



Un espacio
de análisis,
reflexión y
conocimiento

Informes

Junio 2026

**INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTRATÉGICA:
UN VALOR EMPRESARIAL TRANSFORMADOR**

Impacto, retos y
oportunidades para el
futuro de las organizaciones

Instituto de
Audidores Internos
de España

00. Índice

Sobre Esfera Consejeros

2

Sobre Esfera Consejeros

Esfera Consejeros es un espacio creado por el Instituto de Auditores Internos de España dirigido a los miembros de la Comisión de Auditoría y al resto de consejeros de nuestros socios corporativos.

Ayudamos a los consejeros en sus responsabilidades de supervisión con la perspectiva y el rigor del auditor interno y con la visión puesta en los principales riesgos.

El IAI España crea este espacio de análisis, reflexión y conocimiento para ayudar a los consejeros a hacer las preguntas oportunas con el fin de realizar una adecuada supervisión de los riesgos relevantes del actual entorno empresarial.

Impulsamos las prácticas de buen gobierno en España.

*Si eres consejero de una empresa socia del Instituto y quieres darte de alta en Esfera Consejeros, **solicítalo aquí.***

Junio 2026

De un vistazo

La fuerza transformadora de la IA a nivel empresarial

La inteligencia artificial está transformando los procesos de negocio y el funcionamiento de las organizaciones. Su evolución hacia la **IA agéntica** nos sitúa en una etapa que tiene el **potencial de cambiar radicalmente la forma en que las empresas crean valor**, aunque la verdadera

transformación requiere algo más que inversión tecnológica: transformación organizativa, gobernanza sólida y supervisión estratégica desde el Consejo. Exige que los líderes replanteen los procesos y alineen las capacidades de la inteligencia artificial con las prioridades empresariales.

Impacto en los procesos de negocio



1 LA IA GENERA UN VALOR EMPRESARIAL REAL

El 40% de las organizaciones espera un retorno positivo de la inversión (ROI) de la IA en un plazo de uno a tres años. Los agentes de IA están impulsando mejoras en eficiencia, precisión y satisfacción del cliente.



2 LA INVERSIÓN EN IA SE ESTÁ ACELERANDO

El 62% de las organizaciones ha incrementado su gasto en IA generativa en 2025.



3 LA ADOPCIÓN DE IA AGÉNTICA ESTÁ EN AUGE

El uso de agentes de IA (incluidos los sistemas multiagente) se ha más que duplicado en un año, y el 21% de las organizaciones ya los utiliza en sus operaciones.



4 LA IA ESTÁ TRANSFORMANDO FUNCIONES EMPRESARIALES CLAVE

Genera ahorros de costes del 26 al 31% en áreas como cadena de suministro y adquisiciones, finanzas y contabilidad, y operaciones de atención al cliente y RRHH.

Fuente: AI in action. How Gen AI and Agentic AI redefine business operations (Capgemini Research Institute).

De un vistazo



Escalar la IA para un impacto real

El papel de los líderes empresariales trasciende la toma de decisiones basada en datos. Desde una perspectiva ética y estratégica, deben ser capaces de integrar la IA en la cultura organizacional y liderar para generar valor.

El año 2025 marcó la consolidación de la **IA empresarial** como un activo estratégico real. Informes de McKinsey, Gartner o Boston Consulting Group coinciden: la adopción masiva ya está en marcha, pero el **valor tangible solo llega cuando las empresas transforman los avances iniciales en IA en un impacto real a gran escala.**

El factor decisivo para ello es **la seguridad, la explicabilidad, la trazabilidad o la aplicabilidad real de la IA en los procesos de negocio y toma de decisiones.** El éxito de pasar de la ambición a la activación requerirá **un cambio deliberado en el que las personas definan una visión y tomen decisiones responsables, y la IA proporcione la información, la velocidad y la escala necesarias** para alcanzar esa ambición.

Esto implica rediseñar los procesos centrales y los modelos operativos con IA, garantizando que las fortalezas humanas (como el juicio, la creatividad, la empatía y la capacidad de establecer relaciones) se potencien, en lugar de automatizarse.

Acciones esenciales para el desarrollo de operaciones de negocio impulsadas por la IA



1 CONSTRUIR UNA BASE DE PREPARACIÓN PARA LA IA

Establecer esta preparación requiere un liderazgo alineado, una gobernanza sólida, un amplio conocimiento de la IA en la organización, operaciones de negocio digitalizadas y una infraestructura de datos robusta que garantice iniciativas de IA escalables y efectivas.



2 PREPARAR A LA FUERZA LABORAL PARA LA IA

La integración exitosa de la IA depende de la gestión del cambio, la transformación cultural y la capacitación de los empleados para colaborar eficazmente con la IA.



3 DESARROLLAR UN ENFOQUE SÓLIDO DE REDISEÑO DE PROCESOS

Un rediseño estratégico y estructurado de los procesos permite integrar la IA donde genera mayor valor, impulsando la eficiencia y la innovación.



4 ADOPTAR LA IA AGÉNTICA PARA LOGRAR BENEFICIOS TRANSFORMADORES

La adopción de IA agéntica a escala, mediante una implementación por fases, permite transformar las operaciones, mejorar la toma de decisiones y enriquecer la experiencia del cliente.



5 MANTENER UN ENFOQUE RIGUROSO EN EL CONTROL DE COSTES

La disciplina financiera en la adopción de la IA (guiada por métricas como el coste por inferencia y el ROI) garantiza que la innovación sea económicamente sostenible.



6 DISEÑAR UNA ESTRATEGIA PARA ESCALAR PROCESOS IMPULSADOS POR IA

Escalar la IA con éxito requiere una estrategia clara de “construir o comprar” que equilibre la innovación con la estabilidad operativa y la adaptabilidad a largo plazo.

Fuente: Capgemini Research Institute Analysis.



La transformación integral maximiza el retorno de la inversión en IA.

Según el informe de Deloitte *State of AI in the Enterprise 2026*, las organizaciones líderes están replanteándose cómo se realiza el trabajo, cómo se estructuran los equipos y cómo las capacidades humanas y de las máquinas pueden complementarse en las operaciones diarias.

La IA ya es entendida por los líderes empresariales como más que una tecnología. Abre la puerta a una forma radicalmente diferente de gestionar las organizaciones, **impactando la estrategia, las operaciones, la cultura, el riesgo y el talento.**

Tal y como recoge BCG en AI Radar 2026, aproximadamente el 90% de los líderes empresariales cree que, para 2028, **la IA redefinirá el concepto de éxito en su sector.** Las empresas irán más allá de la simple implementación de esta tecnología en tareas cotidianas,

transformando flujos de trabajo críticos y, en muchos casos, creando modelos de negocio completamente nuevos. Este cambio refleja el reconocimiento de que la transformación integral maximiza el retorno de la inversión en IA.

Seis pilares para la captura de valor

Fuente: The State of AI 2025. McKinsey & Company.

Transformación IA



*La eficiencia operativa ya no es suficiente;
la transformación estructural es el nuevo estándar competitivo.*

El valor empresarial de la IA

A nivel global, los beneficios actuales de la IA se concentran principalmente en la mejora de la eficiencia operativa, la productividad y la toma de decisiones.

El impacto sobre nuevos ingresos y modelos de negocio, aunque esperado, sigue siendo incipiente.

Medir el valor empresarial de la IA requiere un marco integral que abarque tanto el impacto financiero inmediato como los beneficios estratégicos a largo plazo. Para comprender su valor, las organizaciones deben ir más allá de los simples cálculos de retorno de la inversión (ROI) y considerar **la generación de ingresos, la mitigación de riesgos, la eficiencia operativa y la ventaja competitiva.** Las implementaciones exitosas actuales demuestran que el **enfoque estratégico, el control de riesgos, los marcos de medición adecuados y la alineación organizacional son factores críticos para el éxito.**

Aunque invertir más en la IA no es lo mismo que crear valor. La mayoría de las inversiones en IA que realizan las empresas globales son, según datos recientes, de carácter esporádico, basadas en la priorización dirigida por departamentos o incluso ad hoc. **Solo el**

9% de las empresas se basan en una priorización estratégica y holística.

Cabe destacar también que la mayoría de las organizaciones (79%) son optimistas en cuanto al ROI de su inversión en IA en uno o tres años. **Si bien muchas empresas están adoptando la automatización mediante IA y la IA generativa en la actualidad, se prevé que la inversión futura se centre en los agentes de IA.** Según SAP y Oxford Economics en su informe sobre el valor de la IA, “más de tres cuartas partes (78%) de las empresas consideran que los agentes de IA tienen un potencial de moderado a alto para transformar las operaciones dentro de la organización, al tiempo que, en los próximos dos años, las empresas globales esperan un retorno de la inversión en IA agéntica del 10%”.

Aunque los desafíos de la IA persisten (la disponibilidad de datos de calidad es inconsistente, se requiere capacitación adicional y la IA en la sombra es motivo de preocupación), la oportunidad es enorme y **las nuevas innovaciones, como la IA agéntica, ofrecen perspectivas prometedoras de nuevos ingresos, mayor eficiencia y crecimiento.**

Tendencias del uso de la IA en las empresas



1 AGENTES DE IA

Sistemas autónomos capaces de gestionar tareas complejas, agilizando operaciones y mejorando la experiencia del cliente.



2 INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA AVANZADA

Modelos como DALL-E serán comunes en industrias creativas y publicidad.



3 GEMELOS DIGITALES

Tecnologías que simulan procesos o sistemas para optimizar operaciones, muy utilizados por grandes corporaciones como Tesla, Siemens o General Electric.



4 SISTEMAS DE IA ESPECIALIZADOS

Herramientas para diagnósticos médicos o soluciones legales automatizadas.



5 EDGE AI

IA procesada en dispositivos locales que no necesitan conectarse a un centro de datos para funcionar y que permite a estos dispositivos tomar decisiones de forma autónoma, muy útil en dispositivos médicos u automoción, por ejemplo.



6 PLATAFORMAS DE ANÁLISIS ÉTICO DE DATOS

Tecnologías que garantizan el cumplimiento ético de la IA.



7 HIPERPERSONALIZACIÓN: La IA permitirá una personalización extrema en sectores como retail, salud y finanzas, profundizando el engagement y la fidelización de clientes.



8 AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE

Se integrará en los procesos empresariales, mejorando la eficiencia operativa y la toma de decisiones.



9 SINERGIA HUMANO-IA

Potenciará las capacidades humanas y mejorará los procesos de toma de decisiones en las empresas.



10 ANÁLISIS DE DATOS AVANZADO

La inversión en IA para análisis de datos crecerá significativamente, con un mercado global que alcanzará los 827 mil millones de dólares en 2030.

Fuente: El futuro de la IA en las empresas. ESADE.

La IA en procesos de negocio

A medida que la IA gana autonomía y se integra en procesos cada vez más críticos, la madurez organizativa se convierte en un factor determinante. El principal motor del valor no es la tecnología en sí, sino el rediseño integral de procesos (*business transformation*).

*Principal motor del valor:
business transformation*

Beneficios de la inteligencia artificial aplicada a los procesos de negocio

AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS

Además de aumentar la eficiencia operativa, libera a los empleados para que se enfoquen en tareas más estratégicas y creativas.

MEJORA DE LA TOMA DE DECISIONES

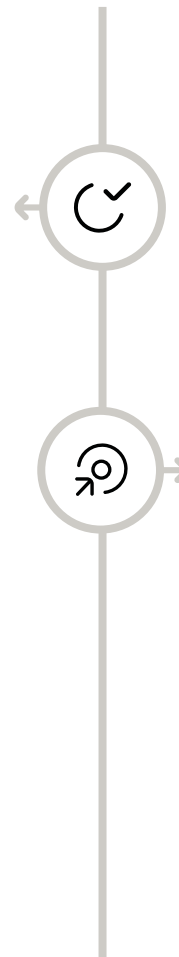
Puede analizar grandes cantidades de datos en tiempo real, proporcionando insights valiosos que facilitan la toma de decisiones informadas.

PERSONALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Las herramientas de inteligencia artificial, como los *chatbots* y los sistemas de recomendación, mejoran notablemente la experiencia del cliente al ofrecer respuestas rápidas y soluciones personalizadas.

EFICIENCIA Y REDUCCIÓN DE COSTES

Puede reducir los costes operativos al optimizar procesos y minimizar errores humanos.



Retos de la inteligencia artificial

COSTES INICIALES ELEVADOS

Su adopción puede implicar una inversión inicial significativa en términos de software, hardware y capacitación de personal.

COSTES DE USO

Existe un riesgo en el control de los costes: tras varios años en los que las empresas han incentivado el uso masivo de modelos generativos y agentes de IA, muchas están descubriendo que los costes se están disparando y que el retorno económico no siempre está claro.

COMPLEJIDAD Y FALTA DE CONOCIMIENTO

La falta de expertos en IA puede ralentizar la adopción y limitar los beneficios potenciales de este tipo de tecnología.

PROBLEMAS DE SEGURIDAD Y PRIVACIDAD

Su uso implica el manejo de grandes cantidades de datos, lo que puede generar preocupaciones en torno a la seguridad y privacidad de la información.

DESPLAZAMIENTO DE EMPLEOS

Aunque la automatización de los procesos puede mejorar la eficiencia, también puede conducir a la pérdida de empleos, especialmente en roles que dependen de tareas repetitivas.

Fuente: Ventajas y retos de la IA en las empresas ESADE.

Un enfoque dual



COST-OUT

Reducción de costes mediante automatización.



CAPACITY-UP

Aumento de capacidades humanas mediante colaboración con IA.

Uno de los principales desafíos es garantizar una convivencia efectiva y equilibrada entre agentes de inteligencia artificial y las personas

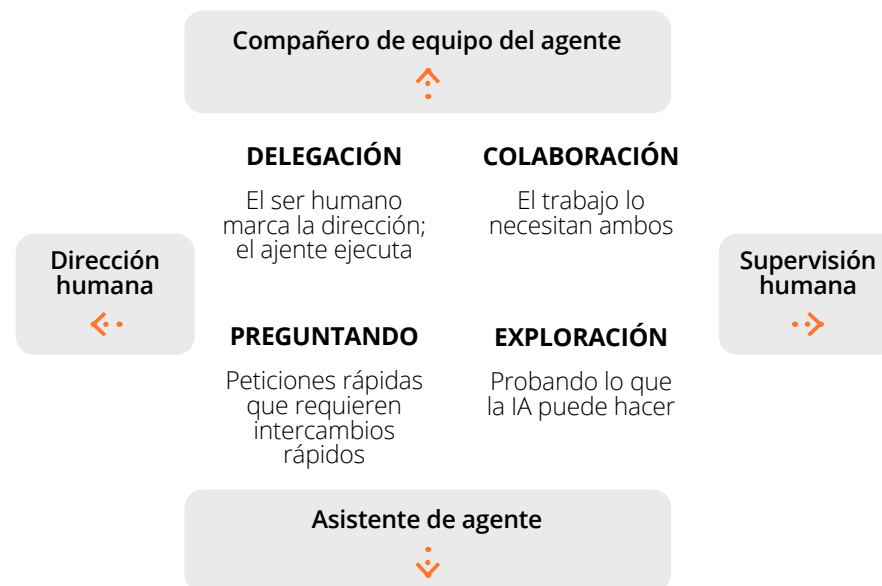
Un reto organizativo: coexistencia operativa entre agentes de IA y las personas

Uno de los principales desafíos es garantizar una convivencia efectiva y equilibrada entre agentes de inteligencia artificial y las personas. Esto implica diseñar sistemas de interacción humano-IA que integren mecanismos de explicabilidad (XAI), control humano significativo (human-in-the-loop), y modelos de toma de decisión híbridos, respetando principios éticos, fomentando la confianza y asegurando la comprensión mutua, la asignación de responsabilidades, la mitigación de sesgos, y la adaptación dinámica a contextos organizativos complejos, garantizando la seguridad, la robustez y el cumplimiento normativo.

Más allá de la indicación

LOS CUATRO MODOS DE TRABAJAR CON LA IA

La forma en que las personas trabajan con la IA depende de dos cosas: cómo se involucran en el trabajo y cuánto utilizan al agente. Se distinguen cuatro modos: delegación, colaboración, consulta y exploración.



Fuente: 2026 Work Trends Index. Microsoft.



Geopolítica de la IA: más allá de la regulación

Aunque gran parte del debate sobre Inteligencia Artificial se centra en la regulación, los Consejos de Administración deben prestar una **atención creciente a la dimensión geopolítica de esta tecnología**. La competencia entre Estados Unidos y China ya no se limita al desarrollo de modelos más avanzados, sino que se está trasladando a la difusión global de sus respectivos ecosistemas tecnológicos.

China está impulsando **modelos y soluciones de IA de bajo coste**, con una rápida adopción internacional gracias a su competitividad económica y a una **estrategia de expansión tecnológica**

agresiva. Por su parte, **Estados Unidos** mantiene el **liderazgo** en los modelos más avanzados, en la infraestructura de computación y en los principales proveedores tecnológicos. Esta dinámica está configurando una creciente rivalidad por definir los estándares tecnológicos, las cadenas de suministro y las plataformas sobre las que se construirá la economía digital de la próxima década.

El riesgo para las empresas no reside únicamente en la evolución tecnológica, sino en la **posibilidad de un desacoplamiento más profundo entre ambos bloques**. Restricciones regulatorias, controles a

la exportación, limitaciones al uso de determinados modelos o requisitos de soberanía tecnológica podrían obligar a empresas y países a elegir entre ecosistemas incompatibles o parcialmente incompatibles.

Para las potencias medias y para las empresas multinacionales, **este escenario plantea decisiones estratégicas relevantes**: qué proveedores utilizar, dónde alojar los datos, cómo garantizar la continuidad operativa ante cambios regulatorios y hasta qué punto depender de tecnologías desarrolladas en una u otra esfera de influencia. La elección

de una determinada arquitectura tecnológica puede convertirse en una decisión geopolítica con implicaciones a largo plazo.

El Consejo debe considerar necesario incorporar el análisis geopolítico a la supervisión estratégica de la tecnología, evaluando escenarios de fragmentación digital, dependencia tecnológica y resiliencia de los proveedores. **La capacidad de anticipar estos cambios puede convertirse en una ventaja competitiva y en un factor clave para la gestión del riesgo corporativo.**

Panorama regulatorio

El panorama actual de la regulación de la inteligencia artificial (IA) a nivel mundial se caracteriza por un enfoque cada vez más diversificado, con significativos desarrollos en Estados Unidos, China y la Unión Europea.

La **Unión Europea** ha implementado el **Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (AI Act)**, la primera legislación exhaustiva sobre inteligencia artificial que fundamentalmente busca regular los usos de la IA para limitar los riesgos que de ellos se derivan, asegurando el respeto de los derechos fundamentales de los ciudadanos y estimulando la inversión y la innovación en IA en Europa.

AI Act

Características clave

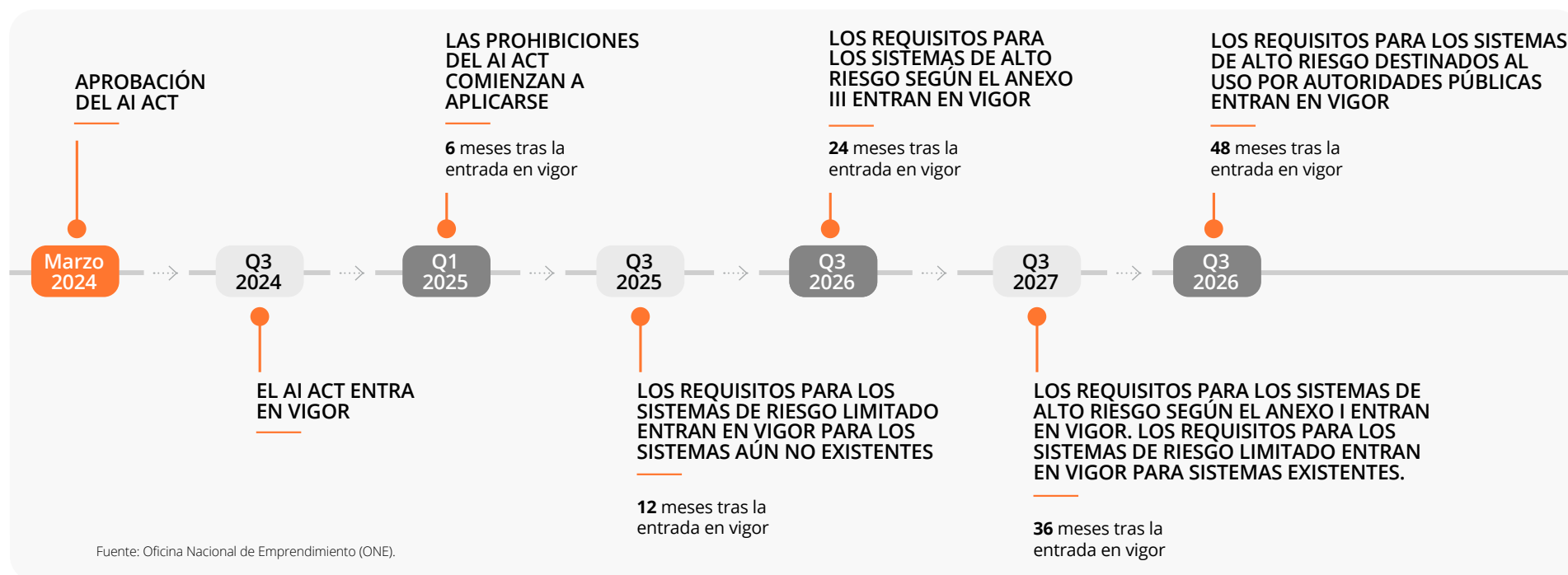
- Primer marco legal integral sobre IA a nivel mundial.
- Aplicación directa en todos los Estados miembros.
- Marco sancionador estricto (hasta los 35 M€ o el 7% de la facturación).
- Basado en un enfoque por niveles de riesgo y con obligaciones y prohibiciones detalladas para cada uno de ellos.

Clasificación por riesgo



Fuente: Auditoría Interna de la Inteligencia Artificial aplicada a procesos de negocio. Actualización 2024. La Fábrica de Pensamiento.

Plazos de implementación



Por su parte, en **Estados Unidos** el enfoque hace hincapié en las **buenas prácticas**, apoyándose en las principales agencias para elaborar **normas *ad hoc* en cada uno de los sectores de la industria**. Aunque no existe una legislación nacional unificada como en la UE, varias

directivas y órdenes ejecutivas han comenzado a esbozar un marco más estructurado para la supervisión de la IA, particularmente en aspectos relacionados con la protección de los derechos civiles y la minimización de riesgos emergentes.

China, por otro lado, ha adoptado un **enfoque fragmentado y reactivo**, regulando aspectos específicos de la IA a medida que aparecen. Sin embargo, recientemente ha anunciado planes para una ley de IA más integral, desarrollando un marco regulatorio general basado principalmente en el AI Act.

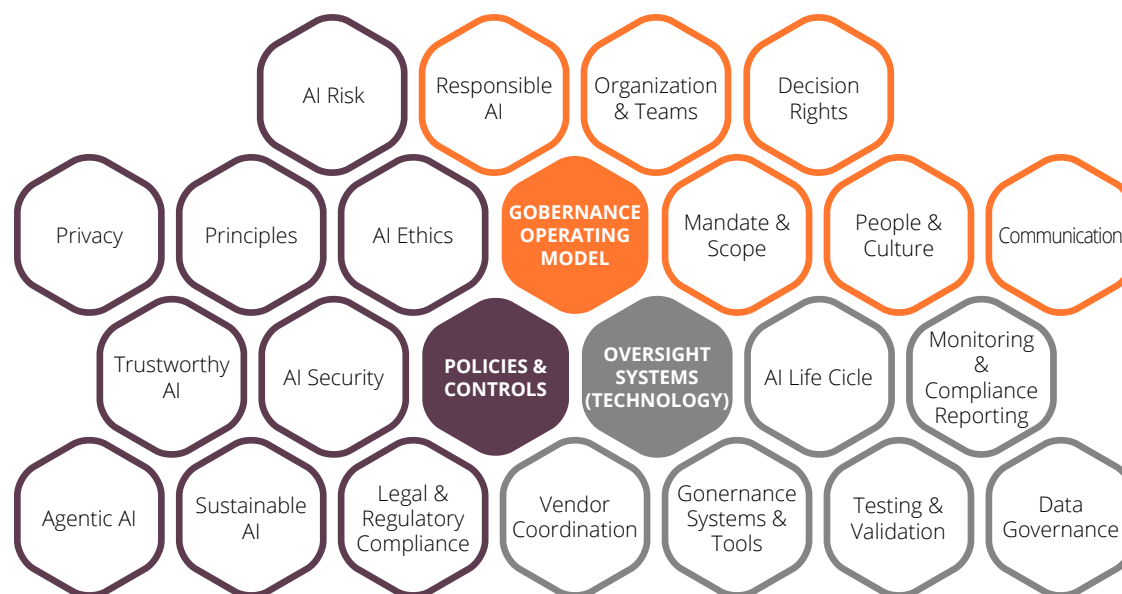
A nivel global, otros países y regiones están desarrollando sus propias regulaciones. Bajo este panorama regulatorio cada vez más fragmentado, la cooperación internacional y la coordinación serán cruciales para manejar los desafíos transfronterizos que presenta la IA.

AI Governance

La **gobernanza de la IA** es el proceso de crear políticas, asignar derechos de decisión y garantizar la rendición de cuentas de las organizaciones en relación con los riesgos y las decisiones de inversión en la aplicación y el uso de técnicas de IA. Esta debe incluir: la **gestión de riesgos**, la **protección de los activos** de la organización y la **garantía de la confiabilidad**, la **ética** y la **responsabilidad** en esta tecnología.

El éxito operativo depende de una **supervisión responsable** que mitigue riesgos y fomente la confianza. La cuestión clave para las organizaciones ya no es si utilizan IA, sino si cuentan con **marcos de gobernanza adecuados para gestionar sus riesgos y maximizar su valor**.

Componentes de referencia clave en la gobernanza de la IA



Fuente: Gartner.

La gobernanza de la IA debe abordarse como una **responsabilidad fiduciaria crítica**, equiparable a otras áreas de supervisión estratégica. La creciente exposición a riesgos legales, regulatorios y reputacionales (incluyendo un aumento significativo de litigios relacionados con la IA y el

endurecimiento de la supervisión por parte de las autoridades públicas) convierte la ausencia de control en un factor de vulnerabilidad empresarial.

Las organizaciones que implementan mecanismos sólidos de supervisión logran reforzar la confianza de clientes,

inversores y empleados, al tiempo que mejoran su posicionamiento en el mercado y su capacidad de innovación. En este sentido, **la confianza en la IA** se identifica como un factor determinante para capturar los beneficios en productividad asociados a su adopción.

El auge del mercado de AI TRISM

La preocupación por la confianza y el control está impulsando además un nuevo mercado tecnológico. Se empiezan a identificar plataformas especializadas en 'AI Trust, Risk and Security Management' (TRISM), diseñadas para:

- Monitorizar procesos
- Controlar accesos
- Detectar anomalías
- Aplicar políticas de gobernanza sobre sistemas de IA

Fuente: Reference Guide for AI Governance. Gartner.

Tres factores clave para operacionalizar la confianza en la IA



No obstante, según los resultados de una encuesta de McKinsey sobre la madurez de la confianza en la IA 2026, **mientras las compañías avanzan hacia una nueva era de inteligencia artificial autónoma, los sistemas de control y gobernanza siguen muy por detrás.** El hecho de

que las empresas estén entrando en la nueva fase de la IA agéntica **está cambiando la conversación en los Consejos de Administración:** ahora el principal desafío empresarial ya no es tecnológico, sino de confianza, de supervisión, riesgo y control corporativo.

La pregunta básica que se hacen las organizaciones y que siguen sin responder es: **¿quién controla realmente esa IA?** Lo que refleja que ahora la verdadera pregunta es qué compañías serán capaces de controlar una tecnología que avanza más rápido que sus propios mecanismos de supervisión.

Un marco estructurado de gobernanza

EVALUACIÓN

Muchas organizaciones carecen de un conocimiento completo sobre el uso real de IA en sus distintas áreas, lo que genera riesgos de exposición no controlada.

ARQUITECTURA DE GOBERNANZA

Se recomienda la creación de estructuras formales, incluyendo comités transversales con responsabilidad ejecutiva y mecanismos de reporte directo al Consejo.

IMPLEMENTACIÓN OPERATIVA

La gobernanza debe traducirse en procesos concretos, como control de proyectos, gestión de riesgos, controles sobre datos, protocolos de decisión con supervisión humana y auditorías continuas.

CAPACITACIÓN Y CULTURA ORGANIZATIVA

El desarrollo de competencias en IA y la creación de canales de reporte son esenciales para una supervisión efectiva.

ORIENTACIÓN A VALOR

La gobernanza debe integrarse en la estrategia empresarial como habilitador de innovación segura y sostenible.

Implicaciones para el Consejo

- La gobernanza de la IA debe integrarse en los sistemas existentes de **gestión de riesgos empresariales (ERM)**.
- Es necesario garantizar una **trazabilidad clara de responsabilidades**, evitando vacíos entre áreas técnicas, DPO, ciberseguridad, cumplimiento y negocio.
- La supervisión debe abarcar **todo el ciclo de vida de la IA**, desde su propuesta, evaluación, aprobación, pasando desde el diseño hasta su uso en producción, así como la selección de los proveedores y el seguimiento de sus riesgos.
- **La anticipación regulatoria es esencial**, dado el rápido desarrollo de marcos normativos a nivel global.

Fuente: AI Governance Playbook 2025. EqualAI.

Shadow AI: el riesgo oculto de la IA no gobernada en empresas

La **adopción no controlada de herramientas de inteligencia artificial** está abriendo una nueva brecha de seguridad en las empresas. Hablamos de equipos que, buscando eficiencia, conectan, por ejemplo, generadores de contenido a Google Drive, automatizan reportes financieros con aplicaciones externas o integran asistentes de IA a plataformas corporativas que solicitan acceso total al correo y archivos internos. Todo ocurre sin visibilidad centralizada, sin evaluación de riesgos y sin un marco formal de gobierno.

El principal riesgo para las organizaciones es la pérdida de control sobre la información y los procesos críticos. Por eso, la prohibición total suele resultar ineficaz, dado que los empleados buscan estas herramientas para mejorar su productividad. La respuesta más efectiva pasa por **establecer marcos claros de uso, inventarios de herramientas autorizadas, mecanismos de supervisión y programas de formación** que permitan aprovechar los beneficios de la IA manteniendo un control adecuado sobre los riesgos.



Un problema de gobernanza: AI washing

Un número creciente de expertos advierte sobre un **fenómeno emergente: el “AI washing”**, una práctica por la que las empresas exageran, distorsionan o, incluso, inventan el uso de inteligencia artificial en sus productos, servicios o estrategias con el objetivo de atraer inversores, clientes y notoriedad.

Este fenómeno crece al calor del entusiasmo tecnológico y amenaza con erosionar la confianza en la innovación digital.

• **Técnicas más comunes:** marketing engañoso (productos etiquetados como “AI-powered” sin incorporar realmente inteligencia artificial); inflación técnica (sistemas simples presentados como algoritmos avanzados); señalización estratégica (anuncios de proyectos de IA con más valor mediático que real), o ética de escaparate (declaraciones de uso responsable de la IA sin mecanismos reales de control).

• **Un problema estructural:** nadie puede comprobarlo fácilmente (opacidad tecnológica)

• **Beneficios a corto plazo** (mejora la percepción de innovación, atrae inversión y permite posicionarse en un mercado competitivo), **costes a largo plazo** (riesgo reputacional, pérdida de confianza, riesgos regulatorios y legales).

• **Un riesgo para toda la economía digital:** aumenta el escepticismo hacia la IA en general.

• La solución pasa por **reforzar los mecanismos de control y transparencia** (auditorías de sistemas de IA, mayor explicabilidad de los algoritmos, estándares de reporting verificables, regulación específica).

Señal clave de riesgo para el Consejo sobre casos de IA washing:

Narrativa IA muy agresiva + gobierno inmaduro + ausencia de métricas reales

Fuente: AI Washing and the Erosion of Digital Legitimacy: A Socio-Technical Perspective on Responsible Artificial Intelligence in Business. School of Information Technology, University of Cincinnati, Cincinnati, Ohio, United States.

La importancia de la resiliencia operativa

El aumento de la automatización impulsada por la IA incrementa la importancia de la **resiliencia operativa**. Cuanto mayor sea la dependencia de sistemas automatizados para la toma de decisiones o la ejecución de procesos críticos, mayores serán las consecuencias de una interrupción del servicio. Fallos técnicos, ciberataques, cambios regulatorios, conflictos geopolíticos o problemas financieros del proveedor pueden afectar de forma inmediata a la capacidad operativa de la organización.

Por ello, las empresas deben incorporar criterios de resiliencia **desde el diseño de sus estrategias de IA**. Esto incluye evaluar arquitecturas multiproveedor cuando sea viable, evitar dependencias excesivas de una única plataforma, establecer mecanismos de redundancia y mantener procedimientos alternativos (incluidos procesos manuales para actividades críticas) que permitan continuar las operaciones en caso de interrupción de los servicios de IA.

La supervisión de los proveedores de IA debe evolucionar desde un enfoque tradicional de gestión de terceros hacia **una visión más amplia de resiliencia estratégica**. La pregunta ya no es únicamente si el proveedor ofrece una tecnología competitiva hoy, sino si seguirá siendo accesible, fiable y compatible con el entorno regulatorio y geopolítico de los próximos años. La capacidad de anticipar estas dependencias y gestionar adecuadamente los riesgos asociados será un elemento clave para **garantizar la continuidad del negocio en una economía cada vez más impulsada por la inteligencia artificial**.



Marco de control interno y riesgos

Mientras las organizaciones aceleran la adopción de la IA, una preocupación empieza a imponerse en Consejos de Administración y departamentos de Auditoría Interna: ¿cómo mantener el control sobre sistemas que aprenden, evolucionan y actúan de forma imprevisible?

Las organizaciones que inician su andadura en el despliegue de sistemas de IA deben **establecer un marco y unas estructuras de control interno adecuados** para la identificación y mitigación de los riesgos asociados. Una adecuada evaluación del desempeño de los sistemas de IA debe contar con aspectos para la monitorización continua de los riesgos de este tipo de tecnologías, así como con estructuras de control interno que garanticen la supervisión continua de los propios sistemas de IA.

Actividades clave para un marco de control interno de la IA

MONITORIZACION CONTINUA DE RIESGOS	SUPERVISIÓN DE LA ARQUITECTURA DE DATOS Y TI	REVISIÓN DE LAS SOLUCIONES DE IA	SUPERVISIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN	MONITORIZACIÓN TRAS LA PUESTA EN PRODUCCIÓN
Identificación de riesgos generales por el despliegue de sistemas de IA, risk-assessment específico en la función de complejidad de la solución y objetivos perseguidos con cada proyecto o implementación con IA.	Actividades definidas para garantizar el acceso, tratamiento, privacidad, protección de los datos, tanto en modelos predictivos como esquemas con IA generativa. Proporcionar ciberseguridad sobre las soluciones IA y los sistemas de TI que las implementan.	Asegurar un entendimiento adecuado de la operatividad de soluciones de IA y <i>output</i> esperado. Definición de métricas e indicadores de desempeño para la monitorización continua. Revisión del comportamiento de las soluciones en fases tempranas.	Desarrollar las pruebas de implementación suficientes para garantizar que el despliegue de los motores atiende los objetivos esperados. Aprobaciones pertinentes de los Comités de Proyecto establecidos previo al <i>go-live</i> .	Revisión periódica de las métricas e indicadores de desempeño. Mecanismos de control para la identificación de comportamientos anómalos de desempeño, incluyendo las acciones correctivas necesarias a los algoritmos.

Fuente: Auditoría Interna de la Inteligencia Artificial aplicada a procesos de negocio. Actualización 2024. La Fábrica de Pensamiento.



Los nuevos riesgos empresariales de la IA



1 RIESGOS DE GOBIERNO

Relacionados con las estructuras internas de las organizaciones, con las políticas, metodologías y la toma de decisiones en los procesos, incluyendo la supervisión a alto nivel.

2 RIESGOS OPERACIONALES Y/O DE NEGOCIO

Riesgos intrínsecos durante ciclo de vida del desarrollo e implementación y puesta en producción de un sistema de IA.

3 RIESGOS FINANCIEROS

Relacionados con la contabilidad de las operaciones y la presentación de la información financiera.

4 RIESGOS REGULATORIOS

Vinculados con las áreas legales y de cumplimiento de las regulaciones externas (RGPD) o internas (Código Ético).



5 RIESGOS TECNOLÓGICOS Y DE CIBERSEGURIDAD

Asociados a los sistemas y la ciberseguridad de los modelos desarrollados de IA.

6 RIESGO REPUTACIONAL

Relacionados con la presencia de sesgos en los modelos, o sanciones impuestas por incumplimiento normativo. También por la exposición a riesgos externos generados por terceros.

7 RIESGO DE SOSTENIBILIDAD

El consumo de energía que permite la operatividad y funcionamiento de los sistemas de Inteligencia Artificial puede tener un impacto en los modelos y políticas de sostenibilidad de las empresas.

Fuente: Auditoría Interna de la Inteligencia Artificial aplicada a procesos de negocio. Actualización 2024. La Fábrica de Pensamiento.



Un mapa de riesgos que se multiplica

El problema no es solo tecnológico, sino estructural. La IA amplifica riesgos ya conocidos y añade otros nuevos en tres niveles:



1 DATOS

El problema original sigue ahí

Las organizaciones continúan lidiando con errores en la calidad de los datos, sesgos, incumplimientos regulatorios o brechas de privacidad. Estos fallos no solo afectan al negocio, sino que contaminan directamente los sistemas de IA.



2 MODELOS

Resultados difíciles de explicar

Los modelos avanzados introducen nuevos desafíos:

- Falta de transparencia (“cajas negras”).
- Generación de contenido inexacto, inapropiado o tóxico.
- Interpretaciones erróneas de la información.



3 AGENTES

Cuando la IA actúa sola

El mayor salto de riesgo llega con los agentes autónomos:

- Pueden tomar decisiones equivocadas.
- Ejecutar acciones perjudiciales.
- Incluso comportarse de forma imprevisible o contraria a los objetivos humanos.

Fuente: From Analytics to Models and Agents. Modernizing Governance for the Era of Agentic AI. BARC.

El caso de Mythos: riesgos estratégicos asociados a la IA avanzada

Otro aspecto que merece una atención específica es el impacto que los modelos de IA más avanzados pueden tener sobre la ciberseguridad, la estructura competitiva de los mercados y la soberanía tecnológica.

La compañía Anthropic lanzó el pasado mes de abril **Claude Mythos**, un modelo de Inteligencia Artificial especializado en ciberseguridad a gran escala. Su enorme capacidad para identificar y explotar vulnerabilidades informáticas ha generado un debate mundial sobre su peligrosidad y sus posibles usos estratégicos.

Aunque Anthropic ha anunciado recientemente la ampliación progresiva del acceso al modelo a un mayor número de países e instituciones, su disponibilidad continúa siendo limitada (**Proyecto Glasswing**) y sujeta a criterios de selección específicos, lo que refleja la sensibilidad de las capacidades que incorpora.

De esta manera, el principal desafío que plantea para las organizaciones puede no ser únicamente la ciberseguridad, sino las implicaciones estratégicas derivadas de la **concentración de capacidades tecnológicas**. La distribución restringida de modelos de última generación

plantea la posibilidad de que emerja un ecosistema dividido entre organizaciones con acceso privilegiado a las capacidades más avanzadas de IA y aquellas que operen con tecnologías menos potentes o con retraso respecto a la frontera tecnológica.

El caso de Mythos anticipa un escenario en el que **el acceso a los modelos más avanzados podría convertirse en un factor estratégico de competitividad**.

Para los Consejos de Administración, esto exige supervisar no solo la adopción de la IA, sino también las dependencias

respecto a proveedores tecnológicos, la disponibilidad futura de capacidades críticas y las implicaciones de soberanía tecnológica derivadas de un mercado cada vez más concentrado.



La mirada del auditor interno

Preguntas clave



1. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cómo contribuye la adopción de IA a nuestros objetivos estratégicos y ventaja competitiva?



2. IMPACTO EN PROCESOS CLAVE

¿Qué procesos críticos pueden transformarse con IA generativa y agéntica para mejorar eficiencia y resultados?



3. RETORNO EN DE INVERSIÓN

¿Cuál es el ROI esperado de nuestras iniciativas de IA y en qué plazo se alcanzará?



4. MEDICIÓN DEL RIESGO

¿Qué KRI's utilizaremos para evaluar los principales riesgos?



5. RIESGOS Y GOBERNANZA

¿Contamos con un marco de supervisión o gobierno de la IA, para gestionar sus soluciones y sus riesgos?"



6. CUMPLIMIENTO Y ÉTICA

¿Cómo prevenimos sesgos, errores o incumplimientos regulatorios asociados a la IA?



7. PREPARACIÓN TECNOLÓGICA

¿Nuestros sistemas y datos permiten integrar y escalar soluciones de IA de manera efectiva y segura?



8. TRANSFORMACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

¿Cómo afectará la IA a nuestros equipos y qué capacitación o cambios culturales son necesarios?



9. PRIORIDADES DE INVERSIÓN

¿Estamos equilibrando proyectos piloto de alto impacto con despliegues escalables a largo plazo?



10. MONITOREO Y CONTROL CONTINUO

¿Qué mecanismos implementaremos para auditar y supervisar el desempeño de las soluciones de IA?

Rol de Auditoría Interna

Auditoría Interna debe ayudar a las organizaciones a evaluar, comprender y comunicar el grado en que las soluciones de IA tendrían un efecto (negativo o positivo) sobre su capacidad para **crear valor en el corto, medio o largo plazo**.

Auditoría Interna debe ayudar a evaluar, comprender y comunicar el efecto que las soluciones de IA tendrían sobre la capacidad de crear valor.



- **Incluir los aspectos relevantes de Inteligencia Artificial** en su evaluación de la gestión de riesgos relevantes, así como considerar en su Plan de Auditoría, basado en riesgos, la evaluación del diseño e implementación real conforme el modelo de Gobierno de los modelos de Inteligencia Artificial diseñado por la organización.
- **Participar activamente en proyectos de IA** desde el principio, a través de la ejecución de auditorías de diseño sistemáticas, a medida que estos proyectos van evolucionando, asegurándose así que las deficiencias de control de diseño son reportadas en tiempo y forma, manteniendo tanto la independencia como su objetividad, ya que Auditoría Interna no es responsable de la implementación de procesos, políticas o procedimientos sobre el despliegue de soluciones de Inteligencia Artificial.
- **Proporcionar aseguramiento** o evaluar la gestión de los riesgos relacionados con la confiabilidad de las soluciones de IA y los datos que usan.
- **Asegurar**, dentro de las actividades de Auditoría Interna anteriores, que existen (y operan efectivamente) **controles internos** destinados a identificar el uso de IA que puedan afectar al Código Ético de las organizaciones.
- **Evaluar tanto el diseño como la operatividad de las estructuras de control interno** diseñadas e implementadas, como resultado de la aplicación del modelo de Gobierno end-to-end establecido en la compañía.
- **Capacitación o incorporación de capacidades en IA** en el equipo de Auditoría Interna a través de formación, co-sourcing, atracción de talento especializado, shadowing con equipos de IA y datos, etc.
- **Supervisar el cumplimiento de la normativa relacionada con ESG**, así como las estructuras de control interno diseñadas para conseguir los objetivos publicados en materia de reducción del uso de recursos durante su ciclo de vida, y sobre la eficiencia desde el punto de vista energético de los modelos de inteligencia artificial.
- **Reportar al Consejo de Administración (o Comisión de Auditoría) y a la Alta Dirección** los principales resultados de sus evaluaciones de riesgos en materia de IA, así como las deficiencias de control de diseño u operación relevantes identificadas en sus auditorías, y recomendar mejores prácticas de modelo de gobierno en base a los hallazgos reportados y otros riesgos identificados.

Fuente: Auditoría Interna de la Inteligencia Artificial aplicada a los procesos de negocio. Actualización 2024. La Fábrica de Pensamiento.

Referencias



Instituto de Auditores Internos de España

La Fábrica de Pensamiento. Auditoría Interna de la Inteligencia Artificial aplicada a los procesos de negocio. Actualización 2024.

Deloitte

State of AI in the Enterprise 2026.
The Agentic Reality Check: Preparing for a Silicon Based Workforce.
Tech Trends 2026.
Agentic enterprise 2028.

McKinsey

Seizing the Agentic AI Advantage.
Empowering Advanced Industries with Agentic AI.
The State of AI: Global Survey 2025.

Boston Consulting Group

Agentic AI in Industrial Goods: Driving Transformational Change.
AI Radar: As AI Investments Surge (2026).
AI Unlocked: Value creation with AI (including Generative AI).

Instituto de Investigación de Capgemini

La IA en acción: cómo la IA Generativa y la IA Agéntica redefinen las operaciones empresariales.

LLYC

Supremacía agéntica: la matriz de madurez en IA para transformar marketing y negocio.

Stanford University

AI Index 2025.

PwC

2026: Predicciones empresariales sobre la IA.

International AI Safety Report (Yoshua Bengio, editor)

International AI Safety Report 2026

Supervisor Europeo de Protección de Datos

Guidance for Risk Management of Artificial Intelligence systems (2025).

Referencias



El IAI España agradece la colaboración de: Emma Fernández, consejera independiente de Metrovacesa, y Damián Ruíz Soriano, CISO en Singular Bank, cuyas aportaciones han contribuido significativamente a la elaboración de este informe.

Foro Económico Mundial

Blueprint for Intelligence Economies: AI Competitiveness through Regional Collaboration (2025).
Proof over Promise: Insights on Real-World AI Adoption from 2025 MINDS Organizations.

International Telecommunication Union (ITU Publications)

The Annual AI Governance Report 2025: Steering the Future of AI.

ESADE

El futuro de la IA en las empresas.
Guía de Consejeros para una IA ética.

SAP y Oxford Economics

Value of AI Report.

IDC

Enterprise AI Maturity Study 2025.

EQUAL

AI Governance Playbook.

BARC

From Analytics to Models and Agents.
Modernizing Governance for the Era of Agentic AI.

MICROSOFT

2026 Work Trend Index Annual Report

Gartner

AI Gov Report – AI Risk & Governance Guide.

COSO

Achieving Effective Internal Control Over Generative AI.
Realize the full potential of Artificial Intelligence.

OECD

AI Risks and incidents.

Rebeca Bellan (TechCrunch)

The token bill comes due: Inside the industry scramble to manage AI's runaway costs.

Otros informes



**Accede
al informe**

RESILIENCIA, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El entorno global actual -marcado por factores como la disrupción tecnológica, digitalización y ciberseguridad; las tensiones geopolíticas y comerciales; la inflación; la escasez de materias primas; las nuevas exigencias regulatorias con ciertos estándares de transparencia y sostenibilidad o el cambio climático- hacen que la gestión de la cadena de suministro se haya convertido en un factor estratégico para la resiliencia, la innovación y la competitividad de las organizaciones.



**Accede
al informe**

RISK IN FOCUS 2026: CRECE LA COMPLEJIDAD Y LA INCERTIDUMBRE EN EL PANORAMA DE RIESGOS

El informe Risk in Focus 2026, que este año celebra su décimo aniversario, resalta en esta edición riesgos cada vez más interconectados, con la geopolítica como riesgo transversal que condiciona las estrategias corporativas.

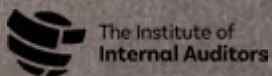


**Accede
al informe**

GESTIONAR LA REPUTACIÓN CORPORATIVA COMO OPORTUNIDAD Y RIESGO

El valor de los intangibles, tales como la reputación corporativa, cobra cada vez más relevancia y se ha convertido en un activo crucial para la sostenibilidad de los negocios y para el éxito a largo plazo de las organizaciones, de forma que el riesgo reputacional se considera un factor crítico en la definición de su estrategia y gestión operativa.

Member of:



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

www.auditoresinternos.es

ISBN: 979-13-991286-4-2

Diseño y maquetación
Blondas de Papel S.L.

¿CÓMO PUEDO DARME DE ALTA
EN ESFERA CONSEJEROS?

Regístrate aquí:



Escribenos a:
esferaconsejeros@iai.es

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.