



## Entrevistamos a:

Sara Degli-Eposti



*Investigadora científica en Ética e IA en el Instituto de Filosofía del CSIC*

# El desafío ético en la era de la IA



## Auditoría Interna 4.0

III Premios IAI España



Comunicación eficaz y estratégica



Industrializar la IA en Auditoría Interna



# Sumario

A  
fondo

Instituto  
contigo



1

Instituto de  
**Audidores Internos**  
de España

**Presidenta:**

Sonsoles Rubio

**Comisión Editorial:**

Gabriela González-Valdés:  
directora general  
Jesús Lafita: director de  
Contenido Técnico

**Coordinadora Editorial:**

María Cano, directora de  
Comunicación  
Rocío Barrie, coordinadora  
de Contenidos y  
Comunicación

**Colaboradores:**

Enrique Sueiro  
Miguel Ángel Serrano  
Ignacio Bazarra  
Gonzalo Ortega  
Rafael Ruiz  
Ricardo Araya  
Covadonga Álvarez  
Marisa Retamosa  
Mireia Luengo  
Luis Enrique Corredera  
Alberto Esteban Insua  
Santiago Bueno  
David Sánchez



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

[iai@iai.es](mailto:iai@iai.es)  
[www.audidoresinternos.es](http://www.audidoresinternos.es)

Diseño y realización:  
Blondas de Papel S.L.

**Sonsoles Rubio**  
CIA, CRMA, CFE, LPEC

*Presidenta del Instituto de  
Auditores Internos de España*

## Confianza, transparencia y gobierno en la Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial ha dejado de ser una tecnología emergente para convertirse en **un componente estratégico** de las organizaciones. Desde la automatización de procesos hasta la detección de fraudes y análisis predictivo, las soluciones basadas en IA prometen eficiencia y precisión sin precedentes. Sin embargo, esta transformación tecnológica plantea desafíos críticos para Auditoría Interna: la opacidad de los algoritmos y los riesgos éticos asociados a su uso.

Debemos comprender cómo y por qué la IA toma decisiones. La trazabilidad de los modelos, la documentación de criterios de decisión y la capacidad de replicar resultados son elementos esenciales para garantizar la confiabilidad de los procesos automatizados. Para Auditoría Interna, la IA explicable es **una herramienta crítica que permite evaluar riesgos y validar controles con rigor técnico y ético.**

La **ética en la IA se convierte en un eje central de gobernanza.** Los auditores internos tenemos la responsabilidad de identificar los riesgos asociados y promover marcos de control que aseguren el cumplimiento de principios

éticos, normativos y legales. Esto incluye revisar desde la calidad de los datos hasta la alineación de los algoritmos con los valores corporativos.

En este contexto, Auditoría Interna debe evolucionar **hacia un enfoque proactivo y multidisciplinario.** No se trata únicamente de auditar los resultados de la IA, sino de participar en el diseño, la implementación y la supervisión de sistemas responsables.

Un uso responsable de la IA requiere una cultura organizacional basada en el **compromiso con la transparencia, la ética y la rendición de cuentas.** Adoptar un enfoque basado en inteligencia artificial explicable no solo protege a la organización frente a riesgos tecnológicos y legales, sino que fortalece la confianza de todos los *stakeholders* en un entorno cada vez más digitalizado.

Nuestra contribución es clave para asegurar que la IA sea una herramienta de progreso sostenible, **basada en la confianza, gestionada con rigor y utilizada de forma responsable al servicio de la organización y de la sociedad.**



## De asistentes particulares a herramientas departamentales: industrializar la IA en Auditoría Interna



Una oportunidad que exige método.

En la era de la inteligencia artificial generativa (en adelante, GenAI) no basta con disponer de herramientas potentes: hace falta gobernarlas. Para una función como Auditoría Interna, cuyo mandato es proveer aseguramiento y asesoramiento objetivo e independiente en las organizaciones, la llegada de esta tecnología plantea **una oportunidad clara, pero también un gran reto.**

Por un lado, la inteligencia artificial puede elevar la calidad del trabajo auditor, reducir tareas repetitivas y liberarle tiempo para aportar valor de manera diferencial aplicando su juicio profesional. Por otro, **el reto es garantizar niveles adecuados de trazabilidad, control y supervisión humana**, ya que, sin ellos, los beneficios se disipan y pueden emerger riesgos que comprometan la confianza en la función.



Con esto en mente, en Auditoría Interna de BBVA hemos hecho una apuesta ambiciosa: convertir usos aislados prometedores en capacidades departamentales contrastadas. Esta ambición está en el corazón de una de nuestras tres prioridades estratégicas: convertirnos en una función que saque el máximo partido a la tecnología (lo que hemos denominado **Tech Power Audit**). Esto será una palanca clave para el éxito en las otras dos

prioridades: **optimizar el assurance e impulsar la implantación de la estrategia del Grupo.**

Esta determinación está siendo decisiva para sentar las bases de la transformación de nuestras formas de trabajo, ya que marca la diferencia entre experimentar con una tecnología y utilizarla de manera estable en una función que debe mantener estándares elevados de calidad y control.

### De la exploración al modelo común

BBVA ha desplegado una hoja de ruta apoyada en 8 iniciativas interdependientes (*The Eight*) que impulsan el uso de la IA para evolucionar la forma de interactuar del banco con sus clientes, gestionar el riesgo, automatizar procesos y potenciar sus capacidades tecnológicas.

Como parte de esta hoja de ruta, desde la primera mitad de 2024 la organización ha entregado progresivamente capacidades de GenAI a sus

empleados para mejorar con ella su día a día utilizando entornos empresariales privados habilitados por Google y OpenAI.

En Auditoría Interna nos sumamos a esta corriente transformadora desde el inicio con una apuesta decidida, convirtiéndonos en el segundo trimestre de 2025 en el **primer área global en dotar a todo su equipo de licencias de ChatGPT Enterprise.**

Los primeros pasos de los auditores con esta tecnología fueron, como no puede ser de otro modo, experimentales y dieron lugar a múltiples esfuerzos distribuidos. Distintos profesionales empezaron a explorar aplicaciones concretas para tareas recurrentes como el análisis de documentos o la revisión de textos. Esa fase fue útil para identificar oportunidades reales, pero también puso de manifiesto la **necesidad de aplicar un gobierno**

**robusto** sobre esta nueva tecnología y la relevancia de dotar de unas bases formativas sólidas a sus usuarios.

Por este motivo, el despliegue de licencias a toda la plantilla vino acompañado de la **creación de la unidad *Tech Power Audit*** (homónimo de la prioridad estratégica del área), cuyos integrantes están dedicados en exclusiva al impulso ordenado de la transformación del departamento apoyada en las nuevas tecnologías.

Desde esta unidad **se definió un esquema de gobierno común**: reglas de uso, mejores prácticas, una metodología única de desarrollo y controles específicos orientados a garantizar la calidad, la seguridad y la escalabilidad de las soluciones.

A partir de ahí, comenzó a operar como una fábrica global de soluciones GenAI para el departamento, coordinando esfuerzos entre distintas geografías y consolidando desarrollos que respondieran a necesidades recurrentes

de los equipos. De forma complementaria, se articuló una red de adopción con presencia multigeográfica. En ella participan *Champions* y *Co-champions*, responsables de la integración de la GenAI en las áreas, y *Wizards*, que actúan como referentes de los equipos en el uso diario de la tecnología.



BBVA ha desplegado una hoja de ruta apoyada en 8 iniciativas interdependientes (The Eight) que impulsan el uso de la IA.



“  
AI TRiSM es un enfoque que sitúa la confianza, la gestión del riesgo y la seguridad en el centro de la adopción de la inteligencia artificial.

## AI TRiSM como marco práctico

Este planteamiento está alineado a los principios de **AI TRiSM**, un enfoque que sitúa la confianza, la gestión del riesgo y la seguridad en el centro de la adopción de la inteligencia artificial. **En Auditoría Interna**, ese marco no tiene solo un valor teórico, **sirve para responder a preguntas muy concretas: qué herramientas pueden utilizarse, con qué información, bajo qué controles y con qué nivel de supervisión.**

**En BBVA**, esa lógica se traduce en **decisiones operativas**. En primer lugar, sólo pueden utilizarse

**herramientas corporativas homologadas**. En este caso, las aprobadas son ChatGPT Enterprise y Google Gemini. El acceso de los empleados se realiza a través de instancias privadas de carácter corporativo, en las que la información introducida no se utiliza para entrenar los modelos de OpenAI o Google. Este punto resulta especialmente relevante en un entorno en el que la protección de la información constituye una exigencia básica.

En segundo lugar, el departamento dispone de un **Manual para el uso de herramientas de**

**IA** que fija reglas concretas: uso exclusivo de herramientas autorizadas, prohibición de cuentas personales para actividades profesionales, formación y *onboarding* obligatorios, y revisión humana de cualquier resultado antes de su uso en el trabajo auditor.

En tercer lugar, se exige **documentar las bases de conocimiento utilizadas por las soluciones**. No basta con que una herramienta ofrezca respuestas útiles. Es necesario saber en qué documentación se apoya, si esa documentación es oficial y si está actualizada.

## Soluciones escalables y control proporcional

Los riesgos asociados al uso de modelos y asistentes —sesgos, alucinaciones, errores de predicción, exposición de información sensible, falta de trazabilidad o vulnerabilidades de

seguridad— se abordan en Auditoría Interna de BBVA mediante controles concretos integrados en el ciclo de vida de cada solución, entre los que destacan los siguientes:

Control de inputs y bases de conocimiento	Pruebas y score de calidad	Trazabilidad y documentación	Supervisión humana	Control proporcional
<p>Las herramientas solo deben apoyarse en documentos oficiales, actualizados y autorizados. Además, cada asistente debe conservar la base de conocimiento utilizada, lo que facilita su mantenimiento y eventual revisión.</p>	<p>Las soluciones pasan por distintas fases de validación, desde las pruebas del desarrollador hasta los pilotos con usuarios. El equipo de Tech Power Audit utiliza listas de comprobación e indicadores para comprobar el cumplimiento de los requisitos metodológicos de desarrollo y la coherencia y fiabilidad de los resultados. Solo las herramientas que superan este proceso acceden a homologación.</p>	<p>La unidad mantiene un registro centralizado de los asistentes escalables, con información sobre su finalidad, las pruebas realizadas, el feedback recibido, los indicadores de calidad, las instrucciones del sistema y la base de conocimiento empleada. Esta documentación permite entender cómo opera cada herramienta, revisar su evolución y sostener conclusiones replicables.</p>	<p>El Manual de uso establece que el auditor usuario debe revisar siempre los resultados generados por la IA y mantener el juicio profesional sobre su utilización. La responsabilidad última sobre el análisis y las conclusiones sigue siendo humana.</p>	<p>No todas las soluciones exigen el mismo nivel de formalización. Auditoría Interna distingue entre usos individuales (particulares y no reutilizables por otros compañeros), asistentes compartidos a nivel de equipo (específicos a una sola auditoría) y soluciones escalables a nivel de área o geografía. A medida que aumenta su alcance, se refuerzan también los requisitos de documentación, pruebas, homologación y seguimiento.</p>



Este modelo se beneficia, además, de la labor de la red de adopción. La coordinación entre todos sus miembros ha sido clave para mantener actualizado el inventario de soluciones, evitar duplicidades e impulsar una gestión activa de cualquier aspecto de mejora identificado.

## Internal Audit 5: escalar sin perder rigor

El marco descrito en las secciones previas nos ha permitido industrializar la integración de la GenAI en el departamento y hemos declinado la estrategia de la organización creando *The Internal Audit 5*.

*The Internal Audit 5* son asistentes, denominados *boosters*, que actúan como alter egos digitales de los roles más relevantes del departamento. Agrupan funcionalidades desarrolladas mediante GPTs y Gemini Gems para apoyar tareas recurrentes de cada perfil profesional. Su propósito es dual, tanto **facilitar el acceso a la tecnología para los usuarios como permitir un control más certero**. En lugar de dejar que cada profesional identifique o genere por su cuenta una herramienta que pueda servirle para resolver un problema, los *boosters* le ofrecen capacidades ya homologadas para el trabajo del departamento.

En conjunto estos *boosters* reúnen 22 herramientas y están disponibles para más de 680 auditores. Este resultado procede de una fase previa de exploración en la que a nivel global se generaron más de un centenar de prototipos, entre los que se seleccionaron y consolidaron únicamente aquellos que justificaban su mantenimiento y escalado. El dato es relevante

porque muestra que el objetivo no era liberar un gran número de experimentos, sino **depurar con criterio y convertir sólo una parte de ellos en capacidades reutilizables y sostenibles**.

La adopción se ha apoyado, además, en **formación continua, mecanismos de difusión interna y seguimiento del uso**. Las métricas muestran un uso ya extendido de la GenAI en el área —con el 97% de la plantilla utilizándola de forma sostenida— y ahorros medios de casi cuatro horas semanales por usuario; además, nos permiten orientar la mejora de las herramientas, reforzar la formación y ajustar nuestras formas de trabajo para aprovechar mejor las eficiencias que genera la tecnología.

La utilidad de la GenAI en Auditoría Interna se aprecia claramente al aplicarla sobre tareas concretas. Entre las funcionalidades hoy disponibles para los auditores, destacan las siguientes:

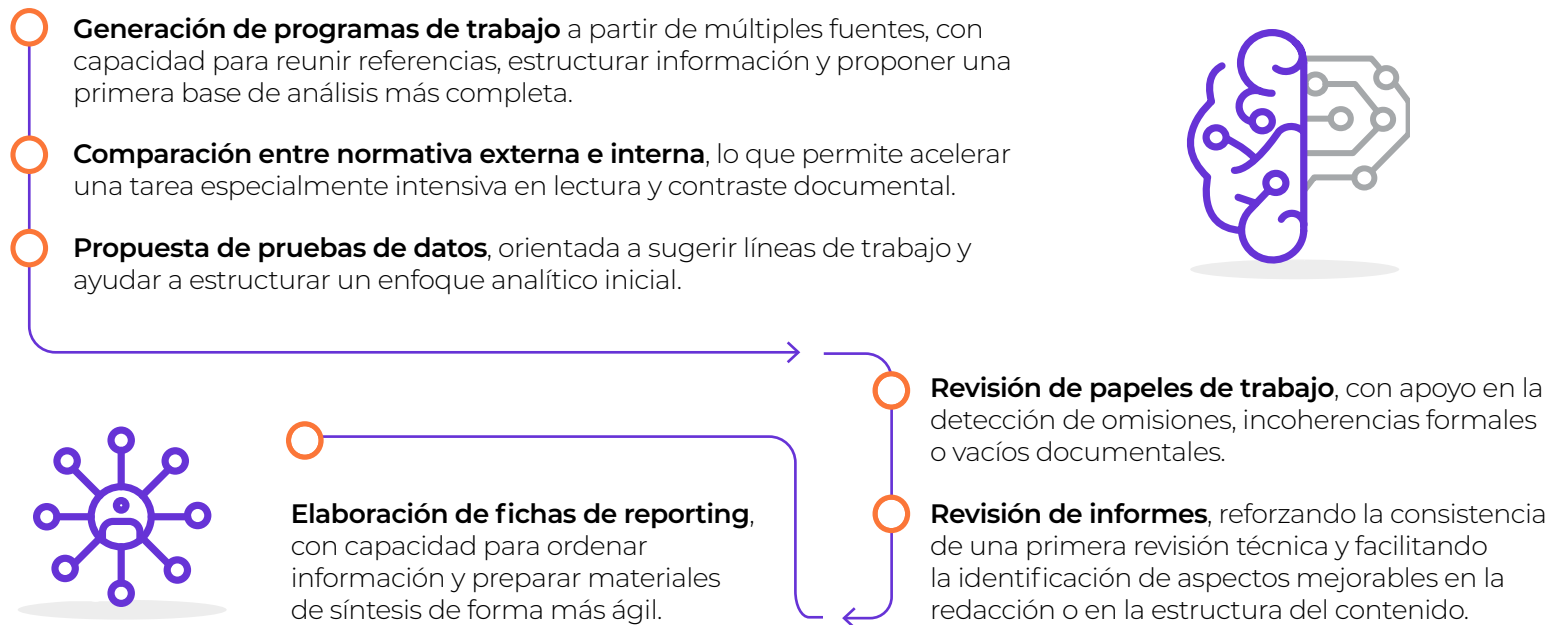
USO

97%

de la plantilla  
utilizándola de forma  
sostenida

4 horas  
de ahorro semanal  
por usuario





Ahora bien, lo relevante no es solo la funcionalidad, sino el **control asociado a cada uso**. Un programa de trabajo generado con el apoyo de IA debe ser revisado y validado por el auditor responsable. Una comparación normativa sólo resulta útil si se basa en documentación oficial, actualizada y autorizada. Una propuesta de prueba de datos puede abrir líneas de trabajo valiosas, pero la decisión sobre su pertinencia y

suficiencia sigue correspondiendo al auditor. Del mismo modo, la revisión de papeles, informes o fichas de *reporting* puede reforzar la consistencia de una primera revisión, pero no sustituye la valoración profesional de fondo.

Este vínculo entre uso y control es esencial para generar confianza. En una función de auditoría, los riesgos no son abstractos: pueden consistir

en trabajar con documentación no validada, dar por bueno un contraste normativo incompleto o reutilizar una herramienta sin conocer con precisión la base documental en la que se apoya. Por eso, el valor del modelo no está solo en disponer de asistentes, sino en **haber definido condiciones de uso acordes con esos riesgos concretos y enfatizar la necesidad de que el auditor mantenga su espíritu crítico.**

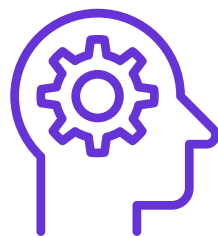
## Impacto en la función y aprendizajes

La incorporación de GenAI al trabajo auditor produce **mejoras operativas evidentes**. Permite tratar más información en menos tiempo, reducir parte del esfuerzo dedicado a tareas repetitivas y reforzar la consistencia en las revisiones. También ayuda a que los equipos dediquen más tiempo al análisis de fondo y a la discusión de hallazgos.

No obstante, más allá de los beneficios tácticos que hoy puede aportar sobre tareas concretas de los procesos actuales, consideramos que **el mayor valor de la GenAI reside en que nos ofrece un nuevo marco de trabajo** bajo el que rediseñar esos procesos de principio a fin y avanzar hacia un modelo operativo más eficiente que incorpore la tecnología de forma nativa.

Pero hay un factor que no se debe perder de vista: **La interpretación de la evidencia, la valoración del riesgo y la formulación del juicio profesional siguen siendo responsabilidad exclusiva del auditor**, por lo que es necesario ejercer mecanismos técnicos y no técnicos que eviten una delegación excesiva.

## Conclusión



### Gobierno como condición de éxito

La experiencia de BBVA sugiere que la **incorporación de la GenAI en Auditoría Interna solo resulta verdaderamente valiosa cuando se apoya en un modelo de control, gestión y adopción estructurado**. Herramientas homologadas, instancias privadas, reglas explícitas de uso, documentación de las soluciones, controles proporcionales, formación y seguimiento son las piezas que permiten aprovechar la tecnología sin rebajar el nivel de exigencia propio de una función de control.

AI TRiSM ofrece un marco adecuado para afrontar este recorrido, pero lo decisivo es la implementación de prácticas de control concretas al mismo ritmo que evolucionan las formas de trabajo de la mano de la tecnología. Cuando eso ocurre, la GenAI se convierte en lo que debe ser para Auditoría Interna: **una capacidad útil, revisable y subordinada al criterio profesional**.

Esto último es clave: **la tecnología no sustituye al auditor, amplifica sus capacidades**, pero la conclusión sobre los riesgos analizados sigue siendo un acto intelectual exclusivo de este, no delegable en la máquina.

## Miguel Ángel Serrano

Escritor, CEO y Asesor principal en Landguage Consulting

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



La IA no te va a ayudar en aspectos clave de tu liderazgo

## Cómo mantener un liderazgo humano

Es tentador, en estos tiempos, suponer que la inteligencia artificial va a poder hacer que nuestro liderazgo sea más brillante, motivador o efectivo. Sin embargo, hay que entender que para la mayoría de puestos, incluidos los de liderazgo, va a suponer una exigencia de productividad mucho mayor, que no necesariamente va a desembocar en mejores ratios de efectividad. Algunos estudios afirman que la IA, en realidad, impone un catálogo de nuevas tareas (desde la formación al control del *output*) a los seniors que en realidad puede llegar a opacar el pensamiento crítico, ético y estratégico, que son las verdaderas tareas de valor para los líderes.

Pensar estratégicamente se ha convertido, muchas veces, en un ejercicio casi imposible.



¿Mantenernos humanos al liderar?

Sin embargo, en un liderazgo distribuido, en el que la cadena de transmisión del liderazgo se despliega en la organización, sí puede suponer un mejor trabajo de análisis de datos o de automatizaciones especializadas. En ese sentido, lo importante es generar el marco ético de trabajo de la IA y controlar que efectivamente se cumple.

Una de las consecuencias que ya se están viendo, en profesiones más basadas en el rendimiento cognitivo, como la auditoría estratégica, es que la barrera de entrada para los profesionales jóvenes se está elevando de manera notable.

Hay algunas cosas necesarias para el **liderazgo efectivo** en las que la inteligencia artificial generativa no va a ser de gran ayuda. Por ejemplo, las conversaciones de *feedback* que se deben mantener con el equipo colectiva e individualmente, en primer lugar, porque programas como ChatGPT están diseñados precisamente para no dar *feedback*. El conflicto debe ser una vía de avance, y la labor de líder es dejar que aflore bajo control. Es mucho mejor eso que un *prompt* inquiriendo que hacer a una máquina que no tiene contexto humano. Lo mismo puede decirse respecto a las negociaciones que deben mantenerse con clientes internos o externos o con el propio equipo para, por ejemplo, poner en pie un proyecto.

Algunos estudios afirman que la IA, en realidad, impone un catálogo de nuevas tareas (desde la formación al control del output) a los seniors.

Por ejemplo, en evaluar, defender y explicar el tren de pensamiento consecuencial (absolutamente vital para el pensamiento ético-crítico y el pensamiento estratégico) que se sigue para mantener un argumento. **Uno de los riesgos de la IA, que un líder no debe permitirse, es la “descarga cognitiva”,** esto es, acostumbrarnos a delegar nuestro pensamiento a la máquina. Lo mismo puede decirse de la escritura, que es en sí misma una forma de pensamiento.

O, por ejemplo, **el trabajo retórico** que todo liderazgo necesita. El líder orador es el soporte principal de la adquisición de capital político y simbólico (es decir, de la marca profesional), y eso empieza, de nuevo, por el pensamiento. Ninguna máquina (al menos de momento) va a sustituir el liderazgo retórico bien ejercido.

Así pues, desde el pensamiento a la palabra (o si lo queremos ver de otro modo, desde la retórica a la oratoria y la dialéctica), **el liderazgo necesita, como siempre lo ha hecho, visibilidad y argumentos.** Mi consejo: cuidado con delegar lo que no debe ser delegado.



**El liderazgo necesita, como siempre lo ha hecho, visibilidad y argumentos.**

## Sara Degli-Esposti

*Investigadora científica en Ética e IA  
en el Instituto de Filosofía del CSIC*



**Entrevista a  
Sara Degli-Esposti**

La IA no te aporta valores: los valores los aportamos los humanos.

**Por Ignacio Bazarra**

*Fotos: José Luis Roca*

**A**utora de 'La Ética de la Inteligencia Artificial', la italiana Sara Degli-Esposti, investigadora del Instituto de Filosofía del CSIC, es una autoridad en materia de responsabilidad algorítmica, privacidad, noticias falsas y la nueva sociedad de la IA. Conversamos con ella en perfecto castellano -y sin ayuda de la IA- en la Residencia de Estudiantes, donde aún se respira por sus aulas y entre sus chopos el paso

de figuras como Einstein, Marie Curie, Lorca, Dalí o Severo Ochoa en la Edad de Plata de la cultura y la ciencia españolas.

**El CEO del Microsoft AI decía hace días en Financial Times que los trabajos de cuello blanco van a desaparecer en 12 meses. No es la opinión de un gurú, sino de quien está desarrollando las herramientas que lo harán posible. ¿Cómo le suena ese pronóstico?**



Desde que empezamos a hablar de la IA estamos observando los efectos de la automatización sobre el mercado laboral. Pero la literatura sobre el tema no ha sido capaz de momento de dar una respuesta clara, porque tanto trabajo se destruye como se genera y, además, se están creando nuevos roles que anteriormente no existían.

### ¿Cómo cuáles?

Por ejemplo, los gestores de proyecto de la IA dentro de las empresas. Son importantes porque impulsan la reflexión dentro de la misma organización, en los distintos departamentos, sobre **qué tipo de IA necesitamos y para qué fines**, si es para vender más producto o para evitar que tu propuesta de valor quede obsoleta.

“ Lo que tenemos que preguntarnos dentro de las empresas es cómo la IA te ayuda a cumplir tu misión. La IA no te aporta valores: los valores los aportamos los humanos.

Y por sectores un ejemplo claro es el de la traducción: se ha democratizado con grandes ventajas en términos de eficiencia y nuevos roles, porque siempre se requerirá un conocimiento experto en determinado contexto. La Comisión Europea ha reducido estos puestos, pero sí necesita mantener a unos traductores expertos en cierto tipo de lenguaje. **Lo que tenemos que preguntarnos dentro de las empresas es cómo la IA te ayuda a cumplir tu misión.** La IA no te aporta valores: los valores los aportamos los humanos y ahí es donde tenemos que reflexionar de forma honesta sobre si estamos utilizando estos sistemas para, por ejemplo, abaratar mano de obra o reducir personal.

### ¿Y qué implica prescindir de tareas que ya no necesitamos?

Un gran problema derivado de la IA es el aprendizaje de las nuevas generaciones. Antes entrábamos en las empresas para aprender y, ahora, muchos procesos que anteriormente los *juniors* llevaban a cabo durante ese período los realiza la IA. **Se está perdiendo en capacidad de aprendizaje** y esto sí es el verdadero problema, porque estos jóvenes son los que luego tendrán que reemplazar a las generaciones anteriores. Es el único aspecto donde sí que se está generando cierta preocupación real: cómo fomentamos el



Un gran problema derivado de la IA es el aprendizaje de las nuevas generaciones. Cómo fomentamos el trasvase de conocimiento de las generaciones pre IA a las nuevas generaciones.

trasvase de conocimiento de las generaciones pre IA a las nuevas generaciones que todo lo hacen con la IA.

**En la escuela, la universidad, el hogar, la oficina: ya todo lo hacemos con IA. Los clásicos hablaban del *trivium*: el aprendizaje se resumía en lógica, gramática y retórica. Sin estas tres disciplinas, perdemos la capacidad para comprender la realidad, compartir el conocimiento y llevarlo a la práctica.**

Y muchas tareas rutinarias que, por ejemplo, en el mundo del Derecho eran fundamentales. Hasta hace muy poco, la única forma de conocer un reglamento o una ley era leerla y aprenderla. En este momento la IA es muy fiable para generar resúmenes y relacionar distintas leyes. Esta capacidad, al delegarla, la perdemos nosotros, es de alguna forma un salto al vacío cuyos efectos no conocemos. Los nuevos programadores de *software* han visto en solo dos o tres años que la IA programa, traduce lenguajes y genera webs y aplicaciones. Solo los que sí adquirieron las competencias para saber programar saben corregir e identificar los patrones, porque el

problema de la automatización a gran escala de estos sistemas es que tienen muchos sesgos y muchas limitaciones.

Si saltas directamente a este nuevo mundo en el que solo ves resúmenes, en el que pierdes la capacidad de leer un texto entero y resumir tú mismo ese texto y elaborar algo nuevo a partir de él, la gran pregunta es si la IA está complementado o mejorando tus capacidades. Nuestro objetivo es que el que venga a ver una exposición se vaya con las ganas de volver. **¿Qué pasa con la generación que está aprendiendo ya en un mundo donde no leemos, en el que no escribimos?**

“ Hay mucho conocimiento intangible, oculto, que no está digitalizado. Ese conocimiento solamente lo tiene el auditor, que lleva toda la vida trabajando en un sector. Pero normalmente no nos damos cuenta de lo valioso que es ese conocimiento, que es la memoria de esa persona y la memoria de la organización, es decir, la capacidad de distinguir la señal de ruido.

**En el caso de profesiones como la Auditoría Interna, donde no solo se manejan datos, sino que se analiza transversalmente el interior de una empresa, la automatización no parece que vaya a sustituir esa inteligencia humana. ¿O cree que la IA nos lo da todo ya prácticamente hecho?**

Queda mucho para eso. Hay un punto fundamental cuando abordamos la IA: **qué es lo que los datos hacen visible e invisible.** Es decir, hay mucho conocimiento intangible, oculto, que no está digitalizado. **Ese conocimiento solamente lo tiene el auditor interno,** que lleva toda la vida trabajando en un sector. Lo que pasa es que normalmente no nos damos cuenta de lo valioso que es ese conocimiento, que es la memoria de

esa persona y la memoria de la organización, es decir, la capacidad de distinguir la señal de ruido. Y esto es fundamental en ciencia de datos. Hay que complementar la inteligencia humana con la inteligencia artificial para generar mejores resultados.

También los auditores internos pueden, en la gestión de riesgos, hablar más con los distintos departamentos que están utilizando estos modelos para ver primero si no se están utilizando fuera de la política empresarial y hacer una evaluación de los riesgos que comporta cada uso, cada implementación de estos sistemas. Para asesorar, para apoyar y ver cómo y qué se puede hacer para minimizar estos riesgos.



### ¿Y cómo identificamos esos datos invisibles y la fiabilidad de los modelos de IA?

Evidentemente la IA es un instrumento en las manos de los auditores internos para analizar grandes conjuntos de datos e identificar anomalías, pero hay muchas áreas que se suelen llamar *blind spots*, puntos ocultos, que los sistemas ignoran y solamente un conocimiento experto puede identificar. De hecho, en las empresas lo más interesante es el testeado por parte del experto del sistema. La implementación de esos modelos dentro del caso específico de un departamento dentro de la empresa es algo que tiene que hacer cada departamento y testearlo dentro de su realidad con sus datos para hacer ese supuesto *fine-tuning*, es decir, afinar el modelo para ver cuándo te sirve llegando a un nivel de fiabilidad elevado.

“ Los auditores tienen mucha experiencia para decir cuál es el margen de error que se puede asumir dependiendo del contexto de la función que se le va a dar a la IA. Creo que ahí los auditores han de jugar un rol. También porque la propia ley de IA pide que haya esa auditoría constante en el uso de estos sistemas.

Un ejemplo es el ámbito médico: yo no puedo asumir un dispositivo que siga teniendo un margen de acierto del 90%, porque no puedo aceptar un 10% de error. Es decir, **los responsables de auditar tienen mucha experiencia para decir cuál es el margen de error que puedo asumir dependiendo del contexto de la función que le voy a dar a la IA.** Creo que ahí los auditores internos han de jugar un rol. También porque la propia ley de IA pide que haya esa auditoría constante en el uso de estos sistemas. Y hay mucho por innovar en cómo hacerlo en la práctica.

**Hay profesiones y sectores donde podemos sentirnos unos completos ignorantes sobre el alcance de la IA. Nos la ofrecen, la instalamos, la usamos en el día a día sin conocimiento no solo tecnológico sino ético y jurídico, ¿cómo**

### podemos decidir qué necesitamos realmente de la IA?

Lo que están surgiendo son códigos de conducta dentro de cada ámbito de aplicación. Por ejemplo, en el mundo académico los comités editoriales de las revistas científicas han empezado a redactar códigos sobre el buen uso de la IA, porque ya ha habido publicaciones totalmente fabricadas y descubrimientos científicos falsos. Evidentemente **la mala práctica es lo que lleva a la reflexión sobre la buena práctica.**



### ¿Y en las empresas cómo hacemos?

Yo no aconsejaría tomar las decisiones sobre IA al nivel de un Consejo de Administración o un comité de dirección. Estamos hablando de compras y aplicaciones importantes, pero lo que necesitamos es que, dentro de los departamentos de investigación y desarrollo, comercial o cualquier otra área de la empresa se nos convoque para ver qué necesidades tengo. Yo, si fuera el CEO de la empresa, haría una convocatoria interna diciendo: dígame usted qué le gustaría tener.

Y también tenemos el otro problema, que es la **IA en la sombra**, es decir, el uso encubierto de herramientas, que llevan luego a la organización a tener que tomar decisiones de forma rápida para que la gente no utilice estos sistemas sin términos de uso, sin unas cláusulas de confidencialidad, es decir, sin protección.

“ La IA requiere una reflexión crítica y un diálogo sincero, no solamente actuar por imitación, que es lo que de alguna forma está tomando fuerza en el mundo empresarial y también en la administración pública.

### Hay una IA para cada empleado...

Sí veo que el cliente realmente es tu empleado, es decir, hay que identificar el requerimiento del sistema que vamos a adquirir dependiendo de las personas que lo vayan a usar. Un ejemplo: hay tareas que estos sistemas hacen muy bien, como un PowerPoint, pero tenemos que preguntarnos si hoy en día necesitamos presentar en PowerPoint.

De alguna forma, la reflexión ética es dónde está el bien y el mal y cómo puedo utilizar lo que tengo alrededor para ir hacia el bien. Pero esto **requiere una reflexión crítica**, es decir, un diálogo sincero y no solamente actuar por imitación, que es lo que de alguna forma está tomando fuerza en el mundo empresarial y también en la administración pública. Esa motivación de decir: mi vecino lo está haciendo y yo también lo tengo que hacer.



**El caso de Moltbook, que impulsó una red social de los agentes de IA que al parecer llegaron a crear hasta una religión, ¿es ciencia ficción?**

Es algo del que se ha hablado bastante en la literatura desde el lanzamiento de ChatGPT por OpenAI. De hecho, la IA Act de la UE lo veta explícitamente. A veces surgen casos llamativos que se convierten en titulares de prensa y nos permiten darnos cuenta de que hay agentes IA que están ahí pululando y haciendo su vida. Realmente hay muchos, yo trabajo con personas



“ El engaño, que es propio de la IA desde sus orígenes, es el verdadero problema, porque forma parte de nuestra vulnerabilidad humana autoengañarnos. Tenemos mucho deseo de antropomorfizar la IA y por eso queremos atribuirle derechos o sentimientos.

de las áreas de ciberseguridad y muchísimas de las tareas están automatizadas, son conversaciones entre agentes: no hay humanos.

Esto nos parece fascinante porque **desde los orígenes de la IA hablamos de lenguaje**, que es la parte más antropomorfa de esta tecnología. Por eso, hay una tendencia a antropomorfizar estos agentes. Y sí, ellos pueden hablar de religión porque hablan de temas que son nuestros temas, porque es nuestro lenguaje. Y entonces, de golpe, les atribuimos características propias de los humanos que realmente no tienen. Es decir, que

desde la perspectiva del software da lo mismo si está hablando en un lenguaje de programación que si está hablando en inglés, son símbolos que va reorganizando según patrones.

#### **Y los podemos manipular, pero también nos pueden manipular**

Sabemos ya que se puede utilizar ese tipo de agentes en campañas de manipulación. La mayoría de los supuestos personajes que se mueven por las redes son bots, no son

humanos, pero tienen seguidores humanos, es decir, nos parecen creíbles. Este elemento de engaño que es propio desde sus orígenes de la IA es el verdadero problema, porque forma parte de nuestra vulnerabilidad humana autoengañarnos. Como decía, tenemos mucho deseo de antropomorfización y por eso queremos atribuirle a la IA derechos, sentimientos, porque empatizamos. Los humanos tendemos a empatizar, es lo que mejor sabemos hacer, e igual que lo hacemos con los animales **hemos empezado a empatizar con la IA, aunque no tenga sentido.**



En la Comisión Europea ha habido una sobreproducción legal al estar distribuida esa capacidad regulatoria sobre la IA en distintos departamentos. No ha habido coordinación entre las distintas instancias políticas y no se ha trabajado en tener una visión global de cuáles son las implicaciones para las empresas que luego tienen que cumplir con toda esa normativa.

**“En tecnología Europa regula y China y Estados Unidos avanzan” es ya un lugar común. Pero es verdad que en la UE se ha abierto una reflexión sobre si no estamos**

**frenando el desarrollo de la IA. Hay un reglamento en ciernes, el RODIA (Reglamento Ómnibus Digital sobre IA), enfocado a que las pequeñas y medianas empresas europeas aceleren y que podríamos considerar más laxo. ¿Estamos dando un paso atrás para ser más competitivos?**

Yo no lo veo como un paso atrás, lo que ha pasado en la Comisión Europea es que ha habido una sobreproducción legal al estar distribuida esa capacidad regulatoria en distintos departamentos. No ha habido coordinación entre las distintas instancias políticas y no se ha trabajado en tener una visión global de cuáles son las implicaciones para las empresas que luego tienen que cumplir con toda esa normativa sobre IA y sobre protección de datos. Y nos encontramos en la práctica de **cada día en una sobrecarga que es inasumible**. Pero para cualquiera: los académicos no damos abasto para poder estudiar toda la producción que ha habido, todos los conflictos que hay entre normas, todos los problemas de implementación práctica. Hay una distancia en conocimiento entre las personas que tienen

más un perfil legal, que son los encargados de ir redactando estos textos, y la realidad tecnológica que intentan regular.

**Es entonces cuando se producen disfunciones entre la ley y la práctica**

Por ejemplo, el Acta de IA de la UE intenta regular sus usos, pero estos usos están en constante evolución. Anteriormente había un tiempo de absorción y reflexión y luego un desarrollo legal. La aceleración actual lleva a un desarrollo legal inmaduro. Hay otras formas, es decir, **la ley no es la única forma de regular algo**. Hay incentivos de mercado, hay muchos otros modelos de gobernanza, códigos de conducta, estándares... En el caso concreto de una pyme, a veces no tiene recursos para pagar un delegado de protección de datos. Otro ejemplo es el caso del espacio europeo de datos sanitarios, que lo que pretende es fomentar la investigación biomédica en Europa y, por otro lado, tenemos un reglamento que no hace más que cargar de temas de cumplimiento a startups y pequeñas empresas, y sin poner los recursos para esa implementación.



# MAKE CONTROL MATTER

KPMG ayuda a reforzar el control interno combinando una triple dimensión: funcional, tecnología avanzada y conocimiento sectorial.

**KPMG. Make the Difference.**

[kpmg.es/make](https://kpmg.es/make)

© 2026 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

## En Perspectiva



Y entonces, claro, hay que retrasar la aplicación porque tú no puedes empezar a imponer sanciones si realmente no has tenido un tiempo de absorción y comprensión. Aún hoy seguimos teniendo problemas en la implementación del Reglamento General de Protección de Datos y la Ley de Protección de Datos y Derechos Digitales. Por eso es tan importante para las empresas tener un poquito más de tiempo y guías y asistencia a la hora de saber cómo cumplir.



La UE intenta regular los usos de la IA, pero estos usos están en constante evolución. Anteriormente había un tiempo de absorción y reflexión y luego un desarrollo legal. La aceleración actual lleva a un desarrollo legal inmaduro.



## Enrique Sueiro

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

La verdad, como un cubo:  
imposible ver a la vez sus seis caras,  
salvo con un espejo, ni calibrar  
todas sus capas.

## Hechos sagrados, opiniones libres y verdad cúbica

**L**os hechos son sagrados, las opiniones libres. Así reza una máxima del periodismo tenida como brújula hasta ayer. Hoy, visto lo visto y leído lo leído, parece que los términos se han invertido en la opinión pública: los hechos se perciben como opinables y las opiniones se sacralizan con independencia de su fundamento real.

En paralelo, se pervierte el uso de las palabras, a las que se desconecta de la realidad, y se desdibuja el referente de la verdad como algo buscable, encontrable y defendible. ¿Por qué? Porque los hechos ya no se consideran contrastables, al tiempo que lo subjetivo/emocional desbanca cualquier atisbo objetivo/racional. Si yo siento que este texto está escrito en alemán, mi percepción debe respetarse de igual forma que la de quienes opinen que está en español. ¿Son respetables ambas opiniones? No. Si alguien se proclama honesto, cree que por decirlo ya queda investido de honestidad. ¿Las palabras remiten siempre a hechos? No.

A este panorama se añade la perplejidad de muchos al ver informaciones que un medio presenta como negro mientras, simultáneamente, otro medio presenta como blanco. Me gusta imaginarme la verdad sobre algo como un cubo: es imposible ver a la vez sus seis caras, salvo con un espejo. Una cara puede ser blanca y otra negra. Y si ya es complicado ver todas las caras del cubo de la verdad, cuánto más calibrar todas sus capas. Bajo una epidérmica capa blanca puede aparecer otra progresivamente gris y el núcleo puede ser negro 100 %. Y viceversa.

**Conviene llevarse bien con la realidad.** Al leer periódicos, escuchar noticias o ver informativos en TV, seamos conscientes de que:

**Hablar poco de lo importante le quita importancia y es injusto.**

1. **Lo que cuentan es, habitualmente, verdad:** muestran alguna cara y alguna capa, pero difícilmente todas las caras con sus capas.
2. **Ser verdad una información (alguna cara) es compatible con otras realidades (otras caras),** que también son verdad y que los medios no cuentan por falta de espacio/tiempo, por criterio editorial (selección y enfoque), etc.

### Hablar mucho de lo irrelevante también es injusto.

3. **Las realidades que reflejan suponen una infinitésima parte de las realidades que existen.** Esa minúscula parte de la realidad que la prensa muestra es cierta, pero no representativa de la realidad global: la mayoría de las personas no asesinan ni agreden, son diligentes en su trabajo, no atropellan a peatones ni roban en tiendas; los aviones suelen volar con razonable normalidad, los autobuses no suelen perder los frenos... Lo raro, lo infrecuente, lo extraordinario y, por tanto, lo novedoso es cuando no sucede y por eso es noticia.

4. **La mayoría de las informaciones son negativas.** También pasan cosas raras, infrecuentes, extraordinarias ¡y positivas!, pero apenas se convierten en noticia. Existen, pero como se publican menos, parecen no existir.

Para no engañarse y que la buena prensa siga siendo vigorosa en una sociedad libre, sugiero **dos iniciativas.** La primera depende de cada persona, es gratis, conlleva efectos sosegantes y puede practicarse desde ya. La segunda depende de los medios, apenas supone inversión de tiempo/espacio y dinero, genera credibilidad y es implantable en pocos días:

1. Antes de informarse por cualquier medio, repetirse a uno mismo: lo que cuentan es, muy probablemente, verdad, pero por centrarse en lo anómalo, infrecuente, extraño, patológico... no es representativo de la realidad.
2. Así como la publicidad de fármacos en TV advierte de que “lea las instrucciones de este medicamento y consulte al farmacéutico”, antes de informar a la audiencia, los medios podrían recordar algo así como “todo lo que les vamos a contar es verdad, pero solo una pequeña parte de la realidad, justo la más novedosa por su infrecuencia, extrañeza y excepcionalidad. Esta es nuestra selección de noticias”.

Algo pequeño de lo que se habla mucho se percibe como grande y algo importante de lo que se habla poco se torna irrelevante. Por eso, **hay que fijarse en qué es crucial, se hable de ello o no.** Hablar poco de lo importante le quita importancia y es injusto. Hablar mucho de lo irrelevante también es injusto. Y este análisis de lo social sirve para lo personal y lo corporativo.



Conviene  
llevarse bien  
con la realidad

## El Instituto convoca los III Premios IAI España

Una iniciativa ya consolidada del Instituto que vuelve por tercer año consecutivo para seguir poniendo en valor el impacto estratégico de Auditoría Interna

3ª EDICIÓN

### Premios IAI

Premios a la confianza  
en el valor de la  
Auditoría Interna

- Impulsa
- ↻ Posiciona
- 🔄 Transforma
- 👁 Inspira
- 🗣 Comunica



El Instituto de Auditores Internos de España ha convocado los **III Premios IAI España a la confianza en el valor de la Auditoría Interna**, con el objetivo de **seguir mejorando el conocimiento y la valoración social de la Auditoría Interna**, reconociendo a aquellas empresas, Direcciones de Auditoría Interna, profesionales y personalidades, cuyo desempeño, inspirado en los principios y valores de la Auditoría Interna, haya contribuido a mejorar la profesión y haya aportado al buen gobierno, así como al interés público.



**Sonsoles Rubio.**  
*Presidenta de IAI España.*

Con esta tercera edición de los Premios IAI España seguimos avanzando en la misión de elevar la función de Auditoría Interna como motor de cambio.

## Las categorías

---

Estos premios se han convocado para esta tercera edición en **cinco categorías**:

El **Premio IAI Impulsa** busca distinguir a empresas que hayan incorporado a sus estructuras de gobierno **una Dirección de Auditoría Interna en los cuatro últimos años**.

El **Premio IAI Posiciona** se ha creado para reconocer a las Direcciones de Auditoría Interna que hayan contribuido a la **visibilidad y/o posicionamiento de la función de Auditoría Interna** a través de campañas, acciones o iniciativas desarrolladas en los tres últimos años.

Por su parte, el **Premio Transforma** busca reconocer a Direcciones de Auditoría Interna que, con la aplicación de **tecnologías emergentes o nuevas metodologías**, hayan contribuido a **mejorar la eficacia de los procesos** en Auditoría Interna.

Además, el **Premio IAI Inspira** será para una persona que haya demostrado **un fuerte compromiso con los valores y principios éticos en sus acciones y decisiones**, contribuyendo, de esta manera, a la estabilidad y avance de la economía y de la sociedad sirviendo de inspiración y guía a los profesionales de la Auditoría Interna para cumplir con su misión.

Y, por último, el **Premio IAI Comunica** estará dedicado a **profesionales de la comunicación o medios de comunicación** que, a través de sus publicaciones, hayan contribuido a sensibilizar y **ampliar el conocimiento** sobre el buen gobierno corporativo y la sostenibilidad empresarial, así como **reforzar la visibilidad** de los valores propios de la Auditoría Interna y de quienes la ejercen.

Los candidatos interesados en participar se podrán presentar **hasta el próximo 20 de abril (incluido)** a través de la web del IAI España ([Premios IAI 2026 – Auditores Internos](#)), donde se pueden consultar las bases y el proceso de inscripción.

## Las candidaturas

---

Los candidatos para el **Premio IAI Impulsa** podrán ser empresas asociadas al IAI España que hayan remitido su candidatura a través del correo electrónico [premiosiai@iai.es](mailto:premiosiai@iai.es) hasta el **20 de abril (incluido)**. Para ello, deberán cumplimentar la información requerida en el [Anexo I](#) de las bases.

En el caso del **Premio IAI Posiciona**, los candidatos podrán ser Direcciones de Auditoría Interna asociadas al IAI España que también hayan remitido su candidatura a través del correo electrónico [premiosiai@iai.es](mailto:premiosiai@iai.es) hasta el **20 de abril (incluido)**. La documentación que se deberá

aportar queda recogida en el [Anexo II](#) de las bases.

Las candidaturas al **Premio IAI Transforma** serán válidas si han sido publicadas en LAB Innovación ([Home lab - Auditores Internos](#)) entre el cierre de convocatoria de la segunda edición de los Premios, mayo de 2025, y el 20 de abril de 2026 (incluido).

Y, en relación con los **Premios Inspira y Comunica**, será la secretaria del Jurado quien informe antes del mes de junio al Jurado de las **candidaturas propuestas por el Consejo del IAI**.

## El Jurado

---

El Jurado de los III Premios IAI España a la confianza en el valor de la Auditoría Interna, único para todas las candidaturas, estará compuesto por:

### Presidenta

**D.ª Sonsoles Rubio Reinoso**, presidenta del Instituto de Auditores Internos de España.

### Vocales

**D. Federico Buyolo García**, director cultural de la Fundación Ortega y Marañón.

**D.ª Emma Fernández Alonso**, consejera independiente de METROVACESA.

**D. José Manuel González Huesa**, director general de Servimedia.

**D.ª Gabriela González-Valdés Contreras**, directora general del Instituto de Auditores Internos de España.

**D.ª María Luisa Jordá Castro**, consejera independiente de MERLIN, BANKINTER y BIMBO, y presidenta del consejo asesor del IAI.

**D. Mario Lara Sanz**, director de Esade Madrid y del Center for Corporate Governance en Esade.



La participación activa de nuestros socios es clave para seguir fortaleciendo el prestigio y la proyección de Auditoría Interna tanto dentro de nuestras organizaciones como en la opinión pública.

**Gabriela González-Valdés**. *Directora general de IAI España.*

D. Fernando Pastor Yélamos, corresponsal económico en El Español.

D.ª Teresa Sanjurjo González, directora de la Fundación Princesa de Asturias y consejera independiente de Acciona Energía.

#### Secretaría

D.ª María Cano Gullón, directora de Comunicación del Instituto de Auditores Internos de España.

### Las valoraciones

Los criterios de valoración para el Premio IAI Impulsa serán el **propósito y alcance** del departamento de Auditoría Interna; la **estructura organizativa**; los **recursos asignados**; las **competencias y la capacitación** del personal, y el **impacto y contribución** a la mejora de los procesos de gobierno y gestión de riesgos y mejora del control.

En el Premio IAI Posiciona se valorará la **contribución al posicionamiento** de la Auditoría Interna como función clave en el buen gobierno de la organización; la **claridad y precisión** en el enfoque de la iniciativa; su **originalidad e innovación**, y el **compromiso con los principios** de la Auditoría Interna.

La **eficiencia** derivada del proyecto, la **generación de valor**, la **calidad del resultado** y el **impacto relativo** de los proyectos presentados serán los criterios principales que se valorarán en el **Premio IAI Transforma**.

Por otra parte, la elección de la persona premiada en el **Premio IAI Inspira** tendrá en cuenta su **trayectoria profesional, integridad y ética, y ejemplaridad** en términos de prestigio y autoridad sociales reconocidos y capacidad de liderazgo.

Por último, para los proyectos presentados en el **Premio IAI Comunica** se reconocerá la **calidad y profundidad de la información**; su **enfoque comunicativo**; la alineación con los valores de Auditoría Interna, y de su **impacto y alcance**.

### Las votaciones

Para los **Premio Posiciona y Transforma**, la votación se realizará mediante un sistema habilitado en la web de los Premios IAI España (**Premios IAI 2026 – Auditores Internos**) entre el **7 y el 22 de mayo de 2026** (ambos inclusive) y será a cargo de los socios del Instituto.

Asimismo, los candidatos podrán presentar su proyecto en un evento abierto a todos los socios

del IAI, que se celebrará el **próximo 7 de mayo de 2026** y que también contará con un sistema de votación habilitado a tal fin. Deberán confirmar su participación en este evento en el momento de presentar su candidatura.

No se admitirá el auto voto, que, en su caso, dará lugar a la anulación de este. Los casos con mayor puntuación votados serán trasladados al Jurado para su deliberación y fallo.

En relación a los **Premios Inspira, Impulsa y Comunica**, las votaciones las realizará el Jurado durante el mes de junio de acuerdo a las bases.

### Fallo y entrega de los Premios

La deliberación y el **fallo sobre los Premios** se realizará durante el **mes de junio** y se hará **público antes del acto de entrega** que tendrá lugar durante las **Jornadas de Auditoría Interna** que organiza el IAI España los días **14 y 15 de octubre de 2026 en IFEMA Madrid**.



Premios IAI 2026  
Auditores Internos

## Auditar el sistema de talento en la era de la inteligencia artificial: un nuevo desafío para la auditoría interna

La transformación tecnológica está redefiniendo las capacidades que las organizaciones necesitan para ejecutar su estrategia. En este contexto, la evaluación del sistema de talento emerge como un nuevo ámbito de reflexión para la auditoría interna.



Durante años, cuando los auditores internos analizábamos los factores que podían comprometer la sostenibilidad de una organización, el foco lo dirigíamos principalmente hacia riesgos financieros, tecnológicos, regulatorios u operativos. Sin embargo, en muchas organizaciones, el factor, que termina determinando si una estrategia es ejecutada con éxito o diluida con el tiempo, resulta menos visible: la **capacidad del sistema de talento para desarrollar, renovar y movilizar las capacidades** que esa estrategia requiere.



## El contexto organizacional actual exige ampliar la perspectiva de la gestión del talento.

La **gestión del talento**, durante décadas, fue considerada, principalmente, un ámbito propio de las áreas de Recursos Humanos. De modo que las revisiones de Auditoría Interna estuvieron concentradas en aspectos como el cumplimiento de normativas laborales, la aplicación de políticas internas o la eficacia de determinados procesos administrativos vinculados a la gestión de personal. Sin embargo, **el contexto organizacional actual, exige ampliar esa perspectiva.**

Hoy el talento constituye **un factor crítico para la sostenibilidad estratégica de las organizaciones.** La capacidad de ejecutar una estrategia depende cada vez más de **atraer, desarrollar y retener capacidades adecuadas**, en un entorno marcado por la transformación digital y la rápida evolución

tecnológica. Estudios recientes del *World Economic Forum* y de consultoras internacionales como *McKinsey & Company* y *Deloitte* señalan que la escasez de habilidades críticas y la brecha de competencias tecnológicas figuran entre los principales riesgos organizacionales de la próxima década.

Cuando aparecen déficits de liderazgo, ausencia de sucesión en posiciones críticas o concentración de conocimiento en individuos clave, las organizaciones enfrentan riesgos que pueden comprometer seriamente la ejecución de su estrategia. Desde esta perspectiva, surge una pregunta relevante para la profesión: ¿está evaluando la auditoría interna la solidez del sistema de talento que sostiene la estrategia organizacional?



## El talento como nuevo riesgo estratégico para las organizaciones

---

El talento ha pasado a ocupar un lugar central en la agenda estratégica de las organizaciones. Lo que durante mucho tiempo fue considerado un asunto operativo vinculado con la gestión de personal, se ha transformado progresivamente en **un factor estructural de resiliencia organizacional**.

Diversos estudios internacionales muestran que muchas organizaciones enfrentan **crecientes dificultades para atraer, desarrollar y retener las capacidades necesarias para operar en entornos, cada vez más digitalizados**. Informes recientes del

*World Economic Forum* sobre el futuro del trabajo evidencian una ampliación sostenida de la brecha entre las habilidades disponibles en el mercado laboral y las competencias que las organizaciones requieren.

A esta realidad se suman **otros fenómenos que preocupan cada vez más a los órganos de gobierno corporativo**: rotación inesperada de talento crítico, ausencia de planes de sucesión para posiciones estratégicas, dependencia de individuos clave o dificultades para desarrollar nuevas capacidades internas. Estas dinámicas introducen un riesgo menos

visible que otros riesgos tradicionales, pero igual de determinante: **la fragilidad del sistema de talento**.

Mientras los riesgos financieros, tecnológicos o regulatorios cuentan con marcos de evaluación consolidados, los riesgos asociados con el talento suelen evaluarse, de forma fragmentada, o limitada a indicadores operativos de recursos humanos. Sin embargo, la solidez del sistema de talento influye directamente en la capacidad de las organizaciones para ejecutar su estrategia en contextos de alta incertidumbre.

## Por qué Auditoría Interna rara vez evalúa el sistema de talento

---

Auditoría Interna, a pesar de su relevancia creciente, ha abordado tradicionalmente el talento desde una perspectiva limitada. En muchas organizaciones, las auditorías relacionadas con la gestión de personas se concentran en revisar el cumplimiento de políticas, procedimientos de contratación o registros de capacitación.

Este enfoque responde, en parte, a la evolución histórica de la profesión pues, durante décadas, Auditoría Interna desarrolló metodologías

principalmente orientadas a evaluar controles financieros, operativos y de cumplimiento. Incluso cuando **el alcance de la Función se amplió hacia ámbitos más estratégicos**, la gestión del talento continuó percibiéndose como un terreno propio de las áreas de Recursos Humanos.

Sin embargo, las dificultades para desarrollar liderazgo interno, renovar capacidades críticas o retener conocimiento estratégico afectan directamente la sostenibilidad del modelo de negocio de muchas organizaciones.

A lo largo de mi experiencia profesional en Auditoría Interna, he observado que numerosas organizaciones cuentan con estrategias bien definidas y planes de transformación ambiciosos. Cuando esas estrategias no logran materializarse, la explicación rara vez reside en el diseño estratégico. Las dificultades aparecen, con frecuencia, en la capacidad real de la organización para desarrollar y movilizar el talento necesario para ejecutarlas.

## ¿Qué significa auditar el sistema de talento?

Si el talento constituye un factor determinante para la sostenibilidad organizacional, Auditoría Interna enfrenta una pregunta inevitable: **¿qué implica realmente auditar el sistema de talento?**

Esto no significa revisar únicamente procesos administrativos de Recursos Humanos; tampoco consiste en verificar si los registros de capacitación están actualizados o si los procedimientos de contratación fueron aplicados correctamente. Estos aspectos resultan relevantes desde la perspectiva del **control interno**, sin embargo, ofrecen una visión limitada sobre la capacidad de una organización para sostener las capacidades que requiere su estrategia.

Auditar el sistema de talento implica **analizar cómo una organización atrae, desarrolla, moviliza y renueva las capacidades humanas necesarias para competir en un entorno cambiante**. Este enfoque considera el talento como un sistema organizacional que integra múltiples dimensiones interrelacionadas: atracción de perfiles adecuados, desarrollo continuo de capacidades, movilidad interna, calidad del liderazgo, cultura organizacional y mecanismos de sucesión.

Debilidades en cualquiera de estas dimensiones pueden traducirse en riesgos estratégicos. La concentración de conocimiento en individuos específicos, la ausencia de sucesión en posiciones críticas o la incapacidad para desarrollar nuevas competencias tecnológicas pueden limitar la capacidad de adaptación de una organización frente a cambios en su entorno competitivo.

En este contexto, **Auditoría Interna aporta valor mediante una mirada independiente sobre la solidez del sistema de talento**. Esta puede contribuir a identificar debilidades estructurales, antes de que se traduzcan en problemas estratégicos, al igual que ocurre con otros sistemas organizacionales, como el control interno o la gestión de riesgos.



**Auditoría Interna aporta valor mediante una mirada independiente sobre la solidez del sistema de talento.**



“  
El desafío es desarrollar las capacidades humanas necesarias para utilizarlas de forma responsable.”

## Inteligencia artificial y la creciente brecha de habilidades

La **expansión de tecnologías avanzadas**, especialmente aquellas basadas en inteligencia artificial, está transformando profundamente la forma como las organizaciones operan y toman decisiones. Este proceso introduce **nuevas oportunidades, pero también exige capacidades humanas distintas** de las que han predominado tradicionalmente, en muchas organizaciones.

Informes recientes del *World Economic Forum* señalan que **la escasez de habilidades tecnológicas avanzadas constituye uno de los principales desafíos** para las organizaciones, durante la próxima década.

A medida que la inteligencia artificial se integra en procesos organizacionales cada vez más amplios, muchas organizaciones necesitan desarrollar

competencias relacionadas con analítica de datos, interpretación de algoritmos y comprensión de sistemas automatizados.

En este contexto, el desafío no consiste únicamente en incorporar nuevas tecnologías, sino en **desarrollar las capacidades humanas necesarias para utilizarlas de forma responsable**. La inteligencia artificial explicable exige profesionales capaces de comprender cómo son generadas determinadas recomendaciones o decisiones automatizadas y evaluar posibles sesgos o limitaciones, que puedan estar presentes en los modelos utilizados.

La creciente adopción de inteligencia artificial plantea además **nuevos desafíos relacionados con la transparencia y la “explicabilidad” de los modelos**

**utilizados**. La capacidad de las organizaciones para comprender y supervisar estos sistemas depende, en gran medida, de las habilidades disponibles dentro de su propio sistema de talento.

Esta realidad introduce nuevas dimensiones en la gestión del talento. Las organizaciones no solo deben competir por atraer profesionales con habilidades tecnológicas avanzadas, sino también desarrollar mecanismos efectivos para actualizar las competencias de su fuerza laboral.

**La brecha de habilidades tecnológicas introduce un nuevo frente de riesgo para las organizaciones**, con implicaciones directas para la gobernanza, la toma de decisiones y la sostenibilidad del sistema de talento.

## El rol de Auditoría Interna frente al desafío del talento

La importancia creciente del talento, combinada con la acelerada transformación tecnológica, plantea un desafío relevante para la función de Auditoría Interna.

Si la capacidad de desarrollar y renovar talento influye directamente en la ejecución de la estrategia, Auditoría Interna puede contribuir evaluando la solidez del sistema de talento, desde una perspectiva independiente.

Este enfoque no implica sustituir la responsabilidad de las áreas de gestión de personas. La función de Auditoría Interna puede **aportar valor formulando preguntas estratégicas** para los órganos de gobierno:



¿Existen mecanismos efectivos para desarrollar liderazgo interno?



¿Cuenta la organización con planes de sucesión para posiciones críticas?



¿Permiten las capacidades actuales enfrentar los cambios tecnológicos del sector?



¿Aprovechan los procesos de movilidad interna el talento disponible?



¿Cómo influye la analítica de personas en las decisiones de la alta dirección y está alineado su uso con los objetivos estratégicos?



¿Está utilizando la organización la analítica de personas de forma responsable y efectiva?

El análisis de indicadores, como rotación en posiciones críticas, movilidad interna, desarrollo de capacidades o estabilidad del liderazgo permite comprender mejor la evolución del sistema de talento a lo largo del tiempo.

Ampliar la mirada de Auditoría Interna hacia este ámbito representa una evolución natural de la profesión hacia factores cada vez más determinantes, para la **resiliencia organizacional**; no obstante, el uso de la inteligencia artificial también introduce riesgos que las organizaciones deben gestionar.

El primero es el **riesgo de sesgos en los modelos**. Los algoritmos aprenden de datos históricos y, si esos datos contienen sesgos, tal como en promociones, evaluaciones o contrataciones el modelo puede reproducir o incluso amplificar esas desigualdades.

El segundo riesgo es la **mala interpretación de los resultados**. Un modelo puede generar información estadísticamente válida, pero puede llegar a conclusiones equivocadas por quienes toman decisiones si no comprenden sus limitaciones.

El tercer riesgo es la **dependencia tecnológica**. La organización se vuelve más vulnerable a fallos tecnológicos, problemas en la infraestructura de datos o errores en los sistemas, cuando las decisiones comienzan a apoyarse fuertemente en modelos analíticos.

Por eso, desde la perspectiva de Auditoría Interna, el objetivo no es frenar su uso, sino **asegurar que exista control, comprensión y un uso ético de la analítica del talento**.

## Reflexión final

La transformación tecnológica está redefiniendo las capacidades que las organizaciones necesitan para competir y generar valor. **La inteligencia artificial y la digitalización modifican** no solo la forma como se realiza el trabajo, sino también **las habilidades necesarias para ejecutar estrategias en entornos complejos.**

El talento adquiere **una relevancia estratégica** que trasciende la gestión

operativa de personas, de modo que la capacidad de desarrollar, renovar y movilizar capacidades adecuadas influye directamente en la resiliencia organizacional.

Por consiguiente, evaluar la solidez del sistema de talento, desde Auditoría Interna, permite aportar **una perspectiva independiente sobre uno de los factores más determinantes para la sostenibilidad futura de las organizaciones.**



El talento adquiere una relevancia estratégica que trasciende la gestión operativa de personas.



## Comunicación eficaz y estratégica: lo que aportan las NGAi

Las NGAi incorporan la comunicación como un eje transversal y dedican el Principio 11 a “Comunicar eficazmente”, subrayando que el impacto de la auditoría no depende solo del rigor técnico, sino también de la capacidad para transmitir el trabajo de forma clara, oportuna y orientada a la acción.

Vivimos en la era de la comunicación, un tiempo en el que comunicar no solo informa: **construye realidad**. Lo que no se comunica, casi no existe; lo que se comunica mal, se distorsiona; y lo que se comunica bien, genera confianza, influye en decisiones y puede cambiar el rumbo de organizaciones enteras. En una sociedad hiperconectada, donde la reputación se juega en segundos y una narrativa coherente marca la diferencia entre credibilidad y desconfianza, la comunicación se ha convertido en un activo estratégico tan crítico como las finanzas o la tecnología.



En este contexto, las nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI) dan un salto decisivo: reconocen que, si Auditoría Interna quiere tener impacto real, no basta con hacer bien el trabajo; es imprescindible contarlos bien. Por eso, convierten la comunicación en un eje central, con un principio específico y requerimientos sobre cómo, cuándo y con quién se comunica, situando la función de Auditoría Interna en diálogo permanente con sus grupos de interés y alineada con los valores de transparencia y confianza que exigen las organizaciones de hoy.

## Qué aportan las nuevas Normas \_\_\_\_\_

En Auditoría Interna solemos decir que “lo que no son cuentas, son cuentos”; sin embargo, la experiencia demuestra que no basta con hacerlo bien: también hay que comunicarlo bien.

Las NGAI incorporan la comunicación como un eje transversal y dedican el Principio 11 a “Comunicar eficazmente”, subrayando que el impacto de la auditoría no depende solo del rigor técnico, sino también de la capacidad para transmitir el trabajo de forma clara, oportuna y orientada a la acción.



La principal novedad de las NGAI radica en que amplían significativamente el alcance de la comunicación.

## Dónde aparece la comunicación en las normas \_\_\_\_\_

La principal novedad de las NGAI radica en que amplían significativamente el alcance de la comunicación. Si en marcos anteriores ésta se entendía principalmente en términos cuantitativos y puntuales —cuánto y cuándo informar, centrado en la emisión de informes y conclusiones—, ahora se incorporan de forma expresa elementos cualitativos que ponen el foco en cómo debe comunicarse. Así, el Principio 11, dedicado en exclusiva a “Comunicar eficazmente”, supera el enfoque tradicional y establece criterios sobre la calidad, claridad, objetividad y orientación a la acción de las comunicaciones. Además, la comunicación se aborda de manera transversal en otros principios, en particular en los relativos a la planificación (Principio 13), la ejecución del trabajo (Principio 14) y la comunicación de resultados y planes de acción (Principio 15). Como resultado, la comunicación se configura como un proceso continuo, bidireccional y estratégico, integrado en todo el ciclo de auditoría, desde la planificación hasta el seguimiento de las recomendaciones.

## Contenido clave de la comunicación en la función de Auditoría Interna

En una organización como Atresmedia, donde la comunicación está en el corazón del negocio, este enfoque adquiere un significado especial. Se convierte en una fuente de aprendizaje para la función de Auditoría Interna y nos recuerda que un mensaje técnicamente impecable puede perder todo su valor si no se comunica de forma eficaz.

Para hacerlo gráfico, propongo un pequeño ejercicio. Primero, pensemos en qué elementos nos hacen confiar en un medio de comunicación. Con toda seguridad aparezcan ideas como **pluralidad, transparencia, independencia, credibilidad y rigor**. Ahora, tratemos de trasladar estos conceptos a nuestro trabajo como auditores internos y veremos que están directamente reflejados en el contenido de las nuevas normas que rigen nuestra profesión:

Transparencia	Independencia	Credibilidad	Rigor
La Norma 11.2 exige metodologías que garanticen que las comunicaciones sean precisas, sin errores ni distorsiones; objetivas, sin sesgos; claras y comprensibles; concisas, sin redundancias; constructivas, orientadas a la mejora; y completas y oportunas, incorporando toda la información relevante en el momento adecuado, lo que se puede traducir en procesos de revisión interna de informes, validaciones con los auditados, trazabilidad entre hallazgos y evidencias, y criterios homogéneos de clasificación de riesgos.	La Norma 11.3 obliga a comunicar los resultados de los servicios de auditoría interna al Consejo y a la alta dirección, de forma periódica y, cuando proceda, por cada encargo. Además, refuerza la necesidad de preservar líneas de reporte funcional al Consejo, incluyendo la posibilidad de sesiones privadas sin presencia de la dirección ejecutiva cuando la naturaleza del riesgo lo aconseje.	La Norma 11.4 requiere corregir y volver a comunicar con prontitud cualquier error u omisión significativo en una comunicación final de un encargo. Esta obligación conecta directamente con el sistema de aseguramiento y mejora de la calidad, ya que la detección de errores relevantes puede revelar debilidades metodológicas que deben corregirse estructuralmente.	La Norma 11.5 impone la obligación de comunicar los niveles de riesgo que se consideren inaceptables. Esto incluye escalar oportunamente situaciones en las que la dirección asuma un riesgo residual superior al apetito aprobado por el Consejo, documentando dicha discrepancia y asegurando que el órgano de gobierno disponga de información suficiente para ejercer su responsabilidad de supervisión.

Estos elementos encajan con los valores que históricamente se viven y se exigen en los grupos de comunicación porque son los que dotan a los mensajes de confianza.

## Por qué se introduce la comunicación como principio específico en las NGAI

La función de Auditoría Interna no puede limitarse a informar de resultados: debe entender el negocio, el contexto y el impacto. Por eso, las normas abordan la comunicación de forma transversal, tanto en los trabajos como a nivel de función, y la sitúan cerca de sus grupos de interés, coordinada con ellos, con capacidad de escucha y sensibilidad al riesgo.

El reconocimiento de la comunicación como principio autónomo responde a una evolución del rol de la auditoría interna, pasando de una función de control o vigilancia a una función que protege el principal activo de las compañías: la confianza y la credibilidad, velando por la coherencia entre valores, prácticas y contenidos. Con este enfoque, la comunicación deja de ser un mero relato para convertirse en responsabilidad y pilar ético.

En consecuencia, desde una perspectiva técnica, no se trata únicamente de redactar informes finales, sino de diseñar una arquitectura de comunicación que incluya intercambios formales e informales, comunicaciones intermedias durante el trabajo de campo y reportes periódicos al Consejo y a la alta dirección.

En conclusión, informar es solo el principio de comunicar: la verdadera comunicación ocurre cuando hay conversación, intercambio y vínculo entre personas. Del mismo modo, en las NGAI comunicar no es solo cumplir un requisito formal, sino un componente central para asegurar la transparencia, la comprensión mutua entre auditores internos y partes interesadas, el seguimiento efectivo del trabajo y el impacto real de las recomendaciones.

En un entorno donde el riesgo evoluciona con rapidez y la reputación es frágil, la calidad de la comunicación de Auditoría Interna puede marcar la diferencia entre un hallazgo archivado y una mejora implementada. Por eso, el Principio 11 eleva la comunicación al nivel de competencia profesional crítica: exige técnica, juicio, independencia y sensibilidad estratégica.

Se trata de transformar la función de Auditoría Interna para que no solo reporte hallazgos, sino que oriente decisiones y acciones. Dicho en términos más comunicativos: Auditoría Interna no genera titulares, pero hace posible que los titulares sean creíbles.



El Principio 11 eleva la comunicación al nivel de competencia profesional crítica.

## Comportamiento Organizacional, el nuevo Requisito Temático del MIPP



El IIA Global publica este nuevo elemento del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP), que será exigible a partir del 15 de diciembre de 2026

El comportamiento organizacional representa el lado humano y cultural del riesgo, refiriéndose a cómo las personas (de forma individual o colectiva) actúan dentro de una organización y cómo esas conductas influyen en la toma de decisiones, el desempeño, la cultura, el control interno y el logro de los objetivos estratégicos.

En este contexto, The Institute of Internal Auditors (IIA Global) ha publicado el **Requisito Temático de Comportamiento Organizacional**, incorporado dentro del nuevo Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP), junto con las



Normas Globales de Auditoría Interna, el resto de Requisitos Temáticos en vigor y las Guías Globales.

Tanto el RT como su guía de usuario fortalecen la calidad y coherencia en la evaluación de las acciones humanas, la toma de decisiones y la dinámica interpersonal dentro de las organizaciones.

## Impacto

El comportamiento organizacional impacta directamente en:



### Ética e integridad

Conductas que pueden generar fraude, corrupción o incumplimiento.



### Cumplimiento normativo

Ignorar leyes o políticas por presión del entorno o por normalización de prácticas inadecuadas.



### Decisiones y liderazgo

Estilos de liderazgo que afectan la toma de decisiones, la comunicación y la colaboración.



### Cultura y clima laboral

Motivación, retención de talento y predisposición al cambio.



### Riesgos operativos y reputacionales

Errores, deficiencias de control y daños a la imagen corporativa.

## Implicaciones para Auditoría Interna

Al incorporar el comportamiento organizacional como Requisito Temático, el IIA Global reconoce que el auditor interno debe:

● Entender **cómo y por qué las personas actúan como actúan**, no solo qué dice el procedimiento

● Evaluar el “tone from the top”, la **coherencia entre discurso y práctica**, y los incentivos reales.

● **Identificar señales culturales** que puedan anticipar fallos de control o de gobierno.

● Integrar factores humanos en la evaluación de riesgos y en las recomendaciones.



## El rol estratégico de Auditoría Interna

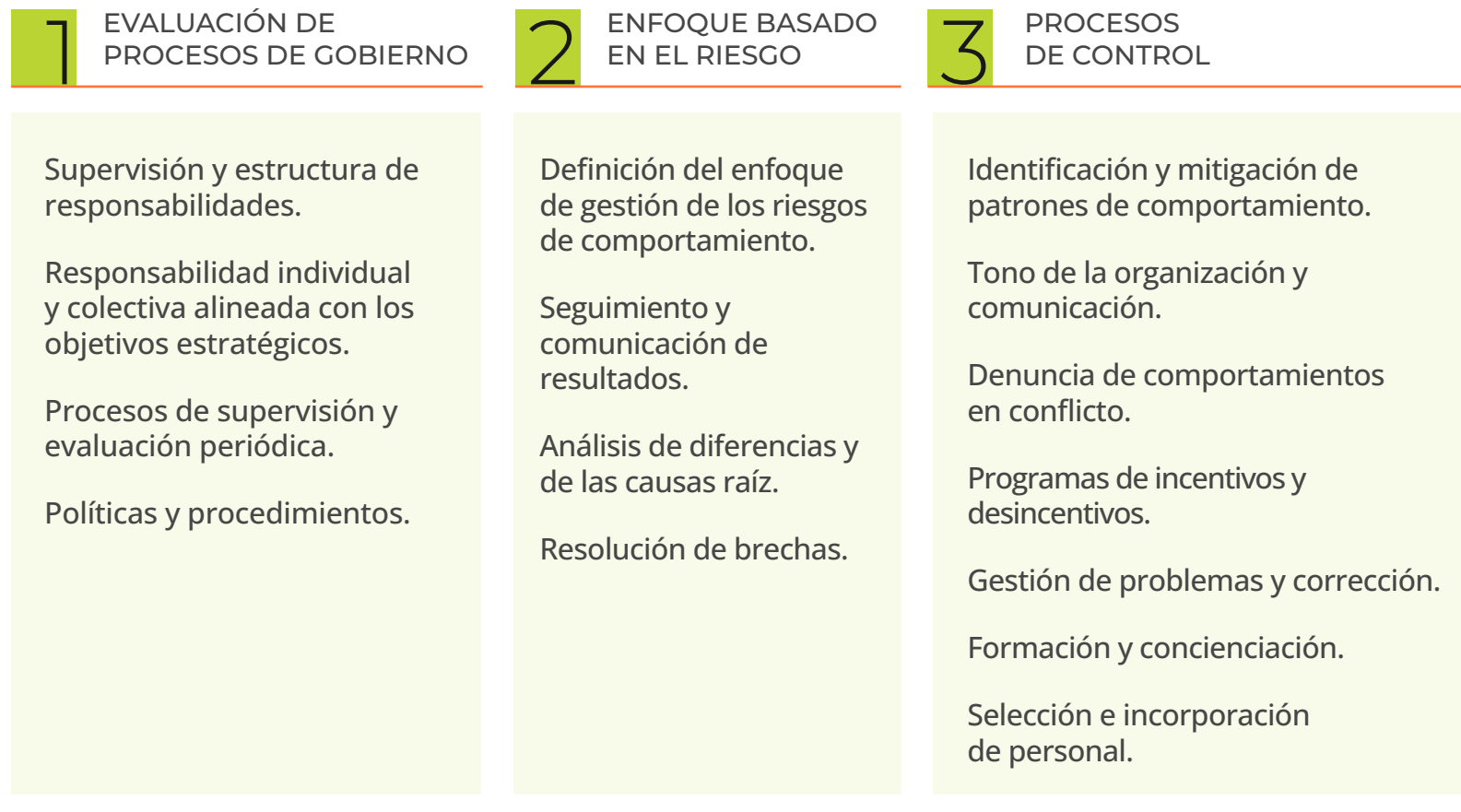
El rol estratégico de Auditoría Interna en relación al comportamiento organizacional consiste en **evaluar y mejorar la consistencia, calidad y fiabilidad de los procesos que gestionan "la forma en que se hacen las cosas"** dentro de una organización.

Dado que el comportamiento de los empleados influye directamente en el desempeño y la consecución de los objetivos, **Auditoría Interna actúa desde el aseguramiento para que la cultura organizacional apoye la estrategia** y no genere riesgos imprevistos.

El rol estratégico implica aplicar un enfoque de auditoría que articule los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.



Descarga el Requisito Temático de Comportamiento Organizacional aquí:



Auditoría Interna eleva la profesión al proporcionar una **base mínima y obligatoria** para auditar temas específicos de riesgo conductual, lo que permite a las organizaciones gestionar de forma proactiva el riesgo de un comportamiento desalineado.

## Guía de usuario

Para facilitar su aplicación, el IIA Global ha puesto a disposición una **Guía de Usuario** que ofrece orientación práctica sobre cómo incorporar este requisito en los trabajos de Auditoría Interna.



Descarga  
la guía aquí:

El Requisito Temático de Comportamiento Organizacional y su Guía de Usuario representan un **avance estratégico en Auditoría Interna**, alineando su actividad con los riesgos reales que enfrentan las organizaciones. Incorporar la perspectiva del comportamiento no solo fortalece la calidad de los procesos, sino que también **ayuda a la organización a anticipar y mitigar riesgos derivados del factor humano**, asegurando que los controles y la cultura trabajen juntos hacia los objetivos corporativos.



→ Explica con más detalle los **conceptos clave** y la lógica detrás de cada uno de los elementos del requisito.

→ Ofrece **orientación práctica** sobre cómo integrar el enfoque del comportamiento organizacional en las evaluaciones y trabajos de Auditoría Interna.

Incluye **ejemplos y consideraciones aplicadas**, que facilitan entender qué tipo de evidencia buscar, cómo evaluar procesos de gobierno y control relacionados con comportamientos, y cómo estructurar procedimientos de auditoría pertinentes.



→ Ayuda a interpretar situaciones específicas en organización en las que el comportamiento puede actuar como un **factor de riesgo explícito** o influir en otros riesgos ya identificados durante la evaluación global.



## Tecnología y datos ESG: el papel de Auditoría Interna en un modelo de sostenibilidad cada vez más digitalizado

En CaixaBank, el impulso del gobierno del dato y la labor de Auditoría Interna se han consolidado como elementos esenciales para garantizar rigor, coherencia y transparencia.

La transformación del *reporting* de sostenibilidad avanza con la regulación y con la necesidad de datos sólidos, trazables y confiables. En CaixaBank, el impulso del gobierno del dato —y especialmente del dato ESG— y la labor de Auditoría Interna, se han consolidado como elementos esenciales para garantizar rigor, coherencia y transparencia en un entorno cada vez más exigente.

La CSRD y otros estándares prometían un salto en calidad y comparabilidad de la información no financiera. Los ajustes recientes —reducción del *phase in*, menor número de empresas obligadas y retrasos— han moderado esas expectativas.



CaixaBank ha impulsado modelos avanzados de gobernanza interna, como el Grupo Director del Dato de Sostenibilidad.

Pese a ello, la obligación de publicar información veraz y consistente sigue intacta, mientras que la madurez y disponibilidad del dato ESG no evolucionarán al ritmo inicialmente previsto.

Este escenario obliga a las organizaciones a fortalecer sus modelos internos de información, desarrollando arquitecturas capaces de soportar nuevas métricas, responder a mayores exigencias supervisoras y garantizar trazabilidad de extremo a extremo. En este proceso, CaixaBank ha impulsado modelos

avanzados de gobernanza interna, entre los que destaca el Grupo Director del Dato de Sostenibilidad, un foro transversal que reúne a áreas de negocio, sostenibilidad, riesgos, financiero y tecnología, desarrollado con una convicción compartida: **el dato de sostenibilidad debía alcanzar la misma calidad y solidez que el dato financiero**. Con este enfoque, su misión es alinear glosarios, estructurar modelos de datos, automatizar procesos y reforzar el entorno de control, promoviendo una visión integrada y colaborativa del dato ESG.

En este entorno, Auditoría Interna adquiere un **papel especialmente estratégico**. Ya no basta con revisar cifras finales, es necesario evaluar la fortaleza de todo el sistema que produce la información, desde la gobernanza del dato hasta la arquitectura tecnológica, pasando por los controles automáticos, las estimaciones aplicadas y los nuevos riesgos asociados al uso de inteligencia artificial.

## Auditoría y la evaluación de la madurez del dato ESG

La auditoría de sostenibilidad ha evolucionado hacia un enfoque que trasciende el análisis documental y el uso de herramientas ofimáticas aisladas. Se busca determinar si procesos, metodologías, estructuras y herramientas son lo bastante robustos para generar información fiable en un contexto de cambio normativo constante, con datos disponibles en plazo, consistentes y útiles para decisiones corporativas y *reporting* regulatorio.

El primer eje es la **gobernanza del dato**. En el sector financiero, contar con un modelo formalizado, integrado y aprobado es indispensable. Auditoría revisa la asignación de roles, la definición de *data owners* y la eficacia de los órganos de coordinación. En CaixaBank, el Grupo Director del Dato de Sostenibilidad ofrece un marco que evita duplicidades, garantiza definiciones comunes y alinea criterios en toda la organización.

El segundo ámbito es la **trazabilidad y la arquitectura técnica**. Las métricas de sostenibilidad combinan datos propios, de terceros y estimaciones. La trazabilidad permite reconstruir cada cifra desde su origen. Auditoría verifica la integración de fuentes, la documentación de definiciones, la capacidad

de los sistemas para calcular y dejar trazas reproducibles, y la existencia de registros fiables de cambios, errores o correcciones. La estructuración del dominio de sostenibilidad y la creación de *data products* con visión de uso refuerzan la replicabilidad del dato.

El tercer ámbito es la **calidad del dato**. No basta con disponer de controles: han de ser eficaces, preferentemente automatizados e integrados en los procesos. En un entorno con información externa limitada o heterogénea, contar con políticas claras sobre validez y jerarquía de datos, procedimientos de estimación cuando el dato no está disponible (*proxies*) y criterios metodológicos es fundamental. La revisión se centra en que dichos criterios se apliquen de manera homogénea, estén bien documentados y se revisen periódicamente.



La auditoría de sostenibilidad ha evolucionado hacia un enfoque que trasciende el análisis documental y el uso de herramientas ofimáticas aisladas.

## Ciberseguridad e inteligencia artificial: nuevas dimensiones del control

La digitalización del dato ESG y la automatización traen desafíos adicionales. La **ciberseguridad** es un riesgo crítico y en evolución constante. Exige reforzar la protección de información sensible, en especial la vinculada a riesgos, exposiciones y estrategia corporativa. Auditoría revisa controles de integridad, autenticación y segregación de funciones, así como la seguridad de infraestructuras internas y entornos en la nube, con políticas consistentes de acceso, cifrado, monitoreo y gestión de incidentes.

La **inteligencia artificial** aplicada a la clasificación, agregación o estimación de datos ESG abre oportunidades de eficiencia y análisis, pero introduce riesgos: sesgos en modelos, falta de explicabilidad, dependencia de datos no verificables y cálculos no reproducibles. Aunque el despliegue es aún incipiente, la revisión

de Auditoría debe anticiparse evaluando la identificación y gobernanza de riesgos, la calidad y representatividad de los datos de entrenamiento, la trazabilidad y explicabilidad de resultados, el monitoreo continuo y la presencia de controles de supervisión humana.

En definitiva, la supervisión por parte de Auditoría no está orientada únicamente a validar indicadores, sino que ayuda a **fortalecer el sistema completo que sustenta la sostenibilidad corporativa, a través de sus revisiones de integridad, consistencia y fiabilidad de la información**. En un contexto donde gran parte del *reporting* no tendrá en el corto plazo aseguramiento externo razonable, Auditoría Interna se convierte en un garante para cumplir con la **exigencia de veracidad, consistencia y responsabilidad sobre la información publicada por parte de las entidades**.



Auditoría Interna se convierte en un garante para cumplir con la exigencia de veracidad, consistencia y responsabilidad sobre la información publicada por parte de las entidades.

# Inteligencia Artificial y Auditoría Interna: de la promesa tecnológica a la confianza organizativa

La ética, la explicabilidad, la trazabilidad y el aseguramiento, dejan de ser conceptos intangibles para convertirse en factores clave de sostenibilidad del negocio.

La Inteligencia Artificial (IA) ha dejado de ser una tecnología emergente para convertirse en motor de competitividad para las organizaciones.

En sus primeras etapas, la adopción de IA se centró en modelos de apoyo a la decisión: algoritmos que recomendaban acciones, identificaban patrones o priorizaban alternativas, siempre bajo supervisión humana directa. Sin embargo, el salto hacia la IA generativa y, más recientemente, hacia sistemas “agentic” marca un cambio sustancial que amplía exponencialmente el potencial de eficiencia y escalabilidad, pero

**Mireia Luengo.** Directora de Audit & Assurance de Deloitte. [mluengoruiz@deloitte.es](mailto:mluengoruiz@deloitte.es)

**Luis Enrique Corredera.** Director de Technology & Transformation IA de Deloitte. [lcorredera@deloitte.es](mailto:lcorredera@deloitte.es)

**Alberto Esteban Insua.** Senior Manager de Technology & Transformation IA de Deloitte. [aestebaninsua@deloitte.es](mailto:aestebaninsua@deloitte.es)

también introduce una nueva dimensión de exposición al riesgo.

A medida que la IA se integra de forma más profunda en los procesos críticos, las organizaciones se enfrentan a preguntas que trascienden lo puramente tecnológico: ¿cómo asegurar que los modelos actúan de forma alineada con los valores corporativos?, ¿cómo se garantiza la transparencia de decisiones complejas o no deterministas?, ¿quién es responsable frente a un impacto reputacional? **La ética, la explicabilidad, la trazabilidad y el aseguramiento**, dejan de ser conceptos intangibles para convertirse en factores clave de sostenibilidad del negocio.

En este contexto, **Auditoría Interna** adquiere un papel renovado. Tradicionalmente enfocada en evaluar el funcionamiento de los controles internos, hoy está llamada a **participar en la conversación estratégica sobre cómo integrar la IA de forma segura, responsable y coherente con el apetito de riesgo de la organización**. Su contribución no consiste en frenar la innovación, sino en ayudar a crear las condiciones de confianza necesarias para escalarla.

## Una visión basada en riesgos para escalar con confianza

Cuando avanzar en IA ya no es únicamente una cuestión de capacidad técnica, sino de madurez organizativa, **un enfoque basado en riesgos se convierte en el elemento clave para escalar con confianza**.

Cerca del 42% de las organizaciones considera que su estrategia de IA está altamente preparada, y alrededor del 30% expresa un nivel similar en materia de riesgo y gobernanza. Sin embargo, las valoraciones descienden de forma apreciable cuando se examinan infraestructura técnica, gestión de datos y talento. Es decir, **existe un desajuste en la percepción de la estrategia y la realidad operativa en las organizaciones**.

**AI TRiSM** se presenta como un marco estructurado que puede ayudar con este desajuste, gestionando la confianza, los riesgos y la seguridad. Fundamentado en cinco

componentes -explicabilidad de los modelos, gestión operativa de los sistemas de IA, seguridad de los modelos y datos, gestión sistemática de riesgos y cumplimiento normativo y ético-, propone el establecimiento de procesos formales de gobierno y control a lo largo de todo el ciclo de vida de los sistemas de IA.

Una **gobernanza bien diseñada** aporta claridad sobre qué es aceptable, qué requiere supervisión reforzada y qué debe ser objeto de validación independiente. Esta claridad, lejos de ralentizar, acelera la adopción y convierte la gobernanza de la IA en un habilitador del escalado rápido bajo control.

En un entorno donde la IA avanza cada vez más rápido, Auditoría Interna puede convertirse en un actor central para cerrar ese gap, ayudando a las organizaciones a innovar con velocidad, pero también con trazabilidad, resiliencia y confianza.



**Una gobernanza bien diseñada aporta claridad sobre qué es aceptable, qué requiere supervisión reforzada y qué debe ser objeto de validación independiente.**



Cobra especial relevancia el principio de proporcionalidad.



## IA y Aseguramiento: el equilibrio entre el motor y los frenos de alta competición

Sin embargo, existe la tendencia de ver al gobierno y al control como el "freno" que ralentiza el coche, cuando en realidad son los frenos de un Fórmula 1 los que permiten al piloto entrar en las curvas a 200 km/h con confianza. Sin ellos, simplemente no podrías correr.

Cobra especial relevancia el **principio de proporcionalidad**, siendo conscientes de que el control entendido como un "checklist" infinito mata la agilidad. Si para desplegar un modelo de lenguaje que resuma correos internos se exige el mismo nivel de aseguramiento que para un

algoritmo que concede hipotecas en una entidad financiera, la compañía sentirá que pierde la ventana de oportunidad.

## El aseguramiento como *feature* técnica

Para implementar un modelo de AI TRISM que sea realmente efectivo y eficiente, proponemos centrarnos en tres pilares fundamentales donde el control genera un valor tangible:

### 1 EXPLICABILIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

No se trata solo de auditar modelos para cumplir con la normativa (como la AI Act). **La explicabilidad aporta valor real al negocio:** un modelo “caja negra” que rechaza, por ejemplo, una solicitud de seguro sin dar razones claras acaba generando desconfianza y pérdida de clientes a medio y largo plazo. Por eso, la explicabilidad no es solo un requisito legal, sino también **una herramienta de marketing y fidelización.**

### 2 MONITORIZACIÓN DE LA DERIVA (DRIFT) EN TIEMPO REAL

El riesgo no es estático. Un modelo que funcionaba correctamente ayer puede quedar desactualizado hoy debido a cambios externos, como variaciones en el contexto económico. Por ello, **el aseguramiento debe ser automático y continuo,** con monitorización en tiempo real e integrado en el pipeline de CI/CD de los equipos de desarrollo.

### 3 GOBIERNO DE DATOS COMO SEGURO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

En el contexto de la IA generativa, el riesgo de fuga de información es especialmente alto, ya sea a través de prompts o del uso indebido de datos de terceros en el entrenamiento. **Un buen marco de gobierno de datos** no solo reduce estos riesgos, sino que también **protege el valor estratégico y la propiedad intelectual de la empresa.**

Como conclusión, no se trata de elegir entre velocidad o control. La clave está en entender que la confianza es un activo que se puede monetizar. Las organizaciones que tendrán éxito no serán las que desarrollen más modelos de IA, sino aquellas que consigan **generar confianza tanto en clientes como en reguladores.**

Sin un marco de gobierno y aseguramiento, la IA es una apuesta arriesgada. En cambio, cuando está bien gestionada, se convierte en **una inversión estratégica.**

**El reto para Auditoría Interna es dejar de preguntarse “¿qué ha fallado?” y pasar a asegurar, desde el diseño, que los sistemas estén preparados para no fallar.**



# Aplicaciones de la Inteligencia Artificial en Auditoría Interna



Implementación de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa (IA Gen) en Auditoría Interna con el objetivo de la mejora de la eficiencia y calidad de los procesos de auditoría.

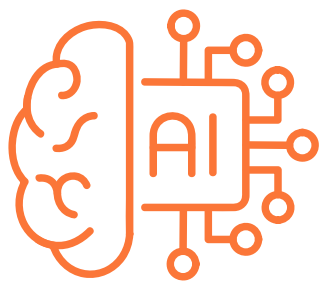
**Santiago Bueno Rejón.**

*Jefe de proyecto de Auditoría Interna y Project Lead Aplicación GenAI. Repsol.*  
[santiago.bueno@repsol.com](mailto:santiago.bueno@repsol.com)

**David Sánchez Vázquez.**

*Gerente Sr. de Auditoría Interna y responsable del Área de Innovación para los procesos internos de Auditoría Interna. Repsol.*  
[d.sanchez.vazquez@repsol.com](mailto:d.sanchez.vazquez@repsol.com)

## CONTEXTO



### Piloto Copilot (fin 2023)

Dentro del carácter estratégico de la IA Generativa y los Datos para Repsol, y como continuación del Programa Digital que comenzó hace 8 años, a finales de 2023, realizamos una prueba piloto con Copilot

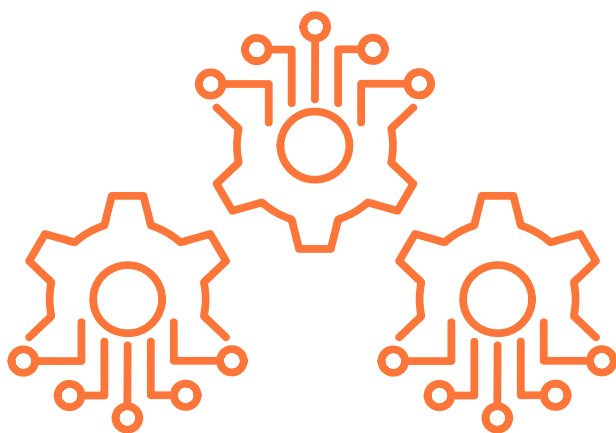
Microsoft 365 (M365) en la que participaron 600 empleados. Los resultados demostraron ahorros significativos en efectividad y productividad, con un ahorro de 121 minutos de trabajo por semana por persona.



### Adopción Copilot en Repsol (2Q 2024)

A raíz de los resultados obtenidos, la **compañía decidió implantar Copilot**, extendiendo su uso a todos los empleados, con el objetivo de continuar acelerando su digitalización e incorporar nuevas formas de trabajo. En este marco, se realizó un despliegue en el Grupo Repsol de **Copilot M365** mediante una asignación de 4.000 licencias, alcanzándose una cobertura del **48% de la Dirección de Auditoría, Control y Riesgos**. El grado de adopción en **Auditoría Interna se eleva a un 90%**, superior al promedio de compañía.

### PROYECTO HARVEY



### Estrategia IA

La Dirección de Auditoría, Control y Riesgos ha establecido una **Estrategia de Adopción y Despliegue de Inteligencia Artificial** con el fin de mejorar la eficiencia y precisión del trabajo realizado y garantizar que las capacidades de supervisión y evaluación son las adecuadas para mitigar los riesgos intrínsecos de las tecnologías de IA cuando se aplican a los procesos de negocio y sistemas de control.

### Experimentación

Durante el 2024 se hizo un trabajo de prospección para identificar otras soluciones de IA Generativa y usos. Dentro de esta estrategia se encuadra la **PoC de otra herramienta de IA generativa, Harvey**, esponsorizada por el área Legal del Grupo Repsol.

A lo largo de 2025 se ha consolidado el uso de las herramientas de IA Generativa iniciando una nueva etapa con agentes declarativos para avanzar en la automatización de tareas.

La PoC de Harvey es un proyecto de transformación centrado en las personas y que presenta las siguientes características:

- Las **licencias** se distribuyeron proporcionalmente entre los equipos de la Dirección, proporcionando al equipo de **Auditoría Interna una cobertura del 35%**.
- Durante el año 2024 se identificaron **procesos clave que pueden beneficiarse de esta tecnología**.
- El piloto de DACR con Harvey se benefició de la **formación en Copilot y Copilot M365 dentro del Grupo Repsol**. Destaca el itinerario formativo interno en materia de IA Generativa y su uso en el entorno de las herramientas de Microsoft 365 junto con una acción específica de redacción de *prompting* (10 horas).



- El Gobierno del proyecto reside en el Comité de la Función **esponsorizado por la Comisión de Auditoría**. Como **equipo motor se dispuso un equipo multidisciplinar** para garantizar un enfoque holístico, compuesto por los

responsables de Auditoría Interna de IT, Data Analytics en AI, Programa InnovA (área de innovación para procesos internos de AI), Planificación, Control y Procesos, y un Project Lead con capacidades en Data Analytics e IA Generativa.

- A modo de **socialización**, se ha habilitado un canal de TEAMS a disposición de toda el área donde se comparten experiencias y casos de uso (prompts, tipos de pruebas ejecutadas, etc.).

## RESULTADOS

- En un plazo de nueve meses, el 80% de los usuarios adoptó el uso de estas herramientas de IA Generativa en su trabajo diario.
- Los usuarios colaboran con aquellos miembros del equipo sin licencia asignada, lo que ha tenido un **impacto significativo en la productividad tanto profesional como individual**.
- Copilot se utiliza adicionalmente como **asistente de productividad personal en diversas tareas laborales**, tales como: i) la elaboración de actas de reunión, ii) la transcripción de conversaciones en

idiomas extranjeros, iii) el análisis de incoherencias en las entrevistas con los auditados, iv) la identificación de acciones y responsables tras las reuniones, y, v) la gestión de tareas.

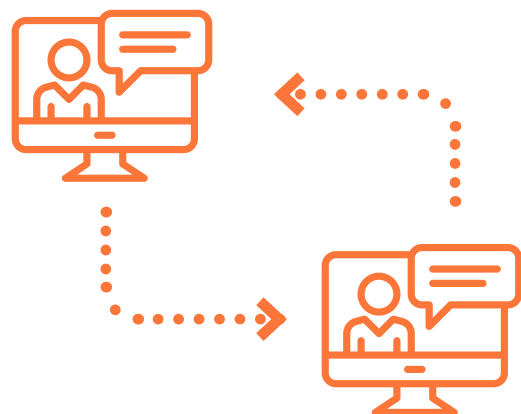
- Finalmente, **se observaron los siguientes impactos en la ejecución de procesos de auditoría interna por el uso de Harvey:**

### Procesos de auditoría interna (casos de uso)

	Eficiencia	Calidad
Análisis del marco de control de los procesos (regulación y normativa externa e interna de aplicación) y de contratos	●	
Recopilación y análisis de riesgos, documentación inicial y elaboración del programa de trabajo	●	●
Ejecución de pruebas de auditoría	●	●
OCR (Reconocimiento Óptico de Caracteres) aplicado a documentación de soporte	●	
Conceptualización de hallazgos y elaboración del informe de auditoría (borrador)	●	
Propuesta de recomendaciones y contraste de planes de acción	●	

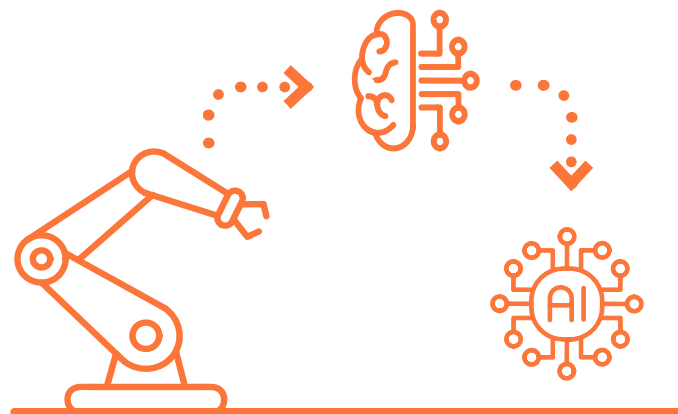


## PALANCAS PARA EL ÉXITO



### Selección de participantes PoC

Para el éxito de estos proyectos es necesario tener identificados aquellos miembros del equipo que podemos clasificar como **innovadores** (los primeros en adoptar nuevas tecnologías) y **adoptadores tempranos** (líderes de opinión y que adoptan nuevas tecnologías después de los innovadores) con objeto de que sean vectores de una rápida adopción y extensión de las soluciones tecnológicas acordadas.



### Resultados instantáneos

A nivel de grupo, los trabajadores valoran muy positivamente la adopción de herramientas de IA Generativa. A modo de ejemplo, a un **62% de las personas con licencia Copilot M365 no les gustaría volver a trabajar sin esta herramienta.** Adicionalmente, un **37% de usuarios lo emplea entre 4 y 5 días a la semana.**

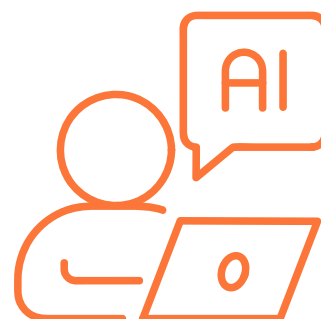
En el área de Auditoría Interna en la PoC de Harvey la **eficiencia obtenida en los procesos** con IA Generativa refleja **ahorros de hasta un 40% del tiempo en procesos** como la conceptualización de hechos significativos y elaboración de un primer borrador de informe.



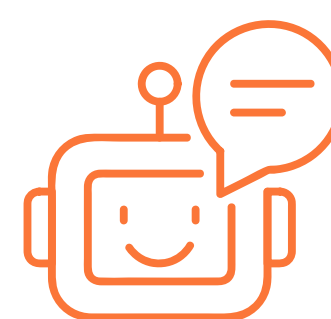
## PRINCIPALES OBSTÁCULOS



**Necesidad de adaptarse a un lenguaje nuevo: *prompting*.** A nivel de grupo se ha alcanzado un **95% de asistencia a las sesiones de formación**, cifra que se eleva al 100% en el área de Auditoría Interna.



**Tecnologías poco maduras y de nichos:** cada IA Generativa está en proceso de cambio constante y las soluciones aportadas a casos particulares obligan al empleo de distintas herramientas.



**Alucinaciones:** Para un área como Auditoría Interna es crucial que la herramienta permita la revisión y auditoría de los resultados ofrecidos. En este sentido herramientas como **Harvey**, que disponen de un sistema de referencias por notas a las respuestas ofrecidas, **permiten tener trazabilidad completa del proceso**, incluyendo los *prompts* y la información empleada para la generación de la respuesta, así como las distintas iteraciones realizadas.



## CONCLUSIONES

1

Mejora de la eficiencia de los procesos, logrando ahorros en el tiempo invertido en procesos clave de auditoría.

2

Trazabilidad completa del proceso, reduciendo errores operacionales y reforzando la calidad y la fiabilidad de las conclusiones obtenidas.

3

Elevado nivel de satisfacción entre los usuarios de las herramientas, quienes las adoptan como una ayuda para ser más productivos en su trabajo y no como una amenaza.



La integración de IA Generativa en el área ha demostrado ser una **palanca clave** para seguir avanzando en la transformación continua del área de Auditoría Interna y del Grupo Repsol.



## ¡Participa en las Jornadas Auditoría Interna 2026!

### NUEVA EDICIÓN

Arrancamos con las Jornadas de Auditoría Interna 2026 (14 y 15 de octubre) y queremos contar con ponentes que inspiren a nuestra profesión y ayuden a anticipar tendencias clave. Si tienes ideas innovadoras, conoces metodologías diferenciales o experiencias transformadoras que estén marcando la diferencia en la función de Auditoría Interna, ¡queremos conocer tu propuesta!

Si quieres participar, comparte tus propuestas a través de este formulario hasta el 7 de abril:

[Jornadas de Auditoría Interna 2026](#)  
[Envíanos tu propuesta de participación](#)



## Plan de Formación 2026

### FORMACIÓN



[Más información](#)

Consulta el Plan de Formación 2026 del Instituto, alineada con el Marco de Competencias del IIA Global, y que incluye más de 90 cursos diseñados para distintos perfiles y en diferentes formatos. Un itinerario formativo sobre Inteligencia Artificial, cursos sobre las principales áreas de riesgos recogidas en el Risk in Focus, 2026 y el Certificado ASG-UE, constituyen las principales novedades.

## Se abre una nueva convocatoria del programa de Mentoría Técnica

### MENTORING

Desde el IAI España te invitamos a participar en una nueva convocatoria del programa de Mentoría Técnica, un servicio disponible para los representantes de nuestros socios corporativos, que tiene como objetivo impulsar, guiar e inspirar el desarrollo profesional de sus carreras y fomentar la eficiencia y el buen gobierno de las organizaciones.



## Auditoría Interna del uso de la metodología DevOps

### LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO



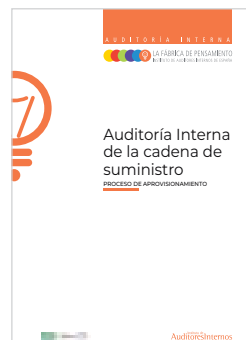
Más información 

Este nuevo documento de la Fábrica de Pensamiento presenta la metodología DevOps, que surge con el propósito de acelerar el ciclo de vida del desarrollo del software, frente a las estructuras tradicionales en las que la diferenciación entre los equipos de desarrollo y operación de sistemas resultaba en un 'time to market' más lento y con mayores costes.

## Auditoría Interna en la cadena de suministro

### LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

Este documento de La Fábrica de Pensamiento se configura para orientar a Auditoría Interna en la supervisión de los procesos de aprovisionamiento en un entorno marcado por factores como la disrupción tecnológica, las tensiones geopolíticas o las nuevas exigencias regulatorias en ámbitos como la sostenibilidad (ESG), que convierten la gestión de la cadena de suministro como factor estratégico para la resiliencia y competitividad de las organizaciones.



Más información 

## El auditor frente a la Inteligencia Artificial: del juicio profesional al juicio algorítmico

### FOROS SECTORIALES

El Instituto de Auditores Internos de España participó en el IV Foro de Expertos Confitegal Auditores sobre el impacto de la Inteligencia Artificial, que organiza esta publicación y que ha profundizado sobre la llegada de la Inteligencia Artificial al mundo de la auditoría, y la necesidad de gestionar esta nueva y transformadora tecnología desde un punto de vista humano y ético.



Más información 

## El Instituto ofrece una ponencia sobre el valor de Auditoría Interna en el LVII Congreso Nacional de AEALCEE

### ALIANZAS



[Más información](#) 

Javier Sánchez-Rico, responsable de Contenido Técnico del IAI España, ha ofrecido una ponencia sobre el valor de Auditoría Interna ante representantes de 40 centros universitarios en el LVII Congreso Nacional de Representantes de Estudiantes de AEALCEE. Su exposición estuvo centrada también en las competencias necesarias y en su atractivo como opción de desarrollo profesional.

## Sesión informativa sobre Auditoría Interna en la Universidad Complutense de Madrid

### CENTRO DE CONOCIMIENTO

El IAI España ofreció la ponencia 'Auditoría Interna: función, propósito y oportunidad profesional' en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid a estudiantes del Máster en Auditoría y Contabilidad, así como del doble Grado de Gestión y Administración Pública -Economía y del Grado de Gestión y Administración Pública. Por su parte, Bupa Sanitas ha compartido el día a día de la Función bajo el título 'La Auditoría Interna crea valor'.



[Más información](#) 

## Auditoría Interna en la Era Digital: Tecnología, Colaboración y Valor Estratégico de GRC Integrado

### WEBINAR TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Organizado por Workiva, este webinar ha estado diseñado para proporcionar una visión detallada de cómo Workiva ayuda a los equipos de Auditoría Interna y de GRC (Governance, Risk and Compliance) a apoyarse en la tecnología y en la inteligencia artificial para trabajar de manera más eficiente y efectiva.

[Más información](#) 



## El País entrevista a la presidenta del IAI España

### IMPACTOS



Más   
información

La presidenta del Instituto de Auditores Internos de España, Sonsoles Rubio, aborda en un reportaje publicado en El País las implicaciones de la Inteligencia Artificial en materia de Sostenibilidad.

## Heraldo de Aragón entrevista a la directora general del IAI España

### IMPACTOS

El periódico Heraldo de Aragón entrevista en su suplemento 'Perspectivas' a la directora general del IAI España, Gabriela González-Valdés, quien aborda el rol estratégico del auditor interno y los principales riesgos empresariales.



Más   
información

## Creación de valor: la Auditoría Interna como garante de la sostenibilidad empresarial

### IMPACTOS

El medio de comunicación Corresponsables ha publicado el dossier Corresponsables 'Sostenibilidad en Auditoría Interna' compuesto por una entrevista a la presidenta del Instituto, Sonsoles Rubio, y un total de siete tribunas firmadas por organizaciones socias del IAI España: Aleatica, Grupo Antolín, Redeia, Repsol, Mapfre, CaixaBank y Enagás.



Más información 

## Adaptación al nuevo Requisito Temático de Ciberseguridad

### LOS LUNES DEL INSTITUTO



[Más información](#) 

La sesión de *Los Lunes del Instituto* de enero de 2026 se centró en la experiencia de Auditoría Interna de Iberdrola en la adaptación al Requisito Temático de Ciberseguridad, un documento que forma parte del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y que será de obligado cumplimiento a partir del 5 de febrero de 2026.

## Auditoría Interna de la cadena de suministro

### LOS LUNES DEL INSTITUTO

La sesión de febrero de Los Lunes del Instituto ha servido para presentar el nuevo documento de la Fábrica de Pensamiento: Auditoría Interna de la Cadena de Suministro.



[Más información](#) 

## Perspectivas macroeconómicas para España

### LOS LUNES DEL INSTITUTO



[Más información](#) 

La sesión de marzo de Los Lunes del Instituto ha estado centrada en las perspectivas macroeconómicas de España y ha contado con la participación de Gregorio Izquierdo, director general del Instituto de Estudios Económicos y director de Economía de la CEOE, que ha ofrecido un análisis completo del actual contexto económico y sus implicaciones para Estados Unidos, Europa y la economía española.

# Plan de Formación 2026

CONSULTA NUESTRA OFERTA FORMATIVA PARA ESTE AÑO CON MÁS DE 90 CURSOS, QUE INCLUYE, ENTRE OTRAS NOVEDADES, UN NUEVO ITINERARIO SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Todos los conocimientos y competencias para lograr tus objetivos profesionales a tu alcance.





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

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

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