



La gestión del talento, un gran desafío

Personas, capacidades y cultura para
asegurar el futuro de las organizaciones



REVISTA
NÚMERO 142 - JULIO 2026
www.auditoresinternos.es

FALLO DE LOS III PREMIOS IAI ESPAÑA | EL TALENTO SÉNIOR: UN RECURSO NECESARIO | LA PRÓXIMA CRISIS PUEDE SER DE TALENTO ¿ESTÁ PREPARADA LA AUDITORÍA INTERNA?

ENTREVISTAMOS A: **Manuel de Alzúa** - Nuevo presidente del Instituto de Auditores Internos de España



El equipo

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

PRESIDENTE

Manuel de Alzúa

COMISIÓN EDITORIAL

DIRECTORA GENERAL
Gabriela González-Valdés

DIRECTOR DE CONTENIDO TÉCNICO
Jesús Lafita

COORDINADORA EDITORIAL

DIRECTORA DE COMUNICACIÓN
María Cano
COORDINADORA DE CONTENIDOS Y COMUNICACIÓN
Rocío Barrie

COLABORADORES

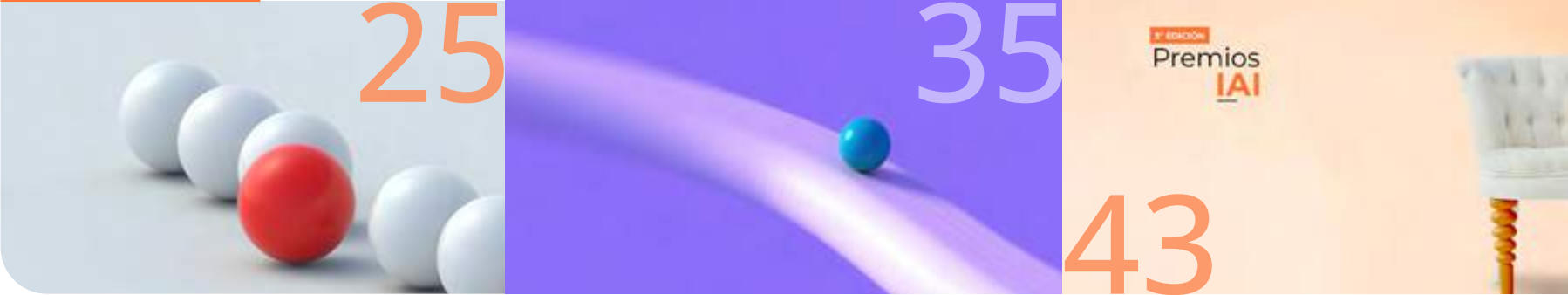
Mónica Díez Álvaro
Miguel Ángel Serrano
Ignacio Bazarra
Enrique Sueiro
Jesús Lafita
Juan Fernández Palacios
Virginia del Moral
María de la Sierra
Pablo Villar
Lucía Artigao
Francisco Martínez García
Encarnación Jurado
Rocío Barrie
Gonzalo Ortega
Luis Bernabé



iai@iai.es
www.audidoresinternos.es

Diseño y realización
Blondas de Papel S.L.

SUMARIO



02	Editorial	Talento, confianza y creación de valor
03	En portada	El talento como ventaja competitiva en la transformación, el aporte de valor y la generación de confianza
11	Líder habilis	Miguel Ángel Serrano Auto-Auditoría Interna y talento: Volver a pensar
13	En perspectiva	Manuel de Alzúa Presidente del Instituto de Audidores Internos de España
19	Entre líneas	Enrique Sueiro Sentirse escuchado, experiencia que fideliza talento

21	A fondo	El aumento del nivel de exigencia en las Evaluaciones Externas de Calidad: un desafío para Auditoría Interna
25		El talento sénior: un recurso necesario
29		Evolución del talento auditor en un mundo con IA: transformación y retos
35		La próxima crisis puede ser de talento: ¿Está preparada la Auditoría Interna?
40		Auditoría Interna, Inteligencia Artificial y talento: la gran transformación ya está aquí
44		Se fallan los III Premios IAI España a la confianza en el valor de la Auditoría Interna
54		Resiliencia Organizacional, nuevo Requisito Temático para evaluar la capacidad de anticiparse, adaptarse y recuperarse ante disrupciones

58	Espacio LAB	Auditoría Interna aumentada con Inteligencia Artificial (Mutua Madrileña, Premios IAI Transforma 2026)
62		The Internal Audit 5 (BBVA, Mención Especial Premio IAI Transforma 2026)
66	Instituto contigo	Conoce los últimos hitos del Instituto



MANUEL DE ALZÚA

Presidente del Instituto de
Auditores Internos de España (IAI)

Talento, confianza y creación de valor

Tengo el honor de dirigirme por primera vez en esta revista a los socios y profesionales que forman parte del Instituto de Auditores Internos de España, así como a nuestros grupos de interés, en mi calidad de presidente de nuestra institución. Asumo la presidencia del Instituto de Auditores Internos de España con el **compromiso de seguir fortaleciendo una profesión** que hoy resulta más necesaria que nunca para generar confianza, impulsar el buen gobierno y contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones.

Vivimos **un momento de transformación acelerada**. La incertidumbre geopolítica, la evolución regulatoria, la irrupción de la inteligencia artificial, la digitalización o las expectativas en materia de

sostenibilidad están redefiniendo la forma en que las organizaciones crean valor y gestionan sus riesgos. En este contexto, las organizaciones afrontan además **un desafío**: atraer, desarrollar y retener talento. La rotación creciente, el envejecimiento de la población activa, el relevo generacional y la competencia por perfiles cualificados han convertido el talento en un riesgo estratégico que exige estar en las agendas corporativas.

No es casualidad que dediquemos este número de la revista a la gestión del talento. Se trata de **uno de los grandes retos de gobierno, de liderazgo y de competitividad para cualquier organización**. Atraer a los mejores profesionales, desarrollar nuevas capacidades, impulsar culturas basadas en

la confianza y el aprendizaje continuo, y preparar a las personas para convivir con tecnologías disruptivas son **cuestiones estratégicas que afectan directamente a la sostenibilidad y al futuro de las organizaciones**.

La Auditoría Interna observa esta realidad desde una posición privilegiada. Como función independiente, conoce de primera mano cómo evolucionan los riesgos, cómo se transforman los modelos de negocio y cómo las organizaciones afrontan los cambios. Esa perspectiva permite aportar **una visión integradora y transversal sobre aquellos factores que fortalecen la gobernanza y generan confianza**.

Confío en que las reflexiones que reúne este número contribuyan a enriquecer ese debate y a seguir construyendo organizaciones más resilientes, más innovadoras y mejor preparadas para afrontar los desafíos que tenemos por delante.



La gestión del talento es uno de los grandes retos de gobierno, de liderazgo y de competitividad para cualquier organización.

El talento como ventaja competitiva en la transformación, el aporte de valor y la generación de confianza

MÓNICA DÍEZ ÁLVARO, *Directora de Auditoría Interna. Sanitas & Bupa Europa y LATAM.*

En un entorno marcado por la inteligencia artificial, la complejidad regulatoria y la velocidad del cambio, Auditoría Interna redefine su propósito.

De función de control a motor de confianza: por qué el futuro de Auditoría Interna depende del talento

En un entorno marcado por la inteligencia artificial, la complejidad regulatoria y la velocidad del cambio, **Auditoría Interna redefine su propósito.** En Sanitas y Bupa, esta transformación tiene un eje central: las personas.

En los últimos años, la función de Auditoría Interna de Sanitas y Bupa ha dejado de definirse exclusivamente por su capacidad de asegurar controles para convertirse en un actor clave en la generación de confianza en la Organización.

Este cambio no es menor. Implica pasar de revisar el pasado a contribuir activamente a interpretar el presente y orientar el futuro. En ese tránsito, la tecnología —y en particular la inteligencia artificial— está actuando como catalizador. Pero **la verdadera transformación no es tecnológica. Es humana.**

Del control a la influencia

En un entorno donde los riesgos evolucionan a una velocidad sin precedentes, el modelo tradicional de Auditoría Interna —basado en revisión, verificación y

El talento ha pasado a convertirse en un factor estructural de sostenibilidad organizacional

cumplimiento— resulta necesario, pero insuficiente.

Hoy, los órganos de gobierno esperan algo distinto: una función capaz de anticipar riesgos, interpretar señales complejas y aportar visión estratégica. Auditoría Interna evoluciona hacia un modelo más proactivo, multidisciplinar y conectado con el negocio.

En este nuevo paradigma, la principal limitación no es la tecnología, sino el talento. La brecha entre las capacidades disponibles y las necesarias está creciendo. Y su impacto es directo: afecta a la calidad del aseguramiento, a la capacidad analítica y, en última instancia, a la **confianza**.

Por tanto, el talento ha pasado a convertirse en un **factor estructural de sostenibilidad organizacional**. Si queremos una Auditoría Interna más estratégica, más predictiva y

preventiva, y con mayor capacidad de influencia, debemos construir equipos distintos: más diversos, más digitales y más conectados con el negocio y con nuestros clientes, usando la

tecnología y inteligencia artificial como amplificadores de nuestro impacto. En Sanitas y Bupa, el *Strategic Framework* de la Función de Auditoría Interna tiene como pilares:



1.

Una auditoría interna más estratégica y relevante si cabe, **conectando con nuestro negocio y sus objetivos estratégicos** en todo lo que hacemos.



2.

Predictiva y preventiva usando el poder de los **datos y las nuevas tecnologías habilitadoras**.



3.

Focalizada en el **desarrollo del talento** como generador de confianza y amplificador de la calidad de nuestros trabajos.

El nuevo ADN del auditor interno

En Sanitas y Bupa estamos construyendo un perfil de auditor que es diferente al que teníamos hace años. Ya no basta con el conocimiento técnico. El entorno actual exige un profesional capaz de:

- **pensar críticamente** en entornos automatizados
- interpretar **datos complejos** y adoptar las **nuevas tecnologías**
- **entender el negocio** de forma transversal y holística
- **influir** en la toma de decisiones, **anticiparse**
- **crear relaciones robustas, generar confianza.**

La **colaboración estrecha con el negocio** es clave para reforzar el posicionamiento de Auditoría Interna como socio estratégico. La función ya tiene una presencia relevante en comités de dirección y un modelo de trabajo basado en acompañar, cuestionar y mejorar al negocio, lo que permite una proximidad diferencial frente a otras funciones de control. En los últimos años, hemos ampliado nuestra cartera de 'productos' para evolucionar desde una interacción principalmente ligada a trabajos de auditoría hacia un modelo de *engagement* continuo, en el que Auditoría participe de forma más temprana en iniciativas estratégicas, contribuyendo como **asesor en proyectos de transformación** y midiendo el impacto en la organización más allá del aseguramiento, incorporando indicadores de valor para el negocio.

El cambio responde también a una realidad más amplia: la transformación tecnológica que está redefiniendo las capacidades y competencias que necesitamos para generar valor a nuestra Organización y ejecutar la estrategia.

El gran reto para generar este cambio pasa por crear **ecosistemas de generación de talento abiertos**. En Sanitas y Bupa, lo vemos como una oportunidad para hacer crecer tanto a nuestros profesionales, como a la organización. En este sentido, estamos construyendo en base a 3 pilares:



1.

Modelos flexibles de desarrollo y formación continua

2.

Integración de perfiles multidisciplinares en el equipo

3.

Movilidad entre áreas y geografías.

La importancia de un modelo flexible de desarrollo de talento

Los modelos flexibles de desarrollo permiten adaptar la evolución profesional a las necesidades tanto del individuo como de la organización. El desafío de los modelos flexibles de desarrollo es su implementación.

En la Función de Auditoría Interna en Sanitas y Bupa, hemos avanzado esta línea estratégica a través de 3 elementos:

- Planes de desarrollo individual
- Diagnósticos de capacidades que son refrescados año a año.
- Inversión significativa en formación continua.

En particular, el *Performance Development Plan*, busca conocer las aspiraciones de nuestros auditores en el medio y largo plazo, ya sea dentro o fuera de Auditoría, y fijar acciones y palancas para acercarles a sus metas. Además, identifica las necesidades de

cada persona y los pasos a seguir para estar más cerca de su ambición.

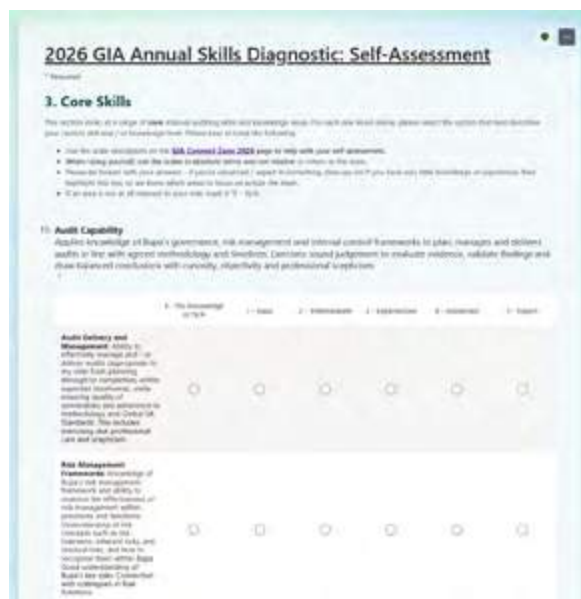
Instrumentalizamos el Plan de Desarrollo Individual mediante un formulario que cada auditor autocompleta. Dicho plan es conversado y acordado con su *manager*. Además, periódicamente incentivamos a visitar las conversaciones, y mantener una línea continua de comunicación y foco en el desarrollo de la persona.

Además de lo anterior, tenemos una inversión relevante en formación continua que orientamos hacia las principales necesidades de nuestros auditores gracias a los *diagnósticos de capacidades* (o *annual skill diagnosis survey*) y que lanzamos a toda nuestra población de auditores y científicos de datos, y donde les pedimos que nos cuenten sus fortalezas y nos identifiquen dónde necesitamos invertir para apoyarles en su crecimiento. Dividimos la survey en 5 secciones identificadas como principales:

SECCIÓN	CONTENIDO	QUIÉN LO COMPLETA	ENFOQUE PRINCIPAL
Core Skills	Habilidades básicas (realización de auditoría, generación de pensamiento crítico, <i>soft skills</i> , establecimiento de relaciones de confianza, generación de influencia, capacidades generales como gestión de proyectos, gestión de riesgos, etc.)	Todos	Capacidades transversales del auditor
Business Technical Knowledge	Conocimiento técnico del negocio (incluye conocimientos de nuestros negocios, productos y servicios ofrecidos a nuestros clientes, conocimiento de los procesos clave, etc.)	Todos	Expertise sectorial y de procesos
Artificial Intelligence	Desde cómo auditamos la Inteligencia Artificial a cómo la usamos de manera responsable en nuestro día a día, cómo se generan agentes, etc.	Todos	Uso efectivo y responsable de la Inteligencia artificial
Data Analytics Knowledge & Skills	Habilidades y conocimiento en analítica de datos avanzados, y modelos de Inteligencia Artificial Generativa	Data Analytics y Data Scientists únicamente	Técnicas analíticas, herramientas y uso de datos, Inteligencia artificial
Technology Knowledge & Skills	Conocimiento tecnológico (IT, sistemas, ciberseguridad)	Equipos tecnológicos y de ciberseguridad únicamente	Capacidades tecnológicas y de sistemas

La integración de perfiles multidisciplinares responde a la creciente complejidad de los riesgos y del modelo de negocio.

Un ejemplo o extracto de dicha *annual skill diagnosis survey* es como sigue:



La multidisciplinariaidad como trampolín al desarrollo profesional

La integración de perfiles multidisciplinares responde a la creciente complejidad de los riesgos y del modelo de negocio. La función ya reconoce explícitamente este enfoque, operando como un equipo multidisciplinar donde se asignan auditores según capacidades específicas, y reforzando *'power skills'* como el pensamiento crítico y las habilidades interpersonales que hacen crear relaciones de confianza a la par que presentan conocimiento en áreas claves como tecnología, datos e inteligencia artificial que marcan el futuro de la Auditoría Interna. Además, hemos creado un modelo basado en capacidades —más que en roles tradicionales—, donde cada intervención de auditoría combina perfiles expertos en negocio junto con perfiles con alta especialización técnica, analítica de datos avanzada y habilidades interpersonales. Por ejemplo, en la actualidad, el 30% del talento en Auditoría Interna

de Sanitas y Bupa es Científico de Datos o Experto en Tecnologías de la Información y Digitales.

Además, como evolución de este modelo, hemos incorporado en nuestro modelo funcional, la figura de perfiles con roles transversales especializados, que operen de manera coordinada entre países, con el objetivo de identificar sinergias, compartir buenas prácticas de la función y del negocio, y anticipar riesgos emergentes con potencial impacto global. Esto implica no solo diversificar el origen del talento (data, tecnología o, entre otros, ámbito clínico en el caso de Sanitas), sino también rediseñar la forma en que se configuran los equipos, para pasar a estructuras flexibles y orientadas a resolver problemas complejos mediante capacidades combinadas. Este modelo de desarrollo de talento combinado resulta muy atractivo y es clave del éxito en *programas 'early careers' o 'talento joven'*.

El talento más joven busca en sus primeros años de carrera profesional,

aprender mucho y rápido, algo que, hasta hace bien poco, sólo se daba en muy pocas funciones de auditoría, como la auditoría externa. Ahora esa realidad ha cambiado significativamente. En la Función de Auditoría de Sanitas y Bupa, contamos con programas ‘early carrers’ o ‘talento joven’ que sirven como cantera de nuevos auditores multidisciplinares, y que ven en Auditoría Interna, una plataforma de desarrollo de carrera profesional importante y trampolín a otras áreas en la Organización. Cada año incorporamos a nuestro equipo, jóvenes profesionales que buscan hacer carrera con nosotros.

Por tanto, además de contar con un **modelo flexible y personalizado de desarrollo de talento**, el desarrollo de las personas se articula a través de planes robustos de **formación continua**, sin olvidar el **acompañamiento continuo** via programas de *mentoring* y *coaching*, que están disponibles en nuestra organización y de los cuales, nuestros

auditores se pueden beneficiar. Además, creemos firmemente que **el talento crece mediante experiencias diversas**, como la movilidad entre áreas.

Desarrollando talento global: movilidad estructurada al servicio del negocio

La **movilidad entre áreas y geografías** no es solo una característica operativa de una función global como la nuestra, sino una palanca estratégica para desarrollar perfiles con visión transversal y holística del negocio. Actualmente, la función ya opera con equipos distribuidos en múltiples países y asignamos a las personas no solo por su ubicación, sino también por su experiencia. Pero, además, en los últimos meses, hemos creado un enfoque estructurado y controlado para fomentar las rotaciones y *secondments* tanto internacionales como hacia el negocio. Entre otras prácticas, destacamos:

- Nos hemos fijado objetivos cuantificables para impulsar un número determinado de **experiencias internacionales**, ya sea de corta o larga duración, priorizando movilidad en mercados con mayor complejidad/regulación.
- Hemos trabajado en estructurar esta movilidad como un modelo deliberado de desarrollo —con rotaciones planificadas, exposiciones a proyectos estratégicos y un verdadero flujo bidireccional de talento entre Auditoría y el negocio— posicionando así la función como un **canal natural para acelerar carreras** dentro del Grupo exportando talento a la Organización, e importándolo de otras áreas, ya sea *via guest auditors*, *secondments* o contrataciones de profesionales en la 1ª y 2ª línea. Además, junto con el área de People de nuestra Organización, estamos trabajando en crear planes de retorno estructurado de talento desde negocio a Auditoría Interna.

En resumen, contar con **modelos flexibles de desarrollo y formación continua**, integrar perfiles **multidisciplinares** en cada trabajo, y **fomento de la movilidad** entre áreas y geografías, configuran un modelo de talento coherente con la ambición de la función: una **Auditoría Interna global, conectada con el negocio, capaz de abordar riesgos complejos y de atraer y desarrollar perfiles diferenciales**.

No hemos tratado únicamente de mejorar la gestión de personas, sino de reforzar el posicionamiento de Auditoría como motor de valor, confianza y transformación dentro de Sanitas y Bupa.

El talento crece mediante experiencias diversas

Bienestar, compromiso y desempeño: la ecuación de la retención sostenible

La satisfacción del equipo constituye un eje estratégico directamente vinculado a la retención del talento en la función de Auditoría Interna. En este sentido, se dedica un esfuerzo continuo y estructurado a la escucha activa y mejora del entorno laboral a través de herramientas como encuestas anónimas semestrales, sesiones de *brainstorming* orientadas a la mejora continua y la implementación de acciones concretas tanto a nivel de equipo como individual. Este enfoque se complementa con una clara apuesta por el bienestar del equipo, fomentando la flexibilidad y la

conciliación, en línea con las políticas de la Organización, y asegurando que las necesidades de las personas sean escuchadas y tenidas en cuenta. Asimismo, se promueve activamente un entorno de trabajo positivo, colaborativo y de confianza, donde existe una buena conexión entre compañeros y las personas se sienten valoradas y cuidadas, lo que contribuye significativamente a generar compromiso, satisfacción y, en última instancia, a fortalecer la retención del talento y su positivo desempeño.

Medir valor, no actividad

Por último, uno de los cambios clave incluidos en la estrategia de Auditoría Interna, es la evolución de las métricas que demuestran la consecución de nuestros objetivos.

En Sanitas y Bupa, Auditoría Interna está abandonando progresivamente indicadores basados en volumen (número de auditorías, cumplimiento del plan, etc) para centrarse en impacto:

- influencia en decisiones
- satisfacción de *stakeholders*
- uso de datos e IA

- generación de talento
- engagement de nuestras personas

Este enfoque refuerza la relevancia de la función ante el Consejo y la Alta Dirección. En Sanitas y Bupa, hemos creado métricas que nos acompañarán a medir y contribuir hacia una auditoría más influyente, predictiva y con alta satisfacción de nuestros *stakeholders*. También hemos diseñado una estrategia con la clara ambición de tener un pleno uso de datos de la Organización y usar intensivamente la inteligencia artificial.

Por esto, hemos añadido a nuestras métricas, indicadores que nos ayuden a cumplir con nuestros objetivos y generar el impacto deseado:

Ambition: Audit with purpose - Customer: Critical non-financial data sources to be assured - Strategic: global assurance covering Bupa Strategic outcomes of customer growth, digital & data development and connected care - Commercial: demonstrate value of Internal Audit - Communication & Methodology: aligned risk and control improvements, clear findings and accessible insights.	Ambition: 100:100:100 advancing analytics & AI 100% audits to be supported by AI tools 100% real-time Audit dashboards / KPIs 100% use of business data sources	Ambition: 10:10:10 create 25% mobility 10 auditors globally mobile 10 auditors mobile to 1st Line 10 Bupa people experience audit
---	--	--

Lo anterior, promueve un enfoque de Auditoría Interna que va más allá de revisar controles: se centra en el cliente, la estrategia del negocio y en generar valor real para la organización. Asegura que las prioridades clave —como el crecimiento digital o la calidad asistencial— estén bien protegidas, utilizando datos claros y análisis comprensibles para facilitar decisiones. En definitiva, busca aportar información útil y accionable que ayude a la dirección a gestionar mejor el negocio. Y para tal fin, nos hemos comprometido en que el 100% de las auditorías usen IA, el 100% de las auditorías tengan uso de datos intensivo y el 100% de las auditorías den opinión sobre las fuentes de datos que usa el negocio en sus decisiones. También, nos hemos comprometido con la organización en generar talento y para esto apuntamos a que el 25%

de nuestros auditores estén abiertos a las oportunidades de movilidad permanentes o temporales, teniendo al menos 10 auditores al año para que se muevan a posiciones fuera de Auditoría Interna, 10 auditores que se muevan a otra geografía dentro de Auditoría Interna, y 10 personas de otras Líneas que puedan venir a Auditoría Interna.

En conclusión, entendemos que **el futuro de la Auditoría Interna en Sanitas y Bupa, no será definido por su capacidad de controlar, sino por su capacidad de generar confianza.** Y esa capacidad depende, en última instancia, de **su talento.** Desarrollar y hacer crecer el talento en nuestra Función es clave en un mundo digital, tecnológico y basado en datos. **La tecnología no sustituye al auditor, pero sí amplifica su impacto y su responsabilidad.**



La tecnología nos permite ir más rápido. El talento nos permite ir en la dirección correcta.

MÓNICA DíEZ ÁLVARO



MIGUEL ÁNGEL SERRANO

Escritor, CEO y Asesor principal en
Landguage Consulting

www.landguage.consulting

Auto Auditoría: Una necesidad

Auto-Auditoría Interna y talento: Volver a pensar

LÍDER HABILIS

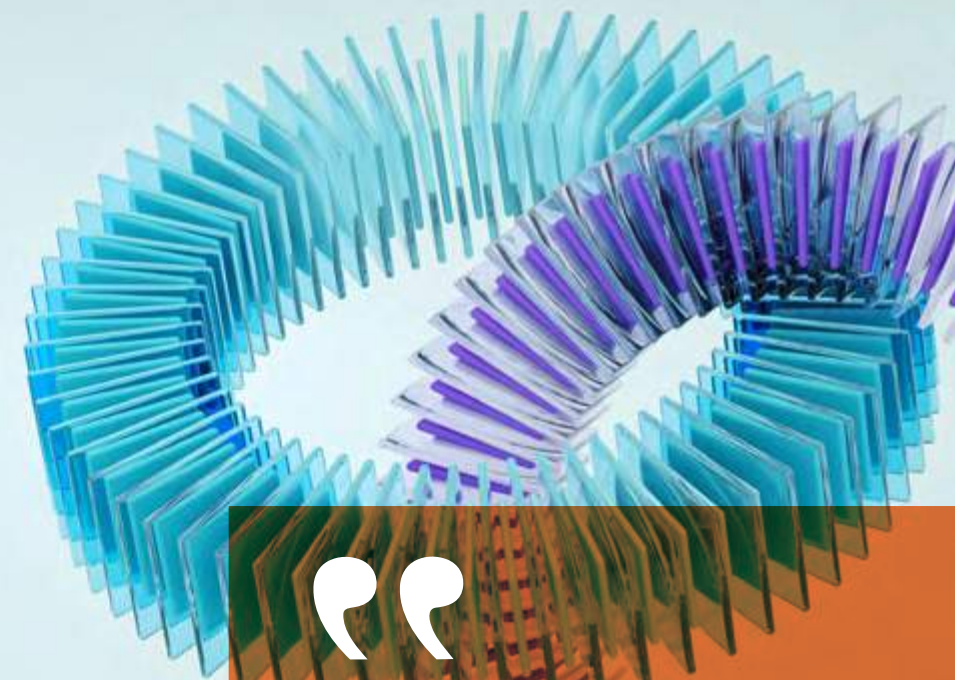
Es retador, para directivos y reclutadores, ver **hacia dónde apunta la demanda de habilidades laborales** para nuevos candidatos y el resto de profesionales en sectores de servicios. Algunas de las profesiones más habituales en este megasector de la economía van a sufrir **una transformación sobre la que aún no tenemos una idea cabal**, porque la inteligencia artificial generativa

está trastocando o directamente derrumbando asunciones que hasta hora parecían inmutables.

Por ejemplo, las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) están sufriendo un rediseño según el cual las ingenierías tradicionales o la ingeniería informática se ven sustituidas por nuevos grados en inteligencia artificial o ciberseguridad.

Es decir, **profesiones más especializadas y que asumen el rol ya presente de la IA**, que sustituye tareas de programación básica, pero también de análisis, aun con las pertinentes salvaguardas de protección ante los fallos. Los grados y syllabus están aún por perfeccionar su diseño.

El talento senior, por su parte, se ve abocado a un tipo de tarea de análisis



*Hay que dotar recursos, pero también
hay que fabricar discursos*



Volver a pensar el talento en Auditoría Interna

de los resultados de las preguntas a estos sistemas para aportar su experiencia y criterio. A cambio, **se espera una mayor productividad**, pese a que la parte más satisfactoria del trabajo senior (pensar, básicamente) se ve también cercenada por el uso intensivo de la IA.

No entraremos aquí en los problemas y retos de gobernanza que la IA tiene para el riesgo y el aseguramiento, puesto que ya los hemos tratado en esta sección. Pero sí diremos que **el escenario para el liderazgo cambia**. La cultura corporativa necesita integrar, por ejemplo, la IA agéntica, que supone una fuente de acción (también moral) con la que, probablemente, todavía no sabemos interactuar y para la que es complicado residenciar la responsabilidad.

¿Qué debemos exigirnos a nosotros mismos como líderes o como profesionales que deben diseñar (o rediseñar) su carrera?

En primer lugar, **detectar qué necesitamos**. Se prevé una mayor necesidad de habilidades blandas relacionadas especialmente con el pensamiento analítico y crítico. Es decir, ser capaces de evaluar y juzgar escenarios y situaciones. También una adecuada formación en IA a nivel de usuario que nos ayude, por ejemplo, a detectar sesgos.

Además, **es muy importante diseñar el marco ético** de uso corporativo de la IA. Se observan casos de prohibiciones de utilización que empujan a algunos profesionales a utilizar su propia licencia: eso trae riesgos de confidencialidad y seguridad.

La conversación no puede ni debe sustraerse: es posible encontrar casos de uso en Auditoría Interna, pero hay que ser conscientes de que, por ejemplo, el monitoreo contante va a suponer cambios en la profesión que no se pueden soslayar. Hay que dotar recursos, pero también hay que fabricar discursos.

Además, hay que **fomentar la capacidad de influencia, resiliencia y autonomía**. Todavía no sabemos competir contra las máquinas (no había sido necesario), y eso implica una carga psicológica de muy difícil evaluación, por el momento.

En definitiva, **sigue siendo labor de los líderes custodiar y guiar la cultura corporativa: de momento, no hay Liderazgo Artificial**.

La cultura corporativa necesita integrar la IA agéntica, que supone una nueva fuente de fricción e interacción



EN PERSPECTIVA

MANUEL DE ALZÚA

PRESIDENTE DEL INSTITUTO DE
AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA (IAI)

Por Ignacio Bazarra

Fotografía y vídeo: Álvaro Padilla

Manuel de Alzúa (Francia, 1969) es el nuevo presidente del Instituto de Auditores Internos de España. Director global de Auditoría Interna del Grupo Amadeus, también ha ocupado puestos de responsabilidad en compañías como AXA, AGF Allianz Group y Euro RSCG



Auditoría Interna colabora, genera confianza y fortalece a las organizaciones



Entrevista a
Manuel de Alzúa

Corporate. Nos recibe en la sede del Instituto, del que ya era miembro del Consejo desde 2016 y vicepresidente desde 2019.

¿Cómo afronta este reto obra de presidir el Instituto de Auditores Internos de España?

Pues con una mezcla de **responsabilidad y mucha ilusión**. Responsabilidad por la relevancia del papel que juega nuestra función a la hora de generar confianza tanto para las organizaciones como para reguladores y para la sociedad. Y con ilusión, por presidir una institución donde todos los que la formamos compartimos la misma pasión por el buen gobierno y por proteger el interés general.

Hablemos de su trayectoria. ¿Qué le llevó a elegir la auditoría interna como profesión?

Yo diría que la Auditoría Interna me encontró a mí. En dos tiempos: una primera vez siendo secretario general del Grupo Allianz en Chile, donde tenía bajo mis diversas responsabilidades la supervisión y protección de la función de Auditoría Interna. La segunda vez fue en el Grupo AXA, donde estando al cargo de estrategia y finanzas corporativas para una de sus regiones me propusieron tomar el mando de

la unidad de Auditoría Interna de AXA Seguros. Ese fue mi aterrizaje completo dentro de la función, donde nos encontramos la Auditoría Interna y yo de manera mucho más plena.

Para que los auditores internos podamos cumplir con solidez nuestro cometido, la clave pasa por proteger nuestra independencia y objetividad

¿Cuáles son las cualidades que más le sedujeron de una profesión que hace años no era tan conocida?

Efectivamente ha sido una gran desconocida en gran parte porque es una función que actúa con una enorme discreción y crece en función de la madurez de las compañías. Lo que más me sedujo fue la **responsabilidad de su gran peso**

estratégico: somos un pilar clave para los órganos de gobierno y los Consejos. Pero para desplegar este potencial y que los auditores internos podamos cumplir con solidez nuestro cometido, la clave pasa por proteger nuestra independencia y objetividad.

Vivimos en un entorno cargado de incertidumbre, transformación tecnológica y un nivel de exigencia de ética y transparencia en las empresas como nunca habíamos visto. ¿Esa confluencia de factores hace más relevante y necesaria que nunca la función de Auditoría Interna?

Por supuesto. En un mundo cada vez más acelerado y exigente, donde los actores económicos y sociales demandan estabilidad, esta se logra con **más transparencia y confianza**. La Auditoría Interna está posicionada de manera única para aportar ese valor desde su independencia y objetividad. Somos, en esencia, generadores de confianza y embajadores del buen gobierno.

Los actores económicos y sociales piden transparencia y confianza, y la Auditoría Interna está posicionada de manera única para contribuir a ello desde su independencia y objetividad. Somos generadores de confianza y embajadores del buen gobierno

La Auditoría Interna opera bajo estándares profesionales internacionales muy exigentes. ¿Qué garantías aporta este marco a los órganos de gobierno y a la sociedad, y que papel juega el Instituto de Auditores Internos de España?

Los estándares de nuestra profesión aportan homogeneidad, rigor y legitimidad ante terceros. Igual que un piloto revalida su licencia, los auditores internos demostramos nuestra aptitud con formación continua y evaluaciones externas de calidad. Ahí radica **el valor**

del Instituto como garante de los estándares profesionales que aplican los auditores en todo el mundo. Siempre en pro de la confianza.

En la transformación que están experimentando los consejos de administración en las empresas, ¿qué papel juega hoy la Auditoría Interna?

Los Consejos hoy se enfrentan a una complejidad regulatoria, reputacional y de riesgos sin precedentes. **La Auditoría Interna es su gran socio estratégico.** Al no tener capacidades de gestión, somos el complemento perfecto a la línea ejecutiva. Nuestra visión transversal e independencia nos permiten ofrecer al Consejo información veraz sobre la situación real de la organización, su gestión de riesgos y la ejecución de la estrategia definida. En definitiva, permite a los consejeros tener información precisa de cómo está la compañía preparada para alcanzar sus objetivos estratégicos.



Da la sensación de que esas capacidades que atesoran los auditores internos y de las que estamos hablando pueden permear a otros ámbitos de las organizaciones

Efectivamente, aportamos rigor, método y, también, ejemplaridad. Cuando como auditores internos mostramos a la organización la importancia de cumplir meticulosamente con nuestro cometido, generamos **un efecto espejo que inspira a otras áreas a ser mejores guardianas de sus propios procesos.**



El auditor interno aporta rigor, método y ejemplaridad. Y una visión muy clara de cuál es su cometido

La Auditoría Interna no es una profesión muy conocida ni es aún la primera opción para muchos profesionales al elegir por dónde conducir su carrera. ¿Cómo podemos atraer talento ahora que es difícil encontrar profesionales en muchas áreas?

Para mí lo más inspirador de la profesión es el propósito de la función y la velocidad de aprendizaje. Trabajar en Auditoría Interna es tener la capacidad de generar confianza, transparencia y buen gobierno. Ayudar a que tu organización se mantenga a lo largo de los años a pesar de los riesgos y las incertidumbres me parece maravilloso. Por otro lado, no existe ninguna otra función en una compañía que te permita conocer, gracias a nuestra visión transversal, cómo funciona toda la empresa, con la capacidad de cuestionar lo establecido y colaborando con todas las áreas. Además, **somos una comunidad global fuertemente unida bajo unos mismos estándares mundiales.** Es una profesión que no

compite: colabora, genera confianza y fortalece a las organizaciones.

Para mí lo más inspirador de la profesión es el propósito y la velocidad de aprendizaje. Ayudar a que tu organización se mantenga a pesar de los riesgos e incertidumbres me parece maravilloso

Quizá no haya una profesión donde se pueda tener un conocimiento tan profundo de las organizaciones

Es un privilegio único. Esa perspectiva transversal de la compañía nos permite analizar cualquier proceso bajo unos mismos estándares metodológicos y éticos. Por eso, la Auditoría interna es una super academia de directivos, expone a las personas a problemas

reales en toda la empresa, acelera la madurez ejecutiva y potencia la capacidad de negociación de los futuros líderes. Permite dar el salto a otras áreas de negocio con mejor preparación o, para los que llevan la profesión en la piel, desarrollarla con todo su potencial.

La Auditoría Interna es una super academia de directivos que permite el salto a otras áreas. Es el mejor camino para adquirir madurez ejecutiva y perspectiva global de negocio

La IA es “el gran tema” del momento, también en la Auditoría Interna. Se habla incluso de AI-Anxiety. No sé si también siente cierto agotamiento.

La velocidad de esta tecnología está generando cierto agotamiento

y también vértigo. La IA es maravillosamente virtuosa para optimizar procesos, pero a su vez, acelera riesgos con la misma velocidad. En los avances tecnológicos, la adopción suele ir más rápido que la estructura del mecanismo de gobierno. Es normal, es natural. Ante este panorama, **tenemos un gran desafío:** asegurarnos de que nuestras organizaciones desarrollen a un ritmo razonable los mecanismos de control y gobierno sobre el uso de la IA, pero sin asfixiar el negocio ni bloquear la apertura a herramientas que nos hacen más competitivos. Y, a la vez, nosotros mismos como auditores internos, hemos de adoptarla en nuestros procesos para ampliar nuestro alcance.

El instituto es una casa común para la función de Auditoría Interna. Permite disponer de una voz institucional que defiende la profesión y las buenas prácticas del gobierno

En el Instituto de Auditores Internos de España es muy importante la formación, también en IA. ¿Qué ventajas ofrece la institución para el desarrollo y reconocimiento de la profesión?

El Instituto articula su propuesta de valor a través de tres ejes estratégicos.



Por un lado, **los socios**, estableciendo un espacio donde formarse al más alto nivel, mejorar competencias y compartir experiencias en un entorno de máxima confianza. Por otro lado, **el reconocimiento de la profesión**, donde trabajamos activamente para afianzar el valor estratégico de la Auditoría Interna como función clave para construir organizaciones más robustas. Y, por último, como institución, actuando como **actor de referencia en la defensa del buen gobierno y la confianza** que contribuyen a una economía y sociedad más estable y segura para todos.

Entiendo que también hay un diálogo continuo con las instituciones globales

Por supuesto, es fundamental. Estamos en colaboración permanente con el instituto global, con los institutos europeos y panamericanos, trabajando en la mejora de los estándares internacionales. Somos, además, **órgano consultivo de referencia** en materia de sistemas

de control y procesos con diferentes organizaciones económicas mundiales. Hoy podemos decir con orgullo que el Instituto de España se ha convertido en una referencia mundial, es la organización más influyente en Auditoría Interna en todo el mundo hispanohablante y de las primeras en el ámbito global. Una **influencia** que marca no sólo la importancia del Instituto, sino de la propia función como actor fundamental para la generación de confianza y estabilidad de la economía y el sistema de bienestar.

Siempre ha estado en ese entorno multinacional y ha conocido empresas de todo tipo en otros países y otras culturas. ¿Qué hace diferente al auditor interno?

Pues la cualidad más remarcable que tiene el auditor interno es su **equilibrio entre visión estratégica y una altísima capacidad de adaptación**. Destaca por desarrollar una colaboración basada en la flexibilidad, cooperación y una escucha activa excepcional.

Desarrollamos una mente versátil en entornos complejos.

Hemos hablado de IA, de estándares y de la función cada vez más relevante del auditor interno. ¿Qué otros grandes desafíos afronta la profesión?

El primer gran desafío es extender nuestra presencia hacia la mediana empresa, el sector público y las instituciones de interés general, organizaciones donde el buen gobierno es clave para **aportar estabilidad** en un entorno global cada vez más convulso. Nos enfrentamos a riesgos asimétricos que requieren una respuesta ágil y prospectiva, la **formación continua** es clave de cara a esta preparación. A esto se suma la **captación de talento**, perfiles diversos, tecnológicos capaces de auditar en entornos de incertidumbre. Y, por último, **ser muy didácticos** para hacer comprender que la función tiene que ser gestionada de manera diferente y que su independencia tiene que ser protegida de manera rigurosa y sólida.



**Su mandato es de tres años.
¿Qué es lo que le gustaría haber
conseguido si nos trasladáramos
ahora mismo a 2029?**

Me gustaría mirar atrás y haber consolidado la Auditoría Interna como el gran motor de generación confianza, estabilidad y buen gobierno en todo nuestro tejido empresarial e institucional. Somos un actor único en este sentido. Para ello en el Instituto contamos con un equipo extraordinario para seguir construyendo una profesión más fuerte, con auditores internos preparados para el futuro, con mayor presencia en empresas y el sector público, y con un valor estratégico reconocido. En definitiva, haber logrado que nuestra labor no sólo refuerce a las organizaciones, sino que, a través de ellas, fortalezca todo nuestro sistema económico y social.

**La captación
y desarrollo
de talento
capaz, diverso y
adaptable es otro
de los grandes
desafíos de
nuestra profesión**



**KPMG ayuda a gestionar los riesgos asociados a la
inteligencia artificial, integrando control interno, auditoría
interna y cumplimiento en los procesos y decisiones.**

kpmg.es/make

KPMG. Make the Difference.

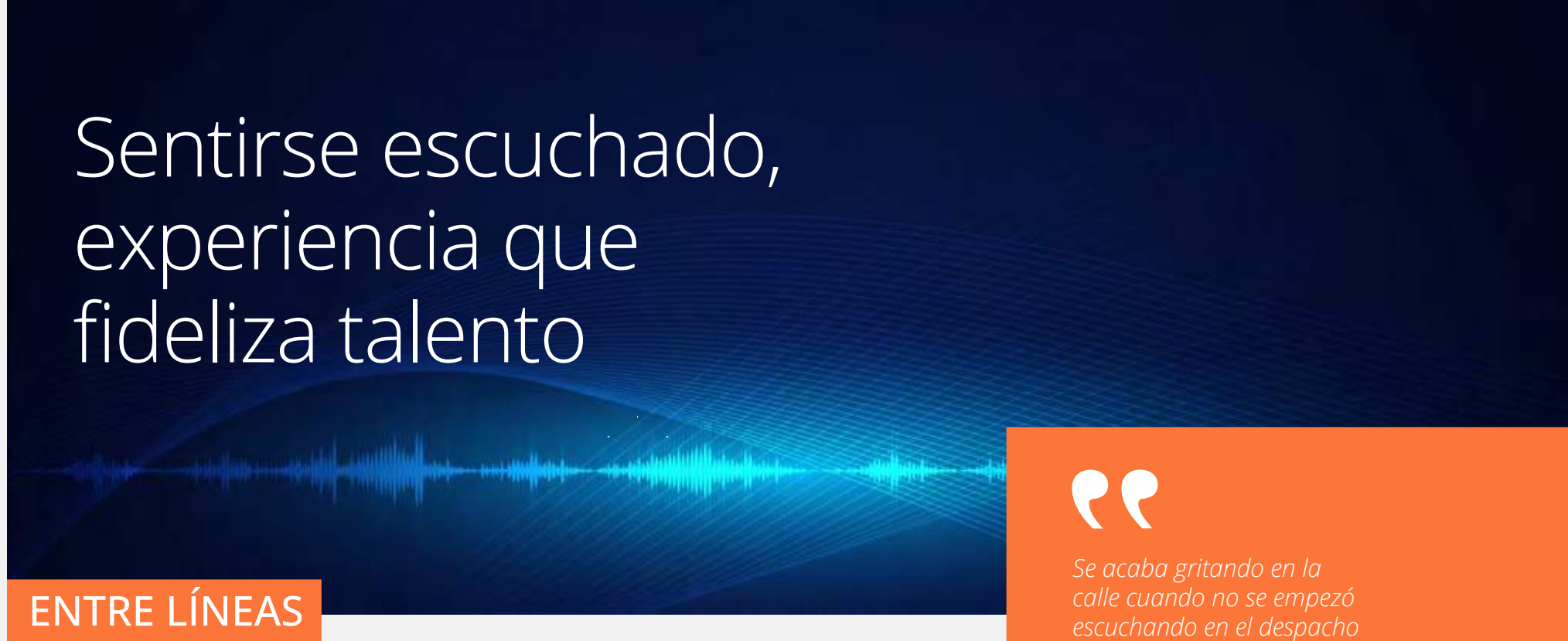


ENRIQUE SUEIRO

Asesor de comunicación directiva

www.enriquesueiro.com

Sentirse escuchado, valorado y comprendido es una de las vivencias más transformadoras y vinculantes para cualquiera



ENTRE LÍNEAS



Se acaba gritando en la calle cuando no se empezó escuchando en el despacho

Auditar viene de audio; cultura, de cultivo. En traducción libre, la cultura de empresa no es, necesariamente, lo que la compañía dice que hace o los valores que proclama; sino lo que siembra, lo que, de hecho, hace, con independencia de lo que diga. Y **cultivar escucha inyecta alta dosis de motivación, confianza y lealtad en cualquier organización.**

Sembrar no es algo puntual o anecdótico que hacemos, es lo que practicamos sistemáticamente, de forma consciente o no. Llegar tarde una vez no te hace impuntual. Fallar una vez no te convierte en inepto. La reincidencia sí. Es la diferencia entre equivocarse y ser protervo, insistir en el error. En sentido inverso ocurre algo parecido con la reincidencia positiva: escuchar una vez no incorpora el hábito

de escuchar. Solo forma parte de la cultura si se escucha habitualmente.

Cuando en la cultura empresarial germina el hábito de escuchar, o sea, la acción de prestar atención a las personas, los efectos positivos se multiplican exponencialmente. Y esas acciones repetidas de forma sistemática configuran la experiencia de empleado: sentirse escuchado, valorado

Ejemplaridad y pocas palabras consiguen transmitir mensajes efectivos

y comprendido es una de las vivencias más transformadoras y vinculantes para cualquiera. Siendo importante la libertad de expresión (poder hablar), **lo relevante es que te escuchen.**

Histórica y etimológicamente, la auditoría tiene mucho de escuchar. Su actual desarrollo y configuración legal no deberían ser obstáculo para blindar este verbo, que es de los más ejecutivos y el primero de cualquier comunicación directiva.

La comunicación que empieza por escuchar acaba por influir.

Por el camino despliega una serie de efectos nada desdeñables: previene, ahorra, vende, anima y fideliza talento. Previene porque es mejor que te lo cuenten pronto a que lo descubras tarde. Ahorra porque arreglar suele ser más caro que prevenir. Vende porque la persona escuchada se predispone mejor a lo que le propongan después. Anima

porque sentirse escuchado recuerda tu dignidad que, por definición, no tiene precio y fortalece tu autoestima. Y fideliza talento porque todos preferimos ir o quedarnos donde nos aprecian.

Como cuenta Jim Collins en *Empresas que sobresalen*, **gestionar talento no se reduce a identificarlo, sino a ubicarlo donde mejor puede servir y sentirse útil (a la vez).** Es muy ilustrativa su comparación con organizar un viaje en autobús: primero hay que elegir quién sube y luego asignar dónde se sienta cada uno. Y, llegado el caso, decidir quién se baja del autobús. He presenciado como asesor un buen número de casos en los que el error no está en elegir quién sube al autobús, sino en la adjudicación de asientos. Por ejemplo, pensar que ser buena persona basta para hacer bien un trabajo o que un nombramiento de responsabilidad automatiza habilidades de comunicación directiva. Conviene atinar en todos los puestos, pero aún más en los superiores, porque de ellos dependen más personas. Y en ese punto, conviene recordar el viejo

adagio latino *no lentibus datur*: hay dar poder a quien no lo ambiciona, no a quien lo persigue.

La gestión perfecta no existe, pero sí cabe intentar que, siguiendo el símil del autobús, el piloto sea alguien capacitado y, si es posible, disfrute conduciendo. Interiorizar el hábito de auditar/escuchar brinda señales de alerta temprana cuando la asignación de puestos muestra desajustes. Esa detección precoz previene de problemas que, si se cronifican, cuesta más solucionarlos. Y como siempre aflora lo que crece dentro, con frecuencia se acaba gritando en la calle cuando no se empezó escuchando en el despacho.

Si a la experiencia del empleado que se siente escuchado se añade la ejemplaridad de quien dirige y escucha, el corolario es nítido: apenas necesita hablar y, con pocas palabras y sin levantar la voz, consigue transmitir mensajes efectivos. Es entonces cuando la comunicación pasa de solo informativa a performativa, es decir, transformadora de

comportamientos. Los dichos vienen al final y para confirmar lo que ya se ha experimentado con los hechos. Como ilustra Javier Fernández Aguado en *Liderar en un mundo imperfecto*, liderar no es imponer, sino ganar voluntades. Precisamente, su modelo que gestión *Will Management* desarrolla este paradigma con una brújula ética que orienta para que la voluntad de toda persona no pierda un ápice de libertad. Como este desafío tiene tanto de ciencia como de arte, el propio autor lo califica de ciencia artística... como **la escucha que fideliza talento.**

La comunicación que empieza por escuchar acaba por influir

El aumento del nivel de exigencia en las Evaluaciones Externas de Calidad: un desafío para Auditoría Interna

JESÚS LAFITA. CIA, QAC. Director Técnico del Instituto de Auditores Internos. jlafita@iai.es

En este nuevo contexto, el foco se pone en demostrar, de forma efectiva, cómo la Función de Auditoría Interna aporta valor a la organización

La entrada en vigor de las **Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI)**, el pasado 9 de enero de 2025, supone, por diferentes motivos, un hito relevante para las funciones de Auditoría Interna. Tras el primer año de aplicación de las NGAI, las **Evaluaciones Externas de Calidad** llevadas a cabo por el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) han evidenciado un **aumento del nivel de exigencia**, tanto en el plano metodológico como en aspectos formales. En este nuevo contexto, el foco se pone en demostrar, de forma

efectiva, cómo la Función de Auditoría Interna aporta valor a la organización.

Un informe de los Servicios de Calidad del IAI, que recoge las principales incidencias identificadas durante las evaluaciones realizadas en 2025, pone de relieve que el nuevo marco normativo de la Auditoría Interna no solo incorpora cambios conceptuales, sino que también plantea **retos operativos relevantes para nuestras organizaciones**. En concreto, en relación con su capacidad para adaptarse, por un lado, a unas normas

Las Evaluaciones Externas de Calidad también se consolidan como un ejercicio más exigente y transformador que en etapas anteriores.

más rigurosas y, por otro, a unas expectativas cada vez mayores en materia de gobierno, riesgos y control.

En este sentido, las Evaluaciones Externas de Calidad se consolidan como **un instrumento clave para medir la madurez de las Funciones de Auditoría Interna**, pero también como **un ejercicio más exigente y transformador** que en etapas anteriores.

Uno de los cambios más relevantes que introducen las Normas es que las Evaluaciones Externas de Calidad ya no se limitan a verificar la existencia de políticas, procedimientos o documentos, sino que **analizan con mayor detalle** aspectos como, por ejemplo, la consistencia metodológica en la práctica real de los departamentos de Auditoría

Interna; la trazabilidad existente entre los riesgos, los trabajos realizados y sus conclusiones; o la capacidad de la Función de Auditoría Interna para emitir juicios consistentes sobre la eficacia de los procesos de gobierno, de gestión de riesgos y de control presentes en las áreas que son objeto de revisión.

Este enfoque explica por qué gran parte de las observaciones identificadas en las Evaluaciones Externas de Calidad realizadas durante 2025 se concentran en aspectos tales como metodologías, documentación o el enfoque basado en riesgos. Se trata de ámbitos donde tradicionalmente podían existir desarrollos formales adecuados, pero cuya aplicación práctica no siempre alcanzaba el nivel de rigor que se espera bajo el prisma de las NGAI.

La mayoría de las incidencias se concentran en los Dominios IV (Gestión de la Función de Auditoría Interna) y V (Desempeño de los Servicios de Auditoría Interna), lo cual no es casual, sino que refleja que el mayor de los desafíos no está tanto en definir correctamente el marco de actuación (propósito, ética o gobierno), sino en ejecutarlo en la práctica diaria de una manera efectiva y consistente. En otras palabras: **el foco se desplaza desde el “qué hacer” hasta el “cómo hacerlo”**.

El análisis agregado de las evaluaciones realizadas por el IAI en 2025 refleja claramente cuáles son los ámbitos principales donde el incremento del nivel de exigencia se ha hecho más evidente:

1

Metodologías y enfoque basado en riesgos

Las incidencias más recurrentes se encuentran relacionadas con las **metodologías de Auditoría Interna**, así como también con la **aplicación efectiva del enfoque basado en riesgos**. En particular, se dan casuísticas que se repiten en varias ocasiones: un insuficiente detalle en los análisis de los riesgos realizados; una débil conexión entre los riesgos identificados y la planificación de Auditoría Interna y, por último, la ausencia de homogeneidad en algunos procedimientos de Auditoría Interna.

Estas incidencias ponen de relieve que disponer de un manual metodológico ya no es una condición suficiente, sino que es necesario, además, **garantizar que su aplicación se hace de manera rigurosa y consistente en todos los trabajos**.

2

Trazabilidad y calidad documental

Otro de los aspectos que han sido observados se centra en la **necesidad de reforzar la trazabilidad completa del proceso de auditoría**. Varias conclusiones de las revisiones efectuadas en 2025 destacan algunas dificultades para conectar, de manera clara, los programas de trabajo con las evidencias obtenidas durante la ejecución de los trabajos, lo que podría estar teniendo repercusiones en las justificaciones de las conclusiones de los informes de Auditoría Interna. Cobra especial importancia **documentar adecuadamente el análisis de riesgos realizado y la planificación de los trabajos**.

La **calidad documental** deja de ser una cuestión formal para convertirse en **un elemento clave para demostrar la solidez del trabajo de auditoría**.

3

Análisis de causa raíz

El **análisis de la causa raíz de los hallazgos** emerge como otro de los protagonistas.

Si bien muchas funciones de Auditoría Interna ya se encuentran aplicando esta metodología, el informe de resultados 2025 del IAI destaca una implantación heterogénea, y con cierta limitación sistemática, de este método de análisis, lo que podría estar provocando una limitación de su utilidad para generar conclusiones y recomendaciones de valor, sobre todo en lo que se refiere a los “temas”, es decir, hallazgos y conclusiones de múltiples trabajos de auditoría, considerados de manera integral, que pueden revelar patrones o tendencias.

Las NGAI elevan la expectativa en este ámbito, lo que **exige un enfoque más estructurado** que permita identificar las causas subyacentes de los problemas, más allá de sus manifestaciones.

4

Programas de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC)

El **fortalecimiento del PAMC** es otro de los elementos destacables de los resultados consolidados del informe de 2025. Algunos de estos PAMC son susceptibles de ser completados y mejorados, sobre todo en lo referente a la utilización de indicadores sobre el desempeño de las funciones de Auditoría Interna y, en otros casos, en lo referente al seguimiento sistemático de las acciones de mejora propuestas.

Esta situación evidencia que la calidad de las funciones ya no puede gestionarse de manera puntual, sino que **debe hacerse como un proceso holístico, continuo y, sobre todo, medible**.

5

Gobierno de la función y coordinación con otros actores

Aunque en menor medida, también se identifican algunos **retos relacionados con la actualización de los Estatutos de Auditoría Interna** (adecuación y reflejo del mandato, salvaguardas a la objetividad); **con el nivel de competencias y habilidades** de los integrantes de los equipos de Auditoría Interna **o con las actividades de coordinación con otras funciones de aseguramiento y control.**

Si bien no han sido observaciones generalizadas, estos elementos confirman la **importancia de mantener la independencia y la objetividad de las funciones, su alineación estratégica** con el resto de la compañía **y aprovechar las sinergias dentro de los modelos de control** implantados en las compañías.

Implicaciones para las funciones de Auditoría Interna

Estas mayores exigencias tienen **implicaciones directas para las funciones de Auditoría Interna**, pudiendo distribuirse en cuatro ámbitos diferenciados.

Primero, la **necesidad de una mayor madurez de la metodología**, ya que las funciones deben evolucionar hacia modelos metodológicos bien estructurados, homogéneos y plenamente integrados en la operativa diaria.

Segundo, el **refuerzo de capacidades**, ya que el desarrollo de competencias se convierte en un factor crítico, especialmente en áreas como el

análisis de riesgos, el pensamiento crítico o los análisis de causa raíz.

Tercero, el **fomento de una cultura de la calidad continua**, puesto que el PAMC debe consolidarse como una herramienta real de gestión, con indicadores, revisiones periódicas y un seguimiento efectivo.

Y, por último, una **mayor orientación hacia el valor**, puesto que Auditoría Interna debe ser capaz de aportar conclusiones claras sobre la eficacia de los sistemas de gobierno, riesgos y control, reforzando su posicionamiento como función estratégica dentro de la organización.

Como conclusión, podríamos decir que las **Evaluaciones Externas de Calidad** han entrado en una

nueva fase marcada por un mayor rigor, más profundidad y mayor orientación práctica, impulsada por la entrada en vigor de las NGAI.

Lejos de ser un mero ejercicio de cumplimiento, las evaluaciones se convierten en **un instrumento clave para impulsar la transformación de la función de Auditoría Interna**, elevando sus estándares y su nivel de contribución al éxito de nuestras organizaciones.

Este desafío es importante, pero también lo es la oportunidad que surge. Aquellas funciones que logren completar la adaptación a este nuevo nivel de exigencia no solo estarán alineadas con las Normas, sino que estarán mejor posicionadas para poder **proporcionar un valor real, sostenible y diferencial** en sus organizaciones.



El talento sénior: un recurso necesario

JUAN FERNÁNDEZ PALACIOS. *Director del Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación Mapfre.*

Ante la amenaza de una creciente escasez de mano de obra, parece no sólo necesario sino conveniente volver la mirada al colectivo de trabajadores mayores

En un reciente estudio de la **Oficina de Prospectiva y Estrategia** de la Presidencia del Gobierno¹ se contemplan **dos posibles escenarios de evolución de la población española**, uno que prolonga las estrategias y políticas migratorias actuales y otro de baja inmigración, con políticas más restrictivas que reducen los flujos de inmigración en un 30%. Y en ellos podemos ver cómo, incluso en la hipótesis de

mantenimiento de los actuales niveles de inmigración, no habrá crecimiento de la población en edad laboral o este será mínimo en los próximos 25 años.

Por tanto, ante la amenaza de una creciente escasez de mano de obra, parece no sólo necesario sino conveniente **volver la mirada al colectivo de trabajadores mayores**, de los que tradicionalmente se ha prescindido, podemos decir que,

1. España ante el reto migratorio. Dos futuros posibles. Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia. Marzo 2026.

El talento senior va ganando espacio, como se viene constatando año tras año a través de los sucesivos Mapas del Talento Sénior publicados por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación Mapfre

con notable despreocupación, y que bien podemos considerar una especie de ejército de reserva de recursos laborales.

Más allá de las razones de necesidad, existen otras que aconsejan **cambiar esa tendencia a la exclusión temprana del mercado laboral** de trabajadores por el simple hecho de alcanzar determinada edad. Estos acumulan conocimientos, experiencia y oficio para lidiar con situaciones imprevistas, aquellas cuya resolución requiere buscar caminos que no figuran en los manuales. Normalmente los trabajadores sénior son la memoria viva de las empresas. Es lo que llamamos el talento sénior, que no compite con el talento joven, sino que lo complementa. Los equipos intergeneracionales permiten combinar esa experiencia vital con la energía y capacidad de innovación de los trabajadores jóvenes, favoreciendo una optimización de los procesos y la mejora de la productividad.

Con el aumento de la esperanza de vida y de la esperanza de vida en salud queda **desactualizado el ciclo de vida vigente en el pasado siglo**, que fijaba la edad de finalización de la vida activa en el intervalo de los 55-65 años, con una edad límite a partir de la cual la jubilación ha sido cuasiobligatoria y, como regla general, básicamente incompatible con cualquier ingreso por actividad.

Siendo honestos, el mantenimiento de ese esquema no responde sólo a un criterio empresarial o normativo. Cuenta con el **respaldo mayoritario de los empleados**, como corresponde a un derecho, a la jubilación y al descanso, que constituye una conquista histórica de la clase trabajadora. No hay más que ver el alto nivel de aceptación de las ofertas de cese o jubilación anticipados que se realizan en el marco de operaciones de reestructuración empresarial, de las cuales tenemos numerosos ejemplos en nuestro país en el pasado reciente y también en el presente.

Reacción entendible si nos ponemos en el lugar de un trabajador al que, tras muchos años de contribuir en su empresa se le dice que "si quiere, ya puede irse..."; si, además, se le pone una alfombra roja en forma de condiciones económicas atractivas, el mensaje nítido es que ya no se le necesita y que, más bien, se le agradece que tome el camino de salida... A eso se añade una cierta visión negativa existente en la sociedad, sobre la continuidad laboral por parte de aquellas personas que, teniendo ya la posibilidad de cese o jubilación de forma inmediata, no se acogen a ella; visión que responde bien a que no se entiende que éstas pudiendo no hacer nada opten por seguir haciendo algo, salvo estricta necesidad económica, o bien, porque se considera que esa actitud supone una barrera para el inicio de la actividad laboral por las generaciones jóvenes.

Ahora bien, lo que es un derecho inalienable **no debe tratarse como una obligación**, ni legal ni social.



Muchas personas prefieren soluciones intermedias consistentes en mantener cierto nivel de actividad, tal vez no a tiempo completo ni con la misma intensidad. La retirada progresiva evita en muchos casos el sentimiento de vacío posterior a un cese repentino, al tiempo que permite ir reconfigurando las prioridades vitales y, no menos importante, obtener ingresos adicionales que mejoren los que se obtienen solamente de la pensión y que muy probablemente serán necesarios para financiar las vidas más largas tras la jubilación.

Otras personas, por el contrario, necesitarán o desearán interrumpir lo antes posible un trabajo que no

les satisface o que incorpora unas exigencias incompatibles con el mantenimiento de la salud física o mental. De lo que se trata, por tanto, es de **flexibilizar el tránsito de la vida activa a la condición de jubilado**, de manera que cada individuo pueda optar por la solución que más se ajuste a sus necesidades o deseos, en definitiva, a sus circunstancias personales.

Pero eso requiere **modificar la gestión por parte de las organizaciones** de sus recursos humanos, adaptar las carreras profesionales en el seno de las mismas para propiciar un mejor aprovechamiento del talento sénior, que facilite que los conocimientos y experiencias de los trabajadores

mayores se retengan en la empresa, mediante su transmisión a las generaciones jóvenes de forma eficaz y progresiva.

Por su parte, los **poderes públicos** deben propiciar un marco regulador adecuado, que permita el mayor grado de compatibilidad entre ingresos por trabajo y cobro de la pensión a la que los trabajadores tengan derecho tras muchos años de contribución al sistema público de pensiones. Las bases para avanzar en esta orientación están ya establecidas, a través de la fórmula de jubilación parcial, jubilación activa y jubilación flexible. Sólo falta incorporar un mayor grado de ambición eliminando

ciertos desincentivos todavía existentes y mejorando los niveles de compatibilidad, sin descartar la compatibilidad total.

El talento sénior va ganando espacio, como se viene constatando año tras año a través de los sucesivos **Mapas del Talento Sénior** publicados por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación Mapfre². En la quinta edición de este trabajo vemos que entre 2019 y 2024 los séniores en disposición de trabajar han aumentado prácticamente en la misma cifra en que ha aumentado la población entre los 55 y los 69 años, 1,2 millones de personas, llegando a representar ya el 20,5% de todos los

2. V Mapa del Talento Sénior. <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org>

activos españoles, frente al 17% en 2019. Consecuentemente, aumenta significativamente la **tasa de actividad** de ese colectivo desde el 46,7% en 2019 al 52,5% en 2024, acortando distancias, aunque todavía lejos de los países con las mejores prácticas, como Suecia (66,6% en 2023) o Alemania (61,2%).

Sin duda, en esa positiva evolución ha influido el retraso en la edad real de jubilación en nuestro país, que ya supera los 65 años, aún sin alcanzar la edad legal de 67 años que tomará efecto el 1.01.2027; avance auspiciado por el retraso progresivo de dicha edad legal, por la introducción de incentivos para la jubilación demorada y por una menor rigidez en los requisitos para acogerse a las fórmulas de compatibilidad entre trabajo y pensión antes aludidas.

Podemos concluir, por tanto, que la tendencia es muy positiva en lo que se refiere a la eliminación de la discriminación de los séniores en el ámbito laboral, sin dejar de reconocer la lentitud del avance. La cuestión es **qué nuevas medidas de impulso** pueden y deben adoptarse para acelerar el proceso, tan necesario para garantizar la pervivencia de un mercado de trabajo equilibrado y eficiente.

Y aquí, mirando siempre a la experiencia internacional y volviendo de nuevo a las recomendaciones que recoge el Mapa del Talento Sénior, podemos citar, entre otras: la promoción de la salud y mejora de la calidad del puesto de trabajo para adaptar el entorno de trabajo a las distintas edades de los trabajadores, el fomento de la capacitación y la formación continua para facilitar el reciclaje profesional, políticas

activas que incluyan servicios de empleo personalizados y programas especiales para personas mayores desempleadas, y, en general, políticas de jubilación que busquen prolongar, siempre de forma voluntaria, la vinculación de los trabajadores de más edad y retener el talento en las organizaciones. A lo que añadiría, siguiendo al autor canadiense Dan Pontefract³, la adaptación del papel de los líderes en las empresas para gestionar equipos multigeneracionales.

Son sólo algunas recomendaciones de lo mucho que queda por hacer, porque el envejecimiento de la población ya no constituye únicamente un desafío social, sino también un factor decisivo para la competitividad de las organizaciones y la sostenibilidad del mercado laboral en las próximas décadas.



El envejecimiento de la población constituye un factor decisivo para la competitividad de las organizaciones y la sostenibilidad del mercado laboral en las próximas décadas.



3. "El futuro del trabajo es gris" (versión española patrocinada y prologada por el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación Mapfre) Dan Pontefract. Editorial Almuzara. 2026.

Evolución del talento auditor en un mundo con IA: transformación y retos



VIRGINIA DEL MORAL. *Directora Corporativa de Auditoría Interna.* vdelmoral@mutua.es
MARÍA DE LA SIERRA. *Responsable de gobierno y metodología en el área de Auditoría Interna.* msierra@mutua.es
PABLO VILLAR. *Responsable del negocio asegurador en el área de Auditoría Interna.* pvillar@mutua.es
LUCÍA ARTIGAO. *Responsable del negocio patrimonial y compliance en el área de Auditoría Interna.* lartigao@mutua.es
MUTUA MADRILEÑA

La Inteligencia Artificial ha dejado de ser una promesa tecnológica para convertirse en una realidad. Un cambio de paradigma que está transformando nuestras organizaciones y redefiniendo la manera en que trabajamos y tomamos decisiones.

Actualmente, una gran parte de las organizaciones ya han superado la fase de experimentación¹ y ponen a disposición de sus equipos distintas **herramientas de Inteligencia Artificial generativa capaces de impulsar la productividad y de transformar procesos completos.**

En este contexto, la conversación relevante para Auditoría Interna no

es si la Inteligencia Artificial cambiará nuestra función -está claro que lo hará-, sino **qué competencias seguirán aportando valor** cuando una parte significativa de la ejecución sea asumida por ésta, y cómo vamos a formar al talento auditor del futuro si las tareas que históricamente construían su criterio son las que la Inteligencia Artificial está llevando a cabo.

1. Según un estudio reciente de EY "Radiografía de la Auditoría Interna en España: Encuesta sobre su Práctica, Tendencias y Futuro" en el que han participado 72 funciones de Auditoría Interna de compañías y grupos de sociedades ubicadas en el territorio español, más del 57% de las mismas ya están utilizando soluciones de Inteligencia Artificial generativa.

Competencias que harán que el talento auditor sea relevante en un mundo con IA

El talento auditor se está reconfigurando. A medida que la Inteligencia Artificial asume tareas y procesos que tradicionalmente realizaba el auditor, se transforman las competencias necesarias para aportar valor y ser diferencial:

1

En primer lugar, hay una serie de **competencias históricamente importantes para los auditores** — especialmente en etapas tempranas de su desarrollo profesional— que pierden peso relativo. Son aquellas asociadas a tareas que la Inteligencia Artificial ya realiza con alta eficiencia: procesamiento y análisis de información, identificación de patrones anómalos, síntesis o redacción.

2

En segundo lugar, **competencias técnicas emergentes asociadas a este mundo con IA**. Habilidades que antes eran opcionales o estaban reservadas a perfiles especializados pasan a ser conocimiento básico esperado de cualquier auditor: data literacy, data analytics, ingeniería de prompts, comprensión de los fundamentos y los modelos de Inteligencia Artificial, regulación digital o gobierno y gestión de riesgos tecnológicos.

Esto no implica que todos los auditores deban convertirse en expertos tecnológicos, pero sí deberán desarrollar una fluidez digital suficiente para comprender cómo funcionan las tecnologías que utilizan las organizaciones, cuáles son sus riesgos y limitaciones y cómo afectan a los procesos de negocio y control que formen parte de su ámbito de revisión.

3

Por último, un conjunto de **competencias que aumentarán de valor**: aquellas relacionadas con lo que la Inteligencia Artificial todavía no puede hacer porque son genuinamente humanas.

- Cobrarán importancia creciente, y se convertirán en elementos aún más diferenciales **las competencias sociales, la capacidad de construir relaciones de confianza y la comprensión sistémica de las organizaciones**, que son mucho más que procesos y organigramas. Son sistemas de roles, cultura, incentivos y lenguajes compartidos. En definitiva, personas. La Inteligencia Artificial podrá analizar grandes volúmenes de información e identificar patrones o anomalías, pero seguirá siendo necesario comprender el contexto en

3

el que se producen, interpretar señales el que se producen, interpretar señales que no siempre son explícitas y entender las motivaciones que hay detrás de determinadas decisiones o conductas. Cuando haya que trasladar un hallazgo sensible o lograr un plan de acción, el auditor deberá ser capaz de gestionar el conflicto, ejercer influencia y hacer una lectura de lo intangible que va más allá de los datos.

- Igual de relevantes serán **la ética y la integridad**. Seguirá siendo el profesional quien deba asumir la responsabilidad de sus conclusiones, actuar con independencia y mantener la

coherencia entre sus decisiones y los principios que rigen la profesión.

- **El juicio crítico y el escepticismo profesional** se convertirán, apoyados en un conocimiento profundo del negocio y de la profesión auditora, en elementos claramente diferenciales. Serán los que permitan al auditor cuestionar los resultados generados por la tecnología, identificar posibles sesgos, comprender las causas subyacentes de los problemas y formular las preguntas adecuadas. En un mundo donde las respuestas están cada vez más disponibles, la calidad de las preguntas marcará la diferencia.



Los auditores deben ser capaces de detectar cuándo la Inteligencia Artificial se equivoca, introduce un sesgo o pasa por alto algo relevante.

La paradoja de la creación del nuevo talento

Durante los últimos años hemos estado debatiendo cómo la Inteligencia Artificial cambiará la manera de auditar y qué competencias se requerirán en el futuro. Sin embargo, debemos abordar otra cuestión de igual relevancia. Si competencias clave como el criterio auditor o el escepticismo se adquirían a través de la ejecución de tareas que ahora asume la Inteligencia Artificial, **¿cómo formaremos a los seniors del mañana?** Aquí surge la paradoja.

Los *séniors* actuales hemos desarrollado nuestro criterio profesional a través de un entrenamiento cognitivo gradual.

Durante años, hemos leído múltiples documentos aprendiendo a distinguir lo importante de lo accesorio, y a detectar debilidades y *gaps*. El **“olfato auditor”** – la capacidad de identificar que algo no encaja- no surge de manera espontánea, es el resultado

de un aprendizaje experiencial basado en años de revisión basado en años de revisión de registros, de exposición a datos y a errores que nos iban entrenando para reconocer patrones anómalos. Nuestro escepticismo se forjaba a medida que descubríamos que lo que parece, no siempre es. Este aprendizaje en primera persona es poco probable que se equipare al que se produce cuando es una máquina quien realiza los análisis y te presenta las

conclusiones y excepciones en las que hay que poner el foco.

Los auditores que crezcan como nativos digitales serán capaces de utilizar la tecnología con una potencialidad sin precedentes. Sin embargo, **existe el riesgo de formar profesionales que manejen de manera óptima herramientas de Inteligencia Artificial, pero que no hayan desarrollado plenamente**

las capacidades para cuestionar las conclusiones que genera.

Y esto es clave, porque los auditores deben ser capaces de detectar cuándo la Inteligencia Artificial se equivoca, introduce un sesgo o pasa por alto algo relevante. Si no, comprometeremos la calidad de nuestro trabajo.

Es necesario, por tanto, **rediseñar los modelos de formación.** Además de las

competencias tecnológicas emergentes, deberemos crear mecanismos de entrenamiento deliberado para seguir entrenando el juicio profesional, el pensamiento crítico y la capacidad de razonamiento de los auditores. Sólo así podremos aprovechar toda la potencia cognitiva de la Inteligencia Artificial sin sacrificar el criterio del mañana. Algunos **mecanismos de aprendizaje experiencial** que pueden favorecer este entrenamiento deliberado son:



Aprendizaje experiencial: simulaciones con datos reales donde el auditor identifique y documente anomalías; ejercicios de juicio en los que determine si una evidencia es suficiente o si la explicación de la dirección se sostiene; resolución de casos al estilo Harvard con dificultad creciente -desde casos cerrados para entrenar el reconocimiento de patrones hasta casos con información incompleta, múltiples interpretaciones válidas y tiempo limitado para ejercitar el escepticismo y la toma de decisiones bajo presión o la realización de procedimientos de auditoría sin apoyo de la Inteligencia Artificial.



Transferencia de criterio a través de mentoring intergeneracional en el que el senior enseñe no solo “el qué”, sino el “por qué” de sus decisiones verbalizando su proceso de razonamiento, y de sesiones de debriefing colectivo tras las auditorías analizando decisiones tomadas y el uso o cuestionamiento de los resultados generados por la Inteligencia Artificial.

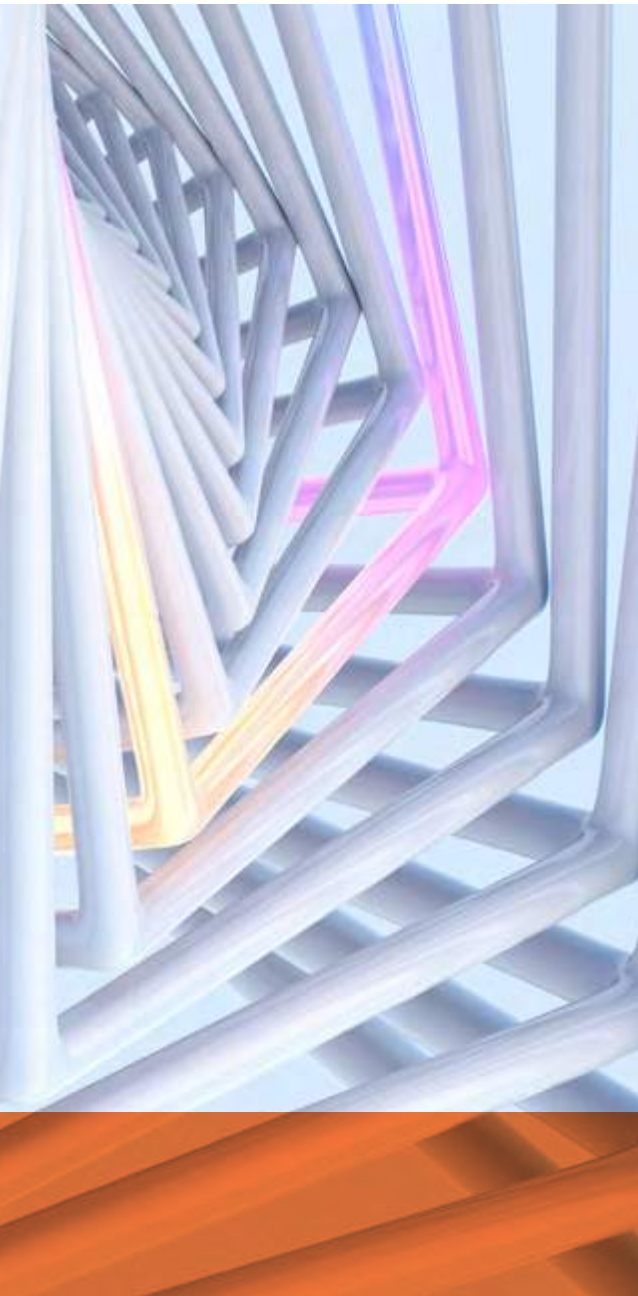


Rol de supervisión de la Inteligencia Artificial, donde el auditor contraste los resultados generados por la tecnología con su propio criterio y desarrolle la capacidad de identificar sesgos de automatización y otros derivados del uso de la inteligencia artificial que puedan afectar a su juicio profesional.



Será también necesario **medir el impacto de esta formación deliberada** desarrollando indicadores sobre la calidad del razonamiento de los auditores, e incluyendo en las evaluaciones periódicas la percepción de pares y superiores sobre su capacidad de cuestionamiento crítico.

La capa directiva tendrá un rol clave en el rediseño del modelo de aprendizaje. No obstante, en un contexto de disrupción, la capacidad de guiar, acompañar, dar *feedback* y transferir criterio se convierte en una competencia exigible a todo auditor con experiencia.



La importancia del CAE en la gestión del talento

Los directores de Auditoría Interna se enfrentan a **un doble reto: liderar la transición operativa de la función y, simultáneamente, la transición del talento**. Así, deberán determinar qué debe seguir siendo humano, qué tareas y procesos se delegan en la Inteligencia Artificial y cuáles requerirán de supervisión.

La gestión cultural y emocional también será crítica en esta transición del talento. El FOBO (*Fear Of Becoming Obsolete*), la preocupación de profesionales experimentados ante la posibilidad de que la Inteligencia Artificial devalúe el conocimiento técnico que durante años ha sido la base de su aportación, no es un miedo irracional, es una reacción lógica ante un cambio

real que, si no se aborda, derivará en conflictos internos o en la desconexión de profesionales valiosos.

La capa directiva debe gestionar esta transición con transparencia, explicando qué cambia y qué no, qué competencias ganan relevancia y por qué la experiencia sigue siendo un activo esencial. En la práctica, eso se traduce en **crear las condiciones para que el equipo evolucione**, dedicando tiempo efectivo a la formación e impulsando programas pragmáticos de *upskilling* que combinen competencias tecnológicas con el fortalecimiento del juicio profesional y de las capacidades humanas diferenciales.

Este reto, tampoco podrá abordarse de manera aislada desde Auditoría Interna. También los CAE deberán desarrollar nuevas competencias para comprender

el impacto de la Inteligencia Artificial en el trabajo, el aprendizaje y la gestión del talento. Además, **la evolución de la función deberá estar alineada con la estrategia global de transformación de la organización**, aprovechando iniciativas corporativas, compartiendo experiencias y construyendo una visión común sobre el futuro del trabajo.

El CAE, en definitiva, debe definir el mapa de roles del futuro y convertir la incertidumbre en una hoja de ruta que el equipo pueda seguir. Este rediseño, no debe entenderse únicamente como una necesidad defensiva para adaptarse a una nueva realidad, sino como **una oportunidad para construir una función de Auditoría Interna mejor preparada para el futuro**, capaz de combinar el potencial de la Inteligencia Artificial con mayores niveles de criterio, juicio profesional y capacidad de análisis.

Nuestra experiencia como ancla práctica: Mutua Madrileña



Acceso universal a la IA.

100% auditores con Copilot y formación específica.



Especialización progresiva.

25% auditores con herramientas de Inteligencia Artificial generativa especializadas.



Plan formativo.

Combinación de competencias técnicas y habilidades humanas diferenciales.



Liderazgo de la transición.

Formación específica a la capa directiva en transformación y gestión del cambio digital.



Creación de perfiles híbridos.

Convivencia de perfiles tradicionales y tecnológicos. Auditores no TI desarrollando competencias para crear casos de uso propios con IA.



AuditLab.

Espacio interno de innovación para probar herramientas, desarrollar prototipos y explorar aplicaciones de IA en entorno controlado.



Cierre

La Inteligencia Artificial está transformando la realidad que auditamos y la propia actividad de Auditoría Interna, ampliando de forma extraordinaria las capacidades del auditor y, con ello, su capacidad de contribuir a los objetivos de su organización.

El reto ahora está en construir estas nuevas capacidades sin perder de perspectiva aquellas competencias tan humanas y tan críticas para nuestra misión: aquellas que nos permiten construir relaciones de confianza en el seno de nuestras organizaciones.

El mayor riesgo de la Inteligencia Artificial para nuestra profesión no es que nos sustituya. Es que quedarnos al margen cuando todo indica que el viento sopla a favor.



La próxima crisis puede ser de talento: ¿Está preparada la Auditoría Interna?

FRANCISCO MARTÍNEZ GARCÍA. *Director de Auditoría Interna, Bankinter.* fmtnez@bankinter.com

El talento se ha convertido en uno de los elementos más determinantes para la implementación de la estrategia de una compañía

Cuando el talento deja de ser “soft”

A lo largo de mi trayectoria profesional —primero en el ámbito de Recursos Humanos y después desde la responsabilidad de Auditoría Interna— he visto cómo determinadas conversaciones cambian de categoría con el paso del tiempo.

La del **talento** es una de ellas.

Lo que durante años fue considerado un factor “soft”, difícil de medir

y más cercano a la gestión de personas que a la gestión de riesgos, se ha convertido en **uno de los elementos más determinantes —y más condicionantes— para la implementación de la estrategia de una compañía**. En definitiva, hoy, el talento no sólo es un facilitador, sino que, en ocasiones, puede convertirse en el principal factor limitante de la ejecución de la estrategia.

Por eso, no es casualidad que, de forma recurrente, las personas y la gestión de su talento aparezcan **entre**

los riesgos más relevantes para los responsables de Auditoría Interna en Europa, cuando se publican los resultados del informe Risk in Focus del IIA Global.

Este riesgo no solo es creciente, sino que además **es transversal**, ya que impacta en la transformación digital, en la gestión de terceros, en la ciberseguridad y, en última instancia, en la resiliencia de las organizaciones. Y podemos poner algunos ejemplos que seguro que compartimos:

- **Proyectos de transformación que no alcanzan sus objetivos** por falta de capacidades críticas en los equipos.
- **Alta dependencia de determinados perfiles clave**, con el consiguiente riesgo de continuidad del negocio o de las operaciones.
- **Dificultades para atraer o retener determinados perfiles técnicos**, especialmente en los ámbitos digitales.

- **Tensiones culturales** derivadas de nuevos modelos de trabajo híbrido o de cambios generacionales.

En todos estos casos, **el denominador común** no es tecnológico ni financiero: **es humano**.

Hoy, desde la experiencia diaria en Auditoría Interna, cuesta encontrar un riesgo relevante que no tenga, en su origen o en su impacto, una dimensión humana. Y, sin embargo, seguimos tendiendo a abordarlo con herramientas y enfoques pensados para otra realidad.

Esa distancia entre lo que sabemos —que el talento es crítico— y cómo lo gestionamos —aún de forma parcial— es, en sí misma, **uno de los principales retos que tenemos por delante**. Porque, en mi opinión, el riesgo de talento sigue sin estar plenamente integrado en los marcos formales de gestión de riesgos o en los planes de auditoría con la intensidad que merece.

Por eso, desde la perspectiva de Auditoría Interna, creo que es clave

dar un paso conceptual: dejar de ver la gestión del talento como un conjunto

de procesos (selección, formación, evaluación) para entenderla como **un riesgo estratégico**.

Simplificando mucho, podríamos definir este riesgo como la posibilidad de que la organización no disponga de las capacidades, el compromiso o la estructura de personas necesarias para ejecutar su estrategia. Y así, aparecerían sus principales dimensiones:

- **Capacidades críticas:** la brecha entre las habilidades, los conocimientos y las capacidades disponibles y las necesarias, especialmente en ámbitos digitales.
- **Atracción y fidelización:** en un entorno donde la movilidad profesional y las expectativas generacionales han cambiado profundamente.
- **Dependencia de talento clave:** concentración de conocimiento y riesgo de pérdida.

- **Cultura y liderazgo:** elementos intangibles que condicionan el comportamiento y el desempeño

En mi opinión, uno de los errores más habituales que cometemos es abordar estas dimensiones de forma fragmentada, cuando en realidad forman parte de un mismo problema.

El papel de la Auditoría Interna: una función que debe evolucionar

Auditoría Interna tiene aquí una oportunidad clara de aportar valor. Pero también exige una evolución en nuestro enfoque.

Tradicionalmente, nuestra función ha estado más focalizada en la evaluación de controles formales, procesos definidos y evidencias documentadas. Sin embargo, el riesgo de talento exige que ampliemos ese perímetro, con tres palancas clave:



1

Incorporar el talento al mapa de riesgos y al plan de auditoría

Esto implica no solo auditar los procesos de Recursos Humanos, sino analizar el talento en su dimensión estratégica: si está alineada la planificación del equipo humano con la estrategia, si se identifican y monitorizan las capacidades críticas, si existen planes de sucesión reales para posiciones clave...

2

Evaluar no solo procesos, sino su efectividad

Más allá de revisar su diseño, es fundamental entender si los procesos funcionan en la práctica:

- ¿Los sistemas de evaluación realmente identifican el talento?
- ¿Los planes de desarrollo cierran brechas de capacidades?
- ¿Las métricas reflejan la realidad de la compañía o son meramente formales?

3

Incorporar la dimensión cultural

Aquí es donde, en mi opinión, Auditoría Interna tiene mayor margen de mejora.

Evaluar liderazgo, cultura, compromiso o percepción de equidad no es trivial. Pero es imprescindible. Esto exige metodologías distintas: entrevistas, encuestas, análisis cualitativo... y, sobre todo, criterio profesional.

Las prácticas de talento (selección, evaluación, promoción, formación, sucesión...) no pueden analizarse de forma aislada, sino que son un reflejo directo de la cultura real de la organización.

La dimensión cultural incluye añadir preguntas más potentes a las tradicionales: ¿Qué comportamientos se premian realmente? ¿Qué tipo de liderazgo progresa en la organización? ¿Existe coherencia entre los valores declarados por la compañía y las decisiones finales de talento? ¿Las

promociones responden al mérito o a relaciones informales? ¿Se fomenta el pensamiento crítico o la conformidad? ¿La organización desarrolla talento diverso o replica siempre los mismos perfiles?

En definitiva, pasar del análisis del proceso al análisis de los comportamientos reales y los factores culturales que condicionan la ejecución de la estrategia.

El verdadero valor que puede aportar Auditoría Interna a la compañía no está en concluir que "el proceso funciona", sino en responder a una pregunta mucho más estratégica: **¿La cultura de la organización está generando el talento que necesitará la compañía dentro de cinco años, o está reproduciendo el talento que necesitó en los últimos cinco?** Esa es la diferencia que puede aportar una auditoría estratégica de talento.

Una reflexión necesaria: el talento en la propia Auditoría Interna

Hay, además, un elemento que no podemos obviar: Auditoría Interna también sufre este riesgo de talento.

Creo que trabajar en Auditoría es una experiencia espléndida para cualquiera que quiera desarrollar su carrera en una empresa: te aporta, no sólo conocimientos técnicos sino visión una global de la compañía, te da formación continua, te integra en la cultura de la organización conociendo personas y hace que respire sus valores, te da capacidad de interlocución, aprendes a ser resiliente, a ser asertivo, a contextualizar, a ser flexible, a ser curioso y un poco escéptico, a cuestionarte las cosas, a trabajar en equipo, a ser consciente de los riesgos que tiene el negocio y a valorar la importancia de hacer las cosas bien desde el principio.

¿Dónde puede haber una mejor escuela?

El trabajo del auditor interno no es fácil. Debe tener elevados conocimientos técnicos, habilidades relacionales, capacidad de interlocución y asertividad, de análisis y síntesis, de resiliencia... (de aguantar la posición y tener mano izquierda). Contar con visión estratégica y saber priorizar y contextualizar.

Los auditores internos tienen que **ser adaptables a un entorno cambiante**, exigidos a un esfuerzo constante en actualización, con capacidad para aprender y desaprender.

En mi caso, y estoy seguro de que en el de todos los directores de Auditoría, **uno de los principales retos es atraer y desarrollar personas que tengan estos perfiles**. Y no siempre es fácil. Probablemente competimos por

uno de los perfiles más escasos del mercado: profesionales que combinen pensamiento crítico, conocimiento del negocio, capacidad analítica, habilidades tecnológicas y credibilidad ante la Alta Dirección.

Mi recomendación es que dejemos de plantearnos únicamente cómo contratar talento y nos planteemos cómo convertir nuestro departamento en un lugar donde el talento quiera estar, es decir, convertir Auditoría Interna en una plataforma de carrera, no en un destino.

Uno de los mayores atractivos para los profesionales de alto potencial es saber que **pasar por Auditoría acelera su desarrollo**. Los mejores candidatos buscan aprendizaje acelerado, exposición al negocio y oportunidades

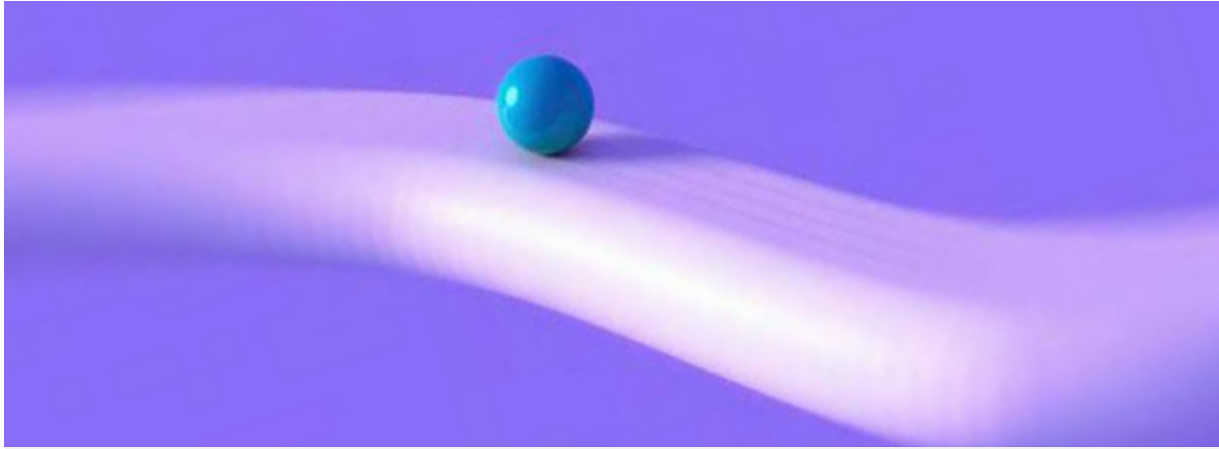
futuras. Busquemos personas con curiosidad intelectual, capacidad analítica y ganas de aprender. Lo técnico se enseña. La actitud es mucho más difícil de desarrollar.

Auditoría tiene **una ventaja diferencial** enorme:

- Conoce toda la organización.
- Influye en la toma de decisiones.
- Ayuda a mejorar procesos.
- Participa en la gestión de los grandes riesgos.

Pocas áreas tienen una visión tan transversal del negocio. Creo que la **propuesta de valor que podemos hacer desde Auditoría Interna para atraer el talento**, podríamos centrarla en mensajes simples:





- Aprendizaje acelerado y actualización continua.
- Visión integral del negocio
- Exposición a la Alta Dirección y al Consejo.
- Tecnología e innovación (IA y analítica de datos).
- Puerta de acceso a futuras posiciones en otras áreas de la compañía.

Auditoría Interna tiene hoy **una oportunidad histórica para**

atraer talento. La irrupción de la Inteligencia Artificial hará que las tareas más rutinarias pierdan peso y que el verdadero valor esté en el criterio, el pensamiento crítico, la influencia y la comprensión del negocio. Y esas son, precisamente, las capacidades que una buena función de Auditoría desarrolla mejor que casi cualquier otra área.

Atraer el talento no siempre es fácil. Y, sin embargo, es imprescindible si queremos que la función evolucione hacia un verdadero rol de socio estratégico.



Conclusión

Asegurar el talento es asegurar el futuro

Si algo caracteriza a los riesgos actuales es que rara vez son puramente técnicos. Al final, siempre encontramos personas: que toman decisiones, que ejecutan actividades, operaciones o procesos, que interpretan la realidad o la normativa, o que detectan —o no— una señal o una debilidad a tiempo.

La gestión del talento no es, por tanto, un elemento periférico del sistema de control. **Es una de sus piezas centrales.** Auditoría Interna, con su mirada independiente, está especialmente bien posicionada para evaluar este ámbito y contribuir a su mejora. Pero para ello debe evolucionar: ampliar su enfoque, incorporar nuevas metodologías y entender mejor los factores culturales.

Porque, en definitiva, **no se trata de auditar personas o procesos. Se trata de asegurar que la organización es capaz de seguir siendo viable en el futuro.**

Auditamos la capacidad de la organización para sostener su futuro. Y esa capacidad siempre tiene nombre, apellidos y compromiso.

Auditoría Interna, Inteligencia Artificial y talento: la gran transformación que ya está aquí

ENCARNACIÓN JURADO, *Socia de Audit & Assurance, Deloitte*. enjurado@deloitte.es

La Auditoría Interna se encuentra en una posición privilegiada para observar este fenómeno

Durante décadas, la función de Auditoría Interna ha sabido adaptarse a cambios regulatorios, crisis económicas, nuevas tecnologías y modelos empresariales cada vez más complejos. Sin embargo, pocas veces se había enfrentado a **una transformación tan transversal como la que está provocando la Inteligencia Artificial**.

Sorprendentemente, el principal desafío no reside en la tecnología. Tampoco en decidir qué herramienta implantar o qué proceso automatizar primero. **El verdadero reto** consiste en comprender cómo la IA está alterando la manera en que las organizaciones crean valor, toman decisiones, desarrollan capacidades y gestionan a sus profesionales.

La Auditoría Interna se encuentra en **una posición privilegiada para observar este fenómeno**. Desde su visión transversal del negocio, puede identificar tanto las oportunidades como los riesgos que surgen cuando una organización incorpora Inteligencia Artificial en sus operaciones y procesos de decisión. Pero, además, debe enfrentarse a una cuestión adicional: **¿cómo transformarse a sí misma para seguir aportando valor en este nuevo entorno?**

La respuesta pasa por mirar más allá de la tecnología y centrar la atención en la gestión del talento, único elemento verdaderamente diferenciador en la nueva era.

El nuevo riesgo estratégico: la capacidad de aprender

Cuando se habla de riesgos empresariales suelen aparecer cuestiones como la ciberseguridad, la regulación, la continuidad de negocio o la situación geopolítica. Sin embargo, cada vez más organizaciones están descubriendo que **uno de sus mayores riesgos** es mucho más silencioso: **la incapacidad para desarrollar las capacidades que necesitarán en el futuro.**

La velocidad a la que evolucionan los conocimientos está reduciendo la vida útil de muchas competencias profesionales y poniendo en valor otras que quizás no son tan evidentes desde una perspectiva profesional.

Desde la perspectiva de Auditoría Interna, esto obliga a **formular nuevas preguntas.** ¿Existe una visión clara de las capacidades críticas para ejecutar la estrategia? ¿Se están identificando adecuadamente las brechas de

conocimiento? ¿La organización está invirtiendo en desarrollar nuevas competencias o simplemente espera encontrarlas en el mercado?

La gestión del talento deja así de ser una actividad operativa para convertirse en **una materia de aseguramiento.** Una organización que no es capaz de renovar sus capacidades puede ver comprometida su capacidad de competir, innovar o incluso cumplir con sus obligaciones regulatorias.

En consecuencia, la Auditoría Interna tiene la oportunidad de ampliar su contribución evaluando no sólo procesos de recursos humanos, sino también la efectividad de los mecanismos que permiten preparar a la organización para los cambios futuros.

La Inteligencia Artificial está cambiando la forma de trabajar

Existe una tendencia a asociar la IA con la automatización de tareas repetitivas, pero la realidad nos muestra que lo que se está produciendo es **una modificación progresiva de la propia naturaleza del trabajo.** Y esto tiene consecuencias directas sobre el liderazgo y la cultura organizativa.

Los responsables ya no gestionan únicamente equipos humanos. Nuestras organizaciones serán híbridas, y las decisiones se tomarán por la interpretación que realicen agentes y humanos. La capacidad de preguntar, interpretar resultados, desafiar conclusiones y ejercer criterio profesional adquiere más importancia que la mera ejecución de tareas.

Lo que estamos viviendo, es **un cambio organizativo** que afecta a las formas de colaboración, a la toma de decisiones y a la manera en que se genera confianza dentro de las empresas.



La gestión del talento deja así de ser una actividad operativa para convertirse en una materia de aseguramiento

*La función de Auditoría
Interna será cada vez
más multidisciplinar*

Atraer talento para una profesión diferente

Las expectativas de los Consejos y de la alta dirección están evolucionando con rapidez. Ya no basta con identificar incumplimientos o emitir recomendaciones. Se espera que Auditoría Interna contribuya ampliamente al cumplimiento del plan estratégico y de transformación en las organizaciones.

Para responder a estas expectativas será **necesario revisar el perfil tradicional del auditor.**

Junto a los conocimientos técnicos que históricamente han caracterizado la profesión, ganarán relevancia capacidades como el análisis de datos, la comprensión de riesgos tecnológicos, el conocimiento de modelos de IA, la gestión del cambio, la comunicación estratégica y la comprensión del comportamiento organizativo.

La función será cada vez más multidisciplinar. En otras palabras, la diversidad de capacidades se convertirá en una ventaja competitiva para la propia función de auditoría interna.

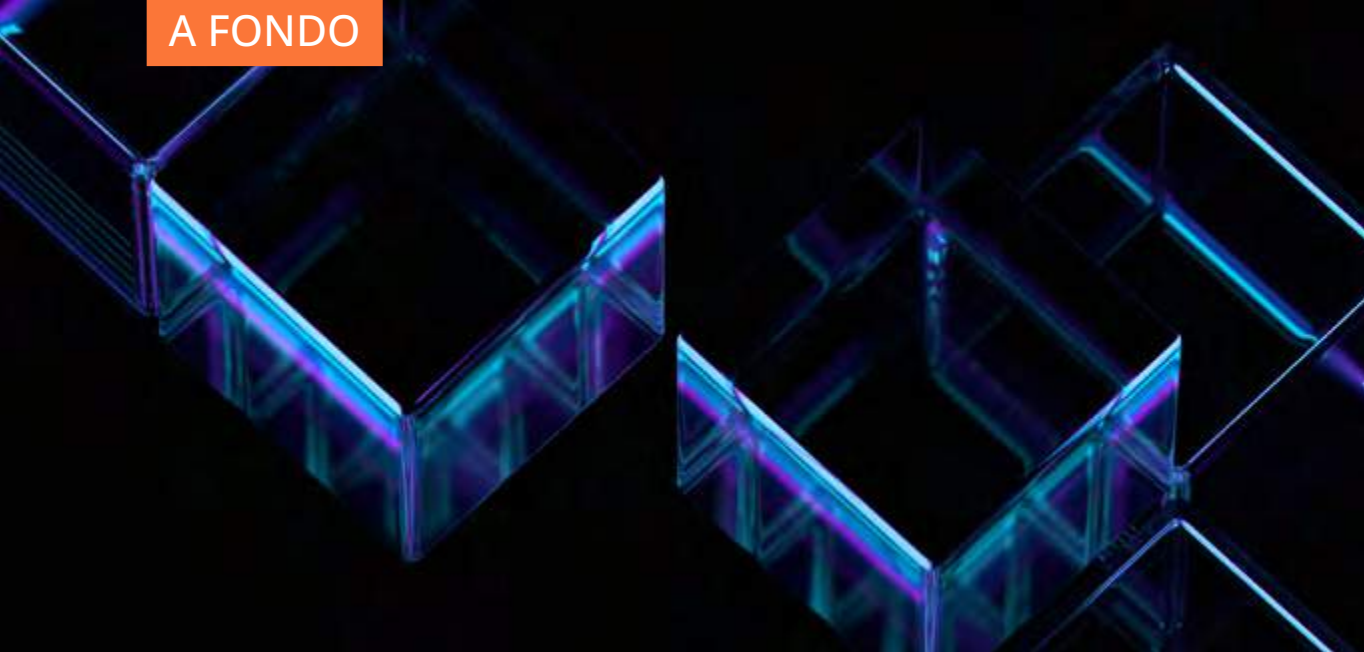
La transformación ofrece además una oportunidad que no siempre destacamos suficientemente: **reposicionar la profesión ante las nuevas generaciones.**

Durante años, muchos profesionales asociaron la Auditoría Interna con actividades de revisión y cumplimiento. Sin embargo, **la realidad actual es muy distinta.** Los auditores internos participan en iniciativas de transformación digital, evalúan modelos de inteligencia artificial, analizan riesgos estratégicos, revisan ecosistemas tecnológicos complejos y asesoran a órganos de

gobierno sobre cuestiones críticas para el futuro de las organizaciones.

Esta circunstancia puede constituir **un elemento diferencial para atraer talento.** Los profesionales jóvenes suelen buscar aprendizaje continuo, exposición a retos diversos, contacto con tecnologías emergentes y oportunidades de desarrollo acelerado. La Auditoría Interna está en condiciones de ofrecer precisamente esa combinación.

Sin embargo, para conseguirlo deberá evolucionar también su **propuesta de valor como función empleadora:**



La cuestión verdaderamente importante es qué capacidades necesitarán los auditores internos para prosperar en un entorno donde la IA formará parte del trabajo cotidiano

programas de desarrollo más flexibles, itinerarios multidisciplinares, formación permanente y una cultura orientada al aprendizaje continuo.

Resulta difícil predecir cómo será exactamente la Auditoría Interna dentro de diez años. Lo que sí parece evidente es que muchas de las tareas que hoy ocupan **gran parte del tiempo de los equipos serán ejecutadas de forma automática o asistida por Inteligencia Artificial.**

Pero lejos de reducir la importancia del auditor interno, este fenómeno probablemente reforzará aquellos atributos que ningún sistema

puede replicar completamente: el criterio profesional, la capacidad de contextualizar, la independencia, la ética y el juicio.

Por ello, el debate no debería centrarse en si la IA sustituirá a los auditores internos. La cuestión verdaderamente importante es **qué capacidades necesitarán los auditores internos para prosperar** en un entorno donde la Inteligencia Artificial formará parte del trabajo cotidiano.

La Auditoría Interna siempre ha sido **una función de confianza.** En los próximos años seguirá siéndolo, pero la confianza se construirá de una

manera diferente: asegurando no solo procesos y controles, sino también la capacidad de las organizaciones para desarrollar talento, gestionar el cambio y utilizar la Inteligencia Artificial de forma responsable.

Porque, al final, las organizaciones más exitosas no serán necesariamente las que dispongan de la mejor tecnología, sino aquellas que sepan **combinar inteligentemente el potencial de las máquinas con el talento de las personas.** Y la Auditoría Interna tendrá un papel decisivo para garantizar que ese equilibrio se produce.

3ª EDICIÓN

Premios IAI

Se fallan los III
Premios IAI España a
la confianza en el valor
de la Auditoría Interna

ROCÍO BARRIE. *Instituto de Auditores Internos.* rbarrie@iai.es

Fundación Hospitalarias,
Ferrovial, Mutua Madrileña, José
Luis Fernández y Juan Carlos
González, ganadores de los III
Premios IAI España

Premios IAI 26

El Instituto de Auditores Internos de España ha fallado los III Premios IAI a la confianza en el valor de la Auditoría Interna. Unos galardones que buscan mejorar el conocimiento y la valoración social de la Auditoría Interna en España y de sus profesionales.

Premiados 2026

En esta tercera edición, los premios han sido adjudicados de la siguiente forma en las cinco categorías:



Premio IAI IMPULSA →}

FUNDACIÓN HOSPITALARIAS

Por impulsar **una cultura organizativa orientada al buen gobierno, al control interno y a la gestión independiente**, alineada con su Reglamento de Régimen Interior.

Entre sus méritos, el jurado subraya el trabajo que la organización ha venido realizando para dotarse de **una estructura interna robusta y transparente**. Asimismo, valora la creación de la Dirección de Auditoría Interna como la evolución natural de un camino que la institución ha liderado de forma pionera dentro de las entidades religiosas.



Premio IAI POSICIONA ↻

FERROVIAL

En reconocimiento a su iniciativa **'Auditoría Interna como aliado en la transformación'** y el enfoque creativo de la campaña **'Cómo matar a un auditor interno SOX... a disgustos'**.

Entre otros logros, han conseguido **mejorar su posicionamiento como actores fundamentales de la compañía**, obteniendo la confianza del auditor de cuentas y comunicando de manera ágil para anticipar riesgos. Tras el debut de la compañía en el NASDAQ en mayo de 2024, el equipo desarrolló e implantó de manera acelerada un **modelo de control robusto frente a**

las exigencias del mercado para la auditoría externa de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) en 2025.

El jurado destaca la capacidad de la Dirección de Auditoría Interna para ganar visibilidad interna y aportar valor estratégico en un periodo de alta complejidad organizativa.

Premio IAI TRANSFORMA



MUTUA MADRILEÑA

Auditoría Interna aumentada con Inteligencia Artificial

El equipo de Auditoría Interna ha desarrollado un pipeline replicable que orquesta RPA y modelos LLM (GPT, a través de AI Builder) para procesar y evaluar automáticamente grandes volúmenes de información no estructurada, transformándola en datos estructurados y evidencia auditable con trazabilidad completa.

El jurado ratifica el voto de los socios, destacando el volumen y el impacto estratégico del proyecto mediante un producto propio.

Mención especial Premio IAI Transforma: BBVA

'The Internal Audit 5'

Un proyecto que articula el uso de la GenAI a través de alter egos digitales inspirados en los roles clave de Auditoría Interna. Dichos asistentes virtuales, denominados boosters, centralizan de forma segura el acceso a capacidades previamente validadas y alineadas con la metodología del área.

El jurado subraya tanto el **carácter innovador del proyecto** como su **viabilidad para ser replicado en otras compañías**.

Premio IAI INSPIRA



JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ

En reconocimiento a su trayectoria, **compromiso e impulso de la ética en el buen gobierno corporativo**. Fernández es **uno de los mayores referentes y pioneros en la investigación, docencia y aplicación de la ética económica** en el ámbito hispanohablante. Desde 2003, dirige la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial de Comillas ICADE, donde continúa inspirando a nuevas generaciones.

A este respecto, **el jurado destaca su perfil académico y el alcance multiplicador de su labor**.

Premio IAI COMUNICA



JUAN CARLOS GONZÁLEZ

Se otorga al subdirector de Economía de Europa Press, en reconocimiento a su **destacada trayectoria en el periodismo económico español**. El galardón premia su contribución para **situar en el debate público la transparencia, la rendición de cuentas y la ética empresarial**.

Asimismo, el jurado pone en valor su **rigor y criterio profesional, su calidad humana y su contribución en la formación de nuevas generaciones de periodistas**.

Entrega de los Premios

El acto de entrega de los II Premios IAI España tendrá lugar el 14 de octubre de 2026, en el marco de las Jornadas anuales de Auditoría Interna (IFEMA Madrid).

+ Info

El Jurado

La composición del jurado de los III Premios IAI España la han formado:

FEDERICO BUYOLO GARCÍA.

Director cultural de la Fundación Ortega y Marañón.

EMMA FERNÁNDEZ ALONSO.

Consejera independiente en Metrovacesa.

JOSÉ MANUEL GONZÁLEZ HUESA.

Director general de Servimedia.

GABRIELA GONZÁLEZ-VALDÉS.

Directora general del Instituto de Auditores Internos de España.

MARÍA LUISA JORDÁ CASTRO.

Consejera independiente en Bankinter y Bimbo, además de ser la presidenta del consejo asesor del Instituto.

MARIO LARA SANZ.

Director de Esade Madrid y del Center for Corporate Governance en Esade.

FERNANDO PASTOR YÉLAMOS.

Corresponsal económico en El Español.

TERESA SANJURJO GONZÁLEZ.

Directora de la Fundación Princesa de Asturias y consejera independiente de Acciona.



Además, por parte del IAI, han participado, con voz, pero sin voto, su ex presidenta, **Sonsoles Rubio**, en

calidad de presidenta del jurado, y **María Cano**, directora de Comunicación, que ha actuado como secretaria.



Los candidatos de las categorías IAI Transforma y Posiciona 2026 presentaron sus proyectos, coincidiendo con la apertura del período de votación

Evento de presentación y votación de las candidaturas IAI Transforma e IAI Posiciona 2026

Previo al fallo del jurado de los III Premios IAI España y coincidiendo con la apertura del período de votación de estos galardones, el Instituto organizó un **evento de presentación y votación de las candidaturas IAI Transforma y Posiciona**, que se celebró el 7 de mayo en el Auditorio El Beatriz en Madrid ante la asistencia presencial y virtual de más de 260 socios del IAI España.

El acto, moderado por la directora general del Instituto, **Gabriela González-Valdés**, estuvo estructurado en dos bloques. El primero correspondió a la presentación de los proyectos del **Premio IAI Transforma**, que busca reconocer a las 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.

El segundo se dedicó al **Premio IAI Posiciona**, que distingue a las Direcciones de Auditoría Interna que hayan contribuido a la visibilidad y/o posicionamiento de la Auditoría Interna a través de campañas, acciones o iniciativas desarrolladas en los tres últimos años.

La inauguración corrió a cargo de la ex expresidenta del IAI España, **Sonsoles Rubio**, quien recordó el propósito de estos Premios, que no es otro que “reconocer la excelencia de aquellas empresas, direcciones de auditoría interna y profesionales que no solo hacen su trabajo, sino que transforman la profesión”.



IAI TRANSFORMA



El bloque **IAI Transforma** contó con la participación de las trece empresas candidatas al Premio Transforma 2026, que explicaron sus proyectos de innovación aplicados a Auditoría Interna, publicados en el espacio LAB Innovación del IAI España.

ABANCA presentó el proyecto **Laboratorio de Innovación de Auditoría Interna**, de la mano de Carlos Díaz, coordinador de Laboratorio de Innovación de Auditoría Interna, y Xacomé Laya, especialista en Auditoría de Modelos. Un proyecto que busca mejorar la eficiencia y calidad del trabajo mediante el uso seguro de IA, analítica de datos y nuevas herramientas, y que ha sido creado para identificar oportunidades de modernización, robotización y automatización de los procesos de Auditoría Interna.



Por su parte, desde **BBVA**, Luis Bernabé, Innovation Lab | Internal Audit, y Gonzalo Ortega Delgado, responsable de Transformación (Tech Power Audit) expusieron **The Internal Audit 5**, una iniciativa que estructura el uso de la GenAI en torno a alter egos digitales de los principales roles de la función de Auditoría Interna.



Asimismo, desde **BANCO BCI**, la jefa del área de Metodología y Calidad del Departamento de Auditoría Interna, Claudia Parraguez, y el subgerente de Auditoría de Riesgo Tecnológico, Efraín Pizarro, compartieron **Auditoría 360: Ecosistema automatizado apoyado con IA Generativa para un proceso de Auditoría resiliente y eficiente**, que, según explicaron, integra IA Generativa y automatización en todo el ciclo de auditoría, logrando una reingeniería cultural hacia un ecosistema inteligente.



En **CAIXABANK**, la gerente de Auditoría de Red y Negocio, Alba Pascual, y Sergi Ibern, Data Scientist de Transformación Digital de Auditoría, abordaron el proyecto **Analítica avanzada para asegurar la validez y objetividad de los tests MiFID**, que tiene como objetivo detectar llamadas en las que la autonomía del cliente hubiese podido ser influenciada durante la realización del test para garantizar que la evaluación refleja de forma independiente, objetiva y fiel el perfil inversor del cliente para asegurar la validez y objetividad de los tests MiFID.



FUNDACIÓN HOSPITALARIAS, a través de Jaime Sánchez García, Head of Internal Audit, presentó **eFiducia: generando confianza transformando nuestra función de auditoría interna**. Una herramienta dual. Por un lado, para documentar el trabajo realizado (auditorías internas) con debida trazabilidad y evidencia de revisión, y maestro único de riesgos y controles. Por otro, como herramienta para realizar evaluaciones y asignación de controles a responsables donde reportar su cumplimiento.



DESDE NATURGY, Marisol García López, especialista en Transformación y Auditoría Continua, abordó su iniciativa **Tratamiento de imágenes con IA Generativa**, que les ha permitido ampliar su capacidad de supervisión de evidencias fotográficas pasando de análisis muestral a total mediante el uso de IA generativa, desarrollando internamente una solución económica y escalable a los procesos y geografías en las que el Grupo opera.



Por otra parte, Ignacio Fernández Díez, Business Audit Specialist en **EDP**, compartió **GenAI Audit Report**, proyecto que utiliza GenAI para generar automáticamente borradores de informes de Auditoría Interna de EDP, reduciendo el tiempo de preparación, aumentando la productividad y garantizando la alineación con el modelo global de auditoría.



Asimismo, el proyecto **AudiX: de depender de terceros a construir el futuro de la auditoría interna** de **GRUPO SANTANDER**, fue presentado por Sara Castán, Internal Audit -Chief Transformation Officer, y por Manuel Aparicio, Internal Audit – Methodology and Control Vice President. Según expusieron, se trata de una plataforma global de gestión de Auditoría Interna desarrollada internamente que simplifica procesos, minimiza la dependencia de terceros, reduce los costes recurrentes de tecnología y sienta la base para la integración de la inteligencia artificial generativa en los procesos diarios del auditor.



SANITAS, de la mano de Carlos Garrido, Analytics Assurance Manager, y de Mónica Gancedo, Head of Internal Audit, presentaron el proyecto de innovación metodológica **Continuous Data Led Assurance (CDLA)**, un nuevo modelo de assurance en Auditoría Interna basado en datos y automatización para monitorizar controles críticos de forma continua en procesos diversos como Gestión de Accesos y acceso privilegiado, Backups, o Cuadro Médico, permitiendo identificar excepciones y acelerar la capacidad de respuesta.



Además, también explicaron su proyecto de innovación tecnológica **Generador de Matriz de Riesgos y Controles desde el documento de alcance de la auditoría**, una herramienta de NLP para realizar análisis avanzados de textos y evaluar la idoneidad y el adecuado posicionamiento de varios Informes publicados externamente por la compañía.



Por parte de **INSUD PHARMA**, Mauricio Gil, Group Internal Audit Manager, compartió a través de un vídeo su proyecto **Process Mining en el proceso P2P**, para realizar una serie de análisis sobre el proceso de Purchase to Pay, que nos permite identificar todas las desviaciones existentes con respecto a las políticas de la compañía.



En cuanto a **MERLIN PROPERTIES SOCIMI**, Jon Navarro, director de Auditoría Interna, y Javier Buquerín, Data Analyst Senior, abordó: **De función de control a motor de valor: Auditoría Data Driven en Merlin Properties**. Un ecosistema tecnológico integrado y una nueva metodología de trabajo.



En **MUTUA MADRILEÑA**, Pablo Villar, responsable del negocio asegurador en el área de **Auditoría Interna**, *compartió Auditoría Interna Aumentada con Inteligencia Artificial* para explicar cómo han desarrollado un pipeline replicable que orquesta RPA y LLM (GPT, vía AI Builder) para ingestar y evaluar automáticamente grandes volúmenes de información no estructurada, transformándola en datos estructurados y evidencia auditable con trazabilidad completa.



Por último, desde **REPSOL**, José Martínez Vicaria, gerente Sr. Auditoría de Sistemas y Data Analytics, y Carlos Sacristán, Analytics Assurance Manager, abordaron su proyecto **Auditoría continua ITGCs de gestión de identidades**. Un modelo de auditoría continua sobre ITGCs de gestión de identidades, que permite automatizar un proceso hasta ahora manual, analizar todo el universo de datos y mejorar la calidad de la revisión y la fiabilidad de la información sin necesidad de recursos adicionales.



IAI POSICIONA



El acto concluyó con el bloque del **Premio IAI Posiciona** que contó con la participación de las tres empresas candidatas a los III Premios IAI España.

Entre ellas, **BBVA** presentó **Beyond Assurance**, de la mano de José Pérez Garrido, Head of Internal Audit Strategy & CAE Office, y Jorge Castellanos, Internal Audit Strategy. Una iniciativa que Auditoría Interna ha desarrollado aprovechando el Plan Estratégico del banco para el período 2025-2029 con el objetivo de mejorar su posicionamiento en la organización convirtiéndose en un asesor estratégico para el Grupo.

Beyond Assurance consiste en la **identificación y comunicación de insights estratégicos o de negocio** identificados durante la ejecución de las auditorías, que se recogen en un entregable específico e independiente del informe de auditoría: la **Strategic Pill**.



Por su parte, **FERROVIAL** contó con la participación de Elena Tejero, Global Head of Internal Audits, SOX and Methodology, y Rubén Agra, Head of IT Internal Audit, junto con el equipo de Auditoría Interna, quienes expusieron ***Auditoría Interna como aliado en la transformación***. En este sentido, presentaron sus iniciativas de comunicación, gobierno e innovación para posicionar a Auditoría Interna como un aliado estratégico en la implantación de SOX, creando valor para la gestión, más allá de la auditoría tradicional.



Por último, la directora de Auditoría Interna, Control y Riesgos de **REPSOL**, Isabel Moreno, abordó ***Auditoría Interna de Repsol: apoyando desde el aseguramiento la transformación de Repsol***. Durante la ponencia, expuso una serie de iniciativas que ponen en valor el ejercicio del rol de Auditoría Interna como herramienta valiosa que refuerza el buen gobierno de Repsol.



Resiliencia Organizacional, nuevo Requisito Temático para evaluar la capacidad de anticiparse.

ROCÍO BARRIE. *Instituto de Auditores Internos*. rbarrie@iai.es

El IIA Global publica este nuevo elemento del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP), que será exigible a partir del 30 de abril de 2027

Auditar la resiliencia organizacional no es solo verificar si existen planes de continuidad: es evaluar si las organizaciones están preparadas para enfrentar lo inesperado, aprender de ello y fortalecerse. Esto es, la capacidad de absorber y adaptarse en un entorno cambiante, siguiendo la definición de ISO 22316.

En este contexto, The Institute of Internal Auditors (IIA Global) ha publicado el **Requisito Temático de Resiliencia 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.

Este requisito evalúa la capacidad real de respuesta ante crisis, incluyendo habilidades, agilidad y preparación frente a disrupciones como la que supone la Inteligencia Artificial (IA) y la transformación digital. Enfatiza la necesidad de organizaciones ágiles en entornos inciertos.

Un marco detallado para **evaluar cómo las organizaciones gestionan riesgos extremos, interrupciones operativas y amenazas emergentes**. El documento parte de una premisa: la resiliencia ya no es un atributo deseable, sino una capacidad crítica para la supervivencia.

Implicaciones para Auditoría Interna

- **Evaluar la preparación organizacional ante eventos disruptivos**, incluyendo planes de continuidad, simulacros y protocolos de recuperación.
- **Verificar la capacidad de adaptación** en procesos, tecnología, talento y gobernanza.
- **Auditar la cultura institucional** que promueve el aprendizaje, la transparencia y la toma de decisiones ágiles.
- **Monitorear indicadores de resiliencia**, como tiempo de recuperación, flexibilidad operativa y reputación post-crisis.
- **Integrar riesgos emergentes** en la planificación estratégica de Auditoría Interna y en la evaluación de los procesos de monitoreo continuo de la organización.

El marco

- **Gobernanza:** La existencia de objetivos y estrategias de resiliencia claramente definidos, aprobados y supervisados por el Consejo u órgano de administración.
- **Gestión de riesgos:** Procesos continuos para identificar, analizar, mitigar y monitorear amenazas a la resiliencia, incluyendo protocolos de escalamiento oportunos.
- **Procesos de control:** Controles establecidos por la dirección y evaluados periódicamente para abordar riesgos de resiliencia específicos, como la continuidad del negocio y la recuperación ante desastres.

Identificación de riesgos emergentes

- Ciberataques.
- Inteligencia Artificial no regulada.
- Conflictos geopolíticos.
- Desastres naturales.
- Escasez de talento.
- Cambios regulatorios.
- Desinformación reputacional.
- Disrupciones tecnológicas.

Como novedad, el Requisito no solo contempla eventos repentinos. También advierte sobre riesgos “lentos e invisibles” que erosionan gradualmente la capacidad de adaptación de una organización y que muchas veces pasan desapercibidos.

La resiliencia organizacional deja de ser un asunto exclusivamente tecnológico u operativo para convertirse en una responsabilidad corporativa integral.

Del plan de contingencia a la resiliencia integral

- Planificación estratégica
- Gestión integral del riesgo
- Liderazgo
- Cultura organizativa
- Controles transversales
- Coordinación permanente entre áreas

La resiliencia organizacional deja de ser un asunto exclusivamente tecnológico u operativo para convertirse en una responsabilidad corporativa integral.

La estrategia de resiliencia

Debe ser:

- Formal.
- Supervisada por el Consejo u órgano de administración.
- Alineada con la gestión de riesgos .
- Conectada con la planificación de largo plazo.

Además, las organizaciones deberán informar periódicamente al Consejo u órgano de administración sobre:

- El avance de los objetivos de resiliencia.
- Los recursos disponibles.
- Las capacidades críticas.
- Las debilidades detectadas.

Este nuevo Requisito Temático también exige estructuras formales de mando para gestionar incidentes, con jerarquías claras de decisión, protocolos de comunicación y responsabilidades definidas.



En un entorno de crisis permanentes, la resiliencia puede convertirse en una ventaja competitiva decisiva

La empresa resiliente como ventaja competitiva

En un entorno de crisis permanentes, la resiliencia puede convertirse en una ventaja competitiva decisiva.

Las organizaciones capaces de anticipar interrupciones, adaptarse rápidamente y mantener la confianza de clientes, reguladores e inversores estarán mejor posicionadas para sobrevivir a una economía cada vez más incierta.



Descarga el Requisito Temático de Resiliencia Organizacional aquí



Descarga la guía aquí

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.

ESPACIO LAB

Mutua Madrileña, Premio IAI Transforma 2026

Auditoría Interna aumentada con Inteligencia Artificial

VIRGINIA DEL MORAL
Directora Corporativa de Auditoría Interna
vdelmoral@mutua.es

PABLO VILLAR
*Responsable del negocio asegurador
en el área de Auditoría Interna*
pvillar@mutua.es

MARÍA DE LA SIERRA
*Responsable de gobierno y metodología
en el área de Auditoría Interna*
msierra@mutua.es

MUTUA MADRILEÑA

El equipo de Auditoría Interna de Mutua Madrileña ha desarrollado un pipeline replicable que orquesta RPA y LLM (GPT, vía AI Builder) para ingestar y evaluar automáticamente grandes volúmenes de información no estructurada, transformándola en datos estructurados y evidencia auditable con trazabilidad completa

La irrupción de la inteligencia artificial en Auditoría Interna nos llevó inicialmente a explorar sus aplicaciones más evidentes: redacción de informes, formulación de recomendaciones o resolución de consultas.

Sin embargo, una vez identificado ese primer potencial, surgió una reflexión adicional: **¿por qué no dar un paso más y explorar si podía contribuir a cambiar nuestra forma de trabajar?**



Nuestro reto: la captura y explotación de información relevante no estructurada

Para responder esta pregunta, lo primero fue ordenar conceptualmente el problema. En auditoría trabajamos con dos grandes tipos de información. Por un lado, la información estructurada, esencialmente numérica, sobre la que aplicamos técnicas analíticas tradicionales.

Por otro, la información no estructurada, que exige interpretación y juicio. Y es en este segundo ámbito donde vimos una gran oportunidad, porque el

auditor convive continuamente con documentos y textos que contienen información relevante o que son una evidencia muy valiosa, pero que **no pueden ser tratados con un enfoque analítico clásico sin un tratamiento previo.**

Pensemos en políticas internas, comunicaciones de diversa índole, correos electrónicos, expedientes o documentación operativa diversa. Contienen información muy útil para auditoría, pero para poder trabajar sobre ella hay que **capturar los datos relevantes, ordenarlos y, en muchos casos, evaluarlos de forma consistente.**

Ese proceso, manual y costoso, es una limitación clásica de la auditoría. Cuando queremos opinar de forma general sobre una población con niveles habituales de confianza y error, deberíamos trabajar con muestras que, en función del caso, pueden situarse en rangos de cientos de ítems para alcanzar una base estadística sólida.

Ese estándar estadístico es conocido y razonable, pero **para cualquier equipo de auditoría que quiera ser eficiente supone un reto evidente** y, en la mayoría de los casos, tampoco permite analizar poblaciones completas. Ahí es donde el modelo tradicional alcanza su límite.

El objetivo: una solución escalable y replicable

Con este punto de partida, nos pusimos manos a la obra, para desarrollar una solución que permitiera **capturar, interpretar y evaluar información no estructurada de forma sistemática, homogénea y trazable**.

Desde el inicio, nuestro objetivo fue construir un **modelo escalable y replicable** que pudiéramos utilizar en distintas auditorías, que fuera capaz de **augmentar la capacidad de análisis del equipo sin incrementar los recursos**.

La solución se puso en marcha en tres casos de uso vinculados a distintos trabajos de nuestro Plan de Auditoría que compartían una misma necesidad de fondo.

- El primer caso, requería analizar un volumen elevado de contratos con estructuras muy heterogéneas y condiciones económicas diversas, localizadas en distintos apartados de los documentos.
- El segundo, implicaba revisar transcripciones de llamadas para evaluar la atención al cliente y la capacidad de resolución.
- El tercero, conllevaba la revisión de respuestas ofrecidas a clientes por el servicio de atención al cliente, para valorar si estaban suficientemente fundamentadas y si resultaban claras.

En los tres casos, el objetivo era el mismo: **tratar grandes volúmenes de información no estructurada, capturar información relevante y evaluarla de forma consistente**.

La clave del éxito: una solución basada en inteligencia artificial y robotización

Pronto entendimos que no bastaba con utilizar un modelo de lenguaje de forma aislada. No era realista pensar en trasladar manualmente cientos de documentos, llamadas o respuestas a una herramienta conversacional y esperar de ahí un proceso escalable. Si queríamos significatividad, eficacia y eficiencia, necesitábamos combinar inteligencia artificial y robotización.

- La **robotización** nos permitía procesar cada elemento de forma ordenada y automática;
- La **inteligencia artificial**, interpretar, capturar y evaluar su contenido conforme a criterios definidos por auditoría.

La clave no estuvo en usar una tecnología u otra, sino integrarlas en un **flujo de trabajo único, sistemático y trazable**, manteniendo el juicio profesional del auditor y reforzando la consistencia del análisis.

Para que ese modelo funcionara, además, había que calibrarlo correctamente. Primero, trabajando el prompt de forma intensiva hasta afinar con precisión qué queríamos extraer o evaluar y cómo debía hacerlo el sistema. Después, **validando los resultados sobre muestras revisadas por el auditor**, para comprobar el grado de alineamiento y ganar confianza antes del despliegue.



VER VÍDEO

Impacto y resultados

El impacto ha sido claro:

- Hemos pasado de una revisión basada en muestras a analizar volúmenes sustancialmente mayores de información, reforzando así la **calidad de la evidencia obtenida y la solidez de nuestras conclusiones**. En concreto, en los tres casos planteados, nuestro modelo de Auditoría Interna Aumentada se aplicó sobre 2.900 documentos contractuales, 800 llamadas y 2.700 comunicaciones.

- Además, hemos **reducido entre un 30% y un 50% los tiempos de análisis** de esta información no estructurada.

Pero, sobre todo, hemos dado **un paso real hacia una nueva forma de auditar**: una auditoría capaz de transformar información no estructurada en evidencia evaluable y de ampliar, de forma tangible, el alcance real del auditor permitiéndonos ganar, de manera simultánea, **profundidad, consistencia y eficiencia**.



Hemos dado un paso real hacia una nueva forma de auditar



BBVA, Mención especial Premio IAI Transforma 2026

The Internal Audit 5: Transformando la Auditoría Interna con GenAI

GONZALO ORTEGA
Responsable de Transformación
(Tech Power Audit).
gonzalo.ortega@bbva.com

LUIS BERNABÉ
Innovation Lab | Internal Audit.
luis.bernabe@bbva.com

BBVA

Iniciativa que estructura el uso de la GenAI en torno a alter egos digitales de los principales roles de la función de Auditoría Interna. Estos asistentes, denominados boosters, actúan como puntos de acceso únicos a capacidades previamente validadas y alineadas con la metodología del área. boosters, actúan como puntos de acceso únicos a capacidades previamente validadas y alineadas con la metodología del área.

La oportunidad y el reto

La irrupción de la inteligencia artificial generativa (GenAI) ha abierto una oportunidad evidente para funciones como Auditoría Interna. Su capacidad para analizar información, estructurar conocimiento y asistir en tareas complejas permite aspirar a mejoras significativas en eficiencia y

calidad. Sin embargo, sin un enfoque estructurado, su uso tiende a fragmentarse, generando duplicidades, inconsistencias y dificultades para capturar valor a nivel organizativo.

En Auditoría Interna de BBVA, la adopción de GenAI comenzó en 2024 con una fase de experimentación distribuida, que se intensificó en

mayo de 2025 con la extensión de licencias a la plantilla en todas las geografías donde tiene presencia la función. Este enfoque permitió validar el potencial de la tecnología, pero también evidenció sus límites cuando se utiliza de forma desestructurada: proliferación de soluciones similares, falta de claridad sobre cuál utilizar y heterogeneidad de resultados.

De la experimentación distribuida a la industrialización del modelo

Este contexto llevó a un punto de inflexión: pasar de un uso individual a un modelo operativo común que permitiese la adopción a escala, asegurase la calidad y facilitase la captura de eficiencias reales.

La respuesta fue una iniciativa que estructura el uso de la GenAI en torno a alter egos digitales (The Internal Audit 5) de los principales roles (1) de la función de Auditoría Interna. Estos asistentes,

denominados *boosters*, actúan como puntos de acceso únicos a capacidades previamente validadas y alineadas con la metodología del área.

* (1) Audit Partner (AP), Program Manager (PM), Team Lead (TL), Team Member (TM), el quinto (Cross) es un habilitador transversal.

En lugar de que cada profesional desarrolle sus propias herramientas, estos *boosters* integran soluciones reutilizables desarrolladas en instancias privadas de OpenAI (GPT's) y Google (Gemini, NotebookLM) y gestionadas por un equipo centralizado de expertos.



El modelo estandariza el desarrollo considerando mejores prácticas que disminuyan la posibilidad de alucinación, simplifica el uso y facilita el gobierno y la medición del impacto. Actualmente los *boosters* dan acceso a todos los auditores del Grupo BBVA a 22 componentes, incluyendo 13 de uso obligatorio para consolidar hábitos y asegurar una adopción consistente.





Con el modelo actual es posible generar en minutos una primera versión estructurada del plan



Finalmente, cabe destacar que el modelo permite **separar la experiencia del usuario y la evolución tecnológica,**

dado que las capacidades de los *boosters* pueden evolucionar sin generar fricción ni requerir reaprendizaje.

Cómo cambia el trabajo en Auditoría Interna

Las funcionalidades que ofrecen The Internal Audit 5 agilizan las tareas más recurrentes del ciclo auditor:

Diseño y planificación de auditorías

Tradicionalmente, la elaboración de un plan de trabajo implicaba varios días de esfuerzo del equipo. **Con el modelo actual, es posible generar en minutos una primera versión estructurada del plan,** integrando información del proceso, normativa y trabajos previos.

Esta base puede complementarse con la visión de riesgo de la primera y segunda línea de defensa, permitiendo priorizar con mayor criterio. El resultado es **un enfoque más completo desde el inicio, con menor esfuerzo y menos iteraciones.**

Ejecución y análisis

Durante la ejecución, los equipos cuentan con **apoyo para diseñar pruebas, analizar información y documentar resultados con mayor trazabilidad**. Esto incluye la comparación ágil entre normativa interna y externa, identificando desviaciones en segundos.

Revisión de resultados e informe

La revisión de informes y planes de acción, que antes requería horas y en ocasiones se extendía fuera de la jornada, **puede ahora realizarse en segundos con propuestas de mejora en claridad, coherencia, estilo y alineamiento metodológico**.

Estas optimizaciones permiten al auditor centrarse en **aportar valor utilizando su criterio profesional, reforzando su imagen de asesor de confianza y salvaguardando a la vez la aplicación de las mejores prácticas de la función**.

Impacto y generación de valor

Con un 97% de la plantilla de auditoría utilizando las funcionalidades de los boosters y la GenAI de forma habitual, se estiman **ahorros de en torno a cuatro horas semanales por persona**.

La capacidad liberada se orienta a:

- **Mayor eficiencia operativa**, permitiendo abordar más actividad con los mismos recursos.
- **Mejora de la calidad**, al dedicar tiempo a análisis más profundos que aportan valor real.
- **Sostenibilidad del trabajo**, facilitando la conciliación entre lo personal y lo profesional.

Con esto, prevemos un **crecimiento de doble dígito en la cobertura de riesgos** que provee el área y, adicionalmente, podemos incursionar en trabajos de corte consultivo sobre la estrategia del Banco -lo que denominamos ***Beyond Assurance***-, redoblando nuestro aporte a la entidad.

Hacia un nuevo modelo de Auditoría Interna

The Internal Audit 5 no es un punto final, sino **un habilitador de una transformación más amplia**. Al estructurar el uso de la GenAI sobre el trabajo real de los auditores, se sientan las bases para replantear una transformación de mayor calado.

En Auditoría Interna de BBVA, más allá de enriquecer nuestros procesos actuales con funcionalidades de GenAI estamos **inmersos en una reingeniería que nos permitirá avanzar hacia un modelo más ágil, consistente y orientado al análisis**, donde la tecnología amplifica -pero no sustituye- el juicio profesional del auditor.



VER VÍDEO

INSTITUTO CONTIGO

ASAMBLEA GENERAL DEL IAI ESPAÑA

Manuel de Alzúa, nuevo presidente del Instituto de Auditores Internos



+ Info

El 30 de junio de 2026 ha tenido lugar la celebración de la Asamblea General del IAI España en la sede del Instituto, en la que destaca el nombramiento del nuevo presidente Manuel de Alzúa, director de Auditoría Interna en Grupo AMADEUS, quien señaló que asume la presidencia “con el firme compromiso de seguir defendiendo el papel de la Auditoría Interna como función estratégica clave para generar confianza, proteger el valor de las organizaciones y contribuir al buen gobierno corporativo”.

FORO DE EXPERTOS

Próximos desafíos: aspectos regulatorios y gestión del talento



+ Info

El nuevo Foro de Expertos del IAI España se centró en esta ocasión en nuevos desafíos como los aspectos regulatorios y la gestión del talento. En concreto, las novedades en el panorama regulatorio de la UE y sus implicaciones prácticas para las empresas y los retos y visión de futuro en materia de gestión del talento en Auditoría Interna.

III PREMIOS IAI ESPAÑA

Presentación y votación de los Premios IAI Transforma y Posiciona 2026



+ Info

El evento de presentación y votación de los Premios IAI Transforma y Posiciona 2026, que contó con la asistencia de más de 260 socios del Instituto, abordó los proyectos candidatos a los Premios IAI España en materia de innovación tecnológica y metodológica aplicada a Auditoría Interna, así como aquellos que han contribuido a visibilizar o posicionar la Función.

NUEVOS TERRITORIOS

Auditoría Interna: gobernar con confianza en la empresa familiar



+ Info

El Instituto de Auditores Internos ha organizado junto con Castilla y León Económica en Valladolid la jornada ‘Gobernar con confianza en la empresa familiar’, con el objetivo de abordar cómo Auditoría Interna ayuda a mejorar la competitividad de las empresas familiares.

ENCUENTRO CONSEJEROS

Audidores Internos alertan a los Consejos: más información independiente y rigurosa, clave para resistir la incertidumbre global



+ Info

Encuentro Consejeros 2026, organizado por el Instituto, y que reunió el 28 de mayo a cerca de 90 consejeros de las grandes compañías españolas, abordó en esta nueva edición el desafío del reto digital y la ciberseguridad para las empresas y sus Consejos de Administración, así como el factor demográfico en la competitividad empresarial.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

Criticidad de hallazgos y rating de informes de Auditoría Interna



+ Info

Este documento de la FÁBRICA DE PENSAMIENTO propone un marco metodológico práctico para determinar la criticidad de los hallazgos de auditoría y establecer sistemas de calificación o rating de los informes, alineados con las Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI).

EVENTOS

Internal Audit Day 2026



+ Info

El Instituto, de la mano de Deloitte, celebró el pasado 14 de mayo una nueva edición de 'Internal Audit Day' en Barcelona. Entre los temas tratados destacan: la IA aplicada a los negocios; los retos y oportunidades de la IA para la Función de Auditoría Interna en empresas no cotizadas; las amenazas geoestratégicas y sus implicaciones, y las dinámicas de trabajo conjunto entre Auditoría Interna y las Comisiones de Auditoría.

IMPACTOS

Capital Radio entrevista al IAI España sobre Auditoría Interna y la importancia del buen gobierno corporativo



+ Info

La directora general del Instituto, Gabriela González-Valdés, e Isabel Moreno, directora de Auditoría Interna, Control y Riesgos del Grupo Repsol y consejera del IAI, han participado en el programa 'Tercer Sector' de Capital Radio para abordar la función de Auditoría Interna y su papel clave en la sostenibilidad de las organizaciones.

IMPACTOS

Auditoría Interna ante un nuevo panorama de riesgos



+ Info

La presidenta del Instituto, Sonsoles Rubio, ha firmado una tribuna 'Auditoría Interna ante un nuevo panorama de riesgos' que ha sido publicada y difundida por la newsletter de ESADE Center for Corporate Governance.

LOS LUNES DEL INSTITUTO

Gobierno y riesgos de la Inteligencia Artificial



+ Info

La sesión de abril de Los Lunes del Instituto abordó uno de los retos más urgentes para las organizaciones: la transición de una adopción experimental de la Inteligencia Artificial a un modelo de gestión basado en el control, la responsabilidad y la seguridad. Para analizar este escenario, la sesión contó con la participación de Damián Ruiz Soriano, CISO de Singular Bank, quien aportó su conocimiento sobre cómo integrar estas tecnologías sin comprometer la integridad corporativa.

LOS LUNES DEL INSTITUTO

Presentación del documento de La Fábrica ‘Críticidad de hallazgos y rating de informes de Auditoría Interna



+ Info

La sesión de mayo de Los Lunes del Instituto acogió la presentación de un nuevo documento de La Fábrica de Pensamiento: ‘Críticidad de hallazgos y rating de informes de Auditoría Interna’ por parte de Carmen Hernández del Castillo, responsable de Coordinación, Procesos y Gestión del Cambio en Auditoría Interna de Iberdrola, y de María Ortiz Ginestal, técnico de Auditoría Interna en el Banco Cooperativo Español.

ALIANZAS

‘Indicadores clave para la gestión de la IA por las empresas españolas’



+ Info

El Observatorio BIDA de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en colaboración con el IAI España, celebró el 7 de julio en la sede del Instituto la mesa debate ‘Indicadores clave (KPIs) para la gestión de la IA por las empresas españolas’ con motivo de la presentación del nuevo “Documento BIDA” de mismo título.

LOS LUNES DEL INSTITUTO

Ética y profesionalidad en las organizaciones



+ Info

La sesión de junio de Los Lunes del Instituto, titulada Ética y profesionalidad en las organizaciones, ha abordado el papel de la ética como uno de los pilares sobre los que se sustenta la confianza en las organizaciones, especialmente en un contexto de creciente complejidad regulatoria, tecnológica y social. Para ello, ha contado con la participación de Jesús Conill, catedrático de Filosofía Moral y Política de la Universidad de

Valencia, quien ha reflexionado sobre los fundamentos éticos que deben guiar el ejercicio profesional y, en particular, la labor de la Auditoría Interna.

JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA
el atelier de nuestra profesión

Influir · Acompañar · Transformar

MADRID, 14 y 15 de octubre de 2026

Instituto de
Audidores Internos
de España

Bienvenidos a nuestro atelier

JORNADAS DE AUDITORÍA INTERNA 2026

El espacio donde los auditores internos se encuentran.

Un lugar de trabajo colectivo.

Nuestro atelier profesional.

Porque ser auditor interno

Es **influir** en la toma de decisiones.

Es **acompañar** a las organizaciones en su evolución.

Es **transformar** la forma en que se genera valor.

Durante estas jornadas trabajaremos juntos los retos que marcan nuestro presente y nuestro futuro. lo haremos con una mirada crítica, constructiva y compartida.

Este es nuestro espacio.

El lugar donde la profesión se encuentra, se cuestiona y se fortalece.



Inscríbete



www.auditoresinternos.es

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.