



# DIBUJANDO EL FUTURO

**Después de dos años virtuales, las Jornadas de Auditoría Interna de 2022 nos permitieron volver a juntarnos en persona y analizar ese entorno cambiante de riesgos cada día más globales, interconectados y complejos que tanto están impactando en nuestra profesión.**

**Consuelo Calle** ccalle@iaei.es

**D**espués de dos años de pandemia, distanciamientos y cautelas, las jornadas de Auditoría Interna 2022 nos permitieron juntarnos en persona en las instalaciones del centro de convenciones de Madrid, Ifema, durante los días 3 y 4 de noviembre. Más de 500 personas se dieron cita en el gran encuentro anual de los auditores internos. Está claro que todos teníamos todos ganas de vernos y de tocarnos: 370 profesionales nos

acompañaron presencialmente en las jornadas. Fueron dos días intensos en los que desciframos con ponentes de primera línea los principales riesgos empresariales. “Los auditores internos trabajamos en clave de riesgo, ese es nuestro campo de juego, un campo que cada día es más retador. Aspectos como la digitalización, la globalización, el mayor nivel de exigencia de nuestros grupos de interés o la hiperregulación, se suman a otros como la creciente sensibilidad hacia la sostenibilidad y las cuestiones ESG y las grandes incertidumbres económicas, políticas y sociales que estamos viviendo. Todo ello está multiplicando los riesgos a los que nos enfrentamos y su complejidad y está haciendo que el partido sea mucho más desafiante, si cabe”, subrayó en sus palabras de apertura la presidenta del Instituto de Auditores Internos de España, Sonsoles Rubio.

## ENTORNO MACROECONÓMICO

Abrimos las jornadas con Manuel Pizarro, presidente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legis-

## SONSOLES RUBIO

Presidenta del Instituto de Auditores Internos de España



VÍDEO: [bit.ly/3A51ZuS](https://bit.ly/3A51ZuS)

lación de España y Consejero nato del Consejo de Estado, quien nos aportó su experiencia y perspectiva para comprender esos riesgos macroeconómicos y geopolíticos que nos afectan. ¡Cuánta experiencia y clarividencia en sus palabras!

## SOSTENIBILIDAD

Una vez presentado el complejo entorno económico, abordamos uno de los desafíos más disruptivos y nuevos del mapa de riesgos, la sostenibilidad. Alberto Andreu, presidente de

## MANUEL PIZARRO

Presidente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación de España





## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

la **Asociación Española de Profesionales de Sostenibilidad (DIRSE)** y profesor asociado de la **Universidad de Navarra**, nos presentó el escarpado camino que ha recorrido la información medioambiental, social y de gobernanza, conocida por las siglas ESG, para llegar hasta nuestros días. “Hemos hecho un viaje de 70 años... en busca de un cambio de modelo de negocio que piensa en el largo plazo”, arrancó su presentación Andreu antes de mostrar todos los puntos que ha tenido ese recorrido y los que nos quedan para llegar en 2050 al objetivo de cero emisiones netas con el que se ha comprometido Europa.

Alberto nos recordó que el proceso de asemejar la información no financiera a la información financiera ha generado un tsunami regulatorio de normas, exigencias, taxonomías,

roles y responsabilidades... Subrayó la responsabilidad indelegable del consejo sobre la política de Sostenibilidad y detalló el rol que debe jugar Auditoría Interna: desde supervisar los sistemas de control interno de la información al aseguramiento razonable de la información no financiera, algo que ocurrirá previsiblemente hacia 2028.

### DIGITALIZACIÓN

La transformación sostenible es, sin duda, uno de los grandes vectores del cambio. Otro es la transformación digital. La irrupción de nuevas tecnologías y el acelerón de la digitalización con la pandemia ha acrecentado nuevos riesgos tecnológicos y ha abierto nuevos frentes para la ciberseguridad de las organizaciones. La última tecnología disruptiva en llegar es el Metaverso.

**ALBERTO ANDREU**  
Presidente de DIRSE y profesor asociado en Universidad de Navarra



VÍDEO: [bit.ly/3Tpp0zs](https://bit.ly/3Tpp0zs)

Exploramos ese mundo virtual paralelo de la mano de **Rafael Bonnelly**, fundador y CEO de **Evveland Metaverse** y **Buskeros**. Recordemos que el Metaverso es un mundo virtual al que nos conectamos utilizando una

## LA OTRA RECETA: ¿COCINAMOS?

2022 nos permitió volver a juntarnos todos. Había que saborearlo activando todos los sentidos. ¿Y qué mejor combinación que una buena gastronomía con una buena compañía? De ahí nuestro eslogan: *La otra receta: ¿cocinamos?* Preparamos la mejor receta: conocimiento, elaboraciones diferentes y productos de distintos lugares... Con su contagiosa alegría, nuestra maestra de ceremonias, Mar Cabra, nos fue conduciendo y presentando los distintos ingredientes... para batirlo todo y disfrutar de las jornadas y del tardeo que organizamos. Y como nos gusta hacer las cosas redondas y aplaudimos la labor humanitaria que está haciendo la ONG del chef José Andrés, *Central World Kitchen*, este año la aportación del Instituto de Auditores Internos de España fue para esa causa. Gracias a todos los que nos acompañasteis. Como solo lo que se planifica sale bien, estamos preparando ya las jornadas de 2023.





## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

serie de dispositivos –gafas de realidad virtual, aumentada y otros complementos– que nos hacen pensar que realmente estamos dentro de él, interactuando con todos sus elementos. Un mundo virtual en el que, nuestras copias, nuestros avatares, pueden trabajar, vivir, divertirse... un mundo virtual en el que ya hay casas, jardines, tiendas, eventos, cines, bares... , un mundo que muchas empresas, están explorando.

Bonnelly nos reveló el camino recorrido desde la Web1 a la Web3, donde nace el Metaverso. De su mano, con diferentes vídeos, nos adentramos en algunos de los más conocidos como *Horizon Worlds*, *Roblox*, *Fortnite* o *The Sandbox*. Asistimos a la semana de la moda y a algún concierto. Porque, aunque suene a futuro, el Metaverso no es presente. Como nos recordó Bonnelly, solo en la plataforma Decentraland se han vendido terrenos por valor 450 millones de dólares. Otro ejemplo ilustrativo:

Warner Music Group (WGM) anunció a principios de 2022 un acuerdo de 300 millones de dólares para que todos sus artistas hicieran conciertos en la plataforma *The Sandbox* a lo largo del año. Tras exponer esta nueva realidad y sus dimensiones, Bonnelly detalló uno a uno los riesgos que entraña el Metaverso y que Auditoría Interna deberá analizar para asegurar que están siendo bien identificados y gestionados. Desde riesgos tecnológicos, a operacionales, regulatorios, financieros y estratégicos.

### FUTURO DE AUDITORÍA INTERNA

Todavía es pronto, pero los auditores internos no tardarán en supervisar tanto la concordancia del mundo físico con el mundo virtual, como la adecuación de los procesos en el mundo virtual. Sin duda, el Metaverso nos presentará desafíos como sucede con otras nuevas tecnologías que condicionan el futuro de las organizaciones y de nuestra profesión. Precisamente de eso, del futuro de la

**RAFAEL BONNELLY**  
Fundador y CEO.  
Eweland Metaverse y Buskeros



VÍDEO: [bit.ly/3fUSszu](https://bit.ly/3fUSszu)

profesión, nos habló **Benito Ybarra**, presidente del consejo del **Instituto global de Auditores Internos (IIA)**.

### NORMAS IPPF

El directivo del IIA nos explicó el proceso de revisión de las Normas Internacionales de la profesión de Auditoría Interna (IPPF en sus siglas en inglés), conocidas como las Normas. Se trata de la guía que





## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

rige la profesión de auditor interno en todo el mundo, de ahí su enorme importancia. Ybarra nos recordó la hoja de ruta de la revisión y nos adelantó algunas ideas sobre las que se está trabajando. Alguno de los detalles sobre la mesa: el propósito de Auditoría Interna es “aportar al consejo y a la gerencia aseguramiento objetivo y asesoramiento” con el objetivo de dotar a la organización de unos “sólidos procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control interno” que redunden y garanticen la “protección y la creación de valor sostenible” y aumenten la “reputación y credibilidad” de la organización ante los stakeholders. El objetivo de la revisión de las Normas es “aumentar la consistencia y la calidad” de los servicios de Auditoría Interna.



VÍDEO: [bit.ly/3WImEyq](https://bit.ly/3WImEyq)

Como subrayó Ybarra, Auditoría Interna es más efectiva cuando está alienada con las Normas, es una función “independiente” cuya supervisión recae en el consejo, actúa con “objetividad, libre de influencias y sesgos” y está comprometida con la búsqueda de evidencias basándose en análisis. Debemos dejar muy claro “qué somos y qué no, porque a veces surgen malinterpretaciones, y es necesario subrayar nuestra contribución para crear valor a la compañía”, insistió.

En la misma línea habló presidenta del Instituto cuando subrayó el “relevante papel” que desempeñan los auditores internos: “Aseguramos el equilibrio de poderes y entre los diferentes intereses que surgen en el seno de las organizaciones [...] Este equilibrio, siempre importante, es la clave del buen gobierno y es todavía más necesario y relevante en tiempos de crisis y difíciles como los que vivimos”, dijo **Sonsoles Rubio**, que reclamó este mismo equilibrio de poderes a nuestros políticos e instituciones. “Deben dejar atrás decisiones cortoplacistas [...] y actuar teniendo siempre presente que la base de una sociedad democrática y libre, que busca el mayor beneficio para todos, es precisamente aquella en la que los límites de poder están bien definidos y los contrapesos hacen su función”, señaló.

### BUSCANDO LO MEJOR PARA EL EQUIPO

Salvando las distancias, esto es aplicable también a la gestión de equipos: solo superando los egos e intereses individuales se puede lograr que todos los implicados remen en la misma dirección, en pos de un objetivo común. De eso nos habló el **entrenador de baloncesto, Pablo Laso**, con quien cargamos las pilas antes de cerrar las jornadas con una charla totalmente inspiracional. “Tenemos que ser capaces de diferenciar entre lo que es bueno para uno y lo que es bueno para el equipo, lo que lo que nos va a hacer más fuertes como equipo”, explicó al ser preguntado sobre las crecientes demandas de las generaciones más jóvenes entorno a la flexibilidad, el teletrabajo, el bienestar... “Estamos obligados a adaptarnos y hay que cosas que irremediablemente debemos adoptar, pero no todas. Hay que llegar a un punto de encuentro”, dijo, tras señalar su convicción de que es muy importante “tener un horario y una rutina de trabajo que hay que cumplir

**PABLO LASO**  
Entrenador de baloncesto



VÍDEO: [bit.ly/3ToR1qM](https://bit.ly/3ToR1qM)

porque eso es lo mejor para el equipo. La flexibilidad no puede ser que cada uno haga lo que quiera porque eso no es bueno para el equipo”, enfatizó.

Pablo nos habló también de la importancia de la motivación personal, de la comunicación interna, de la cohesión, del conocimiento del terreno por parte del líder, de gestionar las expectativas, de las conversaciones individuales, pero también las grupales, de gestionar los riesgos y de planificar, “orientando nuestro trabajo hacia el futuro”.

### 2023: PREPARANDO EL 40 ANIVERSARIO

Como decíamos, una charla inspiracional que nos dejó buenos consejos y optimismo para el año que viene, 2023 cuando, por cierto, celebraremos con todos vosotros nuestro cuarenta aniversario. “Cuarenta años de una profesión que se ha consolidado poco a poco en España, profesionalizándose y creciendo hasta llegar a la buena forma en la que nos encontramos hoy”, como recordó la presidenta, **Sonsoles Rubio**, quién, además, nos adelantó la fecha de las jornadas el año que viene: los días 27 y 28 de septiembre. Con esta planificación, nadie tiene excusa. ¡Os esperamos a todos en 2023!

# PLANIFICAR 2023 INCLUYENDO RIESGOS EMERGENTES



**Con flexibilidad y agilidad, pero manteniendo la calma, con los ojos bien abiertos y atando todos los cabos. Ésa es la receta para planificar bien el Plan de Auditoría para 2023.**

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

**E**n un mundo de riesgos nuevos, globales, complejos y que vienen en cascada a la velocidad de la luz, ¿cuáles son los ingredientes necesarios para abordar adecuadamente el Plan de Auditoría Interna (PAI) para 2023? Para conocer la repuesta, organizamos una mesa redonda en la que participaron **Águeda de Lara**, Directora de Auditoría Interna y Riesgos de **Globalvia**; **Sonsoles Rubio**, Directora de Auditoría Interna de **Iberdrola**; y **Laura Templado**, Directora Corporativa de Auditoría Interna de **Logista**.  
Reproducimos a continuación algunas de sus reflexiones.

### **PAI: CICLO Y ENTORNO DINÁMICO**

**Sonsoles:** "No podemos pensar y actuar como antes porque el mundo ha cambiado. Y esto no es un cambio temporal, se va a quedar así. Debemos adaptarnos y ser más ágiles y flexibles".

**Águeda:** "Aunque está concentrado en septiembre-noviembre, el ciclo de planificación es todo el año, porque hay que hacer una escucha activa y virar cuando es necesario".

**Laura:** "Con este entorno es importante tener una visión más holística y ser más flexibles, sin perder de vista que cuando reevaluamos, no reevaluamos todo sino algunos aspectos".



## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

### SKILLS NECESARIAS

**Sonsoles:** “Antes se buscaba más en contabilidad y finanzas. Ahora necesitamos diferentes perfiles que se pueden contratar o subcontratar. El perfil más complicado de encontrar es el auditor de ciberseguridad. Hay que estar viendo por dónde va la compañía para anticiparse a las necesidades de talento que nos van a surgir. Hay que ir por delante, no por detrás de la organización”.

**Águeda:** “La subcontratación ayuda a captar *skilss* necesarios, pero también es muy importante incluir la cultura y la ética corporativa en la formación del equipo para poder así preservarla. Esto es muy importante para los auditores internos”.

### DESAFÍO VERSUS OPORTUNIDAD

**Laura:** “Sin duda el entorno actual es muy desafiante, pero veamos la oportunidad que esto representa para Auditoría Interna para acercarnos al negocio. Eso hicimos durante la pandemia y nuestra labor fue muy apreciada. Aprovechemos la oportunidad que se nos brinda, pero hagamos las cosas bien, porque nos jugamos nuestra reputación”.

### PRIORIZAR VERSUS ABARCAR

**Águeda:** “Auditoría no puede ir por delante del negocio, si no a la par.



Hay que hacer las auditorías que la organización pueda abordar, no más, para evitar caer en la parálisis por el análisis”.

**Sonsoles:** “Nunca vamos a poder cubrir todos los riesgos a los que se enfrenta la organización. Hay que priorizar e ir girando cuando haga falta”.

### PLANIFICACIÓN 2023

**Laura:** “Daría tres claves. Una, hacer un plan flexible y ya revalorizaremos si hace falta. Dos, aprovecha para transformar la función de Auditoría Interna. Y tres, atrévete: hay cosas

que tenemos que hacer, que no podemos dejar para después y hay que atreverse a hacerlas”.

**Águeda:** “Lo importante es escuchar. Escuchar qué dice el mundo, por dónde y hacia dónde va. Y escuchar qué dice la organización en todos sus mensajes, anuncios en televisión, presentaciones, entrevistas...”

**Sonsoles:** “Además de lo dicho, creo que los auditores internos debemos trabajar más en la comunicación para que todo el mundo sepa qué hacemos, cuál es nuestra función y cómo y dónde aportamos valor”.





## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

# DOS DÍAS LLENOS DE CONTENIDO

### Los 100 primeros días del DAI

Victor García (Archroma).  
Moderador: Joan Castaño (RACC)

*Los 100 primeros días en cualquier cargo marcan el desarrollo futuro. También en el caso del Director de Auditoría Interna. Debe definir el perfil del área y empezar a construir la credibilidad necesaria para el éxito de la función. Hay que comprender el entorno, definir expectativas y hacerse relevante.*



### Auditoría Interna en comunicación y reporting ESG

*Abordaron el papel de Auditoría Interna, desde la revisión de la alineación de la información con los objetivos estratégicos y matrices de materialidad, a la mitigación de los riesgos asociados al proceso, incluyendo la revisión del proceso de recopilación de datos, su calidad, control interno, KPIs.*



Lucía Fernández (Alsa), Pablo Aragonese (BDO) y Enric Doménech (DBO)

### El auditor interno en la gestión diligente de los Fondos Next Generation



Marisa Yepes (KPMG) y Francisco Javier (ADIF).  
Moderador: Margarita García (CNMV)

### Rol de Auditoría Interna en gestión de incidentes de ciberseguridad

*Visión y casos prácticos de Enagás sobre la participación de Auditoría Interna: desde la evaluación de la suficiencia de las medidas de protección implantadas, hasta el aseguramiento del proceso de recuperación de sistemas, identificación de posibles brechas y adecuación de los planes de contingencia y continuidad, entre otros.*



Rosa Sánchez (Enagás) y Santiago Valero (Enagás)

*A España le corresponden 140.000 millones €. Acceder a ellos requiere evaluar de forma adecuada los riesgos y reforzar los mecanismos de vigilancia y control de los mismos. Auditoría Interna juega un papel relevante en la monitorización de la buena administración del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR).*

## Telefónica: Aplicación de Blockchain en Auditoría Interna



Vicente Montaña (Telefónica) y Javier Sánchez (Telefónica)

La experiencia de Telefónica nos muestra que blockchain es una herramienta idónea para la certificación digital de la información generada en los procesos de auditoría a través del desarrollo de notebooks para el tratamiento avanzado de datos y consultas, mediante conexiones a los diferentes sistemas de información.

## Aseguramiento del uso ético de la Inteligencia Artificial (IA)



Juan Manuel Belloto (OdiseIA) y Tamer Davut (PwC).  
Moderador (centro): Francisco Bracho (Kiko Cosmetics)

Adoptar la IA de manera ética es una obligación moral y legal: la Comisión Europea está preparando normativa al respecto y España creará una agencia estatal para su supervisión. OdiseIA y PwC nos presentaron la iniciativa Gula y comentaron la necesidad de aseguramiento de estos aspectos por parte de Auditoría Interna.

## Visión global de los riesgos en el Grupo BBVA



Mónica Menéndez (BBVA) y María Hurtado (BBVA)

Una organización de la dimensión y expansión de BBVA requiere una visión global de los riesgos a los que se expone el grupo. El banco nos contó qué ha avanzado y en qué punto se está. El objetivo es tener una visión global de cada riesgo de forma homogénea y agregada, identificando los Focos de Atención Prioritaria.

## Plan de Auditoría Interna: monitorización y proyección de indicadores ESG



Marcos Becerril (EY) y Esteban Rastrollo (EY).  
Moderador: Raquel Pilares (Aedas Homes)

Auditoría Interna debe implicarse de una manera crítica. Los ponentes pusieron el foco en la revisión independiente de los KPIs ligados con los objetivos estratégicos, integrando elementos predictivos en el modelo de monitorización de ESG y su aplicación en el proceso de elaboración del Plan de Auditoría Interna.



## JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

### Digitalización en Ferrovial: iniciativas y lecciones aprendidas



Fernando Hernández (Ferrovial)  
Elena Tejero (Ferrovial). Moderador:  
Paco Martínez (Bankinter)

*Ferrovial trabaja desde 2015 en la digitalización de Auditoría Interna. Nos contaron las iniciativas, lecciones aprendidas, el modelo organizativo, la aplicación de herramientas de BigData, Business Analytics, RPA, Inteligencia Artificial... Y lo han aplicado a fraude, compras, proveedores, facturas, recomendaciones y un largo etcétera.*

### Audit on the go: experiencia de Repsol en aseguramiento temprano de proyectos estratégicos

Yvan Minot (Repsol)



*Esta forma de actuar constituye una novedosa aproximación por parte de Auditoría Interna. Pero conlleva retos para la función, tanto en la ejecución como en el reporte. El ponente nos trasladó las lecciones aprendidas en Repsol con el proyecto de implantación de un nuevo sistema de compras corporativas.*

### Auditoría Ágil: Desarrollos recientes y herramientas de aplicación

*Análisis del estado de adopción de metodologías ágiles en Auditoría Interna, tendencias, desafíos, herramientas. TeamMate presentó las diferentes herramientas que ofrece para aplicar técnicas ágiles a las auditorías.*



Vanessa Olarte (TeamMate). Moderador: Nacho Diez (Indra)

### Retos ESG para Auditoría Interna: más allá del reporting

*Los retos ESG están cambiando estrategias, objetivos, procesos operativos, modelos de gestión... Inditex compartió su experiencia y reflexiones tanto sobre la relevancia de estos cambios como sobre el rol de Auditoría Interna en estos procesos. Y conocimos la visión de la Comisión de Auditoría de la mano de Deloitte.*



Raquel Martínez (Deloitte)  
y Paula Mouzo (Inditex)

### Riesgos, controles, políticas y Auditoría Interna: un único entorno digital GRC

*Contar con un entorno de Gobierno, Riesgo y Control (GRC) conectado es clave hoy en día para evitar silos y ser eficiente. Esto aplica a todo, al Modelo de las Tres Líneas, a la obtención de un enfoque iterativo para la transformación de procesos, a evitar silos entre riesgos, controles y finanzas y a obtener datos más fiables.*



Daniel Pallota (Workiva) y Roberto Martínez (Workiva).  
Moderadora: Esther Minguell



# JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2022

