

ANÁLISIS TÉCNICO · AUDITORÍA INTERNA

# Hallazgo → Decisión

## Cuando la auditoría habla con el negocio

*De los hallazgos a las decisiones: un marco en seis eslabones*

---

Por **José M. Terán P.** · Abogado y consultor en cumplimiento AML/CFT

El valor de la auditoría interna no está en detectar una desviación de control, sino en la decisión de negocio que esa desviación logra provocar. Un hallazgo técnicamente correcto que se archiva sin generar una decisión fracasó en su propósito.

**Origen.** Este análisis desarrolla la ponencia «Cuando auditoría habla el lenguaje del negocio: de los hallazgos a las decisiones», presentada en el VIII Congreso Iberoamericano de Auditoría Interna y Gestión de Riesgos (28-30 de septiembre de 2026). **Los datos del caso de la sección 10 son ilustrativos e hipotéticos;** ninguna cifra debe citarse como dato de una institución real.

## 1. La distancia entre lo que auditoría escribe y lo que el negocio escucha

### LO QUE AUDITORÍA ESCRIBE

*«Se identificaron debilidades en la gestión del proceso de monitoreo transaccional debido a alertas pendientes de análisis, incumplimientos de SLA y ausencia de evidencia sobre recalibración periódica de reglas.»*

### LO QUE EL NEGOCIO ESCUCHA

*«Tengo un atraso... y auditoría quiere que contrate más gente.»*

La primera redacción es precisa, defendible ante un regulador y cumple cualquier norma razonable. Pero la interpretación del gerente que la recibe —no la que el auditor cree haber comunicado— es la que determina la acción que sigue, o la ausencia de ella.

Esa distancia no se cierra escribiendo hallazgos más largos ni más técnicos. El problema no es que el destinatario no entienda el lenguaje técnico; es que el lenguaje técnico no responde la pregunta que el negocio realmente formula.

*¿Qué tengo que hacer yo ahora? Mientras esa pregunta no tenga respuesta explícita en el informe, el receptor la responde por su cuenta, y casi siempre de forma incompleta o defensiva.*

La mayoría de los informes se detiene en el hallazgo o, cuando mucho, en un riesgo mencionado en abstracto. El impacto se da por sobreentendido, la decisión no se solicita de forma explícita, la acción

queda en manos del área auditada y la evidencia de cierre rara vez se verifica con el mismo rigor con que se levantó el hallazgo.

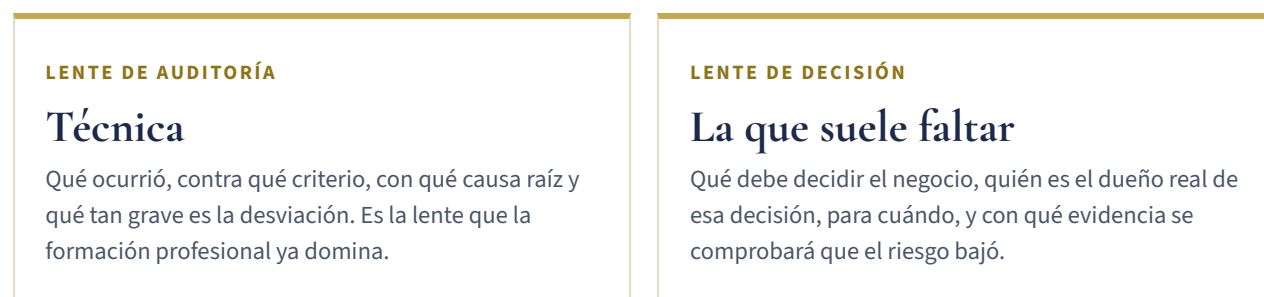
## 2. La columna vertebral: seis eslabones



*Cada eslabón responde la pregunta que el anterior deja abierta. La mayoría de los informes se detiene en el primero o el segundo.*

La estructura recoge los principios de los Estándares Globales de Auditoría Interna del IIA en materia de comunicación de resultados: causa raíz, recomendaciones accionables, planes de acción con dueño y fecha, y seguimiento de la efectividad —no solo de la implementación— de esas acciones. Siete herramientas instrumentan el recorrido.

## 3. La doble lente



Un hallazgo redactado solo con la lente técnica es información. Con ambas lentes es una propuesta que el negocio puede aceptar, ajustar o rechazar, pero que ya no puede ignorar sin dejar constancia de por qué.

## 4. La severidad no se redacta: se demuestra

Calificar un hallazgo como «crítico» con un adjetivo, sin sustento estructurado, es uno de los vicios más comunes de la práctica. La severidad se demuestra con cinco variables:

| Variable               | Pregunta que responde                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Impacto                | ¿Qué se pierde realmente: dinero, un cliente, una licencia, reputación?        |
| Probabilidad           | ¿Qué tan factible es que se materialice de nuevo, con la evidencia disponible? |
| Velocidad              | Si se materializa, ¿qué tan rápido escala el daño?                             |
| Persistencia           | ¿Cuánto tiempo lleva la organización conviviendo con esta desviación?          |
| Efectividad de control | ¿El control compensatorio contiene el riesgo, o es un control de papel?        |

Estas variables desplazan la conversación de la opinión —«yo creo que es crítico»— a la evidencia, y convierten el hallazgo en un argumento defendible ante el negocio y ante el regulador.

## 5. Traducir al lenguaje del negocio

El negocio no piensa en «control de segundo nivel» o «segregación de funciones». Piensa en cinco dimensiones:

|            |         |           |            |            |
|------------|---------|-----------|------------|------------|
| RESULTADOS | CLIENTE | OPERACIÓN | REGULACIÓN | ESTRATEGIA |
|------------|---------|-----------|------------|------------|

Antes de presentar un hallazgo, hay que identificar en cuál de ellas aterriza el riesgo para quien lo va a recibir. Si no aterriza en ninguna, la traducción no ha terminado. Esto no es simplificar ni sacrificar rigor: el rigor vive en el papel de trabajo; la traducción vive en la conversación con quien decide.

## 6. Causa raíz: cinco fuentes

|                                                               |                                                           |                                                      |                                                                |                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>PERSONAS</b><br>Capacidad, capacitación, carga de trabajo. | <b>PROCESOS</b><br>Diseño, secuencia, controles ausentes. | <b>DATOS</b><br>Calidad, integridad, disponibilidad. | <b>TECNOLOGÍA</b><br>Automatización, configuración, capacidad. | <b>GOBIERNO</b><br>Roles, líneas de reporte, apetito de riesgo. |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|

Una recomendación que ataca el síntoma sin identificar la fuente produce el mismo hallazgo —o uno casi idéntico— en el ciclo siguiente. Solo es sólida si ataca la fuente real.

## 7. La tarjeta de decisión

Es la herramienta central del marco: seis campos que reemplazan el párrafo narrativo del hallazgo y caben en una sola pantalla de comité. Cada campo debe sostenerse en el trabajo de causa raíz, no en una opinión del auditor.

| TARJETA DE DECISIÓN · ESTRUCTURA |                                                                                              |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qué pasa                         | La foto objetiva del hallazgo, sin adjetivos.                                                |
| Por qué importa                  | El vínculo con riesgo, cliente o resultado, en lenguaje de negocio.                          |
| Qué debe decidirse               | La decisión concreta que se solicita, no una lista de tareas.                                |
| Responsable                      | El dueño real de la decisión, con autoridad para aprobarla; no necesariamente quien ejecuta. |
| Cuándo                           | Fecha de la decisión y fecha de cierre, no «a la brevedad».                                  |
| Evidencia de cierre              | Cómo se comprobará que el riesgo bajó, no que la tarea se marcó como completada.             |

## 8. Tres niveles de conversación

Cuando todo es urgente, nada lo es para quien recibe el informe. Nombrar el nivel de cada hallazgo evita que el negocio trate una alerta de monitoreo como una brecha crítica:

|                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Actuar ahora</b><br><br>Riesgo alto; control ausente o comprobadamente inefectivo. No admite un plan a futuro. | <b>Decidir con fecha</b><br><br>Riesgo relevante que requiere una decisión formal, con dueño y plazo. Es el nivel de la mayoría de los hallazgos. | <b>Monitorear</b><br><br>Riesgo bajo o en tendencia favorable, que se sigue con indicadores periódicos. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 9. Acción completada no es riesgo mitigado

### ACCIÓN COMPLETADA

«Se implementó la recalibración de reglas según el plan de acción.»

### RIESGO MITIGADO

«Los falsos positivos bajaron quince puntos y el SLA se sostiene en dos ciclos consecutivos.»

La diferencia entre ambas frases es la diferencia entre cerrar un hallazgo por trámite y cerrarlo con evidencia. El seguimiento no debería cerrar con un «se hizo», sino con evidencia medida y sostenida por más de un ciclo, no con la primera señal favorable, que podría revertirse.

## 10. El marco aplicado: monitoreo transaccional AML

*Datos ilustrativos e hipotéticos, con fines académicos.* Una institución financiera monitorea con reglas estáticas y umbrales fijos. Auditoría identifica cuatro situaciones: inventario de alertas en crecimiento, casos fuera del SLA, un porcentaje alto de alertas cerradas sin escalamiento y reglas sin recalibrar que aplican los mismos parámetros a clientes de riesgo distinto.

**+133%**

Inventario de alertas  
en 12 meses (1,800 →  
4,200)

**38%**

Casos fuera del SLA de  
10 días

**92%**

Alertas cerradas sin  
escalamiento

**60%**

Reglas con más de 18  
meses sin ajuste  
(política: 12)

**~85%**

Falsos positivos  
estimados

La pregunta que cambia la conversación no es «¿cuántas alertas están vencidas?», que lleva directamente a pedir más personal, sino «¿por qué se generan tantas alertas?». Y los propios datos revelan una inconsistencia: si se estima que el 15% de las alertas tiene valor de detección, pero solo el 8% se escala, una parte de las alertas relevantes podría estar cerrándose sin escalamiento. El «problema de volumen» es, en el fondo, un problema de precisión del modelo y de calidad del cierre.

**Causa raíz.** El síntoma apuntaba a personas («necesitamos más analistas»). La evidencia, revisada contra las cinco fuentes, apunta a otro lugar:

|                   |                                                                                   |                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tecnología</b> |  | <b>Principal.</b> El motor no soporta parámetros por segmento de riesgo: es una limitación estructural. |
| <b>Datos</b>      |  | Parcial. No existe una variable de segmento de riesgo como entrada al motor.                            |
| <b>Procesos</b>   |  | Parcial. El escalamiento no tiene un segundo filtro de calidad.                                         |
| <b>Gobierno</b>   |  | Parcial. La política exige recalibración, pero no define quién la ejecuta.                              |
| <b>Personas</b>   |  | Descartada. El equipo cumple su carga; no hay subdotación crítica.                                      |

Peso relativo de cada fuente en el caso ilustrativo.

| TARJETA DE DECISIÓN · CASO APLICADO |                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Qué pasa</b>                     | El modelo trata igual a clientes de riesgo distinto; cerca del 85% de las alertas no aporta valor de detección.                                               |
| <b>Por qué importa</b>              | Cada mes sin recalibrar crece el inventario y aumenta el riesgo de un reporte tardío ante la Unidad de Análisis Financiero.                                   |
| <b>Qué debe decidirse</b>           | <b>Aprobar la recalibración del motor por segmento de riesgo del cliente; no la contratación de más analistas, porque Personas fue descartada como causa.</b> |
| <b>Responsable</b>                  | Oficial de Cumplimiento junto con el dueño del modelo de monitoreo.                                                                                           |
| <b>Cuándo</b>                       | Piloto en 60 días; resultados medibles en 90.                                                                                                                 |
| <b>Evidencia de cierre</b>          | Falsos positivos al menos 15 puntos más bajos y SLA dentro del umbral durante dos ciclos consecutivos.                                                        |

**Un hallazgo, tres conversaciones.** El mismo caso contiene los tres niveles a la vez, y separarlos es parte del trabajo de auditoría:

|                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Actuar ahora</b></p> <p>Alertas cerradas sin escalamiento (92%).</p> <hr/> <p>Posible subreporte a la UAF, vigente desde hoy: no puede esperar los 60 días del piloto.</p> | <p><b>Decidir con fecha</b></p> <p>Recalibración del motor por segmento.</p> <hr/> <p>La decisión de la tarjeta, con dueño y piloto de 60 y 90 días.</p> | <p><b>Monitorear</b></p> <p>Incumplimiento de SLA (38%).</p> <hr/> <p>Debería mejorar como efecto de la recalibración; se revisa cada mes.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Trayectoria de cierre.** El hallazgo no cierra cuando la acción se completa, sino cuando la evidencia confirma que el riesgo bajó de forma sostenida:

| Ciclo            | Falsos positivos | SLA cumplido | Estado del hallazgo                                      |
|------------------|------------------|--------------|----------------------------------------------------------|
| Línea base       | ~85%             | 62%          | Abierto                                                  |
| Ciclo 1 · día 60 | ~76%             | 74%          | En progreso: acción completada, riesgo aún no confirmado |
| Ciclo 2 · día 90 | ≤70%             | ≥90%         | <b>Cierre propuesto:</b> riesgo mitigado en dos ciclos   |

## 11. Conclusión

Una auditoría valiosa no termina diciendo «encontré una falla». Termina logrando que alguien tome una mejor decisión. El caso muestra el camino completo: de un síntoma de volumen a una causa raíz verificada, a una decisión con dueño y fecha, a un nivel de urgencia calibrado y a una evidencia de cierre que no se conforma con la primera señal favorable.

La métrica de valor de la auditoría no es el número de hallazgos, ni el grosor del informe, ni la severidad promedio. Es cuántas decisiones de negocio cambiaron el perfil de riesgo de la organización porque auditoría supo traducir, priorizar y acompañar el hallazgo hasta su evidencia de cierre.

### SIETE VERIFICACIONES ANTES DE EMITIR UN HALLAZGO

1. ¿Recorre los seis eslabones, hasta la evidencia de cierre?
2. ¿Está escrito con las dos lentes: técnica y de decisión?
3. ¿La severidad se sostiene en las cinco variables, no en un adjetivo?
4. ¿Aterrizo en una dimensión del negocio de quien lo recibe?
5. ¿La causa raíz se verificó contra las cinco fuentes?
6. ¿Nombra el nivel de conversación, la decisión, el dueño y la fecha?
7. ¿La evidencia de cierre mide el riesgo, y no solo la tarea?

**Referencias.** The Institute of Internal Auditors, Estándares Globales de Auditoría Interna (comunicación de resultados, causa raíz, recomendaciones y seguimiento) · GAFI, enfoque basado en riesgo · GAFILAT · Panamá: Ley 23 de 2015, Ley 81 de 2019, Acuerdos 1-2026 y 3-2026 de la Superintendencia de Bancos, lineamientos de la Unidad de Análisis Financiero.

HABLEMOS DE SU CASO

# ¿Sus hallazgos están generando decisiones?

Acompañamos a áreas de auditoría, riesgo y cumplimiento en la evaluación de controles, la redacción de hallazgos orientados a decisión y el seguimiento por efectividad, con foco en AML/CFT y gestión de riesgos.



WEB

[www.jmteranpino.com](http://www.jmteranpino.com)

CORREO

[info@jmteranpino.com](mailto:info@jmteranpino.com)

LINKEDIN

[linkedin.com/in/josemteranp](https://linkedin.com/in/josemteranp)