lunes del Instituto. Los encuentros sectoriales no tardaron en seguirles. Y el primer Encuentro Consejeros (2014). Internamente, el Instituto se dotó de un Consejo Asesor y de una Comisión de Nombramientos.

### El reto de la crisis financiera

La crisis financiera (2008) y la económica (en España arrancó en 2010-11) fue toda una prueba de fuego que se logró sortear no sin esfuerzo. *“En ese momento me di cuenta de la fortaleza del Instituto, una institución que no recibe subvención alguna y que, con los ingresos propios, pudo sortear la crisis, evidentemente, adaptando la estructura de costes al momento”*, recuerda Muries. *“Eso me hace pensar que el éxito de estos 40 años se fundamenta en dos aspectos. Uno, que siempre hubo una gestión continuista, sin rupturas drásticas y ni momentos abruptos. Y dos, que el Instituto ha tenido una gestión muy profesional y cualificada”*, dice Muries, sumándose al elogio a la labor realizada estos años por el equipo de gestión del Instituto.

Pasada la crisis, ser pisó de nuevo el acelerador. Había un respaldo importante: el nuevo Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas (2015) reforzó Auditoría Interna como mano derecha de la Comisión de Auditoría, que vio ampliadas sus funciones en la supervisión de riesgos financieros y no financieros. Todo quedó consagrado en la Ley de Auditoría de Cuentas (2017).



### Y nos felicitan...

Haz click para ver los videos

ferrovial

**Rafael del Pino**  
Presidente  
Ferrovia



**Juan Béjar**  
Presidente  
Globalvia



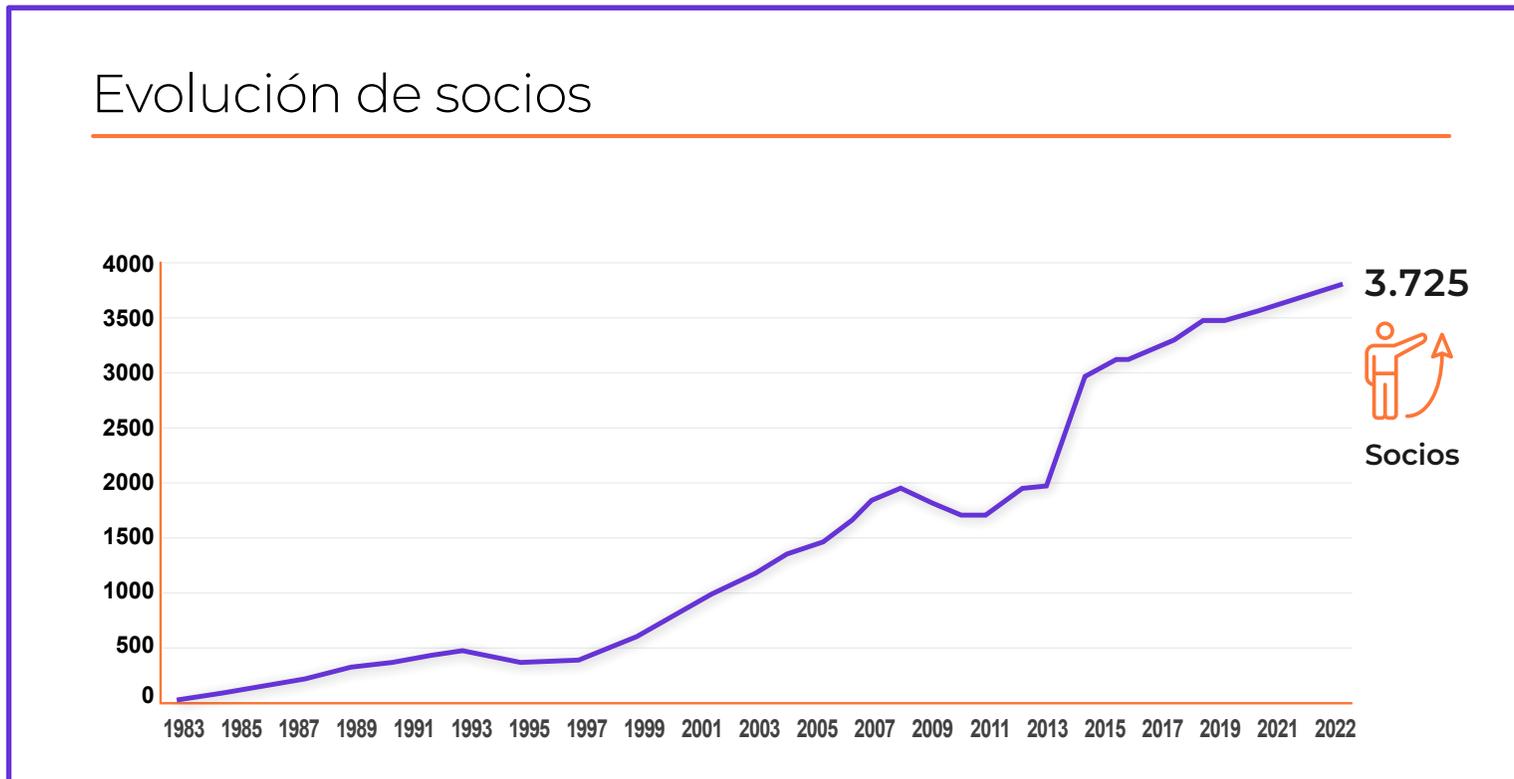
**Ignacio S. Galán**  
Presidente  
Iberdrola



El Instituto recibió en 2018 otro gran espaldarazo: Madrid acogió la Conferencia Europea de Auditores Internos. *“Fue todo un éxito. Aumentó nuestro prestigio y punto de referencia y nos ayudó a impulsar actividades para otros Institutos en Hispanoamérica”*, recuerda **Ernesto Martínez**, presidente del Instituto en el periodo 2014-2020.

### La pandemia aceleró la digitalización

Todo iba viento en popa hasta... que llegó la pandemia. *“El primer mes sí fue de preocupación porque todo se paró, pero enseguida montamos los equipos de crisis, vimos qué se podía hacer y qué no bajo esas nuevas circunstancias y abordamos la transformación digital del instituto, con formación*



**El éxito de la Conferencia Europea en Madrid en 2018 marcó un antes y un después en la visibilidad internacional del Instituto español.**



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



**Óscar García Macías**  
CEO  
Inditex



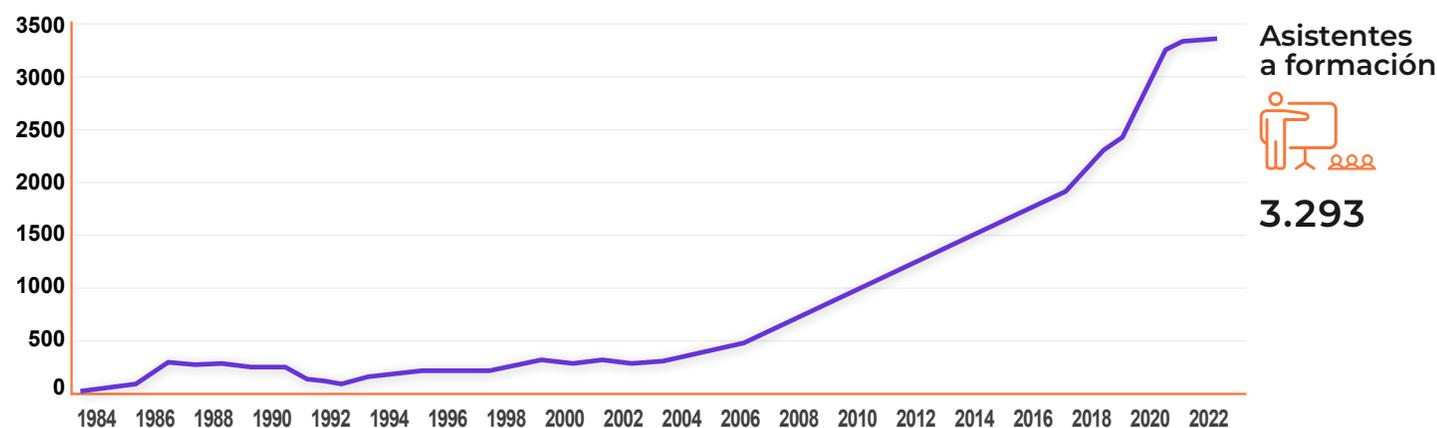
**Juanjo Cano**  
Presidente  
KPMG España

online, eventos digitales...”, recuerda. Se hizo un rápido giro y el Instituto estuvo ahí para acompañar y hacer comunidad en los tiempos de distanciamiento social obligatorio. Y se aplicaron precios rebajados y descuentos para que nadie se quedara detrás esos tiempos de crisis, para a todos, pero sin comprometer la solvencia financiera.

**La pandemia fue un gran desafío pero el Instituto hizo un giro rápido para adaptarse y acompañar al socio.**

El Instituto salió reforzado de la pandemia, pero también la Auditoría Interna: demostró que, en momentos disruptivos y de crisis, es capaz de cambiar el pie para, sin perder su independencia, ayudar donde es necesario y adaptar su forma de trabajar al nuevo y difícil entorno. “La Auditoría Interna tiene un excelente nivel en España. Y lo

## Evolución del número de los asistentes a formación



tiene porque la profesión de auditoría la hacen los auditores internos haciendo cada día su trabajo en sus organizaciones; el mérito es de ellos, de nuestros socios. El Instituto está ahí para potenciar eso, ser punto de encuentro y ayudar a progresar

compartiendo buenas prácticas. Esto genera una mayor conciencia de la profesión y un sentimiento de orgullo que siempre conduce a querer hacer las cosas mejor”, reflexiona Enrique Martínez.



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



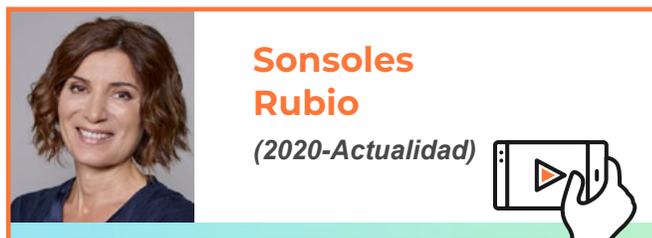
**Antón Arriola**  
Presidente  
Kutxabank



**J. Miguel Estallo**  
CEO  
Liberty Seguros

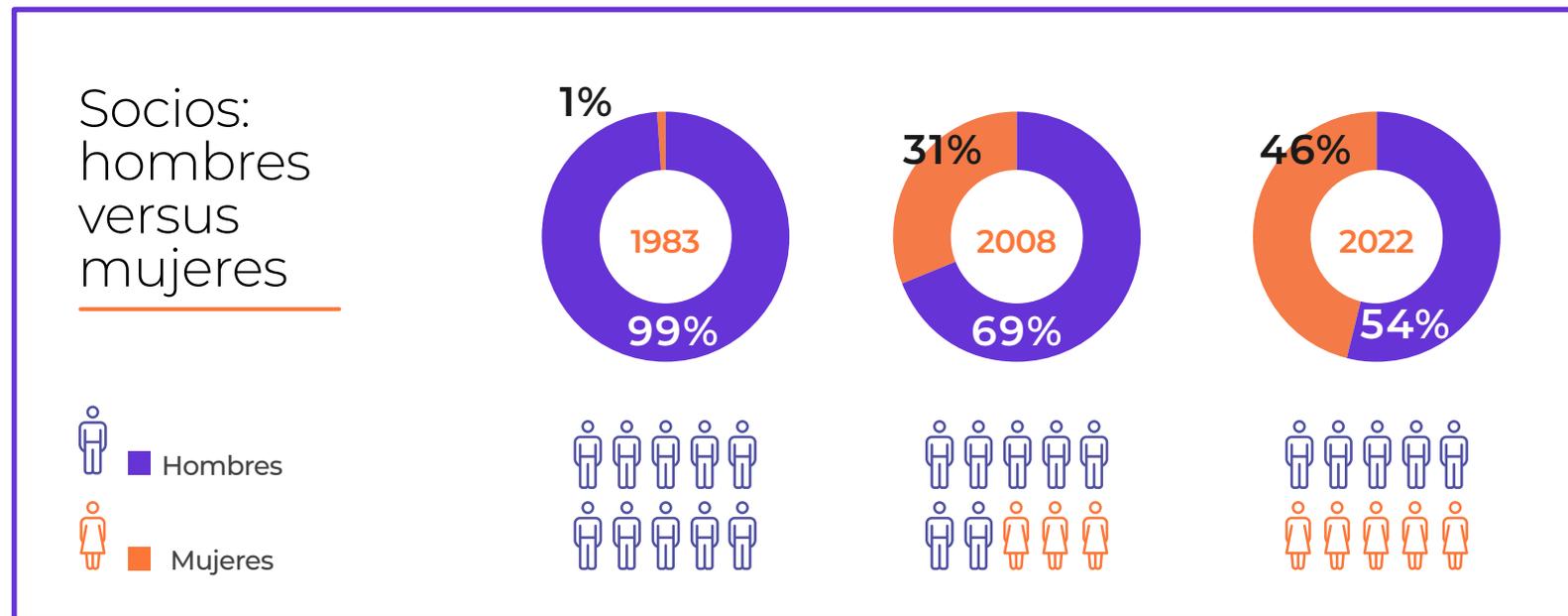


**Jesús Huerta**  
Presidente  
Loterías y Apuestas  
del Estado



### El lanzamiento de Esfera Consejeros nos permite estar más cerca de nuestros principales 'stakeholders'.

En 2020, en plena pandemia, **Sonsoles Rubio** accedió a la **presidencia del Instituto (2020-actualidad)** con el mismo objetivo: seguir mejorando cada día. "La *pandemia fue mi primer reto*", dice mientras recuerda aquellos momentos de impasse, que pronto quedaron atrás y dieron paso a nuevas iniciativas. En septiembre se lanzó



Esfera Consejeros, el servicio de análisis, síntesis y conocimiento dirigido a los miembros de la Comisión de Auditoría. En 2021 se lanzó *Benchmark Place*, una herramienta de autodiagnóstico para los departamentos de Auditoría Interna. Y en

2022 se volvió a la presencialidad de eventos relevantes, como las Jornadas anuales, aunque el mundo híbrido sigue conviviendo con nosotros en otros frentes donde realmente tiene sentido dar posibilidades y opciones a los asociados.



### Y nos felicitan...

Haz click para ver los videos



## Sin el Instituto, Auditoría Interna no sería una profesión con mayúsculas



Gracias a todos nuestros presidentes



Porque ellos, los asociados, los auditores internos, son la razón del ser del Instituto. Sonsoles Rubio lo resume muy bien: *“Si el Instituto no existiera, la profesión de Auditoría Interna no sería una profesión con mayúsculas. Y con mayúsculas, me refiero a tres aspectos. Primero, el Instituto proporciona un marco metodológico, unas normas de la profesión que nos aseguran un nivel mínimo de calidad y una homogeneidad de los trabajos en todos los lados. En segundo lugar, creo que el Instituto tiene un papel muy relevante en el posicionamiento*

*de Auditoría Interna como función clave de buen gobierno ante instituciones y reguladores. Y, tercero, el Instituto proporciona foros de discusión para compartir mejores prácticas, para vernos, para para conocernos... Realmente el Instituto es el vínculo que nos une a todos”.*

### Los valores como raíces

Ese vínculo es el que ha cumplido cuarenta años en 2023. Cuarenta años de ilusión, dedicación y

compromiso que han visto como lo que arrancó siendo una pequeña semilla, se ha convertido en un árbol frondoso y fuerte, con unas raíces sanas que nos mantienen bien fijos al suelo. Unas raíces que son nuestros valores, nuestra esencia, nuestra independencia y nuestra misión de salvaguardar el buen gobierno de las organizaciones para preservar la confianza y la estabilidad. O, de forma sencilla, como le gusta decir a Sonsoles, *“asegurar que las cosas que se hacen, se hacen bien”.*



### Y nos felicitan...

Haz click para ver los videos



**Antonio Brufau**  
Presidente  
Repsol



**Alicia Soler**  
Directora  
AGERS



**Sylvia Enseñat**  
Presidenta  
Ascom



## Un viaje imprescindible

Las Jornadas de Auditoría Interna de 2023 fueron la ocasión perfecta para recordar ese viaje de 40 años que hemos recorrido juntos. Una ruta que nos ha llevado a numerosos destinos para construir el pasado, el presente y el futuro de la Auditoría Interna.

Consuelo Calle. Instituto de Auditores Internos.  
[ccalle@jai.es](mailto:ccalle@jai.es)

### Jornadas AI 2023

Dos días inolvidables



“Gracias por acompañarnos en unas jornadas que este año tienen un sabor muy especial: la celebración de nuestro 40 aniversario”, explicó la **presidenta del Instituto de Auditores Internos de España, Sonsoles Rubio**, en la apertura de las jornadas antes de repasar los grandes hitos de la asociación en estas cuatro décadas, 1983-2023.

Los vídeos de las ponencias completas están en nuestro canal (Acceso restringido)



“Si hay algo que hemos demostrado como profesión en estos 40 años es nuestra capacidad de adaptación a los diferentes retos que han tenido nuestras empresas, para lo que siempre nos ha acompañado el Instituto, dándonos guía, servicio y un lugar imprescindible de encuentro para acompañarnos en este viaje y ayudarnos a estar preparados para el futuro”, añadió. Y citó, entre otros, los retos más disruptivos a los que ahora se enfrentan las empresas: las tensiones geopolíticas, el cambio climático y transición sostenible y la Inteligencia Artificial. Tres grandes temas que, como veremos, se abordaron en profundidad en las jornadas.

### Seguridad jurídica

Sonsoles reclamó a los poderes públicos “seguridad jurídica para que no se agrave la incertidumbre a la que se enfrenta las empresas. Solo desde la seguridad jurídica las empresas pueden cumplir con su propósito y generar la estabilidad económica y social necesaria para la sociedad en su conjunto”. Y solicitó apoyo y colaboración a los órganos de gobierno de las empresas. “Nos enfrentamos a grandes desafíos, pero este camino no lo podemos hacer solos. Hay que recorrerlo juntos y sobre todo manteniendo el apoyo y confianza de la Alta Dirección y de los Consejos de Administración de nuestras empresas. Son ellos los que nos tienen



**Nos enfrentamos a grandes desafíos y precisamos el apoyo y confianza de la Alta Dirección y del Consejo de Administración de nuestras empresas**

### Sonsoles Rubio

Presidenta del Instituto de Auditores Internos de España.

que dotar de los recursos necesarios, fomentar la cultura de transparencia y promover la formación y desarrollo de sus auditores internos, para permitimos continuar dando respuesta rápida a las nuevas realidades y cambios en el entorno empresarial. Para poder seguir cumpliendo con nuestra misión de impulsar el buen gobierno de las empresas” destacó. La seguridad jurídica despertó

el instinto de **Ana Palacio, ex ministra de Asuntos Exteriores del gobierno de España y consejera de Enagás y Ecoener**, quien dedicó unas palabras a la importancia de este hecho antes de entrar a desglosar todas las claves de la geopolítica y la geoconomía. Palacio llenó y deslumbró al auditorio con su capacidad analítica, su memoria y comprensión del complejo mapa geopolítico actual.



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



**Ángel Alloza**  
CEO  
Corporate Excellence



**Mario Lara**  
Director Esade Madrid  
Esade



**Ana Palacio**  
Ex ministra de Asuntos Exteriores.

“Estamos en un momento de mutación del orden internacional, que fue construido sobre una arquitectura de normas e instituciones y que ahora está en momento de cambio”, dijo. La exministra nos habló de China, de los retos de las democracias liberales, del sistema global, de la importancia de las normas, de la visión de Europa, del reto de la ampliación de la UE, de los desafíos migratorios, de la transición energética y sostenible, de la necesidad de una reindustrialización de Europa.... De todos esos hilos complejos y fácilmente quebradizos que integran la malla del orden geopolítico mundial.

## ¡Gracias!



Una vez más queremos dar las gracias a los patrocinadores de las jornadas porque, sin su colaboración, estas no hubieran sido posibles. Así que gracias. Porque además vuestra colaboración nos ha permitido a nosotros aportar también nuestro grano de arena a Médicos sin Fronteras, con la que hemos colaborado este año. Con nuestra pequeña aportación ayudamos a que continúen viajando a cualquier destino para salvar vidas.

### PATROCINADOR PLATINO

**Deloitte.**

### PATROCINADORES ORO



### PATROCINADORES PLATA



### PATROCINADORES BRONCE



## Y nos felicitan...

Haz click para ver los videos



**José Luis Fernández**  
Director Cátedra Iberdrola  
Ética Económica y Empresarial  
ICADE. Pontificia Comillas



**General Dacoba**  
Director  
Instituto Español de  
Estudios Estratégicos



**J. Ignacio Ruiz**  
Secretario general  
Instituto Oficiales  
de Cumplimiento



**José Luis Blasco**

Director Global de Sostenibilidad de Acciona.

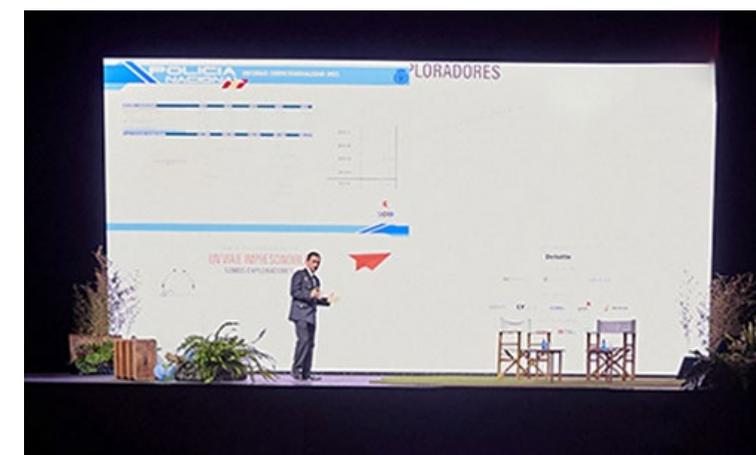
De un riesgo global (geopolítica) saltamos a otro creciente y también global: el *greenwashing*, esa tentación de exagerar las bondades medioambientales de un producto, servicio o compañía. **José Luis Blasco, Director Global de Sostenibilidad de Acciona**, nos adentró en los entresijos de esta delicada cuestión, a la que los reguladores de prácticamente todo el mundo han declarado la guerra. *“El cambio climático no es una cuestión ideológica, si no real; la población se ha duplicado de nuestros padres a nuestros hijos y la pobreza se ha reducido enormemente gracias*

*un modelo de progreso exitoso que, sin embargo, está basado en combustibles fósiles y ha disparado la concentración de dióxido de carbono en la atmósfera. Hemos llegado al límite. Lo que está en peligro no es el planeta, si no la raza humana”*, dijo con rotundidad mientras compartía datos e imágenes que corroboraban sus afirmaciones. Y recordó que el clima se ha convertido en un *“riesgo sistémico”* para los reguladores, que exigen que se informe del impacto actual y potencial de este en el negocio y en las cuentas financieras.

**Tipologías de “greenwashing”**

Blasco desgranó los aspectos y beneficios que aporta la sostenibilidad como atributo comercial, antes de hablar del escrutinio al que están sometidas las organizaciones y perfilar diferentes tipologías de *greenwashing*: del *greenrinsing*, al *greenhushing*, *greenlabeling*, *greenshifting*, *greenlighting* o *greencrowding*. *“Nosotros solemos decir que, si es fácil, seguro que es greenwashing”*, dijo, para subrayar que la transición sostenible y el objetivo cero emisiones netas *“requiere un enorme esfuerzo; la descarbonización se prevé como la mayor reasignación de activos de la historia económica”*. Eso sí, quien lo hace bien y antes, va por delante y *“tiene la ventaja competitiva”* que otorga ese ganarse *“el capital clave de cualquier compañía: la confianza”*.

La confianza cuesta ganarse y puede quebrarse en segundos. Ocurre en los ciberataques, que además del daño económico y operativo, tienen un coste reputacional para las empresas que los sufren. Y los sufrimos cada vez con más frecuencia, ahora que todos estamos hiperconectados y cada día más expuestos, como nos explicó José García Serrano, **Comisario jefe de la Brigada Central de Fraude Informático de la Unidad Central de Ciberdelincuencia de la Policía Nacional**.



**José García Serrano**

Comisario jefe de la Brigada Central de Fraude Informático. Unidad Central de Ciberdelincuencia de la Policía Nacional.



**Y nos felicitan...**

Haz click para ver los videos



**Jesús Gascón Catalán**  
Secretario Estado Hacienda  
Ministerio de Hacienda



**Gracias por celebrarlo con nosotros**



### Juan Manuel García

Guardia Civil (UCO).  
Director del Instituto Europeo de  
Ciencias del Comportamiento.



“Las herramientas para ciberataques están ahí, a disposición de cualquiera; en Internet se vende todo. Los ciberdelincuentes actúan casi como el crimen organizado, con ataques cada vez más dirigidos para sacar dinero con los datos”, explicó para dar una idea de la gravedad de la situación y de cómo ha cambiado la delincuencia en estos años: “Vivimos la pandemia de la ciberdelincuencia y con la Inteligencia Artificial esto solo puede ir a más” García Serrano, que subrayó la necesidad para las empresas de adoptar “procedimientos robustos” para prevenir y mitigar el riesgo de ciberseguridad y “no pagar nunca” por los secuestros de información [ataques tipo *ransomware*], mostró el elevado grado de sofisticación que tienen ahora los ciberfraudes tanto a empresas como a individuos para apropiarse de una identidad con el objetivo último de conseguir dinero.

¿Su consejo? “Sean desconfiados y críticos y no caigan fácilmente en las trampas, no cuenten con detalle su vida en las redes sociales para dar pistas de sus movimientos o ausencias, protejan sus datos e información y recuerden, nadie da nada gratis”.

De ciberseguridad -aunque no exclusivamente- nos habló también **Jesús Lafita, Director Técnico del Instituto de Auditores Internos de España**, en la presentación durante las jornadas del [informe Risk in Focus 2024](#). Ciberseguridad lleva ocho años encabezando el Risk in Focus.

Este año, el riesgo geopolítico y macroeconómico ha repuntado al tercer puesto. “Nos movemos en un entorno de policrisis y aunque a todos nos preocupan más o menos los mismos riesgos a nivel global, hay zonas que tienen sus propias peculiaridades”, explicó Jesús Lafita. En la segunda posición repite otro riesgo ya bien conocido en las empresas, el riesgo de talento. Y es el que el talento, además de escaso, requiere de grandes dosis de comprensión y comunicación.

Precisamente de comunicación, ese *soft skill* del que muchos estamos tan escasos, vivieron a hablarnos dos expertos. El primer día hablamos de comunicación no verbal con **Juan Manuel García López, Guardia Civil (UCO) y Director del Instituto Europeo de Ciencias del Comportamiento**.

Con un tono de humor en su justa medida nos puso decenas de ejemplos que mostraban cómo los gestos nos delatan al contradecir nuestras



### Jesús Lafita

Director Técnico del Instituto  
de Auditores Internos de España.



palabras lo que nuestro cuerpo expresa con nuestros ojos, párpados, nariz, manos, dedos, posición del cuerpo... “Es imposible no comunicar; es imposible que una moción potente pueda no mostrarse en el rostro y muchas veces lo importante de la comunicación es precisamente lo que no decimos con palabras sino con gestos. Nuestra comunicación no consciente transmite mucha información”, señaló para darle luego la vuelta al argumento: “Imagina saber lo que no te quieren decir, lo que están intentando ocultar, eso te daría gran ventaja en las relaciones comunicativas que tengas”,



### Luis Piedrahita

Humorista, ilusionista, escritor, productor y presentador.



señaló, aunque quiso dejar claro que no se puede afirmar por gestos concretos que una persona está mintiendo, pero sí funciona lo contrario: *“es mucho más fácil detectar que una persona está diciendo la verdad porque es fluida, congruente y coherente y sus gestos también lo son. Y lo que dice es congruente con lo que hace a nivel corporal”*, explicó.

De esto mismo, de *“hacer lo que se dice y decir lo que se hace”*, nos habló **Enrique Sueiro, Asesor de Comunicación Directiva**, quien nos expuso los cuatro puntos cardinales clave de la comunicación. En el **Norte**, el principio Pepa: Primero las Personas y después los Papeles: *“hay que aplicar más brújula y menos cronómetro para dirigir(se) con soberanía personal e influir para crecer juntos”*. En el Sur, la congruencia: Haz lo que dices y di lo que haces. En el Este, la ejemplaridad, porque Ser coherente fideliza el talento: Impacta más ser ejemplar que poner ejemplos y el talento va (y se queda) donde percibe aprecio. Y en el Oeste, La gestión de las percepciones, porque lo que se comunica no es siempre lo que otro percibe, a la clave está en las percepciones, en que el hecho de que la confianza se inspira y se merece, no se autoconcede, ni tiene permanencia.

### Lo primero, escuchar

Sueiro aconsejó *“desconfiar de quienes hablan muy bien, demasiado bien, porque lo importe no es lo que digo, sino lo que hago”*. Su consejo al hablar lo resumió en tres palabras: *“poco, foco y claro”* cuando, por supuesto, primero *“se tiene algo que decir, pensando antes despacio sobre ello, porque las cosas importantes se hacen despacio”*. Pero antes de hablar, siempre escuchar, *“un hábito que, como todo hábito, requiere de tiempo y de humildad, de tener los pies sobre la tierra”*, dijo tras subrayar que *“pocas cosas motivan más que sentirse escuchado”*.



### Enrique Sueiro

Asesor de Comunicación Directiva.



De motivación sabía mucho nuestro último invitado, la persona que este año se encargó de cerrar las jornadas, el **humorista, ilusionista, escritor y presentador, Luis Piedrahita**, quien con el tono de humor con el que siempre lo envuelve todo, nos desveló su secreto mejor guardado, su sueño truncado: ser auditor interno. *“No soy auditor interno porque no tengo lo que hay que tener, no tengo PISTA”*, dijo y empezó a desgranar el significado de cada palabra, *“P”* de Precaución, *“I”* de Integridad; *“S”* de Susplicacia; *“T”* de Trabajo en equipo y *“A”* de Adaptación.

Sin duda, Piedrahita conocía bien algunos de nuestros valores, porque tras media hora de toques de humor hilarantes, remató la sesión con un juego de cartas y magia en la que mandó al público romper por la mitad las cuatro cartas que habían recibido, barajar muchas veces, recolocar, intercambiar una carta con el compañero de al lado, lanzar al aire otras y guardar una mitad en el bolsillo. Al final todos nos quedamos con una única media carta. Y... ¡Magia! Prácticamente todo el mundo -bueno, siempre hay excepciones...- consiguió sin saber cómo ni de qué manera que la media carta que se había quedado en la mano fuera exactamente la parte que la faltaba a la carta que se había guardado antes en el bolsillo. Y así, con gran asombro para todos, se volvieron a recomponer esas cuatro palabras clave que identifican a la profesión y nos acompañará ahora y siempre: confianza, objetividad, adaptación e influencia.

Gracias Piedrahita por recordarnos nuestros valores haciendo magia con ellos.  
La profesión perdió contigo un buen auditor interno, pero bueno, ganó un gran mago 😊.

## Y se hizo la magia...



# Auditoría Interna: el posicionamiento es clave

Transparencia, comunicación y confianza deben presidir la relación entre Auditoría Interna y la Comisión de Auditoría. Pero nada funcionará bien si la primera no tiene el posicionamiento y poder que necesita.



La relación de Auditoría Interna y la Comisión de Auditoría (CA) siempre es objeto de análisis para buscar puntos de mejora y adaptación a las necesidades mutuas. Eso es lo que se abordó el primer día de jornadas en la mesa redonda de consejeras bajo el título **Comisiones de Auditoría: auditores internos y retos compartidos**. Ramón Abella, socio de PwC, actuó como moderador y fue dirigiendo los temas y reflexiones de las participantes: **Mar Gallardo**, consejera independiente de **Nationale-Nederlanden, Opdenenergy y Prim**; **María Salgado**, consejera independiente de Acciona y consejera de **Acciona Energía, y Sonsoles Rubio**, presidenta del **Instituto de Auditores Internos de España** y Directora de Auditoría Interna de **Iberdrola**. Reproducimos a continuación algunas de las reflexiones.





**La relación debe ser fluida, estrecha, colaborativa y de total confianza**

“Cualquier modelo puede funcionar siempre que esté basado en la transparencia y en la comunicación continua. En nuestro caso, Auditoría Interna está presente en todas las sesiones de la Comisión de Auditoría y hasta le prestamos soporte para analizar las presentaciones de directivos que van a la Comisión. Estoy de acuerdo con la visión de la CNMV: Auditoría Interna es el arco de bóveda del buen funcionamiento de las Comisiones de Auditoría. Su servicio es esencial al proporcionar una visión no sesgada y transversal”, comentó **Sonsoles Rubio**, ahondando así sobre la doble función -aseguramiento y asesoramiento- de Auditoría Interna.

¿Hay un modelo de relación óptima entre la CA y Auditoría Interna o el Director de Auditoría Interna (DAI)? “Debe ser plena, de total confianza, fluida, estrecha, colaborativa porque no es una simple rendición de cuentas, basada en la independencia y no acotada solo en relación a la información financiera, sino que abarca otras cuestiones relevantes”, comentaba **María Salgado**, que explicaba que en Acciona existe la máxima de que las reuniones entre la Comisión de Auditoría y el DAI tienen lugar sin la presencia de la Alta Dirección.

“La teoría está clara: transparencia, confianza, comunicación continua... El papel lo aguanta todo, pero luego está la gestión del día a día y de las personas. Lo importante es marcar sólidos mimbres

sobre el perfil Auditoría Interna y del DAI, para que tenga la posición y el empowerment suficiente para llevar a cabo las labores que precisa la función de una manera eficaz y eficiente”, apuntó **Mar Gallardo**.



**El DAI debe tener posición y empowerment para llevar a cabo las funciones**



**Auditoría Interna es el arco de bóveda del buen funcionamiento de la Comisión de Auditoría**



## El auditor interno debe ser considerado Alta Dirección para poder influir y hablar de igual a igual

### Capacidad de influencia

Respecto a la posición de Auditoría Interna, se destacó la necesidad de que el auditor interno debe ser considerado alta dirección para que tenga *“capacidad de influencia y pueda hablar de igual a igual con el resto de la compañía, especialmente con las áreas a las que audita”*. De las habilidades necesarias, se apuntaron las siguientes competencias: analítica, negociación y gestión de conflictos, liderazgo, comunicación, ética e independencia, además de experiencia y conocimiento en las materias tradicionales, pero también en los diferentes riesgos emergentes que van surgiendo, apuntó María Salgado. *“Deben ser profesionales con gran capacidad de adaptación a los cambios y ya no solo al reskilling sino también al upskilling porque cada vez son más los*

*conocimientos necesarios que hay que tener la dirigir la función. En fin, que deben ser profesionales muy completos”*, enfatizó Mar Gallardo. Sonsoles Rubio destacó la necesidad de formación, *“para nosotros contar con la certificación CIA es muy importante casi obligatorio”*, pero también la capacidad de comunicar, *“hacia arriba y hacia abajo”*.

### Todo perfectamente engrasado

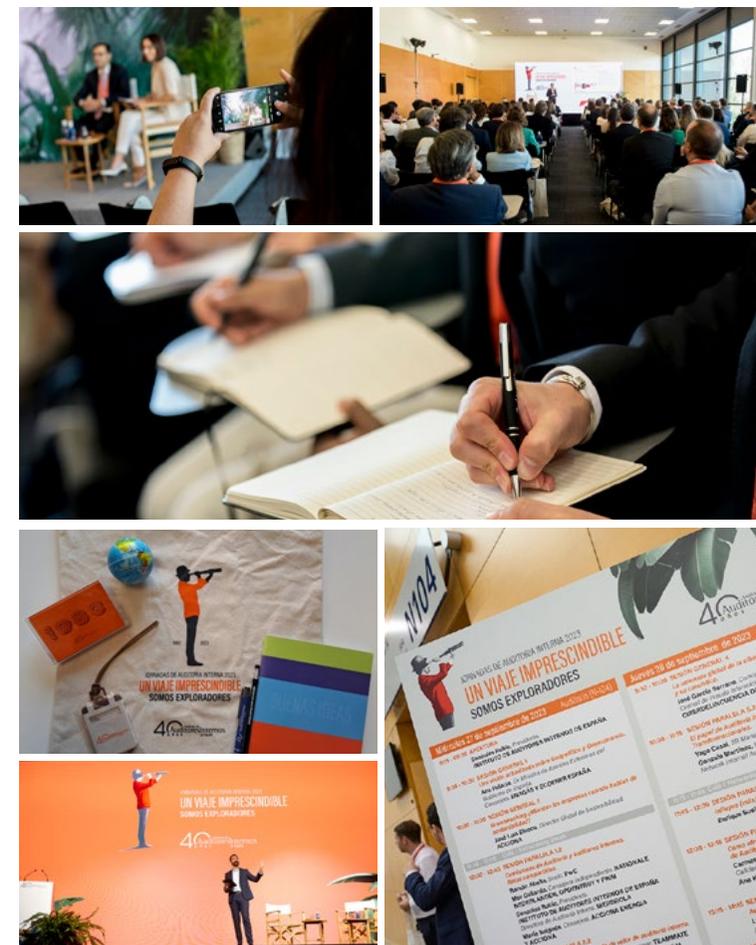
La relación con otras líneas, es decir, cómo tiene que estar de engrasada la máquina para que todo funcione bien, fue otro tema que salió en la mesa redonda. *“Yo, esté donde esté, siempre tengo un plan estratégico de trabajo para actuar con planificación y no ir a salto de mata. Y una línea del plan estratégico es el aseguramiento integrado, que para nosotros es muy importante, por cuestiones*

*de organización y de eficiencia. Para ello tenemos unas guías que llamamos How do we Audit sobre diferentes aspectos: compliance, tecnología, información financiera, no financiera etc. Y eso lo compartimos con otros países como guía para todos sobre cómo auditar otras líneas y es aplicable también a terceros”*, explicaba Sonsoles.

Mar Gallardo habló más de colaboración entre las diferentes líneas, pero enfatizó la necesidad de los protocolos: *“Tiene que haber protocolos de administración para que los roles y responsabilidades estén muy claras y no se haya riesgo de dispersión de responsabilidades y todo el mundo sepa quién hace qué y qué no”*, destacó. Responsabilidad claras y conocimientos cada vez más amplios para abordar los crecientes y numerosos riesgos a los que se enfrentan las organizaciones.

# Analizando a fondo los temas que nos (pre)ocupan

Bajando a los detalles. Mirando la letra pequeña. Abordando todos los riesgos, marcos, guías y regulaciones. Nuestras sesiones paralelas discurren a lo largo de dos días para analizar los temas más técnicos que (pre)ocupan a la profesión.



Consuelo Calle. Instituto de Auditores Internos.  
ccalle@jai.es

Los vídeos de las ponencias completas están en nuestro canal (Acceso restringido)



## Evolución de competencias en Auditoría Interna

### Ponentes:

MURIEL UZAN (DIA) y TERESA PÉREZ (DIA)

Presentaron el proyecto desarrollado en DIA Group sobre la evolución de competencias como herramienta de desarrollo de los profesionales de Auditoría Interna. Objetivos, fases, matriz, componentes, análisis de competencias base versus competencias reales y áreas de mejora a incluye en los planes de formación.



## Integrar ESG en la propuesta de valor de Auditoría Interna

### Ponentes:

VANESSA OLARTE (TeamMate -Wolters Kluwer) y ELENA TEJERO (Ferrovial)

Abordaron cómo pueden desempeñar los auditores internos un papel relevante en las prácticas ESG de la empresa. Para ello no solo hay que conocer bien el terreno y los cambios regulatorios recientes y en marcha sino también como introducir los aspectos ESG en el plan de auditoría. Se analizó el caso de Ferrovial.



## Cultura corporativa: el enfoque de Viscofan

### Ponentes:

ALEJANDRO BERGAZ (Viscofan) y CLAUDIA DIEST (Viscofan)

De la mano de Viscofan y su experiencia práctica, nos adentramos en cómo afrontar una auditoría de cultura corporativa y cómo enfocar el alcance de trabajo, la identificación y análisis de riesgos, las pruebas de auditoría y las principales conclusiones.



## Digitalización de Auditoría Interna mediante Chat GPT

### Ponentes:

MANUEL GIRALT (EY) y DAVID SALAZAR (EY)

Analizaron los beneficios de aplicar en Auditoría Interna herramientas de extracción de datos no estructurados, así como su relación con nuevos modelos de Inteligencia Artificial como Chat GPT. La ventaja de automatizar tareas repetitivas y extraer información de forma rápida y sencilla de documentos complejos.



## Enfoque integrado en la gestión del riesgo de terceros

### Ponentes:

JUAN ARENAS (KPMG) y ANDRÉS MORALES (KPMG)

Las relaciones con terceros son cada día más complejas y generan más riesgos. Además de los tradicionales financieros, legales y operacionales, el riesgo de terceros puede detonar riesgos de compliance, reputacionales, éticos, de fraude, de privacidad y ciberseguridad... Se impone abordar un enfoque holístico.

## La transformación de Auditoría Interna en BBVA

### Ponentes:

JULIO YEPES (BBVA) y RAFAEL RUIZ (BBVA)

Nos explicaron cómo ha evolucionado el uso de datos en Auditoría Interna de BBVA, desde las primeras muestras hasta el uso extendido de datos masivos que se hace hoy en día. Nos revelaron cómo opera el Innovation Lab que tiene Auditoría Interna a nivel global para todas estas innovaciones.



## Eficiencia y posicionamiento del control interno

### Ponentes:

ÁLVARO ESTRADA (**Pernod Ricard**) y ESTHER ARRIBAS (**Pernod Ricard**)

Pernod Ricard España compartió su experiencia sobre la puesta en valor del trabajo de Auditoría Interna para participar activamente en la vida de la compañía, mostrar presencia continua en las operaciones, profundizar en el conocimiento de los sistemas e involucrarse en proyectos desde el punto de vista de control interno.



## El papel de Auditoría Interna en proyectos transformacionales

### Ponentes:

YAGO CASAL (**Deloitte**) y GONZALO MARTÍNEZ (**Telefónica**)

La involucración de Auditoría Interna en proyectos transformacionales de la organización es importante para garantizar que se cumple el aseguramiento desde el diseño. La involucración temprana evita posibles retrasos, además de ser una ventana de desarrollo del talento y relevancia de la función.



## Rol de Auditoría Interna en sostenibilidad CSRD

### Ponentes:

SARA GONZÁLEZ (**ING**) y ATTILIO CASULLO (**Workiva**)

La directiva sobre reporting de información no financiera (conocida por sus siglas CSRD) está transformando el reporting sobre riesgos ESG. Las cuentas de 2024 ya tienen que reportarse según CSRD en grandes compañías. Repasamos plazos, requisitos e impacto de CSRD y la experiencia de ING a la hora de abordarla.



## Cómo afrontar los cambios en las Normas (IPPF)

### Ponentes:

CARMEN HERNÁNDEZ (Iberdrola) y ANA KARINA (BBVA)

Se presentaron los detalles de los cambios que, hasta la fecha, han surgido en el marco de la práctica profesional de Auditoría Interna, más conocido como las Normas globales o por sus siglas en inglés IPPF. El documento, todavía en fase borrador, implica algunos desafíos para Auditoría Interna. Hay tiempo para adaptarse.



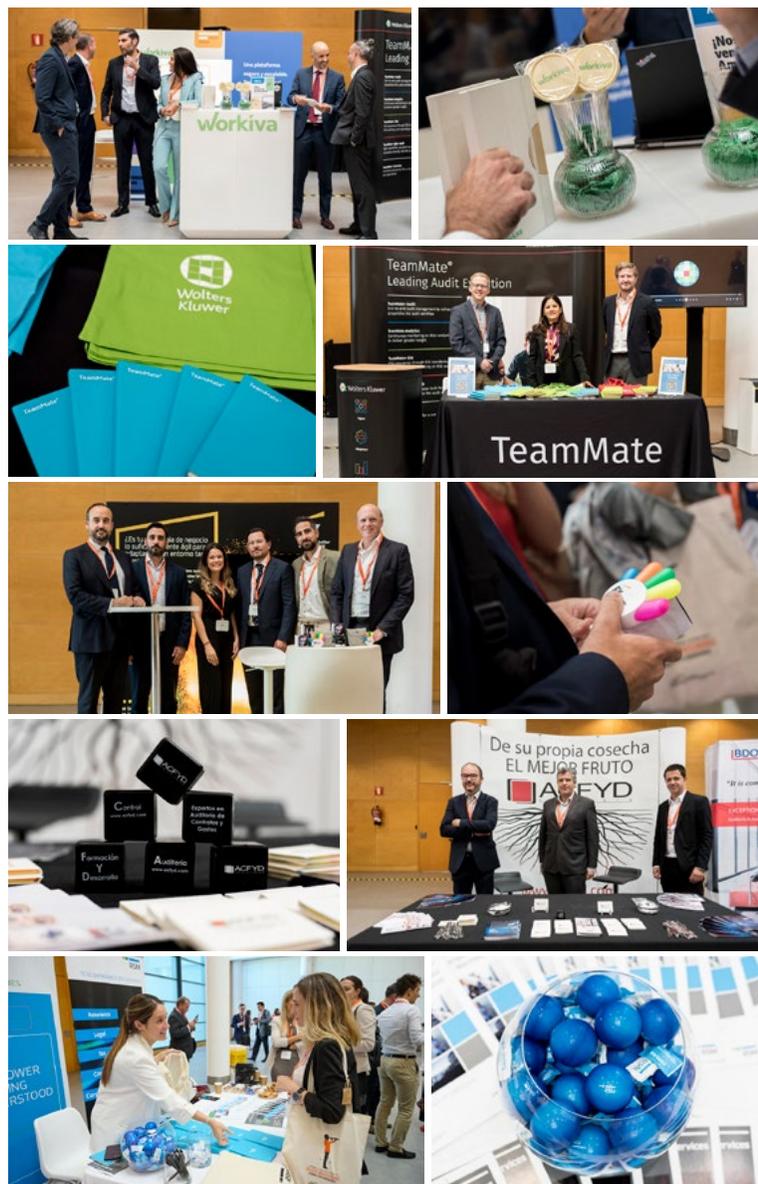
## Auditoría Interna de los servicios en la nube

### Ponentes:

JAVIER DE PALMA (Fujitsu) y ROGER PÉREZ (DBO)

Se analizaron los riesgos entraña la nube: seguridad, privacidad, disponibilidad, aislamiento de datos..., metodologías para abordar su priorización y el enfoque de auditoría teniendo en cuenta los marcos de referencia de gestión. Siempre desde la perspectiva de servicios y datos depositados en la nube. Experiencia de Fujitsu.





## Un almuerzo emotivo



Ver galería completa aquí



Auditoría  
Talento  
Tecnología  
Procesos  
Futuro

Este viaje debe hacerse con las mejores capacidades y la experiencia conjunta adquirida con todos los que ya están en ruta con nosotros. ¿Vienes tú también?

Beyond the expected

No faltó la fiesta...



## Miguel Ángel Serrano

Escritor, CEO y Asesor principal  
en Landguage Consulting

[www.landguage.consulting](http://www.landguage.consulting)



Hay que centrarse en aquello que puedes realmente controlar (y que sea efectivo) y entender que los acontecimientos no siempre te serán favorables.

## ¿Dónde situas tu locus de control?

El locus de control es un término psicológico que viene a decir que las personas tenemos una idea, bastante inmutable a lo largo del tiempo, sobre dónde situamos la responsabilidad de los acontecimientos de nuestras vidas: lo sucedido y lo que se inicia en nuestra voluntad. Así, un locus de control interno implica que creemos que tenemos capacidad para moldear los acontecimientos que nos suceden. Un locus de control externo, por el contrario, viene a decir que lo que nos pasa no está sometido a nuestra voluntad.

Evidentemente, para muchas de las actividades humanas es mejor tener un locus de control interno, puesto que las posibilidades de hacer que las cosas

**Es necesario que el locus de control esté bien situado o aprendas a situarlo en tu equipo.**



**Psicología de locus de control aplicado a liderazgo**

sucedan son mucho mayores que si simplemente pensamos que estamos en manos del destino. Es verdad que, como ya enseñaban los estoicos, no lo podemos controlar todo: simplemente hay cosas que no están bajo nuestra voluntad. Por ejemplo, yo puedo controlar mi alimentación o puedo decidir no fumar, pero no puedo evitar que me atropelle un autobús o la inflación o que un murciélago nos cambie la vida a todos.

En términos de las enseñanzas del estoicismo clásico, lo que ocurre y no está bajo mi control es un “indiferente dispreferido”: es decir, mis actos no influyen en que ocurra o no, pero preferiría que no ocurriese. En contrario, desear que nos toque la lotería no implica que vaya a ocurrir, pero no es un indiferente puro puesto que requiere una acción previa: comprar el décimo.

Hay una enseñanza asociada, muy común entre los jugadores de póker, por ejemplo: las malas rachas. Incluso en jugadores experimentados, puede darse el caso de una serie de manos perdidas incluso aunque se juegue bien. Es decir, que no se puede controlar todo y el azar existe. Contemplar los posibles escenarios suele ser el mejor (e incompleto) remedio.

¿Qué se debe hacer entonces? Hay que centrarse en aquello que puedes realmente controlar (y que sea efectivo) y entender que los acontecimientos no siempre te serán favorables: edúcate para recuperarte y reaccionar deprisa pero con control.

Por ejemplo, puedo decidir ejercer un liderazgo atento y eso quiere decir en las dos acepciones del término: estoy vigilando lo que sucede a mi alrededor y además soy considerado y trato de ayudar a los demás, especialmente a mi equipo.

Eso suele traer buenas consecuencias, pero no siempre: es similar a la lotería, puesto que si no se da la condición previa no puede ocurrir. Por eso ser amable (que es gratis) puede ser un disparador de cosas que no podemos controlar, pero si estimar. La costumbre dicta que en el escenario más habitual la respuesta a la amabilidad suele ser amable...

Para eso es necesario que el locus de control esté bien situado o aprendas a situarlo en tu equipo. Y que adquieras conciencia de que no deja de ser una ilusión, pero también un disparador de la acción, que es lo realmente importante. Un equipo que espera órdenes tiene un locus de control externo y requiere instrucciones de su líder simplemente porque no son capaces de entender que en su locus de control interno también se incluye la iniciativa. Es decir, no se ha conversado sobre ello. Por lo tanto, una de las preguntas que hay que hacerse es, ¿qué es el éxito para ti, tu empresa y el equipo? Tal vez te sorprenda la respuesta...

**Pregúntate: ¿qué es el éxito para ti, tu empresa y el equipo? Tal vez te sorprenda la respuesta...**

**Locus de control alude a dónde situamos la responsabilidad de los hechos: el azar o nuestra voluntad**



## Javier Gomá

Filósofo, escritor y director de la Fundación Juan March



Un robot no puede  
sustituir a un auditor;  
la confianza es un  
elemento personal

Por Ignacio Bazarra

Fotos: José Luis Roca

Es una referencia para hablar hoy de ética y filosofía. Su teorización de la dignidad y la ejemplaridad, que ha volcado en una tetralogía imprescindible para entender el tiempo que vivimos, ha sido un aldabonazo en la conciencia colectiva. Como Séneca o Sartre, Javier Gomá Lanzón (Bilbao, 1965) es filósofo, pero también dramaturgo, una vocación que cada vez le da más satisfacciones. Nos recibe en su despacho de la Fundación Juan March, de la que es Director desde 2003.



La ética reside  
en la educación  
del corazón

Rodeado de lienzos abstractos, con los visillos entornados a mediodía para forzar una penumbra que invita al silencio, Gomá se toma siempre unos segundos antes de responder a cada pregunta. Reflexiona sobre la ejemplaridad empresarial y la necesidad de educar al corazón para formar buenos ciudadanos y profesionales.



**Las empresas se han dotado de códigos deontológicos y vigilan su cumplimiento. Se habla del propósito y defienden valores intangibles con los que se identifican tanto los empleados como sus clientes. ¿Es un paso adelante?**

Tengo sentimientos encontrados. La regla de la economía, salvo que pensemos que los empresarios y las empresas son ángeles, es la obtención de un lucro. Y como dice Max Weber, es un lucro infinito. Si prospera una empresa en tu provincia, luego pasas a tu región, que es Galicia, luego a España, a Europa y al mundo y entonces eres Inditex. Y porque no hay otro mundo más grande, porque, si no, también aspirarías a él.

Hay un momento ético que es el de la ciudadanía, que a medida que tenga una conciencia más refinada, diga: yo no compro a toda costa, sino aquello que yo asocio a determinado comportamiento o contexto. No hay un sufragio más grande que el mercado. Es lo más democrático que existe. Si ese comportamiento negativo es masivo, arruina a una empresa.

**¿Cómo podemos incorporar la teoría de la ejemplaridad a las empresas?**

En la sociedad y en las empresas hay como dos dimensiones. Una es la dimensión del profesional.

Es aquel que desarrolla de manera competente un oficio: médico, carpintero o perito. Y hacen bien su trabajo, conocer la *lex artis*, las reglas de su profesión. Pero como suelo decir, somos profesionales, pero antes de profesionales somos ciudadanos. Y ser ciudadano significa ser consciente de tu propia dignidad. La dignidad a veces es compatible con el rendimiento económico, pero se resiste si implica cosificación. Si implica que el consumidor se convierte en una mercancía más. Y hay una tensión entre lo profesional y lo cívico.

**Antes que profesionales somos ciudadanos. Y ser ciudadano significa ser consciente de tu propia dignidad, que se resiste si implica cosificación**

Las empresas tienden a dotarse de buenos profesionales y cumplir de una manera eficaz del rendimiento absoluto. Pero luego hay una ciudadanía para la que el rendimiento no lo es todo, sino que

## Otra Mirada

hay valores asociados a algo que no es el rendimiento, que es la dignidad, no le vale con que el producto sea el mejor y más barato si se entera que está hecho por niños esclavizados. Necesita determinados valores que contribuyan a su sentimiento de la dignidad. Yo creo mucho en la educación del corazón. Los problemas se solucionan sobre todo en el ámbito del corazón, en la educación sentimental de la gente. La educación debe contribuir a hacer buenos profesionales, pero debe contribuir también a hacer buenos ciudadanos. Y ser buen ciudadano es ser alguien consciente de su dignidad.

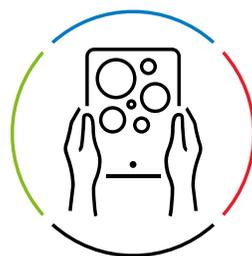
**Hay empresas que están incorporando la figura del Chief Ethics Officer (ChEO) como aquella persona encargada del cumplimiento ético. ¿Qué funciones crees que debería tener?**

Si una empresa pone vigilantes de ética, en primer lugar lo hará pensando en el consumidor. No porque haya tenido un arrebato de ética, sino porque con esta figura trasladan a la ciudadanía una mayor preocupación que va más allá de la mera rentabilidad. Pero es mercadotecnia. A lo que aspiran es a vender productos. Es muy

**Tenemos un problema de gobernanza mundial. La ausencia de una visión de conjunto probablemente está multiplicando iniciativas sin demasiado orden**

poco probable que donde realmente está en vilo la cultura, la civilización, incluso el mercado, que es en el corazón humano, vaya a ser transformado por la presencia de una figura ética en las empresas. Si esa figura contribuye a que haya una percepción más positiva de sus productos, no tengo nada que decir, pero que realmente una figura así contribuya a una mayor sensibilidad ética de unos profesionales, y que les van a dar unas instrucciones que aparentemente pueden contradecir en nombre de la dignidad determinados comportamientos profesionales, lo veo poco probable.

# Guía del Comprador: Sistema de Gestión de Auditoría Interna



El 90 % de las prioridades de los líderes empresariales solo se pueden lograr con la ayuda de la tecnología.



Descargue nuestra guía para obtener más información

Yo no tengo una especial confianza en los códigos deontológicos, de hecho, a veces me parecen pruebas constituidas, en el sentido de que, si tú cumples con el código deontológico, más allá de las leyes, te haces prácticamente inatacable, aunque hayas tenido un comportamiento injusto o inadecuado. Y estos códigos sobre todo instruyen en relación a la actividad externa, pero no pueden educar el corazón. Y donde realmente está en vilo el mundo ético es en el corazón y no en la regulación externa.

**Hablemos de los auditores. ¿En una era donde la verdad es un bien escaso hacen falta figuras incontestables que aporten credibilidad y rigor? Usted lo conoce bien porque proviene de una familia de notarios.**

La expresión que a mi juicio mejor designa la función de auditor, notario o registrador es la de algo digno de confianza. Digno de crédito. Que algo sea digno de crédito tiene que ver con un comportamiento personal. Si tienes un niño de 3 años y necesitas alguien que le cuide en tu casa no te importa solo que tenga un currículum bueno, sino si esa persona te parece o no digna de confianza. Y eso es algo muy personal. La confianza se la das a una persona. El auditor pretende transmitir al mercado que esa empresa tiene una contabilidad que es imagen fiel de su estado económico. Y te lo está diciendo una

persona de la que me fio. Un robot o una IA te puede dar datos muy importantes, pero carece de un juicio, que tiene muchas veces que ver con lo que perciben los sentidos. Un robot tiene algo estereotipado, reglado, no está programado para estimar el caso concreto. Aquello que es digno de crédito tiene que ver con lo personal y con lo directamente percibido por los sentidos. Al que va a cuidar de mi hijo necesito verlo, hablar con él y saber si por su conducta, sus manifestaciones, es o no digno de confianza. Ese elemento personal, que tiene que ver con el aquí y el ahora, de lo concreto, no puede ser reemplazado por una máquina.



**Se ha producido una globalización, sobre todo desde el punto de vista económico y tecnológico, pero el instrumento de control de la realidad sigue siendo la empresa y el Estado**





**Cuando hablamos de la ética en las empresas, una de las puertas de entrada son los criterios ESG. Los auditores tienen que trabajar sobre una contabilidad que no es solo financiera, es todo un reto hoy en día. Pero la sostenibilidad está perdiendo su valor a base de sobreutilizarla, y tengo la sensación de que hemos construido un nuevo panteísmo.**

Tengo un amigo que dice eso, que es la nueva idolatría. Hay un asunto que subyace a lo que estás diciendo: ¿Quién es responsable de la totalidad? Una empresa es responsable de su propia empresa, de su balance anual, de su plan. El Estado es responsable de su territorio -igualdad, impuestos, reparto de la riqueza-, normalmente los políticos duran tres o cuatro años y se hacen responsables por el tiempo en que están en el cargo. Se ha producido una globalización, sobre todo desde el punto de vista económico y tecnológico, pero el instrumento de control de la realidad sigue siendo la empresa y el Estado.

Si llegamos a la conclusión de que estamos teniendo un comportamiento colectivo que está llevando a la destrucción del planeta, o que hay un reparto de la riqueza que es injusto a nivel planetario, ¿quién resuelve eso? ¿La ONU? No lo sé. Tenemos un problema de gobernanza mundial. Antes el espacio de lo político era el espacio del Estado.

La ausencia de una visión de conjunto probablemente está multiplicando iniciativas sin demasiado orden. Sin que respondan a un plan unitario. Hay una conciencia general, como tú dices, que hace 20 años no la había. Quien no sea sostenible está fuera de juego. Para obtener subvenciones e incluso para vender en el mercado. Cuando hay demanda social, los políticos suelen

responder, y también las empresas se ocupan de hacer algo. Pero lo que no sé es si hay un plan unitario y si las iniciativas no son un poco heterogéneas y caóticas.

**“ Hay que civilizar el capitalismo, hacer el precio compatible con la dignidad. No es intrínsecamente malo porque genera riqueza y eso permite distribuirla y hacer justicia**

**“He comprado una estrella”. El Principito encontró en el cuarto planeta a un hombre rico porque descubría y coleccionaba estrellas. Es una metáfora que me recuerda al nuevo sentido de propiedad. Se habla de capitalismo especulativo, de fondos que mueven el dinero de forma no productiva y sin un fin social.**

Es muy difícil someter el capitalismo a reglas. El dinero es un bien abstracto, como dijo Simmel, el filósofo, y su abstracción hace que sea realmente difícil someterlo a unas normas de comportamiento. Cada vez hay programas más sofisticados que ayudan a los inversores a poner el dinero en un sitio o en otro. Yo me pregunto si ese capitalismo especulativo genera puestos de trabajo y contribuye a la creación de riqueza. Cuando hablas de capitalismo especulativo, yo entiendo que en la mayoría de las veces acaba en una empresa. Lo más inteligente sería disciplinar el capitalismo. El capitalismo siempre aspira al máximo beneficio con los menos gastos. El capitalismo ha demostrado ser compatible, no causante, con la democracia y con el progreso material o moral.

**¿Y cómo se disciplina el capitalismo? Usted habla mucho en su obra del concepto kantiano de precio y dignidad.**

Mi tesis es que vivimos en el mejor momento de la historia no solo en el sentido material, sino moral.

No digo que sea por causa del capitalismo, sino en paralelo al capitalismo. Ha tenido que ver con el crecimiento material, porque genera riqueza, y ha soportado las exigencias de una mayor justicia social y redistribución. Mi idea general es no condenar el capitalismo como intrínsecamente malo, por supuesto no bendecirlo, pero sí un esfuerzo permanente de educación, civilización y reglamentación del capitalismo.

El capitalismo genera riqueza y eso es lo primero para distribuirla. Porque si no hay nada para distribuir, no se puede hacer justicia. Eso significa una tensión permanente con el capitalismo para hacer el precio compatible con la dignidad. A lo mejor hemos llegado muy lejos, afortunadamente, en reglamentar y civilizar el capitalismo de rostro humano, entendido como social; en cambio está pendiente, en estado un poco salvaje, previo a su educación, el llamado capitalismo especulativo. La ciudadanía y las instituciones se deben esforzar por corregir la tendencia natural del capitalismo y hacerlo compatible con la dignidad.

“  
**No hay un sufragio más grande que el mercado. Es lo más democrático que existe**





## Enrique Sueiro

Asesor de comunicación directiva  
[www.enriquesueiro.com](http://www.enriquesueiro.com)

La diplomacia corporativa es compatible con puntos ciegos y sordos que ensanchan la brecha entre equipo directivo y plantilla.

## Talento y riesgo reputacional: puntos ciegos y sordos

Del informe *Risk in Focus 2024* que presentó Jesús Lafita en las Jornadas de IFEMA el pasado septiembre me llamó la atención el riesgo número dos de la clasificación: el talento, es decir, las personas. Me sorprendió que llevara años en esa posición y, aún más, que la previsión se mantuviera para el futuro más inmediato. Algo ha fallado y, peor todavía, no se atisba arreglo en el horizonte. Las ponencias de aquel excelente encuentro del 40 cumpleaños del IAI me brindaron datos y contexto claves de la Auditoría Interna.

Resulta paradójico que, cuanto mayor empeño en estar a la última (tecnología, artificialidad, virtualidad), más dejamos de estar a la primera (humanidad, naturalidad, realidad). Lo ideal es estar a ambas, pero puestos a escoger soy partidario de la primera, que es donde se ubican las personas.

La paradoja aumenta en organizaciones que fundamentan su reputación, precisamente, en estar

a la primera. La cultura corporativa es lo que —de hecho— se cultiva dentro, no necesariamente lo que se dice hacia fuera: lo que muestra su web o predicando sus directivos o anuncia su publicidad. Una reputación asentada en tan frágil realidad no es sostenible y, en algún momento, se derrumba. La ficción puede llegar a cotas de escándalo interno, compatible con prestigio externo. Algunos referentes conocidos públicamente por ciertos valores se ven en la necesidad de silenciar las voces internas que primero alertan de las incongruencias con lealtad y, si no perciben reacción corporativa, las denuncian con resentimiento... para terminar desactivando su implicación en la empresa y hallando motivación en otros proyectos.

**Siendo grave el punto ciego, aún lo es más el sordo directivo.**

Como asesor externo certifico con frecuencia estas divergencias que, antes o más temprano, cristalizan en crisis inicialmente internas y más tarde públicas. Quienes deben velar por los valores que declaran suelen esgrimir (con palabras) el principio de realidad que, a su vez, contradicen (con hechos). Las personas sensatas que allí trabajan perciben la profundidad y la expansión de esta discrepancia. El principal riesgo no es la contradicción en sí, sino su permanencia. La primera nos acecha a cualquiera, la segunda solo a reincidentes.

## A la incapacidad de ver se añade no escuchar a quien te puede alertar.

Son compatibles el espíritu visionario, la eficacia económica, el compromiso corporativo, la diplomacia institucional, incluso la simpatía personal, con puntos ciegos y puntos sordos que ensanchan la brecha entre el equipo directivo y la plantilla. Los puntos ciegos —que todos tenemos y no solo al conducir un coche— amplían su ángulo muerto si falta voluntad de ver o pericia para ajustar el retrovisor. Ese hueco visual, cuando

se prolonga en el tiempo y afecta gravemente a las personas, genera una crisis tan real como indetectable... porque no hay capacidad para percibirla. Ese punto ciego se parece al de alguien que ignora su daltonismo. El riesgo reputacional se agrava exponencialmente si, además de desconocer su deficiencia, aspira a liderar el mercado de la armonía cromática.

Siendo grave el punto ciego, aún lo es más el punto sordo: a la incapacidad de ver algo relevante se añade la impotencia directiva que supone no escuchar a quien te puede alertar de las consecuencias de esa ceguera selectiva y así minimizar su impacto.

Desde un ángulo decisivo del *Management* como es la comunicación directiva, fidelizar talento y minimizar riesgos reputacionales requiere la base de la verdad, la altura de la coherencia, la profundidad de la comunicación interna y la proyección de las percepciones. Hay otras claves cuya relevancia se asienta en estos fundamentos que son tan sencillos de enunciar como desafiantes al llevar a la práctica.

**Base de  
la verdad,  
altura de la  
coherencia**



## Indicadores de calidad del SCIIF

¿Qué factores determinan la calidad del Sistema de Control Interno de la Información Financiera (SCIIF)? ¿Cómo y de qué manera influyen las prácticas de gobierno corporativo? ¿Y otros aspectos? Buscamos las respuestas analizando las compañías del Ibex 35.



Este artículo es un extracto de la tesis doctoral en la que, a raíz del análisis del apartado F de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo (IAGC), se ha diseñado un indicador representativo de la calidad total del control interno y lo relacionamos econométricamente con variables representativas tanto de las prácticas de gobierno corporativo como de las características económico-financieras más relevantes de las compañías integrantes del IBEX-35. Los resultados son claramente congruentes con las mejores prácticas y recomendaciones de gobierno corporativo.

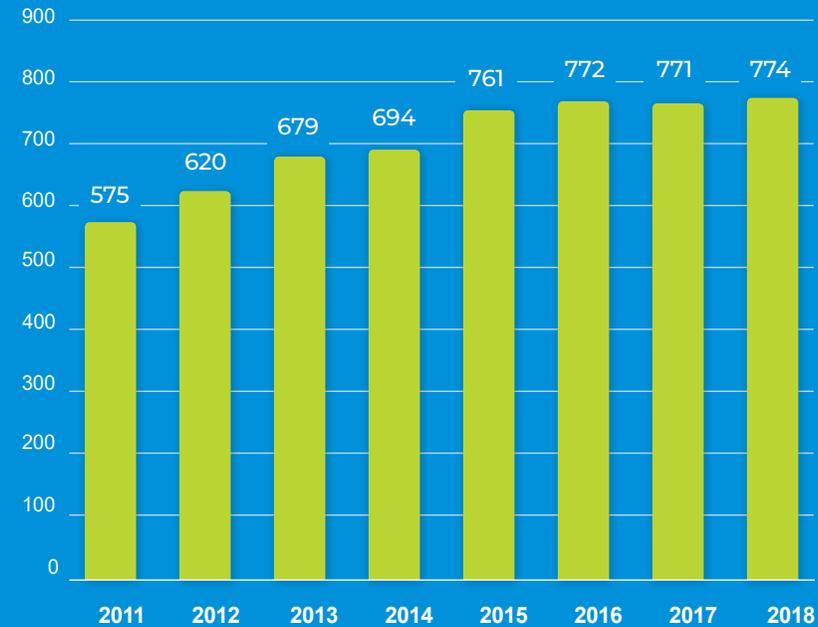
## Calidad del SCIIF: crecimiento progresivo



El gráfico muestra el progresivo incremento de la calidad del SCIF en el periodo 2011-2018. El 2015 se da el mayor salto, tras la reforma del Código Penal.

Indicador TOTALSCORE

Gráfico 1



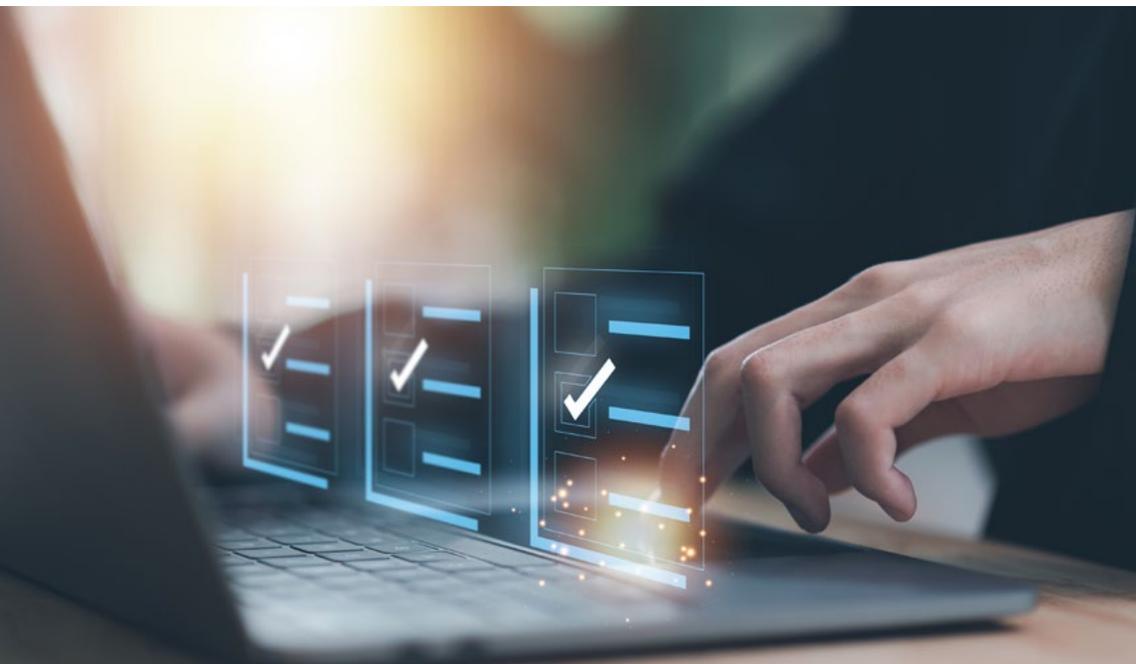
Desde el año 2011, y en cumplimiento de la Ley de Economía Sostenible<sup>1</sup>, las entidades emisoras de valores admitidos a cotización en mercados oficiales en España deben incluir en el IAGC una descripción de las principales características de los sistemas de control interno y gestión de riesgos en

relación con el proceso de emisión de información financiera (generalmente conocido por su acrónimo, SCIIF). A tal efecto, el IAGC recoge en su apartado F las cuestiones sobre las que las entidades deben elaborar sus reportes.



**La reforma del Código Penal (2015) impulsó los modelos de vigilancia y control interno para prevenir delitos**

<sup>1</sup> Ley 2/2011 de 4 de marzo.



Partiendo de los IAGC de las compañías que en octubre de 2019 integraba el IBEX-35, hemos analizado los informes de los ejercicios 2011 a 2018, ambos inclusive, identificando los principales atributos de “calidad” que presentan los SCIIF, contemplando 30 atributos cualitativos y, sobre esa base, hemos construido el indicador *TOTALSCORE*, representativo de la calidad total del SCIIF de cada empresa y ejercicio.

Los principales atributos analizados han sido los siguientes:

- Base del modelo.
- Responsabilidad de la implantación del sistema.
- Organismo encargado de definir las líneas de autoridad.
- Código de conducta, existencia, actualización y difusión.
- Órgano de aprobación del código de conducta y analizar incumplimientos.
- Canales de denuncia.
- Programas de formación sobre información financiera.
- Responsabilidad del sistema de control interno.
- Procesos de gestión de riesgos: identificación, priorización, respuesta, supervisión y su vínculo a los atributos de la información financiera.
- Identificación de los procesos relevantes de negocio.
- Proceso de actualización de políticas y procedimientos.
- Evaluación de los tipos de actividades de control.
- Segregación de funciones.
- Grado de revisión del SCIIF por parte del auditor externo.

Nuestro análisis empírico nos ha llevado a alcanzar las siguientes conclusiones:

- 1 Respecto del marco de control interno utilizado, cuando se menciona, las entidades declaran que es COSO el marco de referencia por excelencia.
- 2 Son escasas aún las entidades que han optado por crear unidades especializadas de control interno de la información financiera, ya sean dependientes o independientes del departamento financiero.
- 3 La mayoría de las entidades declaran tener códigos de conducta en el período analizado. En líneas generales, los códigos son aprobados por el Consejo de Administración, no siendo frecuente su actualización periódica, aspecto que consideramos especialmente relevante en el año 2015, al modificarse el Código Penal y estar estrechamente vinculada su existencia a la base de un sistema de cumplimiento.
- 4 La mayoría de las entidades disponen de órganos colegiados de análisis de incumplimientos. Sin embargo, pocas aluden a la función de cumplimiento como función independiente encargada de esta materia.
- 5 Respecto al código de conducta, son aún escasas las entidades que declaran que su exigencia va más allá del ámbito de sus empleados.
- 6 En materia de formación, consideramos que la información que se facilita en el apartado F es, en líneas generales, limitada o muy generalista.
- 7 En cuanto a los procesos de gestión de riesgos, la mayor parte de las entidades identifican, priorizan y responden a ellos, y tienen en cuenta una amplia tipología, alcanzando también a sus filiales la implantación de sus sistemas de gestión de riesgos. La mayoría de las compañías declaran la función de supervisión que el Comité de Auditoría ejerce sobre los procesos de gestión de riesgos.
- 8 La mayor parte de las entidades declaran que la responsabilidad última del SCIIF recae en el Consejo de Administración.
- 9 La mayoría de las entidades someten el SCIIF a algún tipo de aseguramiento, si bien aún son escasas las que van más allá de las recomendaciones en cuanto al nivel alcanzado. cumplimiento como función independiente encargada de esta materia.
- 10 Con respecto a las actividades de control, la mayoría de las entidades identifica sus controles y tienen políticas y procedimientos establecidos que abordan la segregación de funciones. Sin embargo, consideramos que la descripción que se aporta en el apartado F sobre el SCIIF es muy generalista y algo escasa.
- 11 En la mayoría de los casos existen sistemas de comunicación establecidos con el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría para el reporte y seguimiento del SCIIF.



## Cómo influyen estos factores en calidad del SCIIF (\*)

Una vez calculada la variable TOTALSCORE, incluimos en el análisis algunas características financieras (tamaño, endeudamiento, rentabilidad etc.) y otras de gobierno corporativo (número de reuniones de la Comisión de Auditoría, número de consejeros, presencia femenina en los Consejos etc.). El gráfico muestra las relaciones positivas y negativas más significativas a nivel estadístico.

(\*) Hipótesis confirmadas por el análisis realizado.



Mayor proporción de consejeros independientes en la Comisión de Auditoría y en el Consejo de Administración.



El nivel de actividad de la Comisión de Auditoría y del Consejo de Administración.



Mayor presencia femenina en el Consejo de Administración.



Mayor tamaño (y recursos disponibles) de la empresa.



Nivel de aseguramiento por parte del auditor externo.



Mayor nivel de endeudamiento.



Presencia de Consejeros ejecutivos en el consejo



Porcentaje de capital en manos del Consejo

## El placer de la investigación

Investigar es un placer sí. Y más si uno es guiado por **Juan Monterrey Mayoral, catedrático de Economía financiera y contabilidad de la Universidad de Extremadura**, mi director de tesis y a quien desde aquí reitero mi profundo agradecimiento.

Una tesis, es según la RAE *“la opinión de alguien sobre algo”* o mejor aún una *“conclusión, proposición que se mantiene con razonamientos”*. Así que, para mí, tras veinticinco años de profesión, la posibilidad de aplicar el conocimiento adquirido a través del estudio y la experiencia para realizar un trabajo

científico que también pueda servir a la comunidad profesional pasó a ser un reto personal y una forma de generar impacto.

No es únicamente sobre lo que me puede aportar a mí personal y profesionalmente, sino que, además, se puede generar un impacto muy positivo con la aportación experta sobre una materia. En España, a pesar de haber excelentes auditores internos, es muy escaso el trabajo de investigación que existe sobre materias de auditoría interna, control interno y gestión de riesgos, por lo que aprovecho

estas líneas para animar los auditores internos y a otros profesionales, para que se animen a realizar más trabajo de investigación. Y a la inversa, es verdaderamente sorprendente el escaso interés que el mundo académico dispensa a nuestras materias, de lo que dejan constancia tanto de la muy limitada literatura disponible en las revistas especializadas en Contabilidad como su presencia, casi testimonial, en los planes de estudios de Administración y Dirección de Empresas.

## Risk in Focus 2024: policrisis, el gran riesgo empresarial

La situación actual de incertidumbre y de permanente agitación económica y política, unida al encarecimiento de la financiación, hace crecer la preocupación de las empresas europeas.

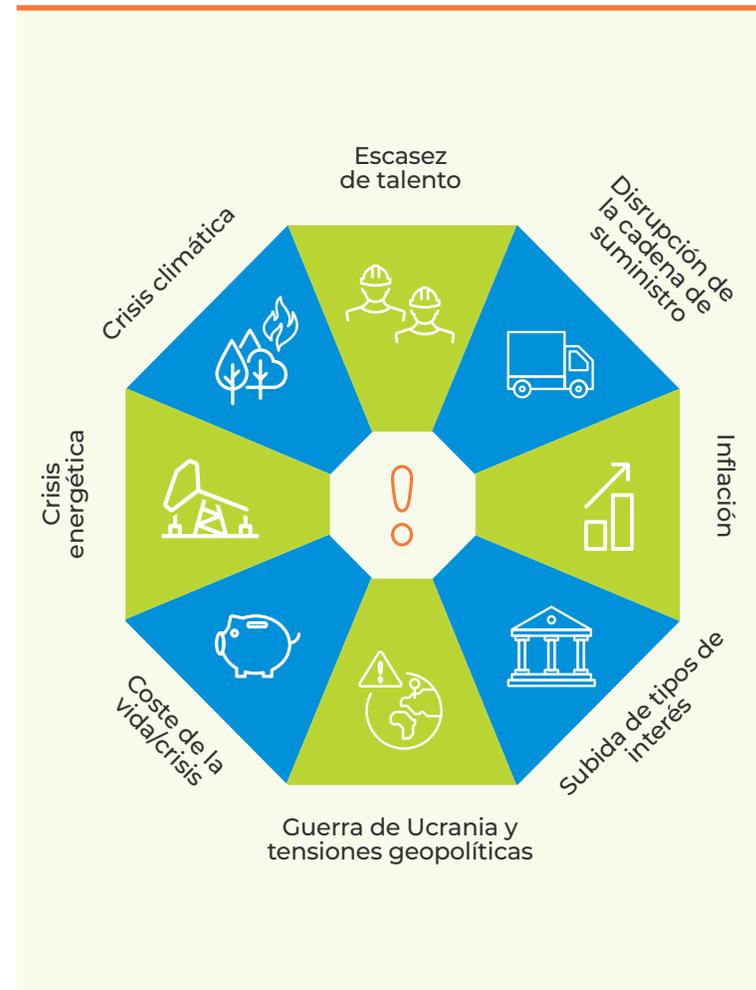


Policrisis es el gran riesgo empresarial. Lo decía el *World Economic Forum* (WED) en su [último informe Global Risks Report](#) y lo corrobora el estudio **Risk in Focus 2024**, un estudio global sobre los principales riesgos empresariales desde la mirada del Auditor Interno. Para su elaboración, se ha encuestado a más de 4.200 Directores de Auditoría Interna de 111 países, se han realizado 40 entrevistas en profundidad y 12 mesas redondas con 152 participantes. Esto ha permitido realizar diferentes ediciones regionales y, por primera vez, una **edición global** que agrega todos los datos.

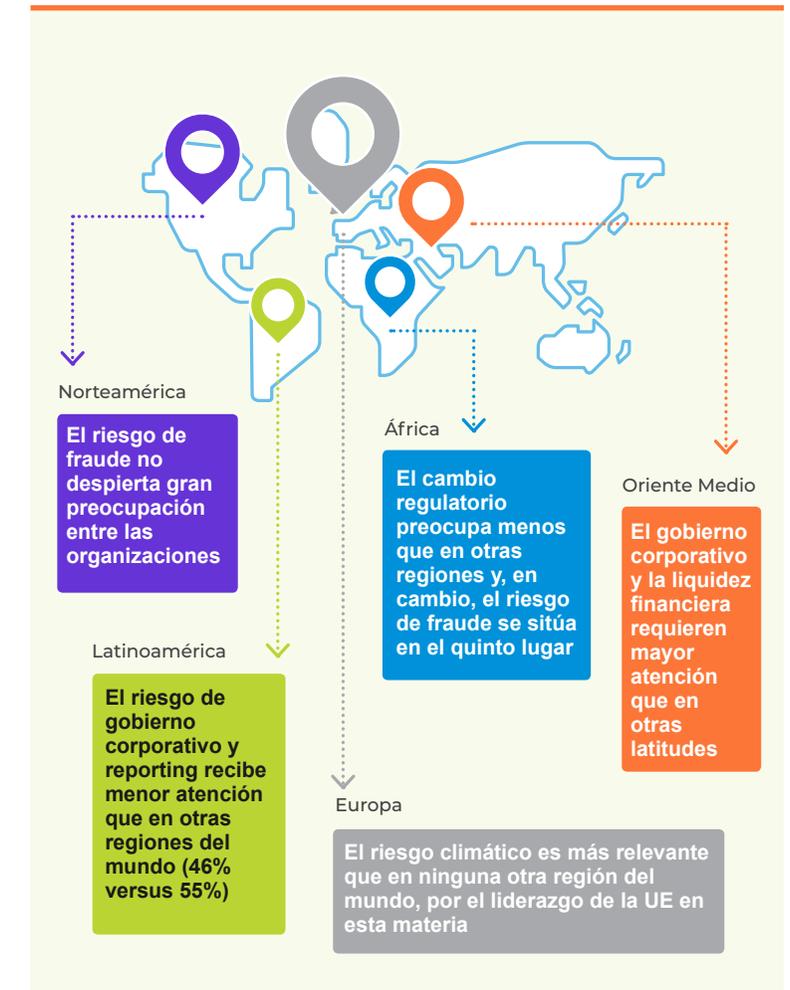
Presionadas por las **difíciles condiciones económicas** (desaceleración, tipos de interés altos, inflación...) y la **tensión y volatilidad geopolítica**, las organizaciones necesitan un **enfoque inquebrantable en resiliencia y crecimiento** para navegar en la policrisis y recuperarse rápidamente cuando la situación mejore. **Ciberseguridad y talento** se perfilan como los **dos riesgos permanentes de la policrisis**, a los que se une con mayor o menor proximidad, según la región y el grado de tensión global, el **riesgo de continuidad de negocio**.

**Ciberseguridad, talento y riesgo climático se perfilan como los tres riesgos permanentes de la policrisis.**

### Riesgo de policrisis



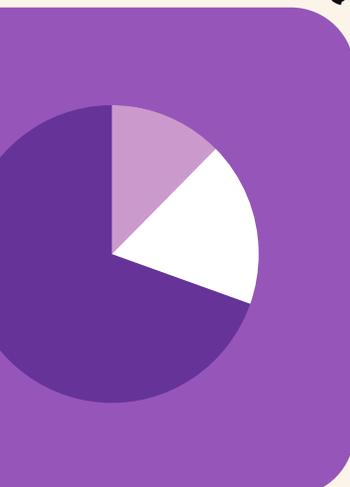
### Rasgos diferenciales por regiones





# Su plataforma de GRC conectada.

[www.workiva.es](http://www.workiva.es)



## Edición global: diferencias por regiones

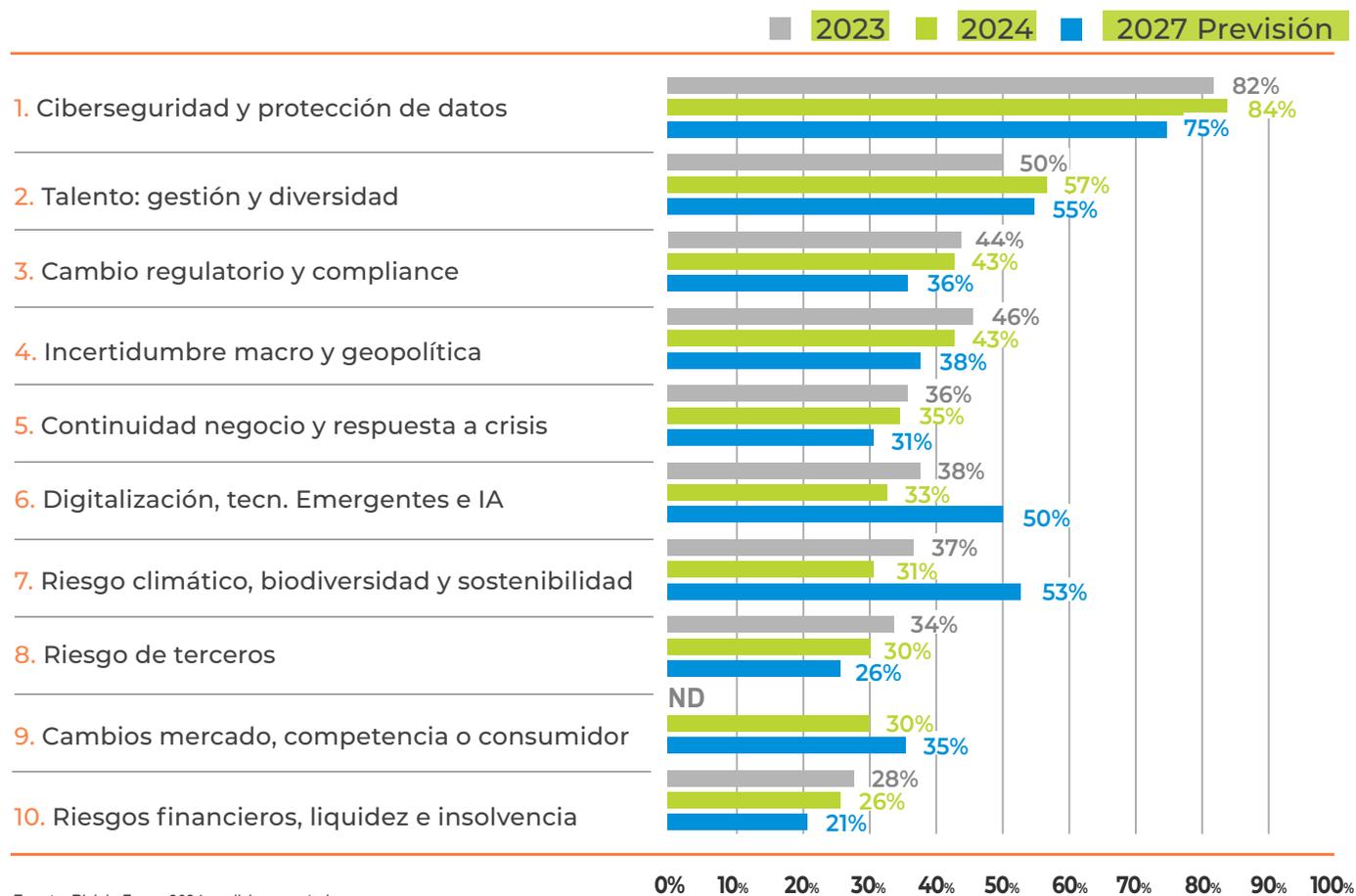
Principales riesgos empresariales en cada región (los cinco primeros son los que llevan fondo de color).

	Media global	Europa	Asia Pacífico	Latinoamérica	África	Norteamérica	Oriente Medio
1. Ciberseguridad	73%	84%	66%	75%	58%	85%	70%
2. Talento	51%	50%	59%	44%	39%	65%	47%
3. Continuidad negocio	47%	35%	61%	47%	52%	36%	53%
4. Cambio regulatorio	39%	43%	35%	48%	32%	43%	33%
5. Disrupción digital	34%	33%	30%	38%	33%	36%	32%
6. Liquidez financiera	32%	26%	21%	33%	47%	28%	38%
7. Cambios del mercado	32%	30%	47%	26%	21%	41%	26%
8. Incertidumbre geopolítica	30%	43%	28%	42%	25%	28%	16%
9. Gobierno corporativo y reporting	27%	22%	24%	18%	36%	16%	45%
10. Riesgo de terceros	26%	30%	27%	16%	19%	36%	28%
11. Cultura corporativa	26%	20%	23%	26%	34%	21%	30%
12. Fraude	24%	13%	22%	30%	46%	9%	26%
13. Comunicación/reputación	21%	12%	18%	22%	27%	21%	28%
14. Riesgo climático	19%	31%	22%	22%	19%	12%	10%
15. Salud y seguridad	11%	13%	12%	8%	10%	17%	9%
16. Fusiones y adquisiciones	6%	8%	4%	3%	3%	8%	10%

Fuente: Risk in Focus 2024 edición Global

## Previsión de riesgos prioritarios actualmente

¿Cuales son los 5 principales riesgos a los que se enfrenta tu empresa?



Fuente: Risk in Focus 2024 y ediciones anteriores.

## Visión en Europa

La edición europea del Risk in Focus, que este año va por su octava edición, analiza cinco grandes riesgos en profundidad. Repasamos las principales conclusiones, junto a una perspectiva de dónde vienen estos riesgos y hacia dónde van.

Las empresas están sometidas a una enorme presión con riesgos cada vez más complejos y de rápida transmisión global

Las organizaciones viven en modo crisis permanente que les obliga a una vigilancia constante y minuciosa

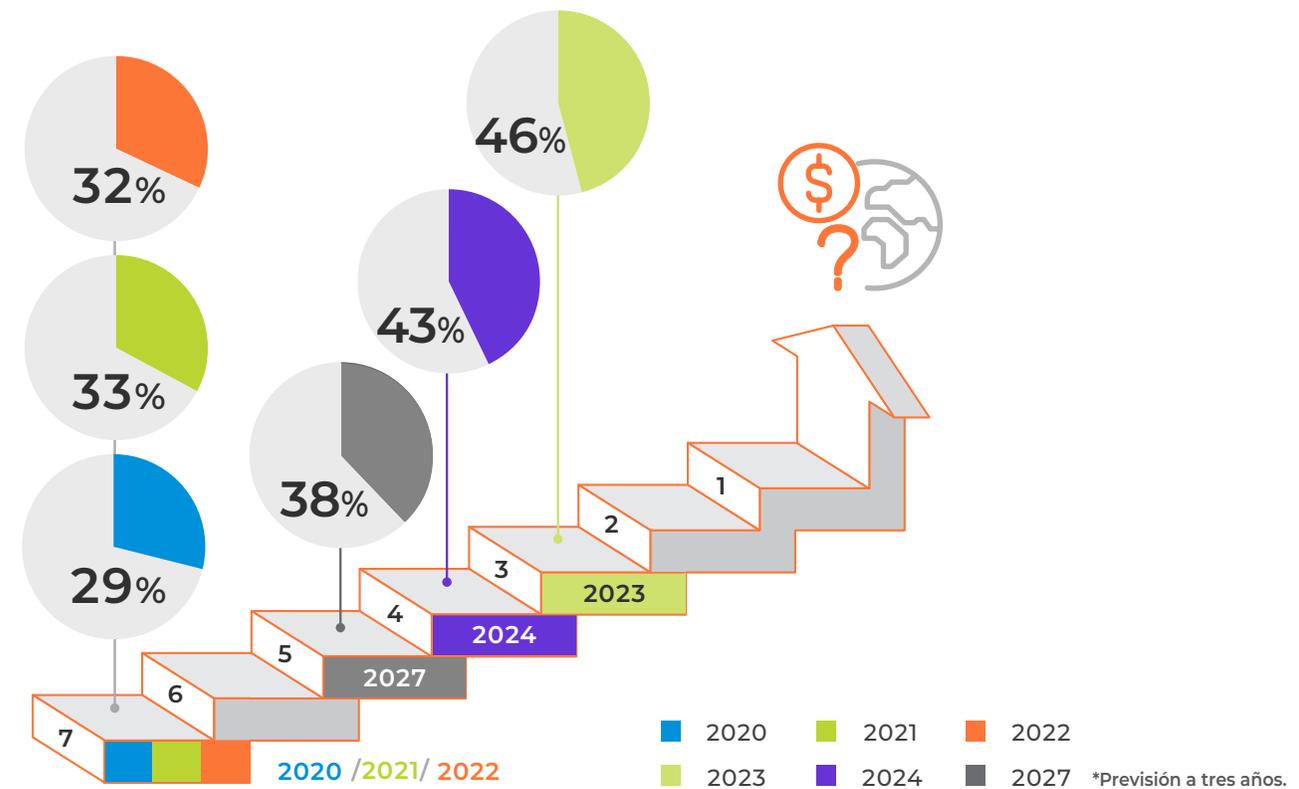
## Incertidumbre macro y geopolítica

- Comparte el tercer puesto por las dudas sobre el crecimiento global, pero baja en las previsiones a tres años.
- Este riesgo es más intenso para las empresas europeas: China y EEUU lo viven de otra manera.
- Las organizaciones deben incorporar estrategias de crecimiento y resiliencia para afrontar con éxito el futuro.
- Hay que aprender a invertir de manera más inteligente tanto en innovación como en personas y clientes.
- Se implantan sistemas de control que son más ágiles, adaptables y que incorporan una monitorización en tiempo real.

**Encontramos el equilibrio sobre el riesgo geopolítico, pero el impacto macroeconómico sucede ahora mismo, mientras hablamos.**

## Evolución en los últimos cinco años del riesgo macroeconómico y geopolítico

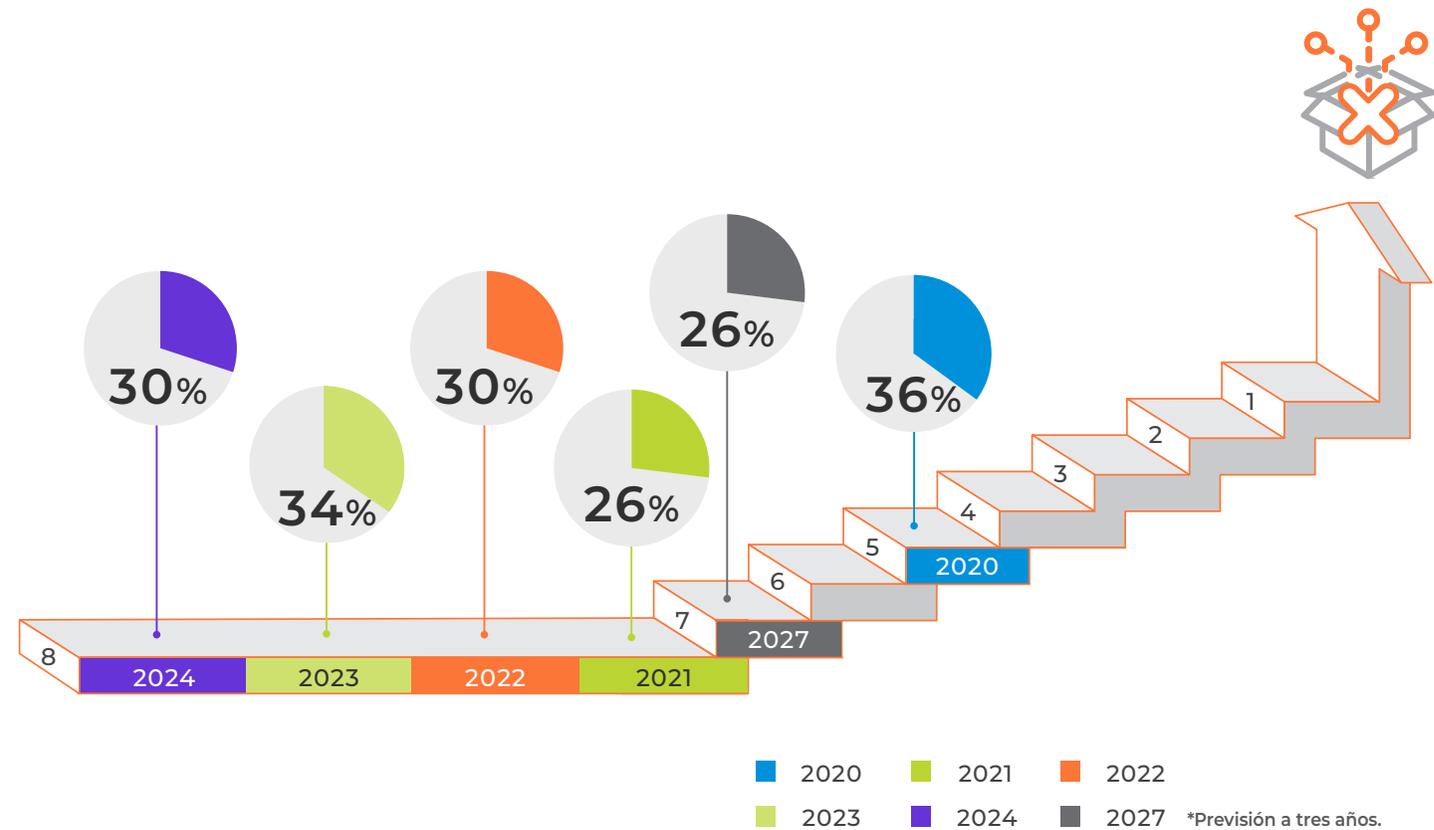
Posición en el ranking y peso en porcentaje



Fuente: Risk in Focus, diferentes ediciones.

## Evolución en los últimos cuatro años del riesgo de terceros

Posición en el ranking y peso en porcentaje



Fuente: Risk in Focus, diferentes ediciones.

## Riesgo de terceros

- Se mantiene en el puesto octavo, pero podría dispararse si hay recesión económica.
- La desaceleración y el encarecimiento de la financiación puede aumentar las insolvencias.
- Las relaciones con los proveedores se han vuelto más complejas y pueden ser puerta de entrada de ciberataques.
- Conviene incorporar el impacto climático como variable del riesgo de terceros.
- Las empresas buscan alternativas e invierten en I+D para crear bienes y materiales de reemplazo.

**El riesgo de terceros afecta tanto que algunos DAIs lo consideran parte del universo de riesgos propios de la organización.**

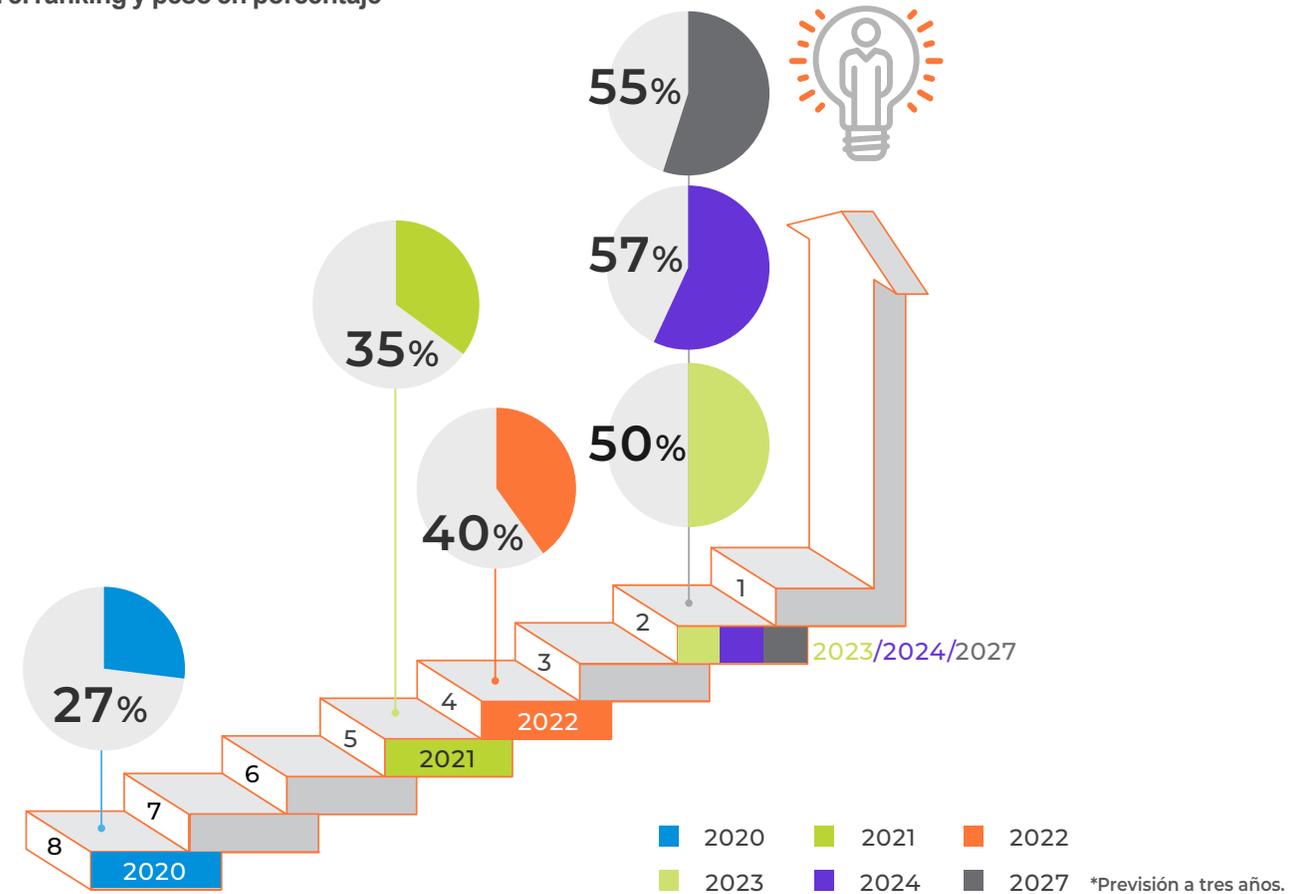
## El riesgo de talento se dispara

- Se consolida como segundo riesgo este año y repite posición en las previsiones a tres años.
- Con la salida de personal experimentado, se está creando un problema en los mandos intermedios, un segmento clave.
- Hay que revitalizar la cultura corporativa y las estrategias de capital humano.
- Se requiere un cambio cultural que no todas las empresas podrán abordar.
- Las empresas se enfrentan a un alza de los costes laborales en un momento de cambio de hábitos de clientes.

Las dificultades para atraer, retener y gestionar el talento siguen inquietando a las organizaciones

## Evolución en los últimos cinco años del riesgo de talento

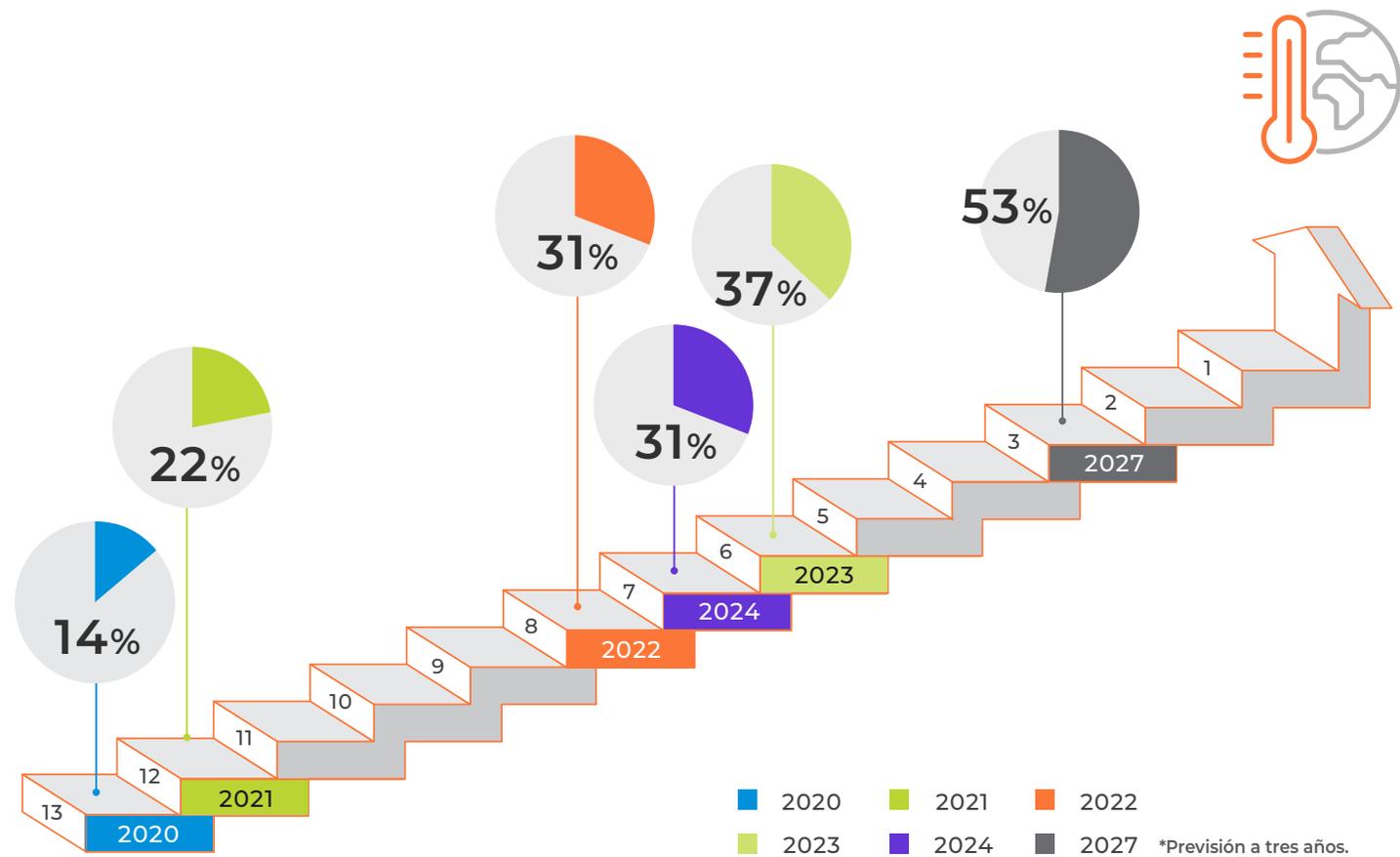
Posición en el ranking y peso en porcentaje



Fuente: Risk in Focus, diferentes ediciones.

## Evolución en los últimos cinco años del riesgo climático

Posición en el ranking y peso en porcentaje



Fuente: Risk in Focus, diferentes ediciones.

## Riesgo climático, biodiversidad y sostenibilidad

- Figura en el séptimo puesto, pero sube a la tercera posición en las previsiones a tres años.
- El riesgo climático va a absorber más atención y esfuerzo de 2024 en adelante.
- La carga regulatoria es muy elevada y va a requerir mucha labor de compliance.
- Cada empresa debe seleccionar sus objetivos sostenibles -la ONU promueve 17 ODS- y centrarse en los relevantes.
- La menor calidad de la información no financiera disponible quedará subsanada con las nuevas normativas y estándares.

**La proliferación de nuevas normativas y estándares elevará las tareas de compliance y la calidad de la información no financiera.**

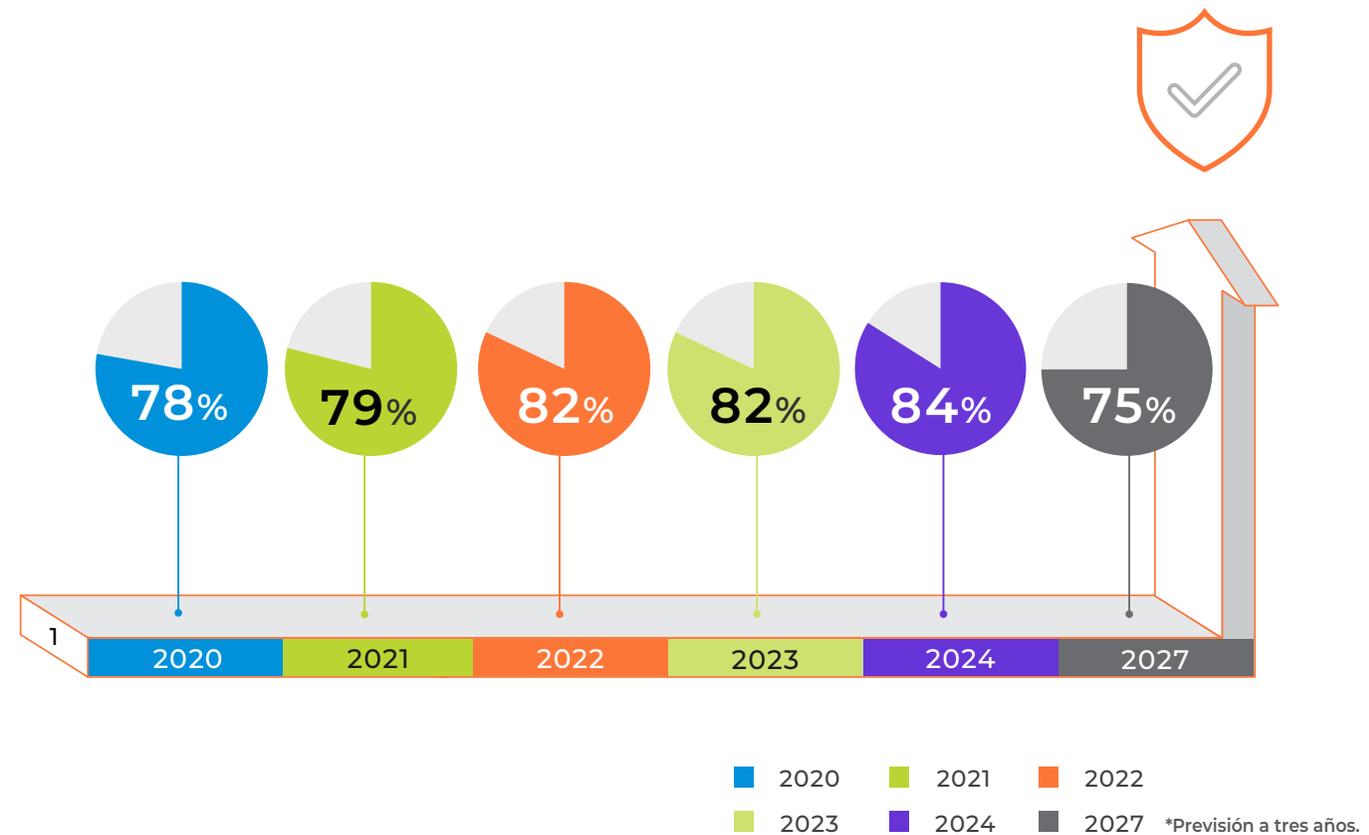
## Ciberseguridad y protección de datos

- Ciberseguridad se ha convertido en un riesgo permanente: lidera siempre el mapa de riesgos.
- La defensa cibernética está más madura ahora que antes de la pandemia, pero el mundo digital es más peligroso.
- La vigilancia constante y la innovación en el control de la ciberseguridad son imprescindibles.
- La Inteligencia Artificial puede ser el enemigo -en manos de los hackers- y el aliado que ayuda detectar señales de alerta.
- Grandes avances en los sistemas de recuperación: es posible reconstruir desde cero con copias de seguridad dañadas.

La monitorización constante y la innovación en el control de la ciberseguridad son imprescindibles.

## Evolución en los últimos cinco años del riesgo de ciberseguridad

Posición en el ranking y peso en porcentaje



Fuente: Risk in Focus, diferentes ediciones.

La gran novedad este año es que, además de la tradicional edición europea, se ha elaborado un informe global y otras cinco ediciones regionales. Ciberseguridad, talento y continuidad de negocio copan los tres primeros riesgos a nivel global. El marco continúa siendo de polycrisis: riesgos que se entrelazan y solapan generando un entorno complejo y difícil de gestionar.

**Este año se han elaborado varias ediciones regionales, pero solo la de Europa tiene datos históricos: esta es su octava edición**

### Global



Accede al documento

### Europa



Accede al documento

### Norteamérica



Accede al documento

### América Latina



Accede al documento

### África



Accede al documento

### Asia Pacífico



Accede al documento

### Oriente Medio



Accede al documento



Accede a la edición Esfera Consejeros

# El buen gobierno de la ciberseguridad

El Código de buen gobierno de la Ciberseguridad refrendado por la CNMV es una iniciativa público-privada para poner a España en la vanguardia de la sociedad de la información.



Accede al documento

Recientemente, la CNMV publicaba el Código de buen gobierno de la Ciberseguridad, que constituye, según la institución, “una guía de principios dirigidas a sustentar un modelo de buen gobierno de la ciberseguridad”. El documento tiene como objetivo servir como herramienta para que cualquier organización, independientemente de su sector o tamaño, pueda utilizarlo como base para realizar

una adecuada gobernanza de la ciberseguridad y es el resultado de una colaboración público-privada entre expertos del sector, el Foro Nacional de Ciberseguridad y la CNMV.

El código tiene como destinatario los órganos de gobierno de las organizaciones y, en especial, el consejo de administración como responsable último de la gestión de riesgos.

La aplicación de los trece principios permite al órgano de administración impulsar un modelo de gestión del riesgo cibernético alineado con los objetivos de la organización, sufragado por suficientes recursos y orientado a la anticipación de las amenazas y de los incidentes.

Por cada uno de esos principios, los expertos aportan una serie de recomendaciones concretas para ayudar a la organización desde un enfoque práctico. Así, por ejemplo, el número 11 (*Informe Periódico*) señala como una buena práctica de gobierno -según las normas internacionales-, **el reporte periódico de la situación de la ciberseguridad de la organización a los órganos de gobierno.** En línea con lo anterior, el código incluye la recomendación número 20 que aconseja al “órgano de administración” de llevar a cabo “un seguimiento regular de la ciberseguridad, incluyendo este tema en el orden del día de sus



reuniones y/o en las de sus comisiones delegadas correspondientes donde aplique (auditoría, riesgos, sostenibilidad u otras comisiones específicas para el tratamiento del riesgo de ciberseguridad). Para

ello requerirá informes periódicos de la gestión de ciberseguridad al responsable ejecutivo (director de Seguridad de la Información o CISO, por sus siglas en inglés). Este reporte deberá realizarse

## Modelo reporting que propone el código

Una de las claves del buen gobierno pasa por el reporte semestral a través de un **informe** con la información de relevancia para la correcta supervisión de la gestión de ciberseguridad por parte del consejo de administración.

- → Involucración directa en labores de Seguridad
- → Involucración transversal en labores de Seguridad



Fuente: Deloitte

periódicamente, siendo una buena práctica su realización *“al menos dos veces al año.”*

Con este trabajo, el Foro Nacional de Ciberseguridad ha querido impulsar el desarrollo de la línea de acción número 7 de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad, que orientada a *“promover la difusión de la **cultura de la ciberseguridad como una buena práctica empresarial** y reconocer la implicación de las empresas en la mejora de la ciberseguridad colectiva como responsabilidad corporativa.”*

Hasta hace muy poco tiempo se consideraba la ciberseguridad como una disciplina técnica ligada a la administración de sistemas, pero muy alejada de la estrategia del negocio. Sin embargo, la realidad nos ha demostrado que esta visión no es una afirmación acertada. Los principios de gestión ilustrados en este Código -que podríamos definir como una guía de organización y conducta diligente- anticipan y abren el camino a la transposición de la reciente europea Directiva UE 2022/2555, conocida como **NIS 2**, que incluye medidas específicas de gobernanza de la ciberseguridad. La norma española tendrá que perseguir los objetivos de la Directiva allí donde aquella establece que los órganos de dirección de las organizaciones **aprueben las medidas para la gestión de riesgos de ciberseguridad y supervisen su puesta en práctica.**

Precisamente, lo que ilustran las recomendaciones de 1 a 4, relacionadas con el principio de alineamiento estratégico y visión de futuro, y las de 20 a 22, que dan contenido al principio 11 sobre el informe periódico, cuando afirma que *“constituye una buena práctica de gobierno, según las normas internacionales, y en algunos casos una obligación, el reporte periódico de la situación de la ciberseguridad de la organización a los órganos de gobierno”* de esta.

### Evitar impactos

El buen gobierno es también saber gestionar diligentemente los riesgos relacionados con el uso de la tecnología para evitar que las consecuencias de un posible ataque impacten en la propia organización y afecten a las actividades de empleados, proveedores, clientes y grupos de interés. Por ello y gracias a este esfuerzo público-privado, España demuestra una vez más su compromiso con el desarrollo de la sociedad de la información y se pone a la cabeza de los países que consideran la ciberseguridad un valor irrenunciable para una sociedad libre y democrática.

El sector de la ciberseguridad está viviendo cambios considerables a nivel global desde hace más de una década. La transformación digital de la sociedad, así como el aumento de la interconexión de los sistemas de información han convertido la ciberseguridad en una prioridad estratégica tanto para el sector privado como para el público.

En conclusión, aunque el código no es un documento de la CNMV -ni constituye una recomendación de esta institución a las sociedades cotizadas (dado el interés que puede tener para ellas y el creciente nivel de riesgo de ciberataques), la CNMV ha decidido sumarse a la iniciativa del Foro Nacional de Ciberseguridad contribuyendo a su difusión.



**La ciberseguridad es una prioridad estratégica tanto para el sector privado como para el público**

## Foros

### Analizamos al detalle un gran riesgo emergente

#### FORO DE EXPERTOS



Si eres Director de Auditoría Interna y formas parte de nuestro Foro de Expertos, no te pierdas el próximo evento. Reserva la fecha ya en tu agenda. El próximo 30 de noviembre celebramos nuestro próximo Foro de Expertos, que serán un encuentro matinal que celebraremos en el magnífico e incomparable [auditorio Beatriz](#), sito en la calle José Ortega y Gasset 29 de Madrid. Recuerda que, como siempre, abordaremos uno de los principales riesgos empresariales a los que desde Auditoría Interna debemos dar adecuada respuesta.

[Ver anteriores.](#) ✨

### ESG DAY: regulación europea e impacto en la profesión

#### WEBINAR ECIIA



No te lo pierdas. El 1 de diciembre celebramos en Bruselas (puedes acudir presencial o virtualmente) el primer ESG DAY, organizado por la confederación de Institutos de Auditores Internos (ECIIA) con la colaboración de Wolters Kluwer. Se abordará en detalle la reciente regulación europea sobre ESG, el impacto en las organizaciones y, sobre todo, se analizará la oportunidad única que tienen en este asunto los auditores para aportar valor a las empresas. [Leer más.](#) ✨

### El futuro de la IA: una perspectiva cibernética

#### WEBINARS SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Organizado por Wolters Kluwer – TeamMate, abordó el papel de la cibernética en el desarrollo y la evolución de Inteligencia Artificial (IA). Se analizaron los riesgos y oportunidades de los sistemas y aplicaciones de IA y cómo abordarlos para que sean seguros, éticos y beneficiosos. El ponente invitado era Omar Saenz (**CISSP**), ingeniero cibernético y experto en seguridad en la nube, con más de 20 años de experiencia.

[Leer más.](#) ✨

# Conocimiento

## La OCDE actualiza los principios de buen gobierno

### BUENAS PRÁCTICAS

La OCDE ha difundido una versión actualizada de los principios de gobierno corporativo, lanzados en 1999 y revisados por última vez en 2004, que tiene como objetivo reforzar la buena gobernanza como un sólido elemento generador de crecimiento y desarrollo inclusivo. Incluyen, por primera vez, de referencias a la sostenibilidad y la resiliencia para ayudar a las empresas a gestionar los riesgos relacionados con el clima y andar el camino de la transición verde.



Accede al documento

## Estado de madurez de las funciones de gestión de riesgos

### ESTUDIO

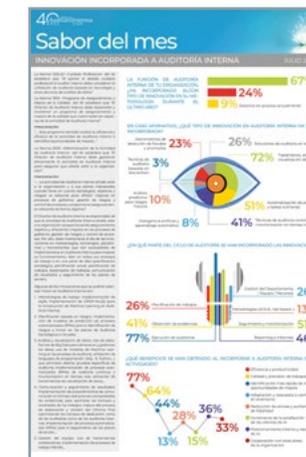
Estudio que analiza el estado de madurez de las funciones de gestión de riesgos y concluye que estos procesos podrían no estar alineados con el entorno empresarial: solo un tercio los describe como robustos y maduros. El informe fue elaborado por la Universidad *NC State University's ERM Initiative* junto con la *American Institute of Certified Public Accounts (AICPA)* y se basa en una encuesta a 454 ejecutivos: Directores Financieros, de Gestión de Riesgos, Controllers, Directores de Auditoría Interna y otros. [Leer más.](#) 



Accede a la reseña (Restringido a socios)

## La innovación se abre camino en Auditoría Interna

### ENCUESTA



La innovación se está abriendo camino en Auditoría Interna. El 72% de los departamentos de Auditoría Interna de las organizaciones ha incorporado técnicas de tratamiento, análisis y visualización de datos en el marco del proceso de innovación de la función. Así lo recogía la encuesta del Sabor del Mes de julio 2023.



Accede a la encuesta (Restringido a socios)



Instituto de Auditores Internos de España.  
Santa Cruz de Marcenado, 33 - 28015 Madrid  
Tel.: 91 593 23 45 - Fax: 91 593 29 32

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

[www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)