AUDITORÍA INTERNA

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Auditoría Interna en la empresa familiar

The Institute of Internal Auditors

Instituto de Auditores Internos de España

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.

AUDITORÍA INTERNA

OBSERVATORIO SECTORIAL

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es

AUDITORÍA INTERNA

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Auditoría Interna en la empresa familiar

Noviembre 2025

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Esther Minguell Pardo, CIA, COSO CI. Team Leader Evaluación Calidad.

Marcos Becerril de la Fuente, ROAC, CESCOM, Perito en Compliance. EY.

Miguel Bouzas González. A WORLDWIDE ESPAÑA.

Soledad Mariel Cabral. RSM.

Francisco Javier Carrasco Gámez. PWC.

Alfredo Dacal Calle, PMI-PMP. GRUPO GES SEGUROS.

Eloina López Sancho-Miñana, COSO-CI. COFARES.

Iván Plaza Felipe, ROAC. MAHOU-SAN MIGUEL.

Manuel Santamaría González, ROAC, COSO-CI. GONZÁLEZ-BYASS.

Pablo Velasco Calvo, CIA. ANTOLÍN.

The Institute of Internal Auditors

Instituto de Auditores Internos de España

Las empresas familiares se distinguen por la estrecha vinculación entre la propiedad y la gestión, así como por la influencia de los valores y la visión de la familia fundadora en la toma de decisiones. Suelen priorizar la continuidad generacional, la preservación del legado y la cohesión familiar, lo que les confiere una cultura organizativa propia y muy particular. Además, presentan estructuras de gobierno flexibles, una mayor agilidad en la toma de decisiones y una fuerte identificación de los empleados con la empresa, aunque también afrontan desafíos específicos como la sucesión, la profesionalización o la gestión de los conflictos familiares.

El documento *Auditoría Interna en la empresa familiar* analiza la relevancia y el estado actual de la función de Auditoría Interna en empresas familiares, destacando su papel esencial en la continuidad, sostenibilidad y buen gobierno de este tipo de organizaciones. Se abordan aspectos como la cultura organizativa, el marco normativo aplicable, los retos y oportunidades de la función, y se proponen herramientas prácticas como un autodiagnóstico y un modelo de madurez para evaluar y desarrollar la función de Auditoría Interna. Además, se enfatiza la importancia de la independencia, la adaptación de metodologías, la comunicación efectiva y el enfoque en el valor añadido para garantizar una implementación exitosa.

El documento también incluye recomendaciones para superar resistencias y posicionar a Auditoría Interna como un aliado estratégico en la consolidación del legado familiar y la profesionalización de la gestión empresarial.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Índice

RESUMEN EJECUTIVO 6

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR 7

Radiografía de la situación actual 7

La cultura organizativa 9

Marco normativo de la función de Auditoría Interna 10

SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN EMPRESAS FAMILIARES 12

CARACTERISTICAS QUE DEFINEN LA FUNCION DE AUDITORÍA INTERNA SEGÚN EL ENTORNO Y GOBIERNO CORPORATIVO 16

Características de gobierno, gestión de riesgos y control que la define en las distintas fases de estructura de gobierno de la empresa familiar 16

Momentos y circunstancias clave que justifican la implementación de la función de auditoría interna 18

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EMPRESA FAMILIAR 20

Dominio I: Propósito de la auditoría interna 21

Dominio II: Ética y profesionalidad 21

Dominio III: Gobierno de la función de auditoría interna 24

Dominio IV: Gestión de la función de auditoría interna 26

Dominio V: Desempeño de los servicios de auditoría 29

AUTODIAGNÓSTICO Y MODELO DE MADUREZ: DEL DIAGNÓSTICO A LA HOJA DE RUTA 32

Tabla de autodiagnóstico 34

Modelo de madurez 37

CONCLUSIONES: RELEVANCIA Y FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EMPRESA FAMILIAR 38

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 39

Resumen ejecutivo

Este documento aborda la situación actual y relevancia de la función de Auditoría Interna en la empresa familiar, destacando su papel en la continuidad y sostenibilidad del negocio de estas organizaciones que representan una parte significativa del tejido empresarial en España y a nivel internacional, y cuya gestión se desarrolla teniendo en cuenta diversas características específicas.

Auditoría Interna debe comprender y adaptarse a la cultura de la empresa familiar para mantener su efectividad.

La cultura en las empresas familiares está normalmente asentada por los valores y tradiciones de la familia fundadora. Esta cultura influye en aspectos como la toma de decisiones, la gestión de riesgos o la implementación de controles internos. Auditoría Interna debe comprender y adaptarse a esta cultura para mantener su efectividad.

Aunque no existe una legislación específica que obligue a las empresas familiares a tener una función formal de Auditoría Interna, un adecuado desarrollo de la misma requiere su alineamiento con las Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI) y las referencias generales sobre buen gobierno ya que estos marcos proporcionan directrices para fortalecer el gobierno corporativo, la mitigación de riesgos y el control de cualquier organización.

El documento incluye información sobre un estudio realizado por el Instituto de Auditores Internos de España a partir de la información facilitada por los directores de Auditoría Interna de diversas empresas familiares en España, cuyos resultados muestran cómo la mayoría de las funciones de Auditoría Interna tienen cierto arraigo, operan con equipos reducidos y reportan directamente al Consejo de Administración o Comité de Auditoría de las empresas.

Respecto a las características de Auditoría Interna en el desarrollo de la empresa, se observa que a medida que la empresa crece, se diversifica, se desarrolla a nivel internacional, etc., la función de Auditoría Interna se vuelve más formal y profesionalizada, contribuyendo a la mejora de la gestión y a la tranquilidad y confianza de la propiedad, jugando un papel crucial en la continuidad del legado familiar, al proporcionar aseguramiento sobre la eficacia y eficiencia operativa, la gestión de los riesgos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo.

De cara a facilitar un autodiagnóstico y modelo de madurez de la función, el documento proporciona una herramienta para evaluar la situación actual y trazar, en su caso, una hoja de ruta para facilitar su desarrollo. El modelo de madurez clasifica la evolución de la función en cuatro niveles, desde el más básico hasta llegar a un nivel consolidado y estratégico.

Asimismo, el documento plantea una serie de retos y oportunidades relevantes para el desarrollo de la función de Auditoría Interna en empresas familiares, alineados con los cinco dominios de las Normas Globales de Auditoría Interna y diversas estrategias para superar estos retos, considerando como factores clave para el éxito en la implementación efectiva de la función sobre aspectos como la independencia, la adaptación de metodologías, la comunicación efectiva y el enfoque en el valor añadido para la implementación exitosa de la estrategia de la empresa y para apoyar el gobierno corporativo.

Introducción y contexto de la empresa familiar

Dada la relevancia de la empresa familiar en la economía, este documento plantea un análisis sobre el estado de la función de Auditoría Interna en este tipo de organizaciones y proporciona herramientas para medir el nivel de madurez de su implantación de acuerdo con estándares internacionales de referencia y, con ello, apoyar y consolidar el desarrollo de la función

Este documento puede servir como elemento de ayuda para la sensibilización de los administradores de estas organizaciones, quienes desempeñan un papel clave en el impulso de la función de Auditoría Interna contribuyendo al fortalecimiento del gobierno corporativo por la relevancia estratégica y el valor añadido que aporta a las organizaciones, considerando aspectos como:

- El equilibrio entre la visión a corto y largo plazo.
- La mejora en la toma de decisiones estratégicas y su seguimiento, mediante auditorías de procesos en momentos clave como la sucesión generacional, la profesionalización de la gestión o la entrada de socios externos.
- La generación de confianza y credibilidad entre los distintos grupos de interés.
- El refuerzo del control y la supervisión de las actividades corporativas.
- El establecimiento de mecanismos que mitiguen conflictos de interés y promuevan la transparencia.
- El cumplimiento normativo de forma rigurosa y sistemática.
- El alineamiento con la visión, misión y valores de la empresa.

A través de este documento se proponen soluciones que pueden ayudar a superar posibles resistencias al control formal, que suelen ser más pronunciadas en entornos familiares, y posicionar la función de Auditoría Interna como un aliado estratégico en la consolidación de un buen gobierno corporativo.

En la empresa familiar, la función de Auditoría Interna debe posicionarse como un aliado estratégico en la consolidación del buen gobierno corporativo.

1. RADIOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La definición de empresa familiar propuesta por la Comisión Europea recoge cuatro puntos principales:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus cónyuges, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Atendiendo a ello, en España existen un elevado número de empresas familiares, todas ellas caracterizadas por un **estilo de gestión** diferenciado de las empresas no familiares. Este estilo está influenciado por relaciones personales y familiares, lo que condiciona el gobierno de la empresa e incorpora determinados principios y valores.

Estas características pueden agruparse en torno a tres pilares fundamentales:

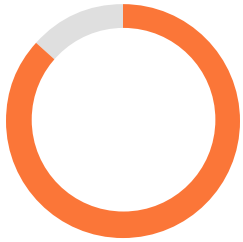
- **Propiedad en manos de una o varias familias:** familias que han invertido una parte importante de su patrimonio y realizan un gran esfuerzo personal, que se traduce en una **gestión prudente y equilibrada,** conscientes de que los riesgos son asumidos, de forma íntegra o muy elevada, por su propio patrimonio.
- **Implicación directa en su gestión: implicación personal de los miembros de la familia** en la gestión y dirección de la empresa, o presencia en el consejo de administración. Sin esta premisa, el traslado de los principios y valores familiares sería complicado.
- **Vocación de continuidad:** la principal razón de ser de las empresas familiares es la **continuidad de un proyecto empresarial** que puedan transmitir a sus descendientes. Este deseo de permanencia en el tiempo se traduce en una gestión estable, prudente y sostenible.

En cuanto a la presencia y relevancia de la empresa familiar en España, el Informe *Relevancia y Supervivencia de la Empresa Familiar 2025* del Instituto de la Empresa Familiar (IEF)[1] arroja luz sobre su valor. Su peso queda de manifiesto en que 9 de cada 10 organiza-ciones –el 92% del total del tejido empresa-rial español– son empresas familiares y son responsables del 78% del empleo privado. No hay que perder de vista que la mayoría de las grandes compañías españolas son o fueron en su origen empresas familiares, incluyendo bancos, constructoras, hoteleras, industrias, farmacéuticas, etc. Dan empleo a casi 10,2 millones de trabajadores y son responsables del 57% del PIB privado en España

Tejido empresarial español

92% empresas familiares

Empleo privado



78% empresas familiares

PIB privado en España

57% empresas familiares

1. Estudios y Publicaciones - Instituto de la Empresa Familiar

También a nivel europeo constituyen la columna vertebral del tejido empresarial, representando una abrumadora mayoría de las organizaciones, con rangos que van desde el 61% en los Países Bajos hasta más del 80% en España, Italia y Francia, con cifras que superan los 14 millones de empresas a lo largo y ancho del continente.

A nivel global, las empresas familiares son igualmente dominantes, representando dos tercios de todas las empresas a nivel mundial y generando más del 70% del PIB global.

2. LA CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura suele estar profundamente arraigada a los valores, la historia, las tradiciones y personalidad de la familia fundadora y de las generaciones que la han sucedido. **Comprender esta cultura es esencial para cualquiera que interactúe con estas organizaciones.**

Algunas de las características comunes de la cultura organizativa en la empresa familiar son las siguientes:

- **Fuerte sentido de identidad y pertenencia:** los empleados, y especialmente los miembros de la familia que trabajan en la empresa, suelen sentir un fuerte vínculo emocional y un sentido de pertenencia hacia la organización. La empresa a menudo se percibe como una extensión de la familia y su legado. Esto puede generar un alto nivel de compromiso y lealtad, pero también puede influir en la objetividad y la disposición a cuestionar las decisiones de la familia.
- **Toma de decisiones centralizada en la familia:** históricamente, y en muchos casos aún en la actualidad, las decisiones estratégicas y operativas importantes tienden a estar centralizadas en la figura del fundador o en un grupo reducido de miembros de la familia y personal de confianza. Esto puede agilizar la toma de decisiones, en ciertos momentos, pero también puede limitar la participación de otros directivos y generar una dependencia excesiva de ciertas personas.
- **Énfasis en la tradición y la continuidad:** suelen valorar la tradición, la experiencia acumulada y la visión a largo plazo, buscando asegurar la continuidad del negocio para las futuras generaciones. Esto puede generar cierta resistencia al cambio o a la adopción de prácticas más formales que se perciben como ajenas a la "forma en que siempre se han hecho las cosas".
- **Relaciones personales cercanas:** las relaciones entre los empleados, incluyendo a los miembros de la familia, a menudo trascienden lo puramente profesional, existiendo lazos personales y afectivos. Esto puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, pero también puede dificultar la aplicación de políticas y procedimientos de manera uniforme y objetiva, especialmente en situaciones delicadas como la evaluación del desempeño o la gestión de conflictos.
- **Enfoque a largo plazo y visión de legado:** la perspectiva a largo plazo y el deseo de construir un legado para las futuras gene-

La cultura en la empresa familiar suele estar profundamente arraigada en los valores, la historia, las tradiciones y personalidad de la familia fundadora y de las generaciones que la han sucedido.

raciones suelen ser motivos importantes. Esto puede influir en las decisiones de inversión y en la gestión de riesgos, priorizando la sostenibilidad a largo plazo sobre las ganancias a corto plazo.

El auditor interno debe ser un observador activo y sensible a la cultura organizativa.

Es crucial tener en cuenta que la cultura organizativa puede evolucionar significativamente según el estado en que se encuentra la empresa. **A medida que la organización crece y la gestión se va separando de la propiedad (lo que habitualmente se suele denominar como "profesionalización" de la gestión)** los familiares pueden no estar directamente involucrados en el día a día operativo, pero su influencia sigue siendo fuerte en el Consejo de Administración y en la definición de la estrategia y las políticas. En estas transiciones, la cultura puede experimentar cambios, y es cuando el riesgo de erosionar el legado original puede ser mayor si no se gestiona adecuadamente.

Para el auditor interno, comprender profundamente la cultura organizativa en este tipo de empresas es crucial para:

- Establecer relaciones de confianza con la dirección y los miembros de la familia.
- Adaptar su enfoque y metodologías de auditoría a la realidad de la empresa.
- Comunicar sus hallazgos y recomendaciones de manera efectiva y persuasiva, considerando los valores y las prioridades de la propiedad.
- Identificar las palancas de cambio y posibles áreas de resistencia.
- Contribuir a la evolución de la cultura hacia una mayor profesionalización y adopción de buenas prácticas de gobierno, gestión de riesgos y control, sin perder la esencia de la empresa familiar.

El auditor interno debe ser un observador activo y sensible a la cultura organizativa, dedicando tiempo a comprender las dinámicas informales, las normas no escritas y los valores que guían el comportamiento en la empresa familiar. Esta comprensión le permitirá desempeñar su función de manera más eficaz y contribuir de manera significativa a la protección y el crecimiento del valor del negocio familiar a largo plazo.

3. MARCO NORMATIVO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Actualmente no existe una regulación específica que obligue a las empresas familiares a establecer una función formal de Auditoría Interna, a menos que la empresa opere en sectores altamente regulados (como el financiero o el asegurador) o supere ciertos umbrales de tamaño definidos por la normativa aplicable.

En este sentido, el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP)* del Instituto de Auditores Internos constituye un marco de referencia esencial. Éste contempla las *Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI™)*[2] que guían la práctica profesional mundial de Auditoría Interna y

2. https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-spanish.pdf

sirven de base para evaluar y elevar la calidad de esta función.

Además de los estándares del Instituto de Auditores Internos, los códigos de buen gobierno corporativo desarrollados a nivel nacional e internacional –aunque principalmente orientados a entidades de interés público y empresas cotizadas– ofrecen principios y recomendaciones valiosas para fortalecer la supervisión y el control en cualquier tipo de empresa, incluyendo las familiares. Estos códigos suelen abordar aspectos como la composición y el funcionamiento del Consejo de Administración, la existencia de comités especializados (como la Comisión de Auditoría), la gestión de riesgos y la transparencia informativa.

La empresa familiar, incluso sin la obligación legal de adherirse a estos códigos, puede extraer elementos relevantes y adaptarlos a su propia realidad, fortaleciendo así su gobierno corporativo.

Ejemplo de ello son las guías de COSO[3] *Internal Control – Integrated Framework: Guidance for Smaller Public Companies* y *marcos de referencia sobre Control Interno y Gestión de Riesgos (ERM).*

Se presenta una tabla con las principales normas y estándares nacionales e internacionales que regulan o influyen en la función de Auditoría Interna, ofreciendo un panorama de su marco regulatorio.

NORMA	ASPECTO RELEVANTE
ÁMBITO NACIONAL	
Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas	Define el marco general para la auditoría de cuentas en España
Real Decreto 2/2021 por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 22/2015	Detalla aspectos de la aplicación de la Ley 22/2015.
Ley 2/2011, de Economía Sostenible que modifica la Ley 24/1988, del Mercado de Valores	Refuerza el papel de supervisión de los Comités de Auditoría. Estos tienen la responsabilidad de supervisar la función de Auditoría Interna.
Real Decreto Legislativo 1/2010 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (y modificaciones posteriores)	No regula directamente la auditoría interna como tal (se centra en la auditoría de cuentas anuales por un auditor externo), pero considera que la auditoría interna, aún no siendo un requisito legal explícito, es una práctica común para asegurar la transparencia y el buen gobierno corporativo.
Código de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas (CBGSC)	El Código incluye una serie de recomendaciones relacionadas con la función de supervisión de los Comités de Auditoría y recomienda que se disponga de una función de Auditoría Interna que vele por el buen funcionamiento de los sistemas de información y control interno.
Guía Técnica 1/2024 sobre Comisiones de Auditoría de Entidades de Interés Público	Establece un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas para incrementar la calidad de las comisiones de auditoría y de su rendimiento corporativo. Contempla criterios que facilitan el cumplimiento de las obligaciones que la normativa exige a las comisiones de auditoría, en aspectos tales como la supervisión de la información financiera y no financiera, de los sistemas de control y gestión de riesgos, y la auditoría interna.

3. COSO es el "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission"

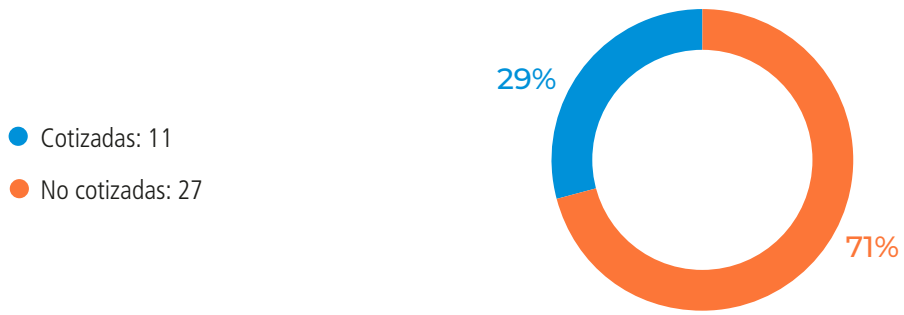
ÁMBITO INTERNACIONAL	
Directiva 2006/43/CE y Directiva 2014/56/UE	Establecen disposiciones específicas para la auditoría externa de las entidades de interés público, incluyendo funciones y responsabilidades para los Comités de Auditoría en relación con la supervisión de los sistemas y funciones de auditoría interna.
Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) del IAI Global	Define los estándares de práctica profesional para los auditores internos a nivel global.
Normas Globales de Auditoría Interna (IAI)	Establecen las normas básicas que rigen la práctica de la auditoría interna, proporcionando un marco esencial para la evaluación y mejora de la calidad de la función
Normas de Auditoría (NIA) del ICAC	Las NIA, como la NIA 610 (utilización del trabajo de los auditores internos), proporcionan directrices para la realización de auditorías y la consideración del trabajo de los auditores internos.

Situación de la función de Auditoría Interna en empresas familiares

Con el objetivo de conceptualizar algunos de los atributos clave de una función de Auditoría Interna en las empresas familiares, en mayo de 2025 el Instituto de Auditores Internos de España llevó a cabo una encuesta a los Directores de Auditoría Interna de empresas familiares que formaban parte de su base de socios, en la que participaron un total de 38 empresas (50% de las entidades asociadas como empresa familiar en el IAI).

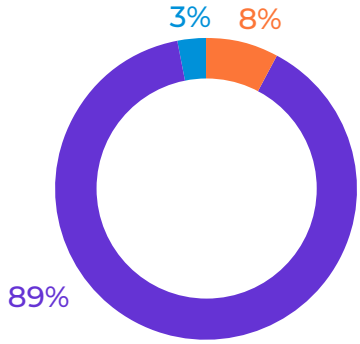
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

COTIZACIÓN DE SUS ACCIONES



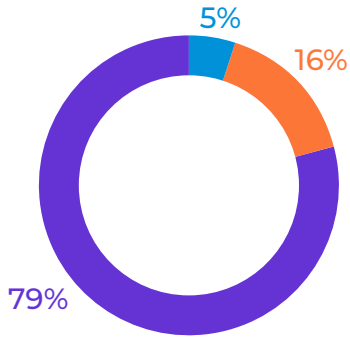
NIVEL DE INGRESOS

- Hasta 10 Millones de euros: 1
- De 10 a 100 Millones de euros: 3
- Más de 100 Millones de euros: 34



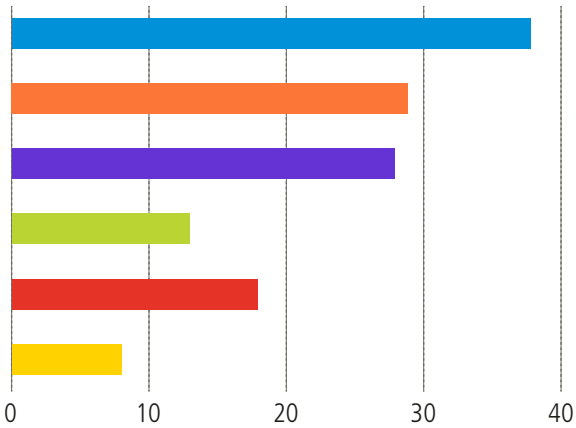
NÚMERO DE EMPLEADOS

- Hasta 100 empleados: 2
- Entre 100 y 1.000 empleados: 6
- Más de 1.000 empleados: 30



ZONAS GEOGRÁFICAS EN LAS QUE OPERAN

- España: 38
- Resto de Europa: 29
- América: 28
- África: 13
- Asia: 18
- Oceanía: 8

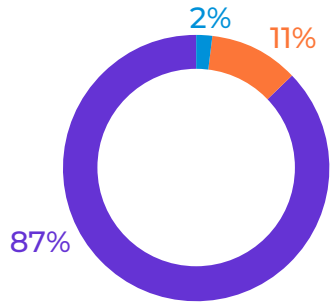


Tal y como se observa, predominan las empresas no cotizadas, aunque de elevado tamaño (más de 100 Millones de euros de ingresos y de 1.000 empleados) y con una importante presencia internacional, especialmente en otros países de Europa y en América.

INFORMACIÓN SOBRE AUDITORÍA INTERNA

ANTIGÜEDAD DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

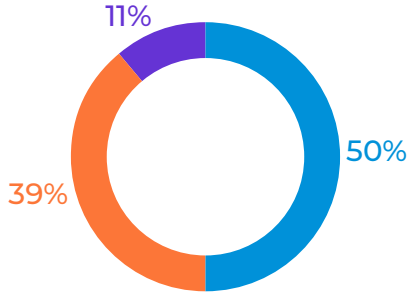
- Menos de 1 año: 1
- De 1 a 3 años: 4
- Más de 3 años: 33



Respecto al desarrollo y madurez de la función de Auditoría Interna en las empresas participantes, se observa que las funciones de Auditoría Interna están asentadas. La mayor parte (87%) tienen más de 3 **años de recorrido** en el desarrollo de su actividad en sus respectivas organizaciones.

NÚMERO DE AUDITORES INTERNOS

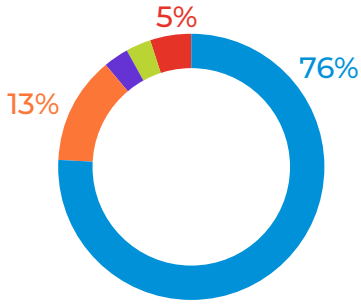
- De 1 a 3 auditores internos: 19
- De 4 a 10 auditores internos: 15
- Más de 10 auditores internos: 4



En cuanto al **tamaño de los equipos** –si bien se observa cierta dispersión y los resultados dependen, en gran medida, de factores como el tamaño de las organizaciones o si cotizan o no– predominan los equipos de Auditoría Interna de reducida dimensión (hasta 3 auditores internos), incluyendo al responsable de la función. No obstante, una proporción significativa de empresas cuentan con equipos de auditoría entre 4 y 10 personas.

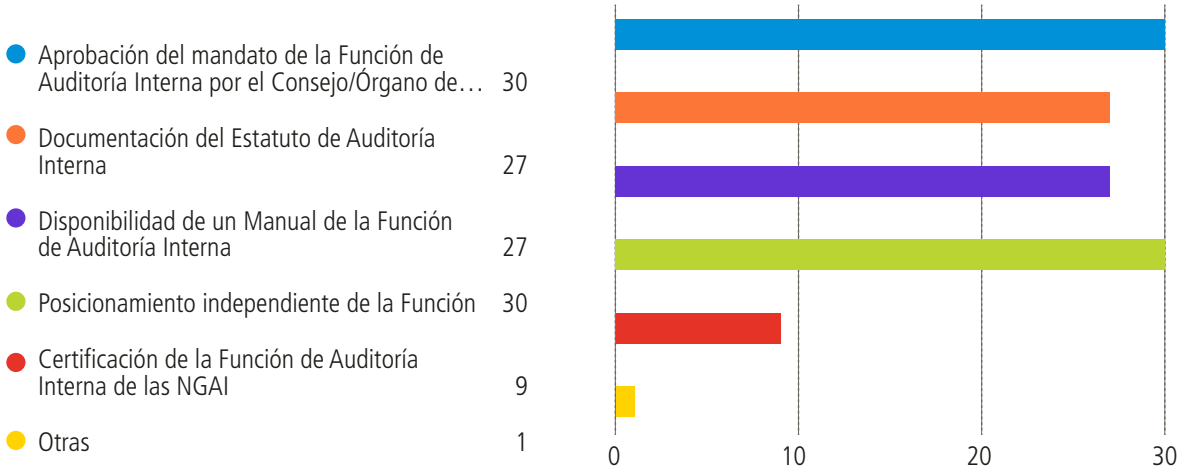
DEPENDENCIA JERÁRQUICA DE AUDITORÍA INTERNA

- Consejo/Comisión de Auditoría: 29
- CEO: 5
- Dirección Financiera: 1
- Secretaría General: 1
- Otras: 2



En cuanto al **modelo de dependencia,** los resultados del análisis reflejan que, en un 76% de las empresas participantes, Auditoría Interna depende directamente del Consejo o de la Comisión de Auditoría de sus organizaciones, lo cual refuerza la independencia de la función. Únicamente en un 13% de los casos la función depende del máximo ejecutivo de la organización (CEO).

ADAPTACIÓN A LAS NORMAS GLOBALES AUDITORÍA INTERNA



Respecto al ejercicio de sus funciones, se observa una amplia consideración de los aspectos básicos de las **Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI),** como la independencia o el establecimiento formal del mandato en el estatuto de la función. Destaca que un 23% de las funciones hayan certificado su alineamiento con las NGAI, mediante la realización de una Evaluación Externa de Calidad, siendo éste voluntario.

Entre las empresas familiares participantes se puede concluir que, de forma mayoritaria, cuentan con funciones de Auditoría Interna asentadas (con más de 3 años de antigüedad) que llevan a cabo su actividad a través de equipos reducidos y que reportan directamente al órgano de administración.

INFORMACIÓN CUALITATIVA ADICIONAL

Durante la realización de la encuesta, se identificaron **retos** interesantes para el día a día de estas funciones, destacan:

- Demostrar constantemente el valor aportado por la función.
- Saber gestionar las dificultades o condicionantes derivados de las relaciones familiares y el gobierno corporativo propio de estas empresas.

La función está en un periodo de reflexión sobre hacia donde ir y cómo mantener su independencia ante unos órganos poco profesionalizados y que no entienden completamente el objetivo y misión de la función.

La auditoría interna en una empresa no cotizada y familiar, al no tener que por regulación existir, es un área que el Consejo debe percibir siempre que le aporta valor. En nuestro caso los trabajos de AI en nuestra organización, la actividad de AI en nuestras participaciones, la colaboración de AI en proyectos de consultoría, la colaboración de AI en proyectos de gobierno corporativo (Compliance, PCN, Sostenibilidad, RGPD, etc..) hacen, o creemos que hacen, percibir a los accionistas un valor muy significativo.

Es importante el contexto de cada empresa y qué cargos ejecutivos ocupa la propiedad, es decir, si por ejemplo el CEO es al mismo tiempo propietario, o algún directivo del comité de dirección y cómo esto puede impactar en la independencia de la función de auditoría y también en los posibles impactos en las relaciones entre departamentos y directivos.

Características que definen la función de auditoría interna según el entorno y gobierno corporativo

1. CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO, GESTIÓN DE RIESGOS Y CONTROL QUE LA DEFINE EN LAS DISTINTAS FASES DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

La cultura y la propiedad condicionan la estructura de gobierno en la empresa familiar.

En una primera etapa, cuando el fundador o la familia fundadora conservan la propiedad y el control, suelen coincidir familia, propiedad y dirección en la misma persona. En esta fase, la estructura de gobierno es sencilla, siendo habitual la existencia de un administrador único con un equipo reducido de personal directivo clave.

A medida que se produce el crecimiento de la empresa familiar (negocios y/o mercado), la capacidad del fundador para el control directo y efectivo de todos los ámbitos de la compañía se ve reducida, por lo que es necesario un cambio en la gestión, separando y/o profesionalizando la gestión del negocio.

El **modelo trifásico de desarrollo de la empresa familiar,** propuesto por el profesor John Davis de la Universidad de Harvard, ofrece un marco conceptual valioso para comprender la evolución de estas organizaciones a lo largo del tiempo. Este modelo postula que las empresas familiares atraviesan tres fases principales, caracterizadas por cambios significativos en la propiedad, la gestión y la dinámica familiar. Estas fases, a su vez, influyen directamente en las estructuras de gobierno, los riesgos y los mecanismos de control implementados, incluyendo la pertinencia y el rol de Auditoría Interna.

A modo de resumen, se expone la siguiente tabla.

Auditoría Interna, en una empresa no cotizada y familiar, es un área que el Consejo debe percibir siempre como que le aporta valor.

	1 Fase inicial FUNDADORES	2 Fase de desarrollo SOCIEDAD ENTRE HERMANOS	3 Fase de madurez SOCIEDAD ENTRE PRIMOS
	El fundador mantiene, junto con un pequeño equipo de confianza, la gestión y el control de la empresa. Se trata de una persona muy vinculada al negocio y activamente participante en sus principales procesos relacionados con el producto/servicio y su comercialización.	El crecimiento del proyecto emprendedor hace que el gobierno de la empresa necesite de una evolución hacia una mayor delegación por parte del fundador hacia un equipo directivo cada vez más profesional. Además, es posible que la segunda generación comience a ser preparada para la futura gestión de la empresa, lo que implica planificar la forma de incorporación a la empresa. La administración única da paso a un consejo de administración muy influenciado aún por el fundador, pero con presencia de otros miembros de la familia.	Es la fase de consolidación y suele coincidir con un traspaso generacional. El proceso de la fase anterior se acentúa. Cada vez la familia participa menos en la gestión y es cada vez más necesaria la existencia de mecanismos de gobernanza que le aporten una seguridad razonable sobre la alineación del negocio a los objetivos, la adecuada gestión de riesgos y el funcionamiento del sistema de control interno.
GOBIERNO	• Informal y centralizado. • Propiedad, gestión y familia confluyen. • Estructura organizativa sencilla. • Cultura emprendedora.	• Transición hacia la formalización: se empiezan a implementar estructuras de gobierno más formales, como reuniones familiares o consejos consultivos. • Propiedad compartida: la propiedad se distribuye entre la segunda generación (hermanos), lo que requiere mecanismos para la toma de decisiones conjuntas. • Profesionalización incipiente: se empieza a contratar directivos no familiares para áreas específicas. • Necesidad de consenso: la toma de decisiones se vuelve más compleja, requiriendo el acuerdo entre los hermanos propietarios.	• Gobernanza formal y profesionalizada: se establecen estructuras de gobierno sólidas, como un Consejo de Administración con miembros independientes, comités especializados (auditoría, nombramientos y remuneraciones) y un consejo familiar formal. • Propiedad diluida: la propiedad se dispersa entre varias ramas familiares (primos) y posiblemente accionistas externos, lo que exige mecanismos de representación y rendición de cuentas claros. • Gestión profesionalizada: la gestión está en manos de directivos profesionales no familiares, con la supervisión del Consejo de Administración. • Separación clara entre propiedad y gestión: los roles y responsabilidades de los accionistas y los directivos están bien definidos.

	1	2	3
RIESGOS Y OPORTUNIDADES	• Dependencia del fundador. • Falta de profesionalización/ formalización. • Confusión de roles y conflictos de interés. • Resistencia a la delegación. • Plan de sucesión inexistente o informal.	• Conflictos entre hermanos: diferencias en visiones, valores o intereses pueden generar tensiones y paralizar la toma de decisiones. • Falta de estrategia consensuada: dificultad para definir una dirección estratégica clara y compartida por todos los hermanos. • Gestión de la siguiente generación: desafíos en la incorporación y desarrollo de los miembros de la siguiente generación en el negocio. • Necesidad de profesionalizar la gestión: la gestión puede seguir siendo influenciada por dinámicas familiares, limitando la adopción de mejores prácticas.	• Desalineación de intereses entre accionistas: las diferentes ramas familiares pueden tener objetivos y expectativas divergentes. • Pérdida de control familiar: la dilución de la propiedad puede llevar a una menor influencia de la familia en las decisiones estratégicas. • Necesidad de profesionalización continua: mantener la competitividad requiere una adaptación constante a las mejores prácticas de gestión. • Gestión de la complejidad organizacional: una estructura más grande y compleja exige sistemas de control sofisticado.s • Renovación y adaptación: el desafío de innovar y adaptarse a los cambios del mercado para asegurar la supervivencia a largo plazo.
CONTROL	• Control directo del fundador. • Sistemas de información rudimentarios. • Controles informales. • Auditoría Interna inexistente o informal. Si existe, ésta depende de la Dirección Financiera normalmente y, básicamente, la supervisión es de carácter financiero.	• Implementación de primeros controles formales: se empiezan a documentar políticas y procedimientos en áreas clave. • Sistemas de información en desarrollo: se introducen sistemas de información más estructurados, aunque pueden no estar completamente integrados. • Posible creación de un Comité de Auditoría informal: si bien no es común, podría surgir una figura o comité informal para supervisar aspectos financieros. • Consideración inicial de la auditoría interna: la necesidad de una revisión objetiva y sistemática de los procesos puede empezar a ser reconocida, aunque su implementación aún no sea una prioridad.	• Sistemas de control interno robustos y formalizados: se implementan políticas, procedimientos y controles en todas las áreas de la empresa. • Sistemas de información integrados y sofisticados: se utilizan sistemas de información avanzados para la toma de decisiones y el monitoreo del desempeño. • Función de Auditoría Interna formalmente establecida: existe un departamento de auditoría interna, ya sea interno o externalizado, que reporta al Consejo o sus comisiones delegadas y proporciona evaluaciones objetivas sobre la eficacia y eficiencia del gobierno, la gestión de riesgos y los controles que mitigan los riesgos. • Énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas: se establecen mecanismos para asegurar la transparencia de la información y la rendición de cuentas de la gestión a los accionistas.

2. MOMENTOS Y CIRCUNSTANCIAS CLAVE QUE JUSTIFICAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

A medida que la empresa crece en complejidad de gestión y/o tamaño, y la capacidad de control directo disminuye, tanto la profesionalización del equipo directivo como la incorporación de la función de Auditoría Interna, contribuyen a la mejora de esa capacidad de gestión y, por tanto, a la tranquilidad de la propiedad.

Se pueden indicar distintos momentos y circunstancias en los que esta complejidad de gestión se manifiesta y que actuarían como catalizadores para la incorporación de la función de Auditoría Interna en la empresa familiar:

Crecimiento y expansión

A medida que la empresa crece en tamaño, complejidad y/o se internacionaliza, la informalidad de la gestión inicial puede convertirse en una fuente de riesgos. Auditoría Interna ayuda a estructurar el gobierno, la gestión de riesgos y controles, asegurando una gestión eficaz y eficiente, alineada con los objetivos estratégicos.

Relevo generacional y separación propiedad-gestión

El delicado proceso de transición generacional, especialmente cuando implica la separación entre la propiedad familiar y la gestión profesionalizada, requiere mecanismos robustos de supervisión y control. La función de Auditoría Interna puede proporcionar una supervisión objetiva de los riesgos y asegurar la rendición de cuentas a los accionistas.

Búsqueda de financiación externa o salida a bolsa

La preparación para acceder a nuevas fuentes de financiación o para una eventual salida a bolsa exige un nivel de transparencia y confianza que la función de Auditoría Interna puede ayudar a construir y evidenciar frente a terceros, proporcionando garantías sobre aspectos como la fiabilidad de la información financiera y no financiera y la solidez de los controles que mitigan los riesgos relevantes para la sostenibilidad de la empresa.

Necesidad de profesionalización de la gestión

La incorporación de directivos no familiares y la profesionalización de las diferentes áreas funcionales requieren un sistema de control interno formalizado que asegure la coherencia de las operaciones y la mitigación de riesgos asociados a la delegación de responsabilidades.

Complejidad normativa y mayor escrutinio de los stakeholders

El creciente panorama regulatorio obliga en determinados sectores regulados y empresas de cierto tamaño (en España, especialmente a las denominadas EIPs: Empresas de Interés Público) a la existencia de estructuras de gobierno con comisiones delegadas (de Auditoría, principalmente) que velen por la supervisión de los sistemas de riesgos y control interno, para cuya tarea la existencia de una función de Auditoría Interna es una pieza fundamental.

Asimismo, la mayor atención de los *stakeholders* (clientes, empleados, sociedad) hacia aspectos como los criterios ESG y la diversidad requieren una función que asegure razonablemente el cumplimiento normativo y la gestión de los riesgos asociados a la reputación y la sostenibilidad.

Detección y prevención de fraude y errores

Una función de Auditoría Interna bien implementada actúa como un medio clave para identificar y prevenir posibles fraudes y errores que puedan impactar negativamente en la situación financiera y operativa y en la reputación de la empresa.

A medida que la empresa crece en complejidad de gestión y/o tamaño (...), tanto la profesionalización del equipo directivo como la incorporación de la función de Auditoría Interna contribuyen a la mejora de esa capacidad de gestión y, por tanto, a la tranquilidad de la propiedad.

Continuidad del legado familiar

El auditor interno proporciona a la empresa confianza y confort y trabaja para que la compañía en la que presta sus servicios sea sostenible a largo plazo. Al no participar en la gestión, le permite proporcionar una evaluación independiente de todo lo que tiene que ver con el funcionamiento de la empresa. Es un asesor de valor que aporta confianza y confort a la propiedad o al consejo de administración, contribuyendo a la estabilidad y sostenibilidad global de la empresa familiar al proporcionar aseguramiento sobre su eficacia y eficiencia operativa alineada con la estrategia, la fiabilidad de sus informes, el cumplimiento de las leyes y/o regulaciones, salvaguarda de activos y de su cultura y ética, lo que enlaza con la cultura del fundador y el propósito de continuidad y mantenimiento del legado familiar para futuras generaciones.

La función de Auditoría Interna. Retos y oportunidades

La función de Auditoría Interna, alineada con lo previsto en las *Normas Globales de Auditoría Interna* (en adelante NGAI™) emitidas por The Institute of Internal Auditors (IIA) presenta una serie de retos y oportunidades en las empresas familiares.

Las NGAI están organizadas en cinco **Dominios** que abarcan las áreas fundamentales de la función: Propósito, Ética y profesionalidad, Gobierno de la Función de Auditoría Interna, Gestión de la Función de Auditoría Interna y Desempeño de los servicios de Auditoría Interna. Cada dominio se compone de **Principios** que establecen expectativas clave de conducta y calidad profesional, ofreciendo una base común para el ejercicio de la auditoría interna en cualquier organización y éstos a su vez se dividen en **Normas** que aterrizan los principios.

En el contexto de la empresa familiar, estos principios son especialmente útiles, ya que ayudan a estructurar una función de Auditoría Interna profesional, independiente y alineada con la sostenibilidad del negocio y sirven de guía para afrontar retos específicos de este tipo de entorno y fortalecer la confianza de los órganos de gobierno y de los distintos grupos de interés.

Este análisis tiene como objetivo proporcionar una guía y herramienta para los profesionales en el desarrollo de auditorías internas eficaces y eficientes, con especial atención a la transparencia y la solidez dentro del contexto de la empresa familiar. Los retos dependerán de la situación en que se encuentre la empresa y de cómo esté desarrollada la función.

1. DOMINIO I: PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA

Establecer la base ética, estratégica y funcional de la auditoría interna, que en el contexto familiar exige claridad de propósito, independencia reforzada y alineación con una cultura organizativa propia.

PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
Falta de definición de valor para los accionistas.	Las empresas familiares pueden tener dificultades para consensuar qué constituye "valor" para los accionistas dado que los objetivos del negocio y maximización del dividendo se entrelazan con los valores familiares, la preservación del legado familiar o incluso factores emocionales.
Percepción errónea del propósito de la función de Auditoría Interna.	Auditoría Interna puede ser vista como un "stopper" o fiscalizador de la gestión. Además, los miembros de la familia involucrados en la gestión y/o la Alta Dirección pueden interpretar la intervención del auditor como una falta de confianza en su gestión o autoridad.
Falta de alineación de la función de Auditoría Interna con los objetivos del negocio.	Las prioridades de la familia (sostenibilidad, preservación del legado, armonía interna, influencia) pueden no coincidir con los objetivos empresariales o con los enfoques de riesgo propuestos por Auditoría Interna.
Limitaciones al ámbito de actuación de Auditoría Interna	Restricciones para auditar ciertas áreas consideradas "sensibles" o gestionadas directamente por miembros de la familia. Estas restricciones pueden constituir una limitación al alcance de los trabajos de Auditoría Interna y deben considerarse al interpretar los resultados obtenidos.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Evaluar si los procesos, decisiones y estructuras de gobierno están alineados con los objetivos estratégicos declarados y reflejan de forma coherente los valores esenciales de la organización.
- Reforzar la visión a largo plazo, vinculando la continuidad del negocio con una gestión profesionalizada. Mostrar cómo el control interno protege tanto el patrimonio como el legado familiar.
- Reforzar y definir claramente los objetivos, propósito y roles de la función de Auditoría Interna tanto de aseguramiento, como de asesoramiento y gestión de riesgos.
- Sensibilizar y concienciar sobre los beneficios de la función de Auditoría Interna no como barreras sino como instrumento de mejora.
- Incorporar en la planificación de la función de Auditoría Interna los objetivos estratégicos del negocio y las prioridades de la familia, identificando riesgos que afecten a ambos, y ajustando su enfoque para generar recomendaciones que aporten valor tanto empresarial como patrimonial.
- Consolidar la función de Auditoría Interna como catalizador de equilibrio entre intereses familiares y sostenibilidad empresarial.
- Comunicar de forma transparente, dejando constancia de los impedimentos al alcance del trabajo y de su posible impacto en las conclusiones alcanzadas.

2. DOMINIO II: ÉTICA Y PROFESIONALIDAD

Marca las expectativas de comportamiento de los auditores internos profesionales. Infunde confianza en la profesión de Auditoría Interna además de crear cultura ética dentro de la función de

Auditoría Interna y de establecer bases para la confianza en el trabajo y los juicios de los auditores internos.

1. DEMOSTRAR INTEGRIDAD	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
1.1 Expectativas de lealtad personal frente al profesionalismo.	Conflicto entre el compromiso con los principios éticos de la profesión y los vínculos personales.
1.2 Presiones para suavizar hallazgos que afecten la imagen de la familia.	Se producen cuando se identifican hallazgos críticos que puedan tener implicaciones reputacionales.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Declarar cualquier potencial conflicto de interés y mantener una comunicación clara que reafirme que la lealtad del auditor reside en la organización y en su propósito institucional. Comunicación transparente y constructiva.
- Garantizar la independencia funcional y objetiva del auditor interno mediante el respaldo explícito del Estatuto de Auditoría Interna y la correcta documentación de los hallazgos, se recomienda su elevación al Consejo, preservando así la objetividad de la función de Auditoría Interna y evitando interferencias externas.
- Contribuir al fortalecimiento de una cultura ética y transparente, legitimando su rol como garante de integridad de la organización.
- Promover la profesionalización del gobierno corporativo, estructurando roles y responsabilidades en contextos con fuerte presencia de personal de la familia o de la propiedad.
- Facilitar la alineación entre los sistemas de control y los objetivos de largo plazo del negocio, consolidando a Auditoría Interna como actor estratégico y de confianza.

2. MANTENER LA OBJETIVIDAD	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
2.1 Influencias informales que dificultan la imparcialidad.	El auditor interno puede tener presiones no estructuradas o conversaciones informales que le impidan realizar su trabajo o concluir con imparcialidad.
2.2 Sesgo por familiaridad o relaciones personales cercanas.	Es común que existan relaciones personales prolongadas con miembros de la dirección o incluso vínculos familiares. Esto puede dificultar la aplicación del escepticismo profesional y generar sesgos inconscientes o una actitud complaciente, afectando la imparcialidad del auditor.
2.3 Conflictos de intereses.	La concentración de funciones, la cercanía con los propietarios o la dirección, y la falta de segregación de funciones pueden exponer al auditor a conflictos de intereses. El auditor interno de una empresa familiar debe ser especialmente consciente de que las relaciones personales con miembros de la familia pueden representar un conflicto de interés real o en apariencia.
2.4 Riesgo de pérdida de objetividad al evaluar actividades previamente desempeñadas.	Especialmente en organizaciones de menor tamaño, es frecuente que el auditor interno asuma múltiples funciones o roles operativos fuera del ámbito exclusivo de auditoría interna. Esta multifuncionalidad puede ser necesaria por limitaciones de recursos o por la confianza que la Alta Dirección deposita en el auditor. Cuando posteriormente se le asignan trabajos de aseguramiento sobre áreas en las que previamente participó o tuvo responsabilidad directa, se genera un riesgo significativo de pérdida de objetividad, ya que el auditor estaría revisando su propio trabajo o decisiones pasadas.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Es fundamental establecer mecanismos de salvaguarda que refuercen la independencia de criterio del auditor. Resulta conveniente documentar las interacciones relevantes y respaldar las decisiones con evidencias objetivas, evitando que la familiaridad condicione las conclusiones.
- Es necesario justificar que no es adecuado realizar un aseguramiento cuando se ha estado implicado en su gestión por lo menos en un horizonte temporal de un año atrás. Si no es posible eludir la revisión, debe constar dicha circunstancia en el informe como una limitación relevante al trabajo.

3. DEMOSTRAR COMPETENCIA

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
3.1 Escasez de formación específica en gobierno familiar.	No se contempla como temática a desarrollar en la función de Auditoría Interna por tener en la organización / órganos de gobierno una visión restringida de la función.
3.2 Débil infraestructura para desarrollo profesional.	No existen políticas de personal para el desarrollo profesional. Falta de modelo por competencias para la evaluación del desempeño y establecimiento de objetivos y formación.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Impulsar programas de capacitación en temáticas como sucesión, órganos de gobierno, dinámica familiar y cultura organizativa.
- Posicionar la función como un referente de conocimiento técnico y contextual sobre la empresa familiar.
- Contribuir al desarrollo de talento interno en materia de control, riesgos y ética empresarial.
- Generar confianza organizativa a partir de una auditoría experta, alineada con la realidad de la empresa.

4. EJERCER EL DEBIDO CUIDADO PROFESIONAL

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
4.1 Dificultad para ejercer escepticismo profesional en un entorno de cultura informal y relaciones de confianza personal.	Cuando prevalecen relaciones de confianza personal, lealtades históricas y una cultura organizacional menos estructurada, los auditores internos pueden enfrentar presiones implícitas para no cuestionar abiertamente la información provista por la dirección o familiares con influencia. Esta situación puede inhibir la empatía necesaria, limitar la profundidad del análisis, y dificultar el planteamiento de inquietudes ante datos incompletos, inconsistentes o poco transparentes.
4.2 Limitaciones para implementar metodologías formales y actualizadas según las Normas Globales de Auditoría Interna™ (NGAI).	Especialmente en las empresas de menor tamaño, la función de Auditoría Interna puede no estar plenamente desarrollada o carecer de recursos suficientes. Esto dificulta la documentación, actualización y aplicación sistemática de metodologías de trabajo alineadas con las NGAI, lo que pone en riesgo la conformidad formal y la calidad de los servicios prestados. También puede ocurrir que ciertas prácticas arraigadas en la cultura empresarial o requerimientos locales entren en conflicto con los principios o procedimientos exigidos por las NGAI
4.3 Dificultad para equilibrar el alcance del trabajo de auditoría con los recursos disponibles y las expectativas de las partes interesadas.	Los recursos asignados a Auditoría Interna pueden ser limitados (tiempo, personal, herramientas tecnológicas). Al mismo tiempo, la Alta Dirección o los propietarios pueden tener expectativas poco realistas respecto al alcance, profundidad y rapidez del trabajo. Esto puede suponer un desafío para el auditor interno en el momento de evaluar los riesgos relevantes y planificar el trabajo con el debido cuidado profesional, equilibrando coste-beneficio sin comprometer la calidad ni los objetivos del trabajo.
4.4 Baja digitalización de la función.	No se considera relevante digitalizar la función al desconocer dónde está su valor añadido como por ejemplo: utilizar bases de datos completas en lugar de muestras, seguimiento recomendaciones, auditoría continua, etc.
4.5 Subestimación de riesgos familiares clave.	Los auditores internos podrían desconocer riesgos clave por no estar cercanos a determinados círculos de poder. Es aconsejable en la planificación del Plan Anual de Auditoría Interna, explicar cómo se llega a su concreción y las limitaciones que se tienen

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Establecer salvaguardas institucionales que respalden la independencia del auditor y refuercen el ejercicio del escepticismo profesional.
- Aprovechar la cercanía con la Alta Dirección para introducir gradualmente metodologías y prácticas alineadas con las NGAI, adaptadas a la realidad de la empresa familiar.
- Aplicar criterios de materialidad, impacto y probabilidad para focalizar los esfuerzos de auditoría donde generen mayor valor. Si no se puede cubrir los riesgos relevantes informar a los órganos de gobierno quienes son los que aprueban el plan de Auditoría Interna.

5. MANTENER LA CONFIDENCIALIDAD	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
5.1 Presión para compartir información sensible. 5.2 Falta de controles formales sobre acceso y difusión. 5.3 Desconfianza sobre el manejo de información interna.	El principio de confidencialidad es especialmente sensible en contextos familiares, donde el flujo de información suele tener un alto componente informal. La percepción de discrecionalidad o filtraciones puede afectar la confianza en la función de Auditoría Interna.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Reafirmar el deber profesional de confidencialidad y apoyarse en políticas internas de información restringida.
- Proponer protocolos de seguridad de la información, incluyendo matrices de permisos y auditorías sobre accesos.
- Transparentar y comunicar los procesos de trabajo, estableciendo mecanismos de custodia y trazabilidad documental.

3. DOMINIO III: GOBIERNO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Contempla los requisitos para que los Directores de Auditoría Interna trabajen estrechamente con el Consejo para establecer la función de Auditoría Interna, posicionarla de manera independiente y supervisar su desempeño. También se contemplan las responsabilidades de la Alta Dirección que apoyan las actuaciones del Consejo promoviendo un desarrollo sólido de la función.

6. AUTORIZACIÓN DEL CONSEJO	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
6.1 Estatuto no definido o poco conocido.	Se formaliza el Estatuto de la función de Auditoría Interna pero no se comunican en la Intranet, ni se hacen comunicaciones explicativas o formaciones a la Alta Dirección y a la gerencia operativa.
6.2 Falta de comprensión del valor estratégico de la auditoría interna.	El DAI está aislado y no participa en comités directivos con voz, pero sin voto por lo que no puede comunicar y defender el valor que aporta Auditoría Interna con ejemplos reales.
6.3 Consejo informal o poco estructurado.	Los órganos de gobierno no tienen visibilidad sobre cómo opera la función de Auditoría Interna y los resultados de los análisis que realiza.
6.4 Falta de patrocinio por parte de la Alta Dirección.	Auditoría Interna no está apoyada por la Alta Dirección. Las recomendaciones no se consideran prioritarias.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Promover la formalización y difusión del Estatuto de Auditoría Interna, aprobado por el máximo órgano de gobierno (Comisión de Auditoría o Consejo de Administración).
- Comunicar al Consejo los beneficios de los servicios de Auditoría Interna en sostenibilidad, prevención de conflictos y eficacia y eficiencia operativa, con ejemplos.
- Favorecer la institucionalización del órgano de gobierno (Comisión de Auditoría o Consejo de Administración) para canalizar adecuadamente la información crítica.
- Promover una relación directa y continua entre la Dirección de AI y la Alta Dirección, visibilizando resultados y recomendaciones que les aporte valor añadido a su gestión y control de riesgos relevantes.
- Fortalecimiento de la legitimidad de la función de Auditoría Interna mediante el respaldo formal del Consejo de Administración.
- Contribución a la evolución del gobierno corporativo hacia modelos profesionales.

7. POSICIONARSE DE MANERA INDEPENDIENTE

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
7.1 Confusión entre roles operativos y de control.	Es común que el auditor interno asuma funciones operativas adicionales por confianza y/o falta de recursos. Esto puede comprometer su independencia y generar conflictos de interés, especialmente si luego debe auditar actividades en las que ha participado.
7.2 Influencia directa de miembros de la familia.	La independencia de la función de Auditoría Interna puede verse erosionada en entornos donde los vínculos familiares tienden a difuminar las fronteras entre control y operación.
7.3 Falta de independencia efectiva de la función de Auditoría Interna frente a la dirección o miembros de la familia con poder. 7.4. Definición concreta del posicionamiento de Auditoría Interna en la estructura organizativa y sus líneas de reporte.	En empresas , especialmente cuando son de menor tamaño o tienen estructuras de gobierno poco formalizadas, la función de Auditoría Interna puede depender funcionalmente del Director Financiero, de la Gerencia General o incluso de miembros de la familia propietaria. Esta situación compromete la autoridad y autonomía necesarias para el ejercicio independiente de la auditoría y puede limitar el acceso a información crítica, condicionar el alcance de los trabajos o influir en los informes emitidos

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Garantizar la autonomía del juicio profesional es clave para preservar la efectividad de la función.
- Establecer salvaguardas, como validaciones por terceros o revisión por pares (especialistas internos no vinculados con el área auditada que conozcan la metodología de AI), para asegurar la imparcialidad.
- Los órganos de gobierno de la empresa deben establecer y posicionar la función de Auditoría Interna en la estructura organizativa de manera que se garanticen los canales de reporte suficientes para su independencia. La separación habitual es el reporte directo al Consejo de Administración o a través de su Comisión de Auditoría. Es habitual que las empresas familiares no cuenten con Comisión de Auditoría, por lo que se deberán establecer mecanismos suficientes para garantizar el reporte al Consejo de Administración.
- Reafirmar la autoridad técnica y la independencia de la función ante los diferentes niveles organizativos.
- Favorecer el adecuado funcionamiento del buen gobierno en la empresa.
- Aumentar el impacto estratégico de Auditoría Interna al reportar directamente a los órganos de máximo nivel.
- Impulsar el fortalecimiento institucional del Mandato de Auditoría Interna como salvaguarda clave de su independencia.
- Implementar programas de evaluación externa.

8. SUPERVISIÓN DEL CONSEJO

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
8.1 Supervisión limitada por falta de conocimientos técnicos.	La supervisión por parte de los órganos de gobierno puede estar debilitada por falta de competencias, estructura o visión estratégica de la función de Auditoría Interna.
8.2 Falta de mecanismos formales de reporte.	No hay líneas formalizadas de reporte. Se actúa por confianza y por rutinas establecidas.
8.3 Escasa presencia e integración de la AI en el proceso de toma de decisiones (con voz pero sin voto).	Auditoría Interna se considera de soporte y de control por lo que no está en foros relevantes para que pueda estar informada.
8.4 Reducción de la función a cumplimiento básico.	
8.5 Prioridad a temas operativos en detrimento de los estratégicos.	La función de Auditoría Interna no es identificada a alto nivel por lo que tiene una información estratégica informal. No hay líneas de reporting administrativo que le permita estar directamente informada.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR
• Promover sesiones de formación o acompañamiento técnico a los consejeros o miembros de la Comisión de Auditoría. • Establecer procesos regulares de evaluación de desempeño y cumplimiento del plan de auditoría. • Solicitar la participación del auditor en reuniones clave, manteniendo la independencia operativa. • Presentar casos de éxito que demuestren el rol de Auditoría Interna en iniciativas de transformación, innovación, gestión de riesgos y gobierno. • Reorientar parte de la planificación hacia auditorías temáticas de carácter estratégico. • Incremento del nivel de madurez de la función mediante una supervisión estructurada y exigente. • Aportar una mirada crítica y fundamentada a los temas estratégicos del Consejo. • Generar un círculo virtuoso entre supervisión, mejora continua y contribución al negocio.

4. DOMINIO IV: GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Gestionar la función de Auditoría Interna en una empresa familiar implica diseñar estructuras flexibles, planes estratégicos de la función alineados con valores familiares y dotarse de recursos que equilibren profesionalidad con confianza interpersonal. La función de Auditoría Interna debe alinear su planificación con los riesgos reales del negocio teniendo en cuenta la visión familiar. Esto implica adaptarse a estructuras informales y traducir prioridades familiares en objetivos auditables.

9. PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
9.1 **Falta de alineamiento de la Estrategia de Auditoría con los riesgos específicos de la empresa familiar y la visión y prioridades estratégicas de los accionistas.**	La función de Auditoría Interna tiene el reto de comprender y reflejar tanto los objetivos y estrategia empresarial como el legado familiar (visión y valores) en el Plan de Auditoría Interna.
9.2 **Definición del universo auditable.**	Dependiendo del tamaño de la empresa familiar puede ser un reto el identificar todo el universo auditable cuando la empresa no tiene bien definidas sus áreas, procesos, controles o no cuenta con documentación formalizada. En empresas familiares de gestión informal, puede que no exista un organigrama claro o manuales de procesos, lo que dificulta a Auditoría Interna la definición del universo auditable.
9.3 **Desalineación entre el propósito de la Auditoría Interna y el propósito familiar.**	Podría haber un desajuste entre ambos propósitos.
9.4 **Desarrollar el Plan de Auditoría Interna en base a criterios objetivos.**	El Plan anual de Auditoría Interna debe elaborarse siguiendo criterios de exposición a riesgos, materialidad, impacto financiero, reputacional, etc. Sin embargo, en una empresa familiar los accionistas pueden querer auditar "lo que a ellos les preocupa" aunque su criterio no esté basado en una evaluación objetiva.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- La función de Auditoría Interna puede convertirse en catalizador de los riesgos, procesos y controles relevantes para cumplir con los objetivos estratégicos. Puede realizar un mapeo inicial de procesos y áreas: el auditor interno puede liderar el esfuerzo de levantamiento de información, entrevistando a personal clave y familiares gestores para elaborar un mapa del negocio (un listado de procesos, unidades de negocio, líneas de productos/servicios, activos relevantes, sistemas, etc.). Esta lista servirá como punto de partida del universo auditable e irá refinándose con el tiempo.
- Formalizar gradualmente la documentación: cada auditoría que se realice, aprovechar para documentar el proceso auditado (flujogramas, matrices de riesgos y controles) y alimentar con ello un repositorio central.
- Resulta clave declarar cualquier potencial conflicto de interés y mantener una comunicación clara que se reafirme que la lealtad del auditor reside en la organización y en su propósito institucional.
- Debe prevalecer el compromiso con los principios éticos de la profesión por encima de vínculos personales, cuando los propósitos (familiar-Auditoría Interna) no están alineados.
- Si en el Plan de Auditoría Interna se incluyen trabajos solicitados por algún miembro familiar, se debe plasmar formalmente de forma constructiva dicha circunstancia.
- Involucrar a los líderes familiares en la definición de la misión y visión de Auditoría Interna, asegurando que la función apoye los objetivos a largo plazo del negocio familiar (crecimiento sostenible, preservación del patrimonio, reputación del apellido, etc.).
- Para priorizar las auditorías además de clasificaciones tradicionales basadas en probabilidad por impacto, se pueden valorar factores de riesgo específicos relacionados con la empresa familiar como son: impacto en el patrimonio familiar o la continuidad del negocio.

10. LA GESTIÓN DE RECURSOS

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
10.1 Dificultad para atraer y retener talento con competencias técnicas y relacionales adecuadas al entorno familiar.	Tanto la retención como la atracción de talento en empresas familiares para la función de Auditoría Interna entraña dificultades. Depende de lo atractiva que sea la empresa familiar y la retribución económica o en especie que se facilite.
10.2 Resistencia a la incorporación de perfiles externos por temor a pérdida de control o confidencialidad.	La confidencialidad es un activo muy relevante ya que la información no está normalmente sistematizada y gran parte es informal. La reticencia en ampliar el equipo en roles con acceso generalizado a toda la información es un hándicap.
10.3 Limitaciones presupuestarias para conformar un equipo interno robusto.	En la función de Auditoría Interna suelen faltar recursos tanto técnicos como humanos para disponer de una cobertura de los riesgos relevantes adecuada.
10.4 Falta de especialización técnica en áreas clave (tecnología, fiscalidad, cumplimiento).	El equipo de AI puede carecer de conocimientos avanzados en áreas críticas para el negocio.
10.5 Baja digitalización de la función de Auditoría Interna.	La falta de herramientas tecnológicas limita la eficiencia, trazabilidad y cobertura de la auditoría.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Diseñar perfiles de auditor con habilidades técnicas y emocionales específicas para el entorno familiar (empatía, comunicación, independencia). Promover la formación continua y el desarrollo profesional.
- Resulta clave sensibilizar a la familia empresaria sobre los beneficios de la colaboración externa mediante ejemplos de éxito.
- Es recomendable priorizar las actuaciones según el nivel de riesgo, con aprobación del Consejo, y valorar apoyo externo cuando sea necesario para cumplir el plan de auditoría.
- Aplicar modelos de *co-sourcing* u *outsourcing* para acceder a capacidades especializadas sin incurrir en costes estructurales elevados.

- Incorporar soluciones digitales adaptadas al tamaño y madurez de la función y de la organización, tales como herramientas de análisis de datos (CAATs), sistemas de gestión de auditoría (GRC) o plataformas colaborativas seguras para la documentación y seguimiento. Esta iniciativa no solo mejora la operatividad, sino que también puede favorecer una evolución cultural hacia una función más sistematizada, ágil y alineada con las buenas prácticas.
- Fomentar el desarrollo profesional continuo con foco en habilidades relacionales, de comunicación y de influencia.
- Establecer redes de conocimiento con otras funciones internas (segunda línea) o terceros externos
- Incluir a miembros clave de la familia en el proceso de selección de expertos externos.
- Contactar con otras empresas asociadas al IAI para compartir buenas prácticas respetando la confidencialidad.

11. COMUNICAR DE MANERA EFICAZ

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
11.1 Falta de una estructura formal de reporte (en ausencia del Comité de Auditoría).	Es usual que no exista una Comisión de Auditoría formal ni canales definidos para que AI informe sobre sus resultados. Es posible que la función de Auditoría Interna reporte solo a una función operativa (CFO o similar quien podría ser de la familia) o directamente al dueño-gerente, sin reuniones formales con un órgano colegiado. Esto limita la visibilidad e importancia de los hallazgos de auditoría, y en el peor caso pueden ser filtrados o minimizados por quien recibe el informe antes de llegar a toda la Alta Dirección.
11.2 Gran peso de la comunicación informal sobre la comunicación formal.	Existe un gran predominio de los canales de comunicación informales vs los canales de comunicación formales.
11.3 Comunicación de hallazgos sensibles especialmente cuando implican a miembros de la familia.	Un reto delicado es manejar la comunicación y el impacto de los hallazgos que involucran a personas vinculadas con la propiedad o personal de confianza de la propiedad.
11.4. Desconocimiento de las funciones de Auditoría Interna en la compañía.	Cuando la función de Auditoría Interna aún no es madura, puede existir desconocimiento o confusión entre los empleados e incluso algunos mandos sobre qué hace exactamente AI y cuándo acudir a ella. A veces se ve a AI como algo aislado o con un rol de "policía", y no como parte integral de la empresa.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Realizar sesiones formativas e informativas en grupos y/o en cada inicio de la auditoría. Constante comunicación con mensajes muy focalizados.
- La manera de abordar la comunicación de hallazgos que involucran al personal relacionado con miembros de la propiedad o personal sensible ha de contar con mecanismos de coordinación específicos: constructivo, de usos restringido y confidencial.
- Establecer una Comisión de Auditoría (mínimo de 3 miembros). Idealmente, el Consejo de Administración debe contar con una Comisión de Auditoría que supervise la integridad de los reportes. Si la empresa no tiene un consejo formal, se puede crear un comité asesor compuesto por, por ejemplo, un directivo familiar, un accionista no ejecutivo y un asesor externo, que se reúnan periódicamente con el Director de Auditoría Interna.
- Crear hábitos de reporte: invitar a la familia/gerencia a institucionalizar ciertas comunicaciones, aunque sean simples. Por ejemplo, enviar un informe mensual breve de actividades de Auditoría Interna (estatus de auditorías, hallazgos destacados, etc.).
- Equilibrar informalidad con formalidad: El auditor interno debe aprovechar la facilidad de comunicación directa (por la confianza existente) pero luego formalizar por escrito lo tratado, contrastado previamente el contenido antes de circularizarlo.
- La necesidad de generar relaciones en todos los niveles de la organización resulta mucho más necesaria que en otra tipología de empresas.
- Enfocar el mensaje en el proceso, no en la persona: Al redactar y presentar hallazgos, usar un tono constructivo y objetivo. En lugar de "El encargado X no hizo bien…", plantear "El proceso xxx presenta deficiencias que podrían llevar a…" y proponer recomendaciones que mitiguen los impactos negativos.

- Comunicación previa si el hallazgo involucra directamente a un familiar de la Alta Dirección.
- Realizar campañas internas para presentar la Auditoría Interna al personal y difundir, mediante acciones de comunicación interna, el propósito y alcance de la auditoría, con ejemplos concretos de valor añadido.
- Incluir a AI en la comunicación de otras áreas, para demostrar transversalidad. Si hay comités de mejora continua, hacer que AI participe. Esto manifiesta indirectamente que la Auditoría Interna es parte del equipo ampliado de gestión y no un ente extraño (siempre con voz pero sin voto).

12. EVALUACIÓN DE MEJORA CONTINUA	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
12.1 Escasa formalización de procesos que midan el desempeño de la función de Auditoría Interna.	Dada la escasez de recursos que acompaña la función de Auditoría Interna y la falta de exigencia de las Comisiones de Auditoría, los programas de calidad y mejora continua no suelen llevarse a cabo.
12.2 Percepción de la calidad basada en la confianza.	Normalmente es el presidente de la Comisión de Auditoría o en su defecto el directivo al que reporta la función de Auditoría Interna quien evalúa el desempeño del Director de Auditoría Interna siguiendo la metodología de evaluación de desempeño de la organización. Al no requerirse por Ley, la función no acostumbra a ser evaluada formalmente.
12.3 Carencia de revisiones externas.	Las evaluaciones externas no están en el radar de las Comisiones de Auditoría. Normalmente al tener confianza en el Director de Auditoría Interna ya se considera que la función opera adecuadamente.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Realizar una evaluación del grado de cumplimiento de las Normas Globales de Auditoría Interna. Esto proporciona una buena imagen interna y refuerza la función.

5. DOMINIO V: DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA INTERNA

Se requiere que los auditores internos planifiquen eficazmente los trabajos, ejecuten el trabajo para desarrollar hallazgos y conclusiones, colaboren con la Dirección para identificar recomendaciones y/o planes de acción que aborden hallazgos, y mantengan comunicación con la Dirección y los colaboradores responsables de la actividad bajo revisión a lo largo del trabajo y después de su cierre.

13. PLANIFICAR EFICAZMENTE LOS TRABAJOS	
RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	**DESCRIPCIÓN**
13.1 Limitada comunicación con los grupos de interés.	Puede haber poca interacción estructurada entre el auditor interno y otras áreas o con los órganos de gobierno, lo que puede debilitar la alineación del enfoque del trabajo con las expectativas de los grupos de interés. Esto puede afectar la cooperación y limitar la efectividad de las comunicaciones a lo largo del trabajo.
13.2 Dificultad para identificar riesgos relevantes.	La falta de un mapa de riesgos actualizado o una escasa cultura de gestión de riesgos puede debilitar la capacidad de los auditores internos para identificar, priorizar y enfocar adecuadamente la planificación del trabajo en las áreas más relevantes para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
13.3 Escasa trazabilidad del origen del encargo.	Ciertos trabajos de auditoría pueden iniciarse a raíz de decisiones informales del entorno directivo o familiar, sin una justificación clara de los riesgos o sin objetivos definidos. Esto puede dificultar establecer adecuadamente el propósito, alcance y enfoque del trabajo.
13.4 Información poco estructurada o informal.	La falta de documentación formalizada en procesos críticos puede dificultar la comprensión inicial del objeto de auditoría, así como la identificación de criterios objetivos y adecuados para evaluar el desempeño y los riesgos, lo que afecta la calidad de la planificación.
13.5 Asignación insuficiente de recursos o recursos inadecuados.	Puede que no se disponga de información precisa sobre la complejidad real del proceso o de las personas clave a entrevistar, lo que puede debilitar la estimación adecuada del tiempo, capacidades técnicas o recursos necesarios para ejecutar el trabajo con eficacia. Además, factores como la disponibilidad limitada de ciertos perfiles clave o posibles restricciones logísticas pueden afectar la planificación.
13.6. Definición poco precisa o genérica de las tareas.	La informalidad en los procesos y la falta de documentación pueden dificultar el diseño de un programa de trabajo detallado, adaptado a los riesgos y objetivos identificados, lo que puede debilitar la eficacia de la ejecución.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Establecer mecanismos de comunicación continua y bidireccional con los responsables de la actividad bajo revisión, promoviendo un clima de transparencia y confianza.
- Proponer el desarrollo de un inventario básico de riesgos, aunque sea preliminar, como punto de partida para futuras auditorías.
- Reforzar el proceso de planificación con reuniones de aclaración para documentar formalmente los motivos del encargo.
- Identificar y consensuar criterios de evaluación mínimos con la Dirección o el órgano de gobierno, especialmente cuando no existen documentos formales.
- Justificar, desde la planificación, la necesidad de recursos específicos mediante el análisis de la complejidad del proceso y la experiencia técnica requerida.
- Desarrollar el programa de trabajo a partir de riesgos específicos y observaciones iniciales obtenidas en el análisis preliminar.

14. EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
14.1 Información parcial o de origen no contrastable.	Es común que parte de la información provenga de fuentes informales, con poca trazabilidad o sin verificación contrastada. Esto puede dificultar que el auditor interno evalúe si los datos son suficientes, fiables y relevantes para llegar a conclusiones sólidas. Esta situación complica los análisis y puede reducir la calidad de los hallazgos del trabajo.
14.2 Dificultad para aplicar análisis comparativos objetivos.	La ausencia de criterios estandarizados o referencias externas (como benchmarks) en actividades gestionadas de forma personalizada puede dificultar las comparaciones entre la situación actual y los niveles deseados. Esto puede limitar la capacidad del auditor para identificar desviaciones relevantes o formular conclusiones objetivas sobre la eficacia y eficiencia de los procesos revisados.
14.3 Resistencia a aceptar la causa raíz en hallazgos críticos.	Puede existir cierta resistencia a profundizar en las causas raíz de los hallazgos cuando estos afectan a procesos gestionados directamente por miembros de la familia, o directivos de confianza o están vinculados a decisiones estratégicas sensibles. Esta resistencia puede dificultar el análisis riguroso de la causa, su impacto y la priorización adecuada del hallazgo, reduciendo así la eficacia de las acciones correctivas y la mejora continua.

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
14.4 Falta de compromiso con los planes de acción.	Cuando la rendición de cuentas no está institucionalizada o existe una alta concentración de poder en determinados perfiles, puede haber menos seguimiento formal de las recomendaciones. Las acciones correctivas pueden diluirse en acuerdos verbales o no implementarse por falta de exigencia, afectando a la mitigación del riesgo identificado y /o la mejora continua y el cierre efectivo de los hallazgos.
14.5 Falta de objetividad al emitir conclusiones.	La cercanía con la propiedad o la implicación emocional de los auditores internos respecto a ciertas áreas puede dificultar que las conclusiones del trabajo reflejen un juicio profesional objetivo sobre la importancia global de los hallazgos. Esta falta de objetividad puede debilitar la utilidad de las conclusiones para la Alta Dirección, en especial si no se contextualiza adecuadamente el impacto de los hallazgos en los objetivos del área revisada.
14.6 Escasa disciplina documental.	Los procesos pueden ser más informales o cambiantes, los papeles de trabajo del auditor interno pueden no seguir una estructura uniforme o carecer de elementos clave para garantizar su trazabilidad, revisión o replicabilidad. Esto puede dificultar la supervisión del trabajo, limitar la base documental para emitir conclusiones sólidas y debilitar la capacidad de defensa ante observaciones de terceros.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Impulsar el uso de técnicas y herramientas que permitan validar la información de forma cruzada, reforzando el escepticismo profesional y fomentando mejoras en la calidad de los sistemas de información.
- Incorporar herramientas de analítica de datos, usar *benchmarks* internos/externos e introducir el enfoque basado en evidencias como cultura de evaluación.
- Fomentar la colaboración con la Dirección en el análisis de causas, promoviendo una cultura de mejora sin personalismos.
- Involucrar a la Dirección desde el inicio en la validación de recomendaciones y fomentar planes de acción realistas, con indicadores y responsables designados.
- Reforzar el rol del auditor como asesor de confianza, utilizando escalas de calificación previamente acordadas y promoviendo informes claros y comprensibles para la Dirección.
- Estandarizar el uso de plantillas, *checklists* y herramientas para la documentación del trabajo, asegurando consistencia, trazabilidad y cumplimiento normativo.

15. COMUNICAR LAS CONCLUSIONES DEL TRABAJO Y MONITOREAR LOS PLANES DE ACCIÓN

RETOS DE AUDITORÍA INTERNA	DESCRIPCIÓN
15.1 Dificultad para estructurar comunicaciones claras y eficaces.	El uso de tecnicismos, la falta de contextualización o un formato rígido pueden dificultar que la Dirección comprenda plenamente los hallazgos y recomendaciones. Esta falta de claridad puede generar malentendidos o limitar la toma de decisiones informadas.
15.2 Ausencia de un sistema formal de seguimiento de acciones correctivas.	Las acciones correctivas acordadas pueden quedarse en compromisos verbales o en decisiones poco documentadas, sin mecanismos efectivos de seguimiento. Esto dificulta la trazabilidad del avance e incrementa el riesgo de que queden sin implementar por prioridades cambiantes o dinámicas informales.
15.3 Sensibilidad elevada cuando los hallazgos afectan a miembros de la familia o a directivos de confianza del entorno familiar.	Cuando los hallazgos afectan a áreas bajo responsabilidad de miembros de la familia o directivos de confianza del entorno familiar, pueden generar una elevada sensibilidad y respuestas defensivas. En este contexto, incluso un informe bien estructurado puede ser percibido como un ataque personal.
15.4 Baja prioridad cuando las recomendaciones afectan a áreas gestionadas por personas de confianza familiar.	Las recomendaciones que afectan a miembros de la familia o personas con vínculos cercanos pueden ser pospuestas o ignoradas, especialmente si se perciben como una amenaza al *statu quo*.

SOLUCIONES Y OPORTUNIDADES QUE APORTAN VALOR

- Redactar informes finales claros, estructurados y objetivos. Utilizar un lenguaje y un estilo sencillo para que sea fácil leerlo y entenderlo.
- Gestionar el tono, el momento y el canal de comunicación resulta clave para minimizar la tensión y favorecer una recepción constructiva.
- Compartir el estado de avance en espacios de seguimiento con la Dirección, promoviendo la transparencia y evitando la arbitrariedad. La involucración de la Alta Dirección en el seguimiento de recomendaciones sensibles es clave para garantizar que se prioricen con independencia de quién esté al frente del área.
- La función de Auditoría Interna puede generar valor diseñando plantillas y formatos adaptados a la cultura y nivel técnico de la empresa familiar, que faciliten una comunicación comprensible y orientada a la toma de decisiones. Además, puede capacitar al equipo en habilidades de redacción ejecutiva y storytelling para trasladar los hallazgos con mayor claridad e impacto.
- Implementar un sistema estructurado y proporcional al tamaño de la empresa, que facilite el seguimiento de planes de acción. Esto permite mejorar la trazabilidad de los avances, priorizar según el riesgo y fomentar una cultura de responsabilidad sin necesidad de estructuras excesivamente formales.
- Auditoría interna puede actuar como facilitador neutral, contribuyendo a que los hallazgos sensibles se comuniquen de forma cuidadosa y basada en hechos. Aportar un enfoque desde la mejora continua y los riesgos, en lugar del señalamiento personal, ayuda a preservar la cohesión familiar y promueve la aceptación de medidas correctivas.

Autodiagnóstico y modelo de madurez: del diagnóstico a la hoja de ruta

Tras revisar en los apartados anteriores los principales retos, oportunidades e inquietudes que plantea la auditoría interna en el contexto de la empresa familiar, este bloque tiene un enfoque claramente práctico: ofrecer herramientas que permitan evaluar la situación actual de la función de auditoría interna y, a partir de ahí, trazar una hoja de ruta adaptada a la realidad de cada organización.

Se incluyen dos instrumentos complementarios:

Autodiagnóstico

Una herramienta auto aplicable, orientada a responsables de auditoría interna, dirección o miembros del órgano de gobierno, que permite reflexionar sobre siete dimensiones o apartados temáticos clave de la función de Auditoría Interna en el contexto familiar.

Para cada apartado, se incluyen afirmaciones que deben ser valoradas en una escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo). La media de puntuación en cada apartado reflejará el grado de desarrollo de la función en ese ámbito.

Modelo de madurez

Una vez obtenido el resultado del autodiagnóstico, se traslada al modelo de madurez, que clasifica el nivel de evolución de la fun-

ción en cada apartado. Esto permite ubicar con claridad el punto de partida, y, sobre todo, abrir una conversación estratégica sobre a dónde se quiere llegar.

Cómo utilizar el autodiagnóstico y el modelo de madurez

1. **Valorar** cada afirmación del autodiagnóstico (por dimensión) en una escala **del 1 al 4.**
2. Calcular la **media aritmética** de esas puntuaciones para cada apartado (se puede adaptar la importancia relativa de cada apartado a la organización, si se considera oportuno).
3. **Ubicar el resultado** en el modelo de madurez según la siguiente escala:

   NIVEL
   1. Básico.
   2. Inicialmente estructurada.
   3. Funcionando con eficacia.
   4. Consolidada y estratégica.

Rango de puntuación	Descripción
1,00 – 1,74	La función es incipiente o inexistente
1,75 – 2,49	Existen elementos básicos, pero sin consolidación
2,50 – 3,24	La función está operativa, con impacto y autonomía
3,25 – 4,00	La función está integrada en la organización y es estratégica

Este ejercicio permite al lector:

- Visualizar de forma objetiva su situación actual en cada apartado.
- Detectar desequilibrios entre distintas áreas del modelo.
- Reflexionar sobre las prioridades de desarrollo, en función de sus objetivos estratégicos, la cultura familiar y el momento en el que se encuentra la compañía.
- En función de los niveles de madurez alcanzados y de la ambición o necesidades de la organización en cada apartado, la empresa podrá definir su propia hoja de ruta, marcando áreas donde avanzar, consolidar o priorizar.

Este modelo no es, por tanto, una evaluación cerrada, sino una guía visual que facilita el diseño de una hoja de ruta personalizada, basada en:

a) El nivel de madurez actual en cada apartado

b) Los objetivos estratégicos de la compañía (y del grupo familiar) a medio y largo plazo

Así, el autodiagnóstico y el modelo de madurez no buscan solo medir, sino activar un proceso de mejora continua, con sensibilidad hacia la realidad específica de las empresas familiares.

1. TABLA DE AUTODIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Instrucciones: Valorar de 1a 4 cada afirmación.

1: Totalmente en desacuerdo · 2: En desacuerdo · 3: De acuerdo · 4: Totalmente de acuerdo

Nº	DIMENSIÓN	QUÉ EVALÚA	1	2	3	4
1	Gobierno y dependencia funcional	**A quién reporta la Dirección de Auditoría Interna (DAI), cómo se protege su independencia y con qué nivel de formalidad**				
	1.1	La DAI reporta directamente al Consejo de Administración o a un Comité de Auditoría formalmente constituido.				
	1.2	La familia propietaria respeta la independencia de la función de Auditoría Interna, incluso cuando los hallazgos pueden afectar intereses familiares.				
	1.3	Existen documentos formales que regulan la misión, funciones y líneas de reporte de la auditoría interna (estatuto, manual, etc.).				
	1.4	La alta dirección, los órganos de gobierno y la cultura organizativa –incluyendo a la familia– promueven una cultura que respalda la labor objetiva e independiente de la función de Auditoría Interna.				
	1.5	La DAI participa o tiene acceso a reuniones clave de gobierno (consejo, comités, etc.) donde se tratan decisiones que involucran a la familia o afectan su rol en la empresa, para presentar directamente sus conclusiones cuando corresponda.				
2	Relación con la familia propietaria	**Nivel de confianza, acceso a la información, alineación con el propósito familiar**				
	2.1	La familia propietaria comprende y valora el papel de auditoría interna como función de apoyo estratégico, aliada para preservar el legado familiar y la sostenibilidad del negocio, y no solo como control.				
	2.2	Existe un canal de comunicación directo, transparente y periódico entre la DAI y los representantes de la familia en órganos de gobierno o comités familiares.				
	2.3	Auditoría interna tiene acceso a la información relacionada con decisiones, beneficios o estructuras familiares relevantes para la gestión empresarial.				
	2.4	La familia está dispuesta a que la función de Auditoría Interna audite temas sensibles que puedan afectarla directamente (remuneraciones o asignación de beneficios, conflictos de interés, cumplimiento del protocolo familiar, sucesión, etc.)				
	2.5	La cultura familiar favorece la transparencia y no penaliza el señalamiento de riesgos que puedan implicar a personas de la familia.				
3	Planificación basada en riesgos	**Si hay planificación formal, cómo se definen los riesgos, si se consideran aspectos familiares**				
	3.1	Auditoría interna cuenta con un plan de auditoría formal aprobado, basado en una evaluación de riesgos adaptada al contexto de la empresa familiar.				

Nº	DIMENSIÓN	QUÉ EVALÚA	1	2	3	4
	3.2	El plan de auditoría interna incluye riesgos estratégicos o propios del entorno familiar (sucesión, gobierno, cultura, conflictos de interés…).				
	3.3	La planificación se revisa periódicamente o, en su caso, se ajusta ante eventos para adaptarse a cambios en el entorno familiar o empresarial (entrada de nuevas generaciones, disputas, venta de participaciones, etc.).				
	3.4	En el proceso de planificación participan la Dirección y, cuando corresponde, representantes de la familia con roles activos.				
	3.5	Se documentan criterios objetivos para priorizar qué procesos o áreas deben auditarse cada año.				
4	Recursos y capacidades	Tamaño del equipo, formación, acceso a expertos, externalización				
	4.1	Auditoría Interna dispone de recursos adecuados y suficientes para conseguir sus objetivos. (competencias adecuadas).				
	4.2	Los miembros del equipo auditor tienen experiencia y formación específica en temas relevantes.				
	4.3	La función de Auditoría Interna dispone de herramientas, tecnología o metodologías apropiadas para su trabajo que le permiten auditar con eficacia aspectos propios del entorno familiar, además de los procesos estándar.				
	4.4	Cuando se necesita, Auditoría Interna puede recurrir a apoyo externo especializado (presupuesto económico adecuado).				
	4.5	Se promueve activamente la formación continua del equipo auditor en aspectos técnicos y de gestión del entorno familiar.				
5	Cobertura y enfoque de auditoría	Ámbitos auditados: solo financieros o también gobierno, sucesión, cultura, etc.				
	5.1	Auditoría interna audita procesos financieros, estratégicos, de ética, operativos y de gobierno como la sucesión, la gobernanza familiar o el cumplimiento del protocolo familiar.				
	5.2	Se realizan auditorías específicas sobre temáticas sensibles del entorno familiar (protocolo familiar, sucesión, conflictos de interés…)				
	5.3	La función de Auditoría Interna se coordina con otras funciones de control y supervisión internas o externas.				
	5.4	El enfoque de auditoría no se limita a detectar errores, sino que tiene un enfoque constructivo, orientado a proteger la continuidad del negocio y mejorar la convivencia familia-empresa, buscar la propuesta de mejoras y generar valor.				
	5.5	La cobertura de auditoría está alineada con los objetivos de largo plazo, legado y sostenibilidad intergeneracional de la empresa y de la familia propietaria.				

Nº	DIMENSIÓN	QUÉ EVALÚA	1	2	3	4
6	Comunicación de resultados y toma de decisiones	Canales, periodicidad, calidad del reporting y uso efectivo de los resultados				
	6.1	Los informes de auditoría son claros, comprensibles y adaptados a los distintos destinatarios (Dirección, Consejo, familia…).				
	6.2	Existe un proceso formal y respetuoso de seguimiento de las recomendaciones emitidas por auditoría interna, incluso en temas que involucran dinámicas familiares sensibles.				
	6.3	La DAI tiene oportunidad de presentar sus conclusiones directamente a los órganos de gobierno cuando es necesario y, cuando procede, a estructuras familiares relevantes.				
	6.4	Las observaciones de auditoría interna se tienen en cuenta para la toma de decisiones relevantes que afectan tanto a la empresa como al equilibrio familiar.				
	6.5	Existe una cultura organizativa que promueve la mejora continua a partir del trabajo de auditoría interna.				
7	Aportación de valor percibido	Si la DAI es vista como un coste o como una herramienta estratégica en la empresa.				
	7.1	La función de Auditoría Interna es percibida como útil y necesaria por la dirección y/o la familia para proteger el legado familiar y profesionalizar la empresa (se dispone de mediciones objetivas y formales).				
	7.2	Se reconoce que auditoría interna contribuye a fortalecer el gobierno corporativo y la sostenibilidad del negocio familiar.				
	7.3	La familia y la Dirección valoran la capacidad de auditoría interna para prevenir riesgos importantes que podrían afectar tanto al negocio como a la estabilidad familiar.				
	7.4	La familia y la Dirección aprecian el enfoque constructivo y respetuoso con que actúa auditoría interna.				
	7.5	Desde su implantación, la reputación interna de la función de Auditoría Interna ha mejorado o se ha consolidado ganándose la confianza tanto del equipo de gestión como de la familia propietaria.				

2. MODELO DE MADUREZ DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

DIMENSIÓN	NIVEL 1 - BÁSICO (1-1,74)	NIVEL 2 - INICIALMENTE ESTRUCTURADA (1,75-2,49)	NIVEL 3 - FUNCIONANDO CON EFICACIA (2,50-3,24)	NIVEL 4 - CONSOLIDADA Y ESTRATÉGICA (3,25-4,0)
1 Gobierno y dependencia funcional.	No existe formalmente o está subordinada.	Existe, pero con dependencia operativa y sin soporte normativo.	Tiene cierta autonomía, reporting definido y reconocimiento institucional.	Está integrada en el sistema de gobierno con independencia efectiva.
2 Relación con la familia propietaria.	Desconocimiento o desconfianza hacia la función de Auditoría Interna.	Relación ocasional, sin confianza plena ni apertura.	Buena relación, acceso razonable a información sensible.	Alta confianza y alineación con la visión familiar de largo plazo.
3 Planificación basada en riesgos.	No hay planificación o se basa en rutina.	Planificación parcial sin análisis profundo de riesgos.	Plan formal basado en riesgos, incluyendo aspectos familiares.	Plan dinámico, alineado con estrategia empresarial y familiar.
4 Recursos y capacidades.	Sin recursos asignados o con personal no especializado.	Recursos limitados, pero con intención de consolidar.	Equipo competente y recursos proporcionales al alcance.	Equipo experto, actualizado y con posibilidad de escalar según necesidades.
5 Cobertura y enfoque de auditoría.	Solo revisa aspectos financieros básicos.	Cobertura operativa limitada, con escaso foco estratégico.	Cobertura amplia, incluyendo procesos críticos y aspectos de gobernanza.	Auditorías que generan valor estratégico, cubren aspectos familiares clave.
6 Comunicación y toma de decisiones.	Informes inexistentes o poco relevantes.	Informes formales, pero con poco impacto.	Informes considerados en decisiones, seguimiento razonable.	Informes clave para la toma de decisiones, con impacto real en la organización.
7 Aportación de valor percibido.	Se percibe como un coste o una obligación.	Se reconoce parcialmente su utilidad.	Aportación valorada como herramienta de control y mejora.	Percibida como socio estratégico que protege el legado y la sostenibilidad de la compañía.

Conclusiones: relevancia y factores clave para el éxito de auditoría interna en la empresa familiar

En última instancia, la familia propietaria y los accionistas se benefician de la función de Auditoría Interna, mediante una mayor transparencia, una mejor gestión de riesgos y una mayor probabilidad de continuidad del legado empresarial.

Considerando la relevancia actual de las empresas familiares en la economía y la situación de la función de Auditoría Interna en estas organizaciones, este documento plantea orientaciones y herramientas para evaluar el nivel de madurez de implantación de la función y facilitar su desarrollo e implantación efectiva y alineada con lo previsto en los principales estándares de referencia a nivel internacional.

La función de Auditoría Interna beneficia a múltiples partes interesadas dentro de la empresa. El Comité de Dirección y las Direcciones Operativas obtienen una visión clara de los procesos y riesgos, lo que les permite tomar decisiones más informadas. La Comisión de Auditoría (cuando existe) y/o el Consejo de Administración ven reforzadas su función de gobierno y supervisión. En última instancia, la familia propietaria y los accionistas se benefician de una mayor transparencia, una mejor gestión de riesgos y una mayor probabilidad de continuidad del legado empresarial.

De cara a una implementación efectiva de Auditoría Interna en la empresa familiar, se requiere considerar y adaptar ciertas buenas prácticas a su contexto específico, destacando la relevancia de los siguientes factores:

Independencia y objetividad

Es crucial asegurar la independencia de la función de Auditoría Interna, reportando al máximo órgano de gobierno (Consejo de Administración o Comisión de Auditoría, si existe). La objetividad del auditor interno debe mantenerse en todo momento, gestionando cualquier potencial conflicto de interés derivado de las relaciones familiares.

Adaptación de metodologías

Las metodologías de auditoría deben ser flexibles y adaptarse a la cultura, los procesos a menudo informales y el nivel de formalización de la empresa. Un enfoque excesivamente burocrático podría generar resistencia.

Comunicación efectiva y sensible

La comunicación con la familia propietaria y la dirección debe ser transparente, clara y sensible a la dinámica familiar. La construcción de relaciones de confianza es fundamental para que las recomendaciones sean consideradas y adoptadas.

Alcance adecuado

El alcance de la auditoría debe ser lo suficientemente amplio como para cubrir los riesgos significativos de la empresa, incluyendo aspectos financieros, operativos, de cumplimiento, tecnológicos y estratégicos, considerando las particularidades del negocio.

Competencia profesional

Invertir en la formación y el desarrollo del equipo de auditoría interna, o recurrir a ex-

pertos externos cuando sea necesario, garantiza la competencia y la aplicación de las mejores prácticas.

Foco en el valor añadido

La función de Auditoría Interna debe trascender la mera función de aseguramiento y enfocarse en identificar oportunidades de mejora, optimización de procesos y fortalecimiento de la gestión de riesgos, aportando valor tangible a la empresa familiar.

Adaptación a la cultura de la organización

Por último, dado que la cultura en la empresa familiar suele estar profundamente arraigada en los valores, la historia, las tradiciones y personalidad de la familia fundadora, así como de las generaciones que la han sucedido, el auditor interno debe ser un observador activo y sensible a la cultura organizativa.

Bibliografía y referencias

- **Bernadich & Urbano** (2013). *Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional.*
- **Corona, J.** (Ed.) (2017). *Empresa familiar: análisis estratégico*. Ediciones Deusto.
- **COSO** (2006), *Internal Control - Integrated Framework: Guidance for Smaller Public Companies.*
- **COSO** (2013), *Internal Control Integrated Framework.*
- **COSO** (2017), *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.*
- **Fernández** (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar.*
- **Galve & Salas** (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados.* Fundación BBVA.
- **Instituto de Empresa Familiar** (2025). *Relevancia y supervivencia de la empresa familiar. La empresa familiar en España 2025.*
- **Instituto de Auditores Internos de España** (2025). *Benchmark sobre Auditoría Interna en Empresas Familiares.*
- **The Institute of Internal Auditors** (2024). *Normas Globales de Auditoría Interna™*
- **Tagiuri & Davis** (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review.*

Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

ISBN: 979-13-991286-0-4

Maquetación: desdecero, estudio gráfico

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.

OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

AUDITORÍA INTERNA DE LA CULTURA CORPORATIVA

Una guía que tiene dos objetivos principales: impulsar el entendimiento de la Cultura Corporativa como un elemento más del universo auditable, y servir como punto de partida para abordar este tema por primera vez, o para contrastar.

AUDITORÍA INTERNA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A PROCESOS DE NEGOCIO (ACTUALIZACIÓN 2024)

El documento aborda múltiples aspectos relacionados con el uso de Inteligencia Artificial (IA) por las empresas en sus procesos de negocio. Desde la regulación, a principales modelos y tipologías, el marco de control interno y procedimientos para llevar a cabo una auditoría interna. Esta nueva versión incluye como novedad la incorporación de la perspectiva de la Inteligencia Artificial generativa.

AUDITORÍA INTERNA Y GESTIÓN OPERATIVA DEL CLOUD

Los servicios en la nube ofrecen ventajas, pero también implica la evaluación y mitigación de los riesgos asociados a esta tecnología. A través de este documento de la Fábrica del Pensamiento, se facilita una guía útil y práctica para la realización de revisiones de los entornos Cloud por parte de Auditoría Interna, ayudando a afrontar los retos que supone la revisión de esta tecnología, como parte del proceso de transformación digital de las organizaciones.

AUDITORÍA INTERNA DEL RIESGO REPUTACIONAL

Este documento resalta el papel clave de la función de Auditoría Interna en la empresa familiar para asegurar su continuidad y el buen gobierno. Aborda la cultura organizativa, el marco normativo y los principales retos, ofreciendo herramientas como un autodiagnóstico y un modelo de madurez. Subraya la independencia y adaptación metodológica de Auditoría Interna y recomienda su posicionamiento como aliado estratégico en la consolidación del legado familiar y en la profesionalización de las compañías.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Este documento resalta el papel clave de la función de Auditoría Interna en la empresa familiar para asegurar su continuidad y el buen gobierno. Aborda la cultura organizativa, el marco normativo y los principales retos, ofreciendo herramientas como un autodiagnóstico y un modelo de madurez. Subraya la independencia y adaptación metodológica de Auditoría Interna y recomienda su posicionamiento como aliado estratégico en la consolidación del legado familiar y en la profesionalización de las compañías.

Instituto de Auditores Internos de España

The Institute of Internal Auditors