PERSPECTIVAS

SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORÍA

*Fabio Enrique Alvarez Uribe**

INTRODUCCIÓN

En este ensayo se presenta un modelo ágil y funcional para la evaluación sistemática de las entidades, una ayuda para conocer en forma integral el estado de los servicios y procesos de cualquier área o dependencia de la empresa, es una forma de generar información útil a los responsables de la gestión, permitiendo mejorar continuamente la producción o prestación de servicios.

Es una guía para el auditor, le permite introducir o eliminar variables y ajustar los estándares de evaluación en busca del mejoramiento continuo de los procesos o servicios.

Se describe el diseño de un modelo sistemático de evaluación y control de gestión, aplicable a cualquier organización, lo cual permite verificar la calidad y las situaciones críticas por medio de la comparación y análisis de los resultados, y proponer los correctivos necesarios, superar las deficiencias y contribuir al mejoramiento continuo de las empresas.

DESCRIPCIÓN

El proceso de auditoría lo componen cuatro elementos fundamentales, la planeación, la ejecución, el análisis de los resultados y la retroalimentación.

Durante la planeación de la auditoría se recoge información por medio de entrevistas, visitas y documentos existentes; se revisan los estándares de los procesos e indicadores preestablecidos; se definen las metas y métodos, qué se quiere evaluar, cuánto, cómo y cuándo; se estima el riesgo y se elabora y redacta el programa de auditoría describiendo los pasos para lograr los objetivos, relacionados en un cuadro o guía para anotar ordenadamente las observaciones del auditor.

Utilizando los cuadros de evaluación se describe la organización, se desarrolla la auditoría, se define el alcance del análisis, lo que se quiere evaluar, se detalla el proceso auditado, se anotan los objetivos generales y específicos, el enfoque, la metodología, los pasos a seguir en cada actividad, las instrucciones especiales, los papeles de trabajo, las herramientas utilizadas y las técnicas que se aplicarán, los formularios e indicadores, se determina el recurso humano, el tiempo a emplearse por los auditores y los auditados, los materiales y equipos a utilizarse, los costos del trabajo, los resultados esperados y el tamaño de la muestra empleada, expresándolo todo en una forma ordenada y sistemática. (Ver Cuadros del 1 al 10).

* MD. Estudiante de Auditoría en Salud CES.
Asesor: Alejandro Gómez, MD, Auditor en Salud, Profesor Postgrados en Salud Pública - CES.

CUADRO 1. Planeación de la auditoría

Empresa: _____ Proceso: _____
 Responsable: _____

Variable	Descripción	Fecha de entrega	Responsable
Qué se quiere evaluar			
Objetivos generales			
Objetivos específicos			
La metodología			
Herramientas			
Fuentes			
Indicadores			
Recurso humano			
Recurso físico			
Recurso financiero			
Alcance			
Riesgos estimados			

CUADRO 2. Identificación de la organización

Empresa: _____ Proceso: _____
 Responsable: _____

Variable	Descripción	Fecha de entrega	Responsable
Nombre y código de la institución			
Nombre del proceso			
Actividades bajo examen			
Estructura organizacional			
Planeación			
Misión			
Visión			
Valores			
Disposiciones legales			

El sistema es aplicable a grandes organizaciones y adaptable a medianas empresas, de cualquier ramo o actividad, su implementación se puede hacer en forma gradual, modular y escalonada en cada proceso o subsistema, permitiendo la transformación sustancial de la organización y la evaluación de los recursos y estados financieros, la eficiencia, eficacia, participación en el mercado, costos o cualquier factor que se desee evaluar en forma continua.

CUADRO 3. Evaluación del recurso físico

Empresa: _____ Proceso: _____

Responsable: _____

Variables	Factor Crítico de Exito	Nivel mínimo	Nivel esperado	Periodicidad	Responsable
Disponibilidad					
Suficiencia					
Distribución					
Cumplen con las normas					
Accesibilidad					

El sistema permite ampliar o profundizar en la evaluación de los indicadores, el director asigna los responsables de cada proceso y selecciona las variables que considere de su interés, describe lo que se quiere conocer, seguidamente anota la fecha en que deberá entregarse la información, y en la última columna asigna el responsable de la actividad. En los casos en que una variable deba ser desarrollada en diferentes áreas personas, se repite la variable para cada uno de los evaluadores.

La evaluación de los recursos y procesos se le asigna preferiblemente al director de área o departamento correspondiente.

CUADRO 4. Evaluación de la población objeto

Empresa: _____ Proceso: _____

Responsable: _____

Variables	Factor Crítico de Exito	Nivel mínimo	Nivel esperado	Periodicidad	Responsable
Población objeto					
Uso					
Cobertura					
Intensidad de uso					
Extensión					
Satisfacción					
Demografía					
Distribución					
Valores					
Creencias					
Impacto					
Eficiencia					
Eficacia					

Los factores críticos relacionados en la segunda columna de los informes, se evalúan por medio de indicadores, específicos para cada variable, establecidos en consenso entre jefes y subalternos; se anotan los resultados, las metas de nivel mínimo asignadas a cada factor y el objetivo que nos proponemos alcanzar o nivel de metas esperadas. La columna siguiente contiene el nivel de excelencia o el desafío a lograr a mediano o largo plazo y por último se diligencia la columna de tendencias o calificación.

Cada uno de los responsables de la evaluación diligencia el informe personal, y en la última columna califica la tendencia anotando «B» cuando obtenga resultados superiores al nivel esperado y «M» para las malas tendencias, desempeño deficiente, o menos del nivel mínimo, caso en el cual la dirección debe reconsiderar la estrategia y planear como retomar el rumbo.

CUADRO 5. Informe personal y de retroalimentación

Nombre: _____ Fecha: _____
 Cargo: _____ Servicio: _____

Factor Crítico de éxito	Resultado	Nivel			Tendencia
		Mínimo	Esperado	Excelente	

El establecimiento de metas o niveles de comparación, con el resultado o estado actual, es interesante y útil por sí solo, reta a la administración y estimula el logro de la eficiencia deseada.

El informe de retroalimentación se elabora con base en el informe personal, los resultados superiores a los niveles de meta esperados, se anotan en el informe de metas alcanzadas y se denominan resultados positivos; los factores por debajo del nivel mínimo esperado, se relacionan en el informe de metas no alcanzadas y se denominan resultados negativos.

Los resultados dentro de la escala aceptable de logros, ubicados entre el mínimo y lo esperado, o no positivos ni negativos, no se tienen en cuenta en el informe de retroalimentación.

Los coordinadores, jefes de área o de división, elaboran el informe de directores; en el lado izquierdo anota la información proveniente de los subalternos indirectos de niveles inferiores y al lado derecho la de los subalternos directos, a su vez, este informe se divide horizontalmente para diferenciar las zonas y factores positivos de los negativos.

La zona positiva menciona los rasgos sobresalientes y los rendimientos excelentes de niveles inferiores de la organización y la zona negativa, los problemas crónicos de rendimiento más sobresalientes en esos niveles.

CUADRO 6. Evaluación de procesos

Empresa: _____ Proceso: _____
 Responsable: _____

Variables	Factor crítico de éxito	Nivel mínimo	Nivel esperado	Periodicidad	Responsable
Descripción					
Técnica					
Manuales					
Calidad					
Resultados					
Indicadores					
Estándares					
Flujogramas					
Uso					
Utilización					
Productividad					
Eficiencia					

Los subordinados directos, los situamos en la zona derecha del informe de directores, permitiendo ver fácilmente los rasgos sobresalientes y detallar su rendimiento, en la parte superior del informe, y en la zona inferior negativa encontramos los problemas y dificultades de rendimiento, el factor específico y el responsable.

Establecido el número de períodos en que un factor evaluado como positivo o negativo, se hace conocer su tendencia dos o tres niveles por encima del responsable de la evaluación del Factor Crítico de Éxito, se elabora un informe de directores, el cual entrega a su superior inmediato y a los niveles preestablecidos, transmitiéndose la información, hasta llegar a la máxima autoridad de la empresa o al director de la auditoría, según se lo estipulado.

Cada vez que se logren repetidamente Niveles de Meta Esperada se deben fijar estándares más altos, permitiendo evaluar continuamente el progreso y comprometer a los empleados en la solución de problemas.

Desde el punto de vista gerencial, el presente modelo permite medir los Factores Críticos de Exito relacionados con la productividad y la eficacia de la empresa, determinar los logros, vigilar el progreso y comparar los resultados en un informe corto, convirtiéndose así, en una herramienta valiosa para conocer la situación de la empresa.

CUADRO 7. Evaluación del servicio

Empresa: _____ Proceso: _____
 Responsable: _____

Variables	Factor Crítico de éxito	Nivel mínimo	Nivel esperado	Periodicidad	Responsable
Relaciones					
Continuidad					
Comodidad					
Trato					
Acceso					
Barreras					
Tiempo de Espera					

CUADRO 8. Informe final de auditoría

Empresa: _____ Proceso: _____
 Responsable: _____

Variabes	Descripción
Objetivo general	
Objetivos específicos	
El alcance de la auditoría realizada	
Los resultados	
Cuál es el comportamiento en el mundo, país y región	
El diagnóstico	
Las causas	
Las recomendaciones	
Propuestas	

Para el auditor, el sistema es una excelente fuente de datos e información ordenada y útil para la elaboración de informes y la realización de su trabajo, puede describir los objetivos, el alcance de la evaluación, el cumplimiento del programa, los resultados, el comportamiento de las variables; sugerir nuevos estándares, hacer un diagnóstico y dar recomendaciones, utilizando como guía, las variables descritas en los cuadros del sistema integral de auditoría.

CUADRO 9. Evaluación general de una institución de servicios de salud

Empresa: _____ Proceso: Hospitalario
 Responsable: _____

Variabes (frecuencia y costo)	Factor Crítico de éxito	Nivel mínimo	Nivel esperado	Periodicidad	Responsable
Consulta médico general					
Consulta urgente médico general					
Estancia Hospitalaria					
Observación urgencias					
Procedimientos					
Laboratorio Clínico					
Radiología					
Medicamentos					
E.C.G.					
E.E.G.					
E.M.G.					
Fisiatría					

CUADRO 10. Informe de directores

Nombre: _____ Fecha: _____
 Cargo: _____ Servicio: _____

SUBALTERNOS INDIRECTOS Niveles inferiores					SUBALTERNOS DIRECTOS Niveles inferiores				
Zona Indirecta Positiva					Zona Directa Positiva				
Responsable	Factor	Resultado	Meta	Períodos	Responsable	Factor	Resultado	Meta	Períodos
Zona Indirecta Negativa					Zona Directa Negativa				
Responsable	Factor	Resultado	Meta	Períodos	Responsable	Factor	Resultado	Meta	Períodos

BIBLIOGRAFÍA

1. **Alvarez, Fabio.** *Sistema Integral de Auditoria. Trabajo de Grado Universidad C.E.S. Medellín, Colombia, 1998.*
2. **Arens, Alvin. Loebbecke, James.** *Auditoría un enfoque integral. México, Nueva York, Bogotá, Londres, 1997.*
3. **Blanco J, Maya J.** *Administración de servicios de salud. C.I.B. Medellín 1997.*
4. **Colombia, Ministerio de Salud.** *La auditoria de servicios de salud como instrumento de gestión. Montoya J. Nelson, Palacio T. Luis F. 1995.*
5. **Di Prete L. Miller L. Rafeh N. Hatzell T.** *Garantía de Calidad de la Atención de Salud en los Países en Desarrollo. Bethesda, M D 20814 USA.*
6. **Ediciones Contabilidad Moderna.** Buenos Aires Argentina. 1986
7. **Franco Lucia, Hincapié Javier, Londoño J.** *Auditoría en salud. Editores Blanecolor Ltda. Manizales 1997.*
8. **Ibañez, D.** *Revista Administración de Empresas. Tomo XVIII Número 211 octubre de 1987 Página 481 a 489.*
9. **Khadem, Riaz. Lobert, Robert.** *«Administración en una página». Ed. Norma.*
10. **Malagon L, Galán M, Ponton L.** *Auditoría en salud. Para una gestión eficiente. Editorial Médica Panamericana. Bogotá 1998.*
11. **Restrepo F, Villegas C, Montoya F.** *Monitoría del paciente consultador crónico. I.S.S. 1987*