



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

**MAESTRIA EN AUDITORÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
EMPRESARIALES
(MARE II)**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE
AUDITORÍA INTERNA DEL HOSPITAL VIVIAN PELLAS, PARA EL PERÍODO
2019-2022**

**ELABORADO POR:
*Mircela Esther Duarte Ríos***

**Managua, Nicaragua
Junio, 2018**

TABLA DE CONTENIDO

| CAPÍTULO | PÁGINA |
|--|--------|
| 1 INTRODUCCION | 5 |
| 2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y JUSTIFICACION | 7 |
| 3 MARCO DE REFERENCIA | 9 |
| 3.1 Antecedentes del Hospital Vivian Pellas | 10 |
| 3.2 El proceso de planificación estratégica: conceptos y etapas | 12 |
| 3.3 Importancia del Planeamiento Estratégico | 16 |
| 3.4 Modelos de planificación estratégica | 17 |
| 3.4.1 Modelo de Fred R. David. | |
| 3.4.2 Guía práctica del IIA para el Desarrollo de Plan Estratégico de Auditoría Interna. | |
| 3.5 Herramientas de planificación y gestión estratégica | 22 |
| 3.5.1 Modelo de Cadena de Valor de Servicios | |
| 3.5.2 Cuadro de Mando Integral | |
| 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 26 |
| 5 FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORIA INTERNA | 27 |
| 5.1 Situación actual de la auditoría interna | 26 |
| 5.2 Plan Estratégico | 38 |
| 5.2.1 Elementos estratégicos | |
| 5.2.2 Estrategias | |
| 5.3 Medición del Plan Estratégico | 49 |
| 6 CONCLUSIONES | 52 |

7 RECOMENDACIONES

53

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

| TABLA | PÁGINA |
|--|--------|
| 5.1 Matriz FODA | 34 |
| 5.2 Matriz de Confrontación | 35 |
| 5.3 Matriz Axiológica | 38 |
| 5.4 Incidencia en objetivos estratégicos institucionales | 39 |
| 5.5 Cuadro de Mando Integral | 48 |

| FIGURA | PÁGINA |
|--|--------|
| 3.1 Organigrama Hospital Vivian Pellas | 10 |
| 3.2 Modelo de la Administración Estratégica | 17 |
| 3.3 Cadena de Valor de Servicios | 21 |
| 5.4 Cadena de Valor de Servicios del Departamento de Auditoría Interna | 32 |
| 5.5 Cronograma de actividades del plan estratégico | 46 |
| 5.6 Mapa estratégico | 47 |

1. INTRODUCCION

Este estudio consistió en el diseño de un plan estratégico de auditoría interna; la elaboración del mismo conllevó un proceso en donde se identificaron las iniciativas necesarias para cumplir con la misión y visión de la actividad de auditoría interna y a su vez contribuir al logro de los objetivos de la institución.

La actividad de auditoría interna enfrenta el reto de ser relevante dentro de una organización, cambiando el enfoque de ser un mal necesario a un asesor directo de la alta gerencia; estos dos puntos de vista distan mucho, por ello contar con herramientas como un plan estratégico es significativo para establecer iniciativas que conduzcan a cerrar esa brecha y ubicarse en el rol deseado.

El propósito general de esta investigación fue diseñar una propuesta de plan estratégico para el Departamento de Auditoría Interna, alineado con los objetivos institucionales del Hospital Vivian Pellas. El período propuesto para su implementación es del 2019 al 2022.

El estudio es de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo. Se hizo uso de fuentes primarias y secundarias utilizando como principal técnica de recolección de información la entrevista, a través del uso de una guía de preguntas dirigida a una muestra por conveniencia.

Las fuentes secundarias consistieron en revisión de documentos tales como conceptos claves y etapas de la planificación estratégica, modelos, herramientas de gestión, plan estratégico del Hospital, estatutos y normas de auditoría. La información se presenta fundamentalmente, de forma escrita y tabular.

Este estudio tuvo como alcance la formulación del plan estratégico del Departamento de Auditoría Interna para el período de 2019 al 2022. El análisis

de la información provista por los principales grupos de interés, así como documentación del Hospital, modelos y herramientas de análisis para entender el contexto, fueron insumos valiosos de esta investigación. Las actividades de recolección de datos se realizaron en el período del 7 al 28 de marzo de 2018.

Durante esta investigación no se presentaron limitaciones significativas; no obstante, se presentaron dificultades en relación con la muestra, ya que se pretendió entrevistar a 4 especialistas y solo se obtuvo respuesta de 3. Dentro de los grupos de interés internos, se había programado entrevistar a 3 miembros del Comité de Auditoría y solo se obtuvo respuesta de 2 de ellos.

El documento que se presenta y que refleja los principales resultados de la presente investigación, se ha estructurado en siete capítulos. El capítulo 1 contiene la introducción y tiene el propósito de introducir el tema de estudio y su contenido. En el capítulo 2 se presenta el problema de estudio, los objetivos que se persiguen y la justificación de la investigación.

El capítulo 3 describe los antecedentes del Hospital, los conceptos, etapas y alcance de la planificación estratégica, así como la importancia de la misma; adicionalmente se muestran modelos de planificación y herramientas de gestión propuestos por autores destacados en el tema de planificación estratégica.

El diseño metodológico utilizado para la presente investigación se describe en el capítulo 4. El Plan Estratégico de Auditoría Interna del Hospital Vivian Pellas está contenido en el capítulo 5; como parte de este se analiza la situación actual del departamento, se establecen los elementos estratégicos del área, se identifican los objetivos estratégicos institucionales y se definen las iniciativas claves a seguir para el logro de la misión y visión.

En el capítulo 6 se presentan las principales conclusiones alcanzadas como resultado de la presente investigación y en el capítulo 7 se ofrecen una serie de recomendaciones asociadas a las conclusiones alcanzadas.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

El Departamento de Auditoría Interna del Hospital Vivian Pellas elabora anualmente su plan de trabajo enfocado en los procesos operativos claves del negocio; sin embargo, este plan no está totalmente alineado a los objetivos estratégicos organizacionales. Por esa razón el Departamento requiere establecer una estrategia a largo plazo para apoyar a la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos, además de cumplir con su misión, en el marco de lo que establece el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés).

Se puede formular, en esencia, el problema de estudio de la siguiente manera: ¿Qué elementos se deben considerar para diseñar el plan estratégico de auditoría interna alineado al plan institucional del Hospital Vivian Pellas e incidir en el logro de sus objetivos?

Y desagregarlo así: ¿Cómo ha venido desarrollando su trabajo el Departamento de Auditoría Interna y qué tanto han incidido sus resultados en el logro de los objetivos institucionales? ¿Cuáles elementos estratégicos deben ser actualizados para orientar el diseño del plan estratégico? ¿Cuáles son los objetivos institucionales en los que auditoría interna puede incidir? ¿Qué iniciativas estratégicas deben plantearse el Departamento para incidir en los objetivos institucionales identificados y cómo debe medirlas?

Como referido y para dar respuesta a la situación problemática identificada al propósito general que se persigue con esta investigación es diseñar una

propuesta de plan estratégico para el Departamento de Auditoría Interna alineado con los objetivos institucionales del Hospital Vivian Pellas.

Como objetivos específicos se han planteado los siguientes:

i) Evaluar la situación actual de la auditoría interna, destacando sus puntos fuertes y oportunidades de mejora, así como el nivel de incidencia en el logro de los objetivos institucionales; ii) establecer los elementos estratégicos de auditoría interna, tales como la visión, misión, principios, valores y objetivos; iii) identificar los objetivos estratégicos institucionales del Hospital en los que la actividad de auditoría interna puede incidir y iv) formular el plan estratégico de auditoría interna, buscando la eficiencia en los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control de la organización.

Tomando en consideración los objetivos propuestos para esta investigación es relevante señalar que las motivaciones del presente trabajo son prácticas, dado que se propone contribuir a que la auditoría interna incida en el logro de los objetivos planteados en el plan estratégico organizacional.

Por lo tanto, se espera que al tener definido el plan estratégico, la implementación y seguimiento del mismo contribuirá al logro de la visión y misión de auditoría enfocada en incidir en el logro de los objetivos y agregar valor a la institución y posicionar al departamento como un aliado estratégico de los directivos y demás grupos de interés.

3. MARCO DE REFERENCIA

En este apartado se aborda el rol que ha adquirido desde hace algunos años la actividad de auditoría interna, la cual tradicionalmente se percibía como un agente pasivo meramente de control. De esta manera, las exigencias de los grupos de interés hacia la actividad de auditoría interna son cada vez más complejas y de mayor alcance, por lo que su rol ha pasado de un contralor al de asesor de los directivos de la organización.

El IIA (2016) afirma que, como consecuencia de estas exigencias, los directores ejecutivos de auditoría (DEA)¹ y los departamentos de auditoría interna están en busca de mejorar su valor en relación con la misión de la empresa. De acuerdo con Chambers (2015) han quedado atrás los tiempos en los que auditoría interna podía trabajar en un entorno relativamente cómodo de tareas de control interno y contable.

Una nueva perspectiva, la gestión de riesgo² se ha incluido dentro del rol de los auditores internos la cual consiste en asesorar, cuestionar o respaldar las decisiones de la dirección respecto a riesgos, no tomar tales decisiones. De forma más sencilla, la auditoría interna identifica los riesgos que pueden impedir que una organización alcance sus objetivos, alerta a los líderes y recomienda mejoras para ayudar a reducir los mismos (IIA, 2017).

Como resultado de estos cambios en el rol esperado de auditoría interna se requiere que el Departamento desarrolle su planificación con una visión de

¹ DEA hace referencia al puesto con la máxima responsabilidad de gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna en una organización.

² Riesgo: La posibilidad de que se produzca un evento que tendrá un impacto en el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

largo plazo identificando iniciativas claves que contribuyan significativamente al logro de los objetivos institucionales.

Así lo plantea Belmonte (2017)

“La Auditoría Interna debe tener un enfoque más cercano al “risk Management” y el control interno, con un enfoque basado en riesgos, que le permita asumir una función preventiva, eficiente, equitativa y transparente, y ser percibida como un verdadero apoyo para la Alta Gerencia en la toma de decisiones estratégicas” (s.p).

A través de los diferentes apartados del capítulo del marco de referencia se exponen las principales temáticas que se consideraron oportunas sobre planificación estratégica y que pueden servir de soporte al presente trabajo de investigación. En el siguiente apartado se describen los antecedentes y el giro de negocios del Hospital Vivian Pellas, donde se desempeña el Departamento de Auditoría Interna.

3.1 Antecedentes del Hospital Vivian Pellas

En la página web del Hospital Vivian Pellas se refleja la historia de su fundación. En ésta se indica que su construcción inició en marzo de 2002, siendo inaugurado en mayo de 2004; la inversión fue de US\$23 millones. El Hospital está localizado en el kilómetro 9 $\frac{3}{4}$ de la carretera a Masaya.

Desde sus orígenes, la visión de sus directivos se orientó a utilizar los más altos estándares de calidad en la atención al paciente buscando el reconocimiento internacional; para conseguir este propósito debería alcanzar una acreditación internacional, destacarse por su infraestructura, procesos de diagnóstico con tecnología de punta y brindar un servicio con trato humano.

El Hospital es el único en Nicaragua que tiene una certificación de calidad y seguridad del paciente donde se monitorea el cumplimiento de estándares internacionales en los procesos de atención hospitalaria. Dicha certificación es emitada por Joint Commission International, la acreditación de hospitales más exigentes del mundo. Para mantener esta certificación el Hospital cuenta con una gerencia de calidad la cual se encarga de realizar trazabilidades y seguimiento.

La Visión del Hospital se ha definido como:

“Ser la organización que eleva el estándar de salud privada en Nicaragua al más alto nivel internacional en profesionalismo médico, trato humano y seguridad del paciente, alcanzando la más alta estima de la comunidad a la que servimos. Nuestra cultura de calidad y mejoramiento continuo nos permitirá ser líder en Turismo Médico e innovación en Centroamérica” (Hospital Vivian Pellas, s.f.)

La Misión está definida de la siguiente manera:

“Ofrecer a nuestros usuarios servicios hospitalarios con los más altos estándares de excelencia de Centro América, procurando siempre: La satisfacción de nuestros pacientes y nuestros médicos. El desarrollo profesional y humano de nuestros colaboradores. Una relación positiva con la comunidad a la que servimos y la auto sostenibilidad económica de nuestra organización”. (Hospital Vivian Pellas, s.f.)

Los principales servicios del Hospital están contenidos en tres grandes áreas como son: centros especializados (Centro de Cirugía Reconstructiva, Centro de Diabetes y enfermedades metabólicas y el Centro de Ortopedia); centros diagnósticos (endoscopia, fisioterapia, imagenología, laboratorio y patología) y hospitalización y cirugía (emergencia, farmacia, hospitalización, maternidad, neonatología y sala de operaciones). En la Figura 1, se muestra el organigrama del Hospital Vivian Pellas.

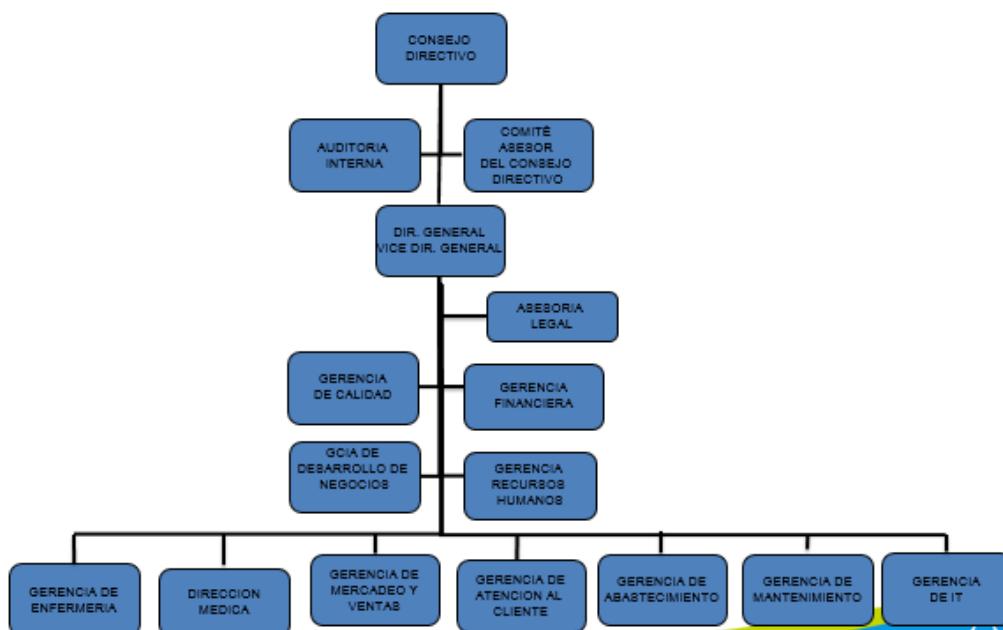


Figura 1: Organigrama del Hospital Vivian Pellas

Fuente: Hospital Vivian Pellas (2017)

Fiel a su visión, el hospital logró su tercera acreditación en 2016, siendo el único en Nicaragua y uno de los cinco en América Central en conseguir este distintivo. El entorno cambiante y la complejidad de la industria hospitalaria hacen que se requiera establecer estrategias a largo plazo que le permitan gestionar eficientemente sus recursos y alcanzar sus objetivos; para conseguir esto ha diseñado para el período 2018-2022 su tercer plan estratégico.

3.2 El proceso de planificación estratégica: conceptos y etapas.

La administración estratégica según David (2008), “se define como el arte y ciencia para formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización alcanzar sus objetivos” (p.5).

Complementando la proposición anterior, autores como Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012), indican que:

“la administración requiere la elaboración de todo un plan (...) que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa” (p.4).

De acuerdo con estos autores, cuando una compañía pretende avanzar y desarrollarse, los administradores enfrentan tres grandes cuestionamientos como son: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde se quiere ir? y ¿Cómo llegar? Esta última pregunta es fundamental, dado que obliga a los administradores a formular y ejecutar estrategias que conduzcan a la empresa en la dirección deseada.

Para responder el segundo cuestionamiento, la empresa deberá definir o actualizar su visión y misión, respondiendo específicamente ¿Qué quiere llegar a ser la empresa a largo plazo? para definir su visión y posteriormente establecer su misión respondiendo ¿qué es?, ¿qué hace? ¿y para qué existe?

Al hablar de visión estratégica, Thompson et al., (2012) afirma que “una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (p.23).

Una vez que se ha definido o actualizado la visión y misión se desprenden de las mismas los objetivos estratégicos o de largo plazo. Los autores los definen como los resultados específicos que una empresa busca alcanzar al perseguir su misión. Estos deben ser retadores, medibles, razonables y claros.

Con relación al tercer gran cuestionamiento sobre ¿Cómo llegar? éste se relaciona con la estrategia, que es la que brinda el cómo. De acuerdo con David (2008), estrategia se refiere a los medios por los cuales se logran los objetivos a

largo plazo. Por su parte Thompson et al., la definen como el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y alcanzar sus objetivos.

Como resultado del establecimiento y operacionalización de la estrategia se crean condiciones para obtener ventajas competitivas. Porter (1991), menciona que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, sino que cada una de las actividades que se realizan contribuyen a una ventaja sea por costo o diferenciación.

Por su parte, David (2008) describe como ventaja competitiva todo aquello que una empresa hace especialmente bien en comparación con sus empresas rivales. Dado que este estudio pretende diseñar una propuesta de plan estratégico del Departamento de Auditoría Interna, es importante definir algunos conceptos claves tales como auditoría interna, agregación de valor y estrategia de auditoría.

El IIA declara en su página web que auditoría interna es:

“una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” IIA (s.f).

En relación con el segundo aspecto, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile (2015) indica que el Departamento de Auditoría Interna agrega valor cuando fruto de su función, se mejoran las oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, se identifican mejoras operativas y/o se reduce la exposición al riesgo. Por lo que, no sólo considera un valor cuantitativo, sino que también cualitativo.

En referencia a la definición de estrategia de auditoría interna, el IIA (2012) establece que este concepto se relaciona con la asignación de recursos financieros y humanos que ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, como se define en su misión y visión. En consonancia con lo anterior, se puede afirmar que la calidad del Departamento de Auditoría Interna influye directamente en el cumplimiento de las estrategias.

Una vez definidos los conceptos más relevantes que fundamentan el presente estudio, se detallan a continuación las etapas del proceso de planificación estratégica. De acuerdo con David (2008) existen tres etapas que son la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Este estudio se centra en la primera etapa, es decir, en la planificación estratégica.

En esta primera etapa se recomienda desarrollar o actualizar la visión y misión de la organización, así como identificar los factores internos y externos que afectan a la misma para luego establecer los objetivos a largo plazo. Seguidamente, se definen y seleccionan las estrategias de acuerdo con los recursos de la organización y el potencial beneficio que podrían generar.

Esto se complementa con lo expuesto por Thompson et al, quienes indican que el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases, las tres primeras están relacionadas a la formulación: i) elaborar una visión estratégica, una misión y definir valores; ii) establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño; iii) diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos.

Por otra parte, el IIA ha establecido siete pasos para realizar la planificación estratégica de auditoría interna; los pasos cuatro y seis consideran la definición de visión y misión, así como el análisis de los factores externos e internos realizando un FODA del departamento, lo cual está muy relacionado con planteado por los autores anteriores.

3.3 Importancia del Planeamiento Estratégico

Los beneficios de la planeación estratégica para las organizaciones son significativos, una vez que definen el norte a seguir, proveyendo a la compañía un marco filosófico a través de su visión, misión, valores y objetivos.

Al iniciar este proceso la empresa debe realizar un análisis de su entorno interno y externo, considerar los posibles caminos para llegar a la meta deseada y definir el conjunto de iniciativas a desarrollar, considerando los recursos y capacidades de que dispone.

En relación con los beneficios de la administración estratégica, David (2008), afirma que ésta permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; así como también iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

Por su parte Thompson et al., se refieren a la importancia de formular y ejecutar una estrategia, considerándola como la receta para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y mejorar su desempeño financiero.

Estos autores afirman que “mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado” (p.15).

Greenlay citado por David (2008) afirma que la administración estratégica ofrece varios beneficios no financieros. A continuación, se mencionan algunos:

Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.

Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.

Constituye un marco para una mejor coordinación y control.

Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
Permite tomar decisiones para apoyar los objetivos establecidos.
Asignación eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

De acuerdo con el IIA (2012), el hecho que el Departamento de Auditoría Interna alcance su visión y misión, conlleva necesariamente la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas. Siendo también necesario posicionarse como un aliado de la gerencia.

Ser aceptado como un socio estratégico es el resultado de un adecuado plan estratégico en donde el DEA es percibido como parte del equipo ejecutivo de la empresa.

Así mismo, de acuerdo con el IIA (2016), la planificación estratégica permitirá estar consciente y mantener el rumbo correcto sobre los pasos que debe realizar la actividad de auditoria interna a fin de contribuir en la gestión de riesgos estratégicos y el logro de los objetivos.

3.4 Modelos de la planificación estratégica

En este apartado se presentan distintos modelos en relación con la planificación estratégica a fin de identificar un modelo o combinación que se pueda adaptar e implementar en la propuesta de esta investigación.

3.4.1. Modelo de Fred R. David

El modelo de administración estratégica de Fred David parte de identificar la visión, misión, los objetivos y las estrategias, y se divide en tres etapas.

La primera etapa “Formulación de la estrategia” consiste en elaborar las declaraciones de visión y misión, luego se debe realizar un análisis del entorno externo que el autor denomina “auditoría externa” y un análisis de la situación interna que denomina “auditoría interna”; posteriormente se establecen los objetivos a largo plazo y se finaliza esta etapa al generar, evaluar y seleccionar las estrategias.

Una vez que se tiene formulada la estrategia se pasa a la segunda etapa “Implementación de la estrategia” donde se debe hacer una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica. Esta aborda dos perspectivas la de administración y la de unidades operativas.

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia incluyen, según el autor, el establecimiento de objetivos anuales, las políticas concebidas, la asignación de recursos, la modificación de la estructura existente, la revisión de los planes de retribuciones e incentivos, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio, la armonización de los gerentes con la estrategia y el desarrollo de una cultura de apoyo a la estrategia.

En relación con las unidades operativas, es claro que es imposible implementar una estrategia satisfactoriamente sin el involucramiento de actores claves tales como mercadeo, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial.

El modelo también contempla la medición y evaluación del desempeño de la planeación estratégica a través de diferentes herramientas de gestión estratégica. El proceso de administración es dinámico y la aplicación de un modelo no asegura el éxito, pero sí permite que de forma lógica, clara y práctica se pueda seguir las etapas de formulación, implementación y evaluación.

A continuación, la Figura 2 presenta el Modelo de Administración Estratégica propuesto por Fred R. David.

Modelo completo de la administración estratégica

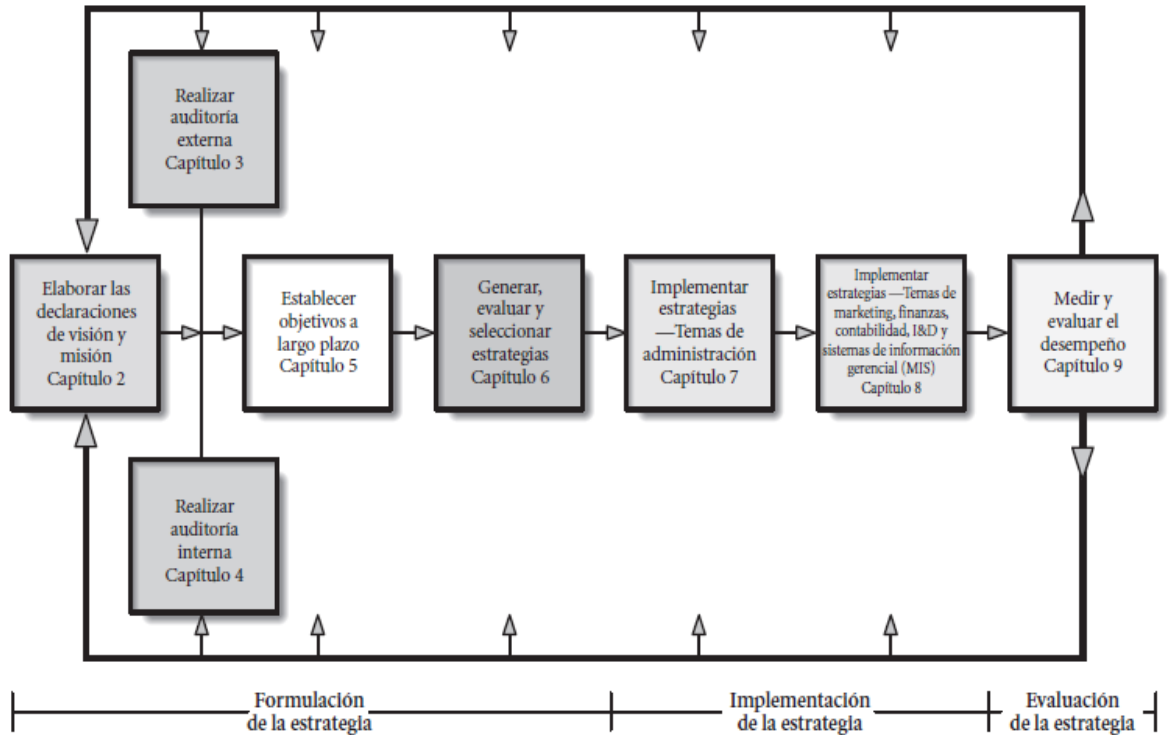


Figura 2 Modelo del proceso de administración estratégica.

Fuente: David (2008)

Aunque en la práctica la administración estratégica no puede ser separada por etapas ni dividirse con tanta precisión como se presenta en el modelo, representa una guía que proporciona los pasos a seguir y que la administración puede implementar en el momento oportuno.

Así mismo, la dinámica exige retroalimentación constante, a través de reuniones gerenciales a fin de evaluar la vigencia de las estrategias y regresar a cualquier punto de la planeación en caso de ser necesario, realizando los ajustes pertinentes según la relevancia de los cambios en el entorno interno y externo.

3.4.2 Guía práctica del IIA para el Desarrollo de Plan Estratégico de Auditoría Interna

En 2012, el IIA diseñó una guía práctica en la cual se detallan siete pasos para desarrollar el plan estratégico del Departamento de Auditoría Interna. Esto con el fin de brindar al DEA una orientación que le permita establecer un plan donde se definan iniciativas proactivas en la gestión de riesgos.

Los pasos que establece la guía son siete: el primero conlleva comprender la industria y los objetivos de la organización, para ello se debe revisar el plan estratégico institucional y realizar entrevistas con los grupos de interés como Comité de Auditoría, directores, accionistas, áreas claves de la empresa entre otros.

El segundo paso consiste en considerar el marco internacional de la práctica profesional, tales como Normas de Atributos y Normas de Desempeño³ con el fin de incorporar temas como calidad, alcance y naturaleza del servicio de auditoría cuidando que se mantenga la objetividad e independencia en todos los procesos.

Se considera que las siguientes normas establecidas por el IIA (2017) son parte fundamental por analizar en este segundo paso: Norma 1110 “Independencia dentro de la organización” la cual establece que el DEA debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades; Norma 2000 “Administración de la actividad de auditoría interna” el DEA debe gestionar eficazmente la actividad para asegurar que se añada valor a la organización.

³ Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Asimismo, la Norma 2010 “Planificación” indica que el DEA debe establecer un plan basado en riesgos a fin de determinar prioridades. Dichos planes deben ser consistentes con las metas de la organización.

La Norma 2030 “Administración de Recursos” se enfoca en considerar las estrategias de auditoría considerando los recursos disponibles y que conlleven más beneficio.

El tercer paso recomienda comprender e incluir las expectativas de los grupos de interés, tanto internos como externos; este es un paso crítico en el diseño del plan. A través de la discusión con los grupos de interés el DEA puede determinar cómo auditoría interna puede agregar valor a la organización en corto y largo plazo.

El cuarto paso es actualizar la visión y misión de auditoría interna, las cuales deben declararse tomando en consideración de las expectativas de los grupos de interés.

El quinto paso consiste en definir los factores críticos de éxito⁴, los cuales se subdividen en tres: posicionamiento estratégico de la actividad de auditoría interna; procesos de auditoría y tener la gente adecuada para alcanzar su misión.

El sexto paso conlleva efectuar un análisis FODA considerando los factores internos y externos. Los temas por considerar dentro este análisis son: estructura organizacional, requerimiento de recursos, tecnología y herramientas, comunicación con los grupos de interés y desarrollo de gente.

⁴ Elementos esenciales que deben funcionar correctamente a fin de alcanzar la misión y visión de la actividad de auditoría interna.

El último paso es identificar las iniciativas claves las cuales resultan del análisis FODA. Por cada iniciativa es indispensable identificar los tiempos de implementación, los objetivos deseados y la medición del desempeño.

Así mismo, se debe someter a revisión el plan estratégico con los grupos de interés claves a fin ajustarlo lo más posible a la organización para su posterior aprobación ante el Consejo Directivo o Comité de Auditoría.

Para la formulación del plan estratégico de auditoría interna que se propone en esta investigación, se realizó una combinación de los modelos presentados.

3.5 Herramientas de planificación y gestión estratégica

En este apartado se abordan dos herramientas de gestión estratégica, la primera permite conocer cada eslabón del proceso del servicio y como cada uno agrega valor a la organización y la segunda se enfoca en la medición del plan para su posterior evaluación.

3.5.1. Modelo de Cadena de Valor de Servicios

De acuerdo con Alonso (2008), Porter propone el concepto de Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, facilitando el proceso de identificación de ventajas competitivas en el interior de la organización.

Sin embargo, la cadena de valor propuesta por Michael Porter se enfoca en la manufactura y no en los servicios, razón por la cual en este estudio se hizo uso del modelo reinterpretado por Gustavo Alonso en 2008, para describir la cadena de valor del Departamento de Auditoría Interna. Este análisis se presenta en la sección siguiente.

A través del análisis resultante de la aplicación del modelo, las empresas pueden definir la contribución que genera cada una de sus actividades; el análisis se realiza tomado como base cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. En la Figura 3 se presenta el Modelo de Cadena de Valor de Servicios.



Figura 3: Cadena de Valor de Servicios
Fuente: Alonso (2008)

3.5.2 Cuadro de Mando Integral

Otra herramienta valiosa es el Cuadro de Mando Integral, (CMI). Los orígenes del concepto datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Según diversos especialistas, el CMI es una herramienta de medición cuantitativa de los objetivos y metas estratégicas de una forma amplia y no solo considerando indicadores financieros. La primera vez que se menciona el término fue en enero-febrero 1992, en la revista Harvard Business Review a través de un artículo de Robert Kaplan y David Norton.

El Cuadro de Mando Integral aborda la gestión empresarial en torno a cuatro perspectivas: la financiera, que conlleva el desempeño financiero y el uso efectivo de los recursos; la del cliente y grupos de interés, enfocada en el valor al cliente, satisfacción y retención; la interna, en relación con los procesos propios de la organización; y la de innovación y formación (capacidad organizacional) asociada a capital humano, infraestructura y tecnología y cultura (Kaplan & Norton, 2002).

Los autores indican que el Cuadro de Mando Integral (CMI) conocido también como Balanced Scorecard (BSC) proporciona a los directivos un instrumento para navegar hacia el futuro con éxito. Los entornos en que compiten las organizaciones son cada vez más complejos, por lo tanto, es vital tener comprensión clara de los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y estrategia de las empresas en indicadores que permiten realizar la medición de sus acciones, lo cual contribuye al dinamismo del negocio implementando acciones según las desviaciones resultantes de la medición efectuada.

En su página web, el Instituto el Cuadro de Mando Integral (s.f.) afirma que esta herramienta es usada como un sistema de planificación y gestión estratégica por las organizaciones para, por un lado, comunicar lo que están tratando de lograr, así como alinear el trabajo diario con la estrategia, priorizar proyectos, productos y servicios y finalmente medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos.

Además, el Cuadro de Mando Integral, entendido como un sistema, conecta los puntos entre los elementos de la estrategia general, como la visión (a qué se aspira), la misión (el propósito), los principales valores (en qué se cree), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y metas) y elementos más operativos como objetivos (actividades de mejora continua), mediciones

(indicadores de rendimiento clave que rastrean el rendimiento estratégico, metas e iniciativas que ayudan a alcanzar los objetivos. (Instituto de Cuadro de Mando Integral, s.f.).

El IIA (2012) en su guía práctica “Desarrollo del Plan Estratégico de Auditoría Interna” menciona que similar al plan estratégico organizacional, el plan de auditoría interna debe ser periódicamente revisado y apropiadamente actualizado. La frecuencia de la revisión será determinada por el director ejecutivo de auditoría en conjunto con el Comité de Auditoría.

Existen diversos factores que pueden influir en la determinación de la frecuencia de revisión como son el crecimiento de la organización, cambios en la estrategia de la misma, grado en que la gerencia depende de la evaluación de auditoría interna, cambios significativos en la disponibilidad de los recursos internos, grado de cambio en el entorno de control de la organización, así como los resultados de evaluaciones internas y externas de la actividad de auditoría interna.

Como resultado de la descripción de las principales temáticas sobre planificación estratégica se concluye que la misma es un proceso detallado que contribuye significativamente a establecer el camino a seguir en la operación diaria de las compañías.

Adicionalmente, se observa una relación directa con los objetivos de este estudio; específicamente el segundo apartado está relacionado con los tres primeros objetivos; en el tercer apartado se resume la relevancia e impacto de realizar el proceso de planificación y finalmente los apartados cuatro y cinco tienen relación con el último objetivo que es el diseño y medición del plan estratégico.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se detallará información sobre la forma en que la presente investigación fue conducida con relación al tipo de estudio, el enfoque utilizado, las fuentes de información, las técnicas para recolectar la información, el establecimiento del universo y la muestra, así como el tratamiento que se dio a la información obtenida y analizada.

La investigación se desarrolló del 03 de febrero al 31 de marzo de 2018. Se considera que este estudio es descriptivo dado que su propósito fue identificar la situación actual y características de la actividad de auditoría interna del Hospital, así como analizar la incidencia del área en los objetivos institucionales y proponer acciones que contribuyan al cumplimiento de las funciones del área. El enfoque de la investigación es cualitativo, dado que se buscó recolectar datos sin medición numérica.

Las fuentes de información utilizadas fueron primarias y secundarias, las primeras se utilizaron para recabar datos de forma directa a través de entrevistas con grupos de interés internos, tales como miembros del Comité de Auditoría, Director General, Vice Director, Gerente Financiero y Gerente de Abastecimiento, adicionalmente se entrevistó informantes claves con amplia experiencia en auditoría interna. Las entrevistas fueron llevadas a cabo del 07 al 28 de marzo del presente año.

Entre las fuentes secundarias se destacan documentos como Plan Estratégico del Hospital, Estatuto de auditoría interna del Hospital, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, Guía práctica del Instituto de Auditores Internos.

También se consultó bibliografía sobre temas relacionados a planificación estratégica, Cadena de Valor de Servicios, Cuadro de Mando Integral, entre otros. Los conceptos y modelos más relevantes para este estudio son retomados y detallados en el capítulo de marco de referencia.

Con relación al instrumento para recolectar la información de fuentes primarias se utilizó una guía de preguntas para cada uno de los grupos consultados: una para los grupos de interés internos que son usuarios del servicio de auditoría interna; la segunda para los informantes claves, seleccionados por su nivel de especialización en el tema de estudio y la última para la obtención de la información sobre el plan estratégico del Hospital.

En congruencia con la información que se requería obtener se estableció el universo como aquellos grupos de interés internos de la actividad de auditoría interna e informantes claves que son especialistas en auditoría.

Así mismo, se hizo uso de muestreo no probabilístico, específicamente muestras por conveniencia o intencionales, para lo cual se identificó informantes claves que poseen formación en el área y experiencia en actividades de auditoría interna.

La información se organizó fundamentalmente de forma escrita y tabular, la primera para detallar los conceptos claves que sustentan la investigación, la segunda se usó para resumir datos importantes de los procesos descritos

5. FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORIA INTERNA

Este capítulo corresponde a los resultados de la investigación realizada y presenta el análisis efectuado y los insumos del mismo, que constituyeron el fundamento para la elaboración del Plan Estratégico.

5.1 Situación actual de la auditoría interna

En este acápite se desarrolla el análisis interno del Departamento de Auditoría Interna del Hospital Vivian Pellas. La situación actual del departamento se describió haciendo uso del modelo de la Cadena de Valor de Servicios, adicionalmente, se complementa con el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

5.1.1 Cadena de valor de servicios

Como antecedentes, se destaca que el Hospital Vivian Pellas no está bajo ninguna regulación que lo obligue a la conformación de un departamento de auditoría interna. Desde sus inicios hasta 2011, la organización contó con servicios tercerizados, no obstante, como resultado de su crecimiento y de la necesidad de fortalecimiento del ambiente de control interno, en octubre de 2011 se conformó un área de auditoría interna.

Eslabones primarios controlables:

Debido a que no se consideró a la organización en su totalidad el eslabón de marketing se ha omitido. Los eslabones controlables analizados fueron personal de contacto, soporte físico y habilidades y prestación.

Personal de contacto

Dentro del personal de contacto se incluyen los dos colaboradores que trabajan en el área: un jefe de auditoría y un auditor senior de procesos y sistemas. La función del primero se asocia con lo que establece el IIA como DEA. Las funciones del segundo integrante son la de revisor del marco de control interno asociado a los sistemas informáticos.

Ambos funcionarios cuentan con amplia experiencia en firmas auditoras internacionales liderando trabajos en diferentes países e industrias. Sin embargo, se requiere que la formación sea continua a fin de mejorar y desarrollar habilidades para realizar una adecuada planificación y ofrecer un mejor servicio.

Se puede afirmar que el Departamento de Auditoría Interna cuenta con personal de contacto apropiado. No obstante, el número de colaboradores no es congruente con el crecimiento del hospital. En el Plan Estratégico se recomienda la contratación de más profesionales a fin de poder cubrir las expectativas de los grupos de interés en el asesoramiento a procesos operativos claves y nuevos proyectos.

Por otra parte, se considera necesario la obtención de certificaciones internacionales como la “Certified Internal Auditor”, la cual es ofrecida por el IIA y tiene como propósito elevar el nivel de los auditores para darles mayores herramientas que le permitan posicionarse como aliado estratégico.

Soporte físico y habilidades

Con respecto al soporte físico y las habilidades que deben contemplarse en el análisis de la cadena de valor, Alonso (2008) los describe como todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación del servicio y que operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece a los grupos de interés. El autor sustenta que las habilidades son variables insoslayables en el momento de establecer la generación de ventaja competitiva.

En relación con el soporte físico del área de análisis, se puede indicar que es adecuado, se cuenta con computadoras con acceso a los sistemas e información, así como modelos de informes y de procedimientos.

Sin embargo, existe deficiencia debido a que no se cuenta con software de auditoría y herramientas de análisis de datos que brinden mayor proactividad,

así como un manejo y análisis óptimo del volumen de transacciones del Hospital que le permitan al área automatizar sus papeles de trabajo.

Se considera que el personal cuenta con habilidades para el adecuado manejo de las relaciones interpersonales, manteniendo una comunicación fluida con cada una de las áreas auditadas, creando un nivel de colaboración y confianza para asesorar y dar acompañamiento en proyectos claves del Hospital.

Adicionalmente, se cuenta con competencias como expresión oral y escrita, trabajo en equipo, capacidad de análisis, habilidades técnicas y de manejo de softwares, organización y liderazgo. Se puede afirmar que el Departamento de Auditoría Interna cuenta con las habilidades necesarias para las tareas de aseguramiento, pero se requiere adquirir y fortalecer habilidades para desempeñar tareas de consultoría.

Prestación

Al hacer referencia a este eslabón se debe destacar que la prestación del servicio de auditoría interna se identifica con la definición que brinda el Instituto de Auditores Internos que es brindar aseguramiento y consultoría.

Actualmente el departamento se ha enfocado en el mejoramiento del control de las operaciones de procesos claves tales como: diagnóstico y propuesta de valor en el proceso de facturación de hospitalización y quirófano, asimismo ha contribuido significativamente en el diseño de reportería clave, cambio de marco contable, implementación de sistemas y evaluación de diseño de interfaces.

Eslabones primarios no controlables

Clientes

Los clientes de auditoría interna son todas las áreas de la compañía que son sujetos de revisión, entre estas se pueden contemplar desde las más recurrentes como finanzas, contabilidad, compras hasta las áreas clínicas como quirófano, hospitalización, áreas de diagnóstico entre otras. Los resultados de las revisiones son comunicados al Comité de Auditoría, por lo que este puede considerarse como otro cliente del área en estudio.

Eslabones de apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos

Existe un adecuado ambiente de control, el Departamento de Auditoría Interna formula planes operativos anuales que son aprobados por el comité de auditoría, el cual se reúne trimestralmente. Además, se cuenta con presupuesto para la capacitación continua del área de auditoría.

Administrativamente existe una dependencia del área hacia la dirección general, por lo que ésta brinda un apoyo significativo para la logística de la auditoría, a su vez como miembro del comité de auditoría el director general brinda apoyo en el seguimiento de las observaciones de control interno.

El Departamento de Recursos Humanos brinda un apoyo significativo al área, en la gestión y manejo de las capacitaciones incluidas en el presupuesto anualmente. Sin embargo, se requiere mayor colaboración junto con el Comité de Auditoría y la Dirección General en relación con la contratación de más plazas para el Departamento de Auditoría Interna.

Organización interna y tecnología

El departamento está conformado por dos personas, el Auditor Interno y el auditor senior de sistemas; el cargo de Auditor Interno corresponde al máximo nivel de competencia, responsabilidad y autoridad de la actividad de Auditoría Interna en el Hospital; por tanto, es el que lidera y rige el proceso de planificación estratégica, también asegura la calidad de los trabajos de conformidad con las Normas.

El Departamento de Auditoría Interna tiene una doble dependencia; responde funcionalmente de forma directa al Comité de Auditoría y con relación a temas administrativos se reporta a la Dirección General. Se puede observar en la página diez del presente estudio el lugar que ocupa auditoría interna dentro del organigrama del Hospital.

En relación con la tecnología el departamento no cuenta aún con un software de auditoría interna. No obstante, cuenta con accesos a los sistemas y reportes del Hospital que le permite tener información íntegra y confiable.

La comunicación del Departamento de Auditoría Interna con las demás áreas del Hospital es fluida, principalmente al solicitar información para las revisiones, reuniones de entendimiento y discusión de informes. Las funciones están descritas en la ficha descriptora de puesto y se evalúa su cumplimiento siguiendo el proceso de evaluación anual establecido por el Hospital.

Infraestructura y ambiente

El departamento de auditoría interna posee una oficina equipada adecuadamente para el desempeño de sus funciones.

Abastecimiento

Este eslabón enfocado a la actividad de auditoría interna se refirió a los insumos que obtiene el departamento para su operación. Los insumos se dividen

en dos, uno de ellos es el marco teórico de trabajo de auditoría asociado con las Normas, los estatutos de auditoría interna y las directrices del Comité de Auditoría.

El segundo insumo se refiere a toda la información que se obtiene para la evaluación de los procesos y proyectos, la cual es proporcionada por las áreas auditadas principalmente: finanzas, abastecimiento, registro y admisión, cuentas por cobrar, tesorería, contabilidad, compras, bodega central, informática, mercadeo y recursos humanos.

El Margen de Servicio

Alonso (2008) afirma que el margen de servicio corresponde a “lo que el cliente percibe (...) lo que el cliente experimenta” (p.95). En entrevistas realizadas a dos de los principales clientes internos de auditoría como son la gerencia financiera y la gerencia de abastecimiento, coincidieron en que la auditoría interna es un área que contribuye a la mejora de los procesos e incide en la identificación de riesgos en toda la cadena de valor del Hospital.

En este sentido, se puede afirmar que el Departamento de Auditoría es considerado actualmente como un departamento de apoyo para la mejora de los procesos operativos claves, pero no como un aliado estratégico.

En la Figura 4 se presenta la Cadena de Valor de Servicios del Departamento de Auditoría Interna, donde se resumen las fortalezas por eslabón.

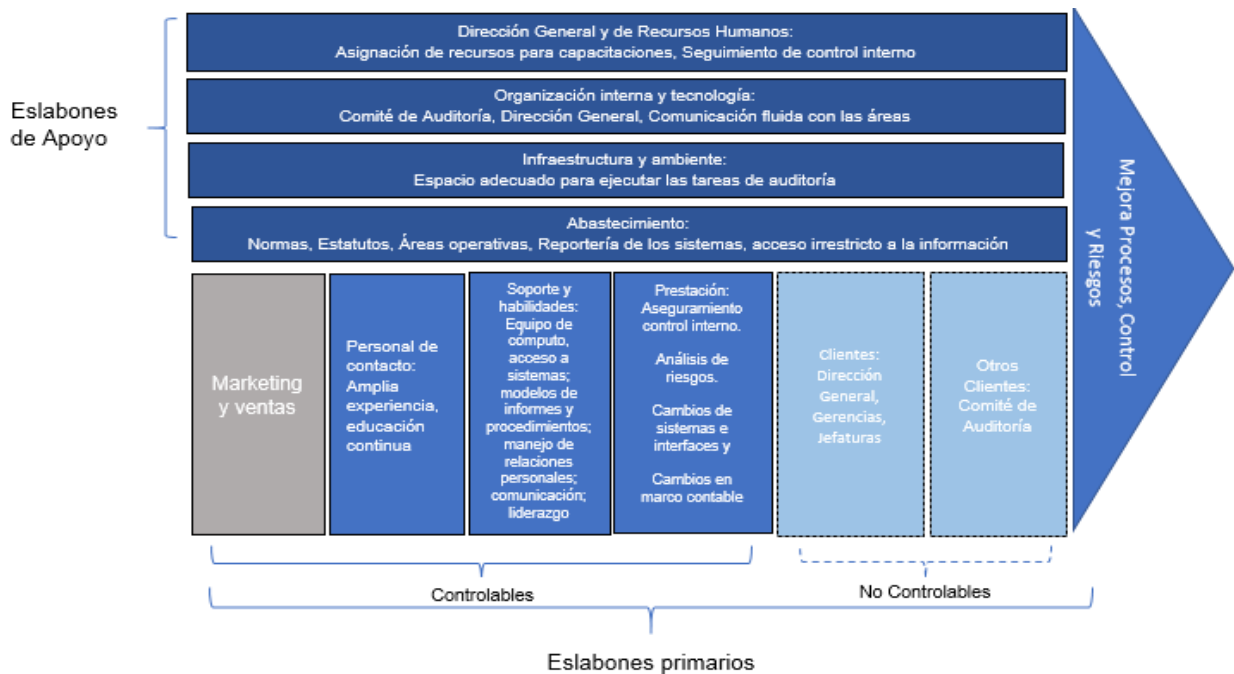


Figura 4: Cadena de Valor de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos a través de entrevistas.

5.1.2 Análisis FODA

A fin de profundizar en la situación interna del área, se realizó el análisis FODA, que es una herramienta fundamental en la administración y específicamente en el proceso de planificación.

Se inició con la identificación de las fortalezas y debilidades (que constituyen los factores internos), así como la determinación de las oportunidades y amenazas que corresponden a factores externos, sobre los cuales el Departamento de Auditoría Interna tiene poco o nulo control. Posteriormente, se elaboró la Matriz de FODA Cruzado (FA, FO, DA, DO).

Fortalezas

Al pensar en las fortalezas del departamento se destacan las más relevantes como son: i) jefe de auditoría reporta al Consejo Directivo a través del

Comité de Auditoría y cuenta con confianza y credibilidad relevante ante la Dirección General, Comité de Auditoría y gerencias; ii) se cuenta con documentos que definen la actividad de auditoría interna en el Hospital como el Estatuto y Manual de Auditoría Interna, de los que se desprenden plantillas, procedimientos e informes estandarizados; iii) personal capacitado y alta calidad de informes y recomendaciones de auditoría; iv) comunicación fluida con las gerencias; v) proceso de seguimiento de recomendaciones de control interno formalizado.

Debilidades

Por otra parte, entre las debilidades del Departamento se identificaron las siguientes: i) no se cuenta con un plan de capacitación formal; ii) participación pasiva en reuniones estratégicas; iii) no se cuenta con un plan de aseguramiento y mejora de la calidad.

Oportunidades

Con relación a las oportunidades se destacan las siguientes: i) el jefe de auditoría interna participa de las reuniones gerenciales de planificación estratégica; ii) ejecución de proyectos de sistemas y mejoras de procesos clínicos y administrativos, en los cuales la gerencia requiere apoyo; iii) certificaciones internacionales en auditoría interna; iv) existencia en el mercado de softwares que dan soporte a la gestión de auditoría.

Amenazas

Por otro lado, las amenazas que pudieran afectar al departamento de auditoría interna son: i) ausencia de una matriz de riesgos en la organización; ii) débil cultura de control y gestión de riesgo en el hospital; iii) ausencia de softwares de documentación de auditoría y análisis de datos, por lo que su trabajo es bastante manual; iv) Cantidad de auditores insuficientes en relación con el volumen de operaciones, procesos y crecimiento del Hospital.

En la Tabla 1 se presenta la Matriz FODA del Departamento de Auditoría Interna del Hospital Vivian Pellas.

| | | Fortalezas – F | Debilidades - D |
|-------------------|---|---|---|
| | | 1 Jefe de auditoría reporta al Comité de Auditoría, el cual comunica al Consejo Directivo asuntos importantes y cuenta con confianza y credibilidad relevante ante la Dirección General, Comité de Auditoría y gerencias. | 1 No se tiene un plan de capacitación formal; |
| | | 2 Existe documentos estándares para la adecuada gestión del trabajo de auditoría tales como: Manual de Auditoría Interna, plantillas de planificación, ejecución de procedimientos y recálculos. | 2 Participación pasiva en reuniones estratégicas; |
| | | 3 Personal capacitado y conocimiento sobre los procesos del Hospital reflejado en la calidad de informes y recomendaciones de auditoría. | 3 No se tiene un plan de aseguramiento y mejora de la calidad. |
| | | 4 Comunicación fluida con las gerencias y áreas auditadas. | |
| | | 5 Proceso de seguimiento de recomendaciones de control interno formalizado | |
| Oportunidades - O | | Estrategia FO | Estrategias DO |
| 1 | Jefe de auditoría interna participa de las reuniones gerenciales de planificación estratégica; | 1 Formar parte del equipo líder de los proyectos del Hospital, proponiendo un plan de seguimiento y medición de los mismos, reportar directamente a la Dirección General (F1, F3, F4 O1, O2) | 1 Tomar un rol activo en las reuniones, estar informado de los resultados y exponer posibles escenarios sobre los temas abordados (D2, O1) |
| 2 | Proyectos significativos de sistemas y mejoras de procesos clínicos y administrativos que la gerencia requiere apoyo; | | |
| 3 | Certificación internacional en auditoría interna; | 2 Iniciar programa de autoestudio para la Certificación de Auditoría Interna CIA emitida por el IIA. (F3, O2) | 2 Elaborar un plan de capacitación formal que incluya la obtención de la Certificación CIA (D3, O3) |
| | | | 3 Con los conocimientos adquiridos en la Certificación diseñar un plan de aseguramiento y mejora de la calidad (D1, O3) |
| 4 | Existencia en el mercado softwares de auditoría para optimizar el trabajo de análisis de datos. | Realizar aportes estratégicos a través de la incorporación de análisis más eficientes y efectivos haciendo uso de herramientas tecnológicas. (F1, O4) | |
| Amenazas - A | | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| 1 | Ausencia de una matriz de riesgos en la organización; | 1 Impulsar con la Dirección General la elaboración de una matriz de riesgo organizacional. (F1, F3, A1) | 1 A través del análisis sistematizado de control y riesgo lograr un involucramiento más activo en las reuniones estratégicas (D2, A1, A2) |
| 2 | Débil cultura de control y gestión de riesgo en el hospital; | 2 Diseñar un programa de capacitación interna a los gerentes para fortalecer el marco de control interno, promoviendo indicadores en el BSC aprobado por la Dirección General. (F1, F3, F4, F5, A2). | |
| 3 | Ausencia de softwares de documentación de auditoría y análisis de datos, por lo que su trabajo es bastante manual; | 3 Gestionar presupuesto con el Comité de Auditoría a fin de adquirir un software de análisis de datos. (F1, F3, A3) | 2 Diseñar un plan de mejora continua de la calidad incorporando la utilización de software de gestión de auditoría con las mejores prácticas (D3, A3) |
| 4 | Cantidad de auditores insuficientes en relación con el volumen de operaciones, procesos y crecimiento del Hospital | 4 Gestionar presupuesto con el Comité de Auditoría a fin de contratar personal de auditoría. (F1, F3, A4) | |

Fuente: Elaboración propia

A partir del FODA, se elaboró la Matriz de Confrontación la cual muestra la relación entre los elementos del FODA, con el fin de detectar las áreas en las que se deben concentrar los esfuerzos. Para valorar cada una de las relaciones se utilizó la siguiente escala:

Relación alta: 10; Relación media: 5; Relación baja: 1; Sin relación: 0

Para establecer el nivel de relación, se plantearon las siguientes preguntas: ¿En qué medida?:

Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad?

Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad?

Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza?

Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza?

Tabla 2 Matriz de Confrontación

| | | Factores externos | | | | | | | | | | Σ | Total |
|-------------------|-------------|-------------------|----|----|----|-----|----------|----|----|----|----|-----|-------|
| | | Oportunidades | | | | | Amenazas | | | | | | |
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | Σ | A1 | A2 | A3 | A4 | Σ | | |
| Factores Internos | Fortalezas | F1 | 10 | 10 | 1 | 5 | 26 | 10 | 5 | 10 | 1 | 26 | 52 |
| | | F2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | | F3 | 10 | 10 | 1 | 0 | 21 | 10 | 10 | 1 | 0 | 21 | 42 |
| | | F4 | 10 | 10 | 1 | 0 | 21 | 10 | 10 | 0 | 0 | 20 | 41 |
| | | F5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | | | 32 | 32 | 4 | 5 | 73 | 30 | 26 | 11 | 1 | 68 | 141 |
| | Debilidades | D1 | 0 | 0 | 10 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| | | D2 | 1 | 1 | 0 | 10 | 12 | 5 | 5 | 0 | 0 | 10 | 22 |
| | | D3 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 | 10 |
| | | | | 1 | 6 | 10 | 10 | 27 | 5 | 5 | 5 | 0 | 15 |
| | | 33 | 38 | 14 | 15 | 100 | 35 | 31 | 16 | 1 | 83 | 183 | |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el cuadrante con mayor puntuación es el de las fortalezas/oportunidades (FO) con una calificación de 73, es decir que las estrategias deben enfocarse en explotar las fortalezas actuales y aprovechar las oportunidades del entorno. Se destacan las oportunidades 1 y 2. En segundo

lugar, está el cuadrante de fortalezas/amenazas (FA) con 68 puntos esto significa que el hospital debe hacer uso de sus fortalezas para contrarrestar las amenazas y de ser posible eliminarlas, se destacan las fortalezas 1, 3 y 4.

5.2 Plan Estratégico

5.2.1 Elementos estratégicos de auditoría interna

A continuación, se describen los elementos estratégicos del Departamento de Auditoría Interna tales como visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Con el fin de identificar los elementos claves a considerar en la visión y misión, se entrevistaron algunos proveedores, así como a clientes de las áreas de Dirección General, Vice Dirección General, Gerencia Financiera y Gerencia de Abastecimiento; para ello se hizo uso del Anexo 1. De las respuestas obtenidas se extrajeron los siguientes componentes:

Para el establecimiento de la visión los factores de mayor coincidencia fueron: fortalecimiento y evaluación de control interno, identificación y mitigación de los riesgos operativos, identificación de oportunidades de mejora en los resultados deseados, contribuir al desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos administrativos.

En el caso de la misión, los elementos coincidentes fueron: supervisión y rentabilidad de los proyectos; velar por la óptima gestión y adecuada utilización de los recursos del Hospital; vigilar por el cumplimiento de las metas, programas y planes; contribuir con un sólido sistema de control interno que permita minimizar los riesgos y alcanzar las metas y objetivos.

Por otra parte, el IIA indica que la Misión de la Auditoría Interna es “mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis de riesgos”. Existe una coincidencia entre lo que establece el IIA y lo que esperan los grupos de interés consultados en los elementos aseguramiento,

control y riesgo. Después de analizar los elementos indicados por las diferentes fuentes, se definieron los elementos estratégicos de la siguiente manera:

Visión del Departamento de Auditoría Interna

Ser reconocida por los grupos de interés como proveedores de aseguramiento y consultoría a la alta gerencia, en proyectos estratégicos que inciden directamente en el logro de los objetivos institucionales.

Misión del Departamento de Auditoría Interna

Proporcionar al Comité de Auditoría, Consejo Directivo y alta gerencia aseguramiento, asesoría y análisis en base a riesgos sobre los procesos de gestión de riesgo, gobierno corporativo y control interno para mejorar y proteger el valor de la organización.

Principios y valores del Departamento de Auditoría Interna

Los principios rectores de la Auditoría Interna son los siguientes: Integridad, Competencia, Objetividad, Alineación Estratégica, Calidad, Comunicación efectiva y Confidencialidad. De estos principios se derivan los siguientes valores:

Responsabilidad: Cumplir con todo lo prometido. Ejecutar las actividades de auditoría interna de acuerdo con lo planificado.

Honestidad: Actuar de forma congruente con las recomendaciones de auditoría.

Respeto: Seguir todas las normativas propias de la actividad de auditoría interna, las del Hospital y las del país.

Objetividad: Enfocarse en los problemas y no en las circunstancias. Es decir, analizar con profundidad en base a la evidencia. Y elaborar informes sobre la base de evidencias.

Servicio: Tener una actitud permanente de colaboración, siempre y cuando las tareas no entren en conflicto de independencia.

Excelencia: Cumplir las funciones de forma extraordinaria y con la calidad esperada.

En la Tabla 3 Matriz Axiológica se resume la incidencia de los valores en los clientes/proveedores, comité de auditoría/accionistas y sociedad que incluye pacientes y sus familiares.

| Principios | Clientes | Proveedores | Comité de Auditoría/ Accionistas | Sociedad |
|-----------------|----------|-------------|-------------------------------------|----------|
| Responsabilidad | X | X | X | |
| Honestidad | X | X | X | X |
| Respeto | X | X | X | X |
| Objetividad | X | | X | |
| Servicio | X | | X | X |
| Excelencia | X | | X | X |

Fuente: Elaboración propia

Objetivos Estratégicos de Auditoría Interna

Previo a la definición de los objetivos estratégicos de auditoría se determinó en cuáles de los objetivos institucionales puede incidir el Departamento. A través de las indagaciones realizadas con el Vice Director del Hospital quién lideró la formulación del Plan Estratégico de la Institución por el periodo 2018-2022, se conocieron los objetivos estratégicos, los cuales, por temas de sigilo, se plantean de forma general. Para esta entrevista se hizo uso del Anexo 2.

Para este análisis de dichos objetivos se consideró los siguientes cuestionamientos: P1 - ¿Puede el Departamento de Auditoría Interna incidir con el personal y recursos actuales? P2 - ¿El personal tiene el nivel de conocimientos y experiencia adecuados para poder incidir? P3 - ¿Aprovechando las fortalezas descritas en el FODA podría incidir? P4 - ¿Haciendo uso de las oportunidades podría incidir en los objetivos? Adicionalmente, se estableció la siguiente escala: Mucha: 10; Mediana: 5; Poca: 1; Ninguna: 0

En la Tabla 4 se presenta el análisis efectuado para cada uno de los objetivos estratégicos del Hospital Vivian Pellas (HVP) según la metodología descrita anteriormente.

Tabla 4. Incidencia en objetivos estratégicos institucionales

| No | Perspectiva | Objetivos estratégicos HVP | P1 | P2 | P3 | P4 | Nivel |
|----|--------------------------|--|----|----|----|----|-----------|
| 1 | Financiera | OE-HVP 1 - Duplicar las ventas en 5 años <i>Actividades a través de las que se pudiera incidir</i> <ul style="list-style-type: none"> Enfoque en evaluación de control sobre presupuesto Cumplimiento de indicadores Evaluación del proceso de facturación. | Si | Si | Si | Si | 10 |
| | | OE-HVP 2 - Apalancar el desarrollo de las clínicas con tecnologías asociadas a las mismas | No | No | Si | Si | 1 |
| 2 | Cliente | OE-HVP 3 - Crecimiento fuera del INSS y sector gobierno <i>Actividades a través de las que se pudiera incidir</i> <ul style="list-style-type: none"> Enfoque en evaluación de riesgos de nuevos convenios y contratos. | Si | Si | Si | Si | 10 |
| | | OE-HVP 4 - Diferenciarse con servicios hospitalarios de mayor especialización <i>Actividades a través de las que se pudiera incidir</i> <ul style="list-style-type: none"> Enfoque de evaluación de riesgos. | Si | No | Si | Si | 5 |
| | | OE-HVP 5 - Crecer la base y el trabajo integral con el cuerpo medico | No | No | Si | Si | 1 |
| 3 | Procesos | OE-HVP 6 - Compartir información con los médicos en sus consultas privadas: Agenda integral y consulta externa | No | No | Si | Si | 1 |
| | | OE-HVP 7 - Fortalecer Sistema de Conducción Institucional <i>Actividades a través de las que se pudiera incidir</i> <ul style="list-style-type: none"> Enfoque en fortalecer el marco de control interno Cumplimiento de políticas y procedimientos. | Si | Si | Si | Si | 10 |
| 4 | Capacidad Organizacional | OE-HVP 8 - Desarrollo de personas. Principalmente líneas clínicas, conocimientos especializados, para enfermería. <i>Actividades a través de las que se pudiera incidir</i> <ul style="list-style-type: none"> Enfoque en fortalecer el marco de control interno | Si | Si | Si | Si | 10 |

Fuente: Elaboración propia con información del HVP

Considerando la situación actual descrita en el apartado anterior, los elementos estratégicos y los cuatro objetivos institucionales en los que se puede incidir, se proponen los siguientes objetivos estratégicos para el Departamento de Auditoría Interna:

Incrementar el nivel de satisfacción de los grupos de interés asociado a la credibilidad de los servicios de aseguramiento y consulta.

Aumentar el nivel de contribución del departamento brindando recomendaciones que ayuden al Hospital a lograr una mayor eficiencia y eficacia del uso de sus recursos.

Elevar el nivel profesional del equipo de auditoría interna de acuerdo con los estándares internacionales.

Fortalecer la gestión de la auditoría mediante la incorporación de procesos automatizados.

Incrementar la productividad y calidad de los servicios de la auditoría interna.

Adicionalmente, se identificaron los factores críticos de éxito (FCE) del Departamento necesarios para implementar el éxito del plan estratégico. Los cuales están asociados con el posicionamiento organizacional, los procesos propios de la actividad de auditoría interna y el personal; estos factores son:

Apoyo del Consejo Directivo y Comité de Auditoría a los trabajos del área.

Actitud positiva de la alta dirección hacia el control, el análisis de riesgo y mejora continua de sus operaciones.

Clima organizacional estable.

Asignación de Recursos presupuestarios suficientes por el Consejo de Dirección para contratación de personal y adquisición de softwares de auditoría.

Capacitación continua del personal de la Auditoría Interna.

5.2.2 Iniciativas Estratégicas

En este apartado se plantea el plan estratégico del Departamento de Auditoría Interna del Hospital Vivian Pellas. A fin de identificar una guía o modelo apropiado para su diseño, se entrevistaron a informantes claves como gerentes

de auditoría interna en empresas del sector Financiero e Industrial principalmente; para ellos se hizo uso del Anexo 3.

Además, se mostraron en el marco de referencia de este estudio algunos modelos que se considera pueden ser usados en combinación con otros para contar con un modelo propio, que responda a las características del trabajo y objetivos del área de auditoría.

A través de estas consultas, se determinó que en estas empresas los planes se establecen considerando los riesgos del negocio, normativas propias de la industria, planes estratégicos organizacionales y las directrices del Comité de Auditoría, Junta Directiva y Alta Gerencia. Sin embargo, no siguen un modelo específico.

Tomando como referencia estos insumos, para definir el modelo del plan estratégico a seguir en el presente trabajo, se combinaron dos modelos el de Fred R. David y el que propone la Guía Práctica “Desarrollando el Plan Estratégico de Auditoría Interna” emitido por el IIA en 2012; ambos modelos son descritos en el capítulo del Marco de Referencia.

Se puede resumir las etapas efectuadas para la formulación del plan estratégico de la siguiente manera: se realizó un diagnóstico de la situación actual del Departamento haciendo uso de los modelos de Cadena de Valor y análisis FODA; luego se recolectaron insumos con informantes claves y grupos de interés lo que sirvió de base para la definición de los elementos estratégicos del área de auditoría.

Seguidamente, se identificaron los objetivos institucionales de largo plazo en los que el área puede incidir y finalmente se formuló el plan, integrando la información recopilada. En la siguiente matriz, se presenta el Plan Estratégico de Auditoría Interna:

| Objetivo Estratégico | Factor crítico de éxito | OE-HVP | Estrategia/ Iniciativa | FODA | Objetivo operativo | Tareas | Metas | Plazo | Responsable | Indicadores | Recursos |
|---|-------------------------|---------|---|--|--|---|--|----------------|--|--|---|
| Incrementar el nivel de satisfacción de los grupos de interés asociado a la credibilidad de los servicios de aseguramiento y consulta | FCE1 | 1, 4, 7 | Acompañamiento en proyectos claves y recomendaciones significativas en los procesos con un enfoque en riesgo, control y gobierno. | F: 1, 3, 4, 5 O: 1, 2, 3, 4 D: 2 A: 2 | Asegurar que auditoría interna sea percibida por los grupos de interés como un aliado estratégico en la consecución de metas y objetivos institucionales | Elaborar un instrumento de medición de la satisfacción del servicio y que sea institucionalizado. | 1: Uso del instrumento a partir de 2019 | Marzo 2019 | Jefe de auditoría | Porcentaje de percepción positiva de los sujetos auditados | Tiempo para diseño de la encuesta, gestión para aprobación y comunicación a los gerentes de su funcionamiento y propósito Tiempo para el mapeo de los procesos evaluando los estándares de JCI aplicables. Costo: Mínimo, papelería |
| | FCE2 | | | | | Aplicar encuestas de servicio al final de cada auditoría. | 2: Aplicar instrumento al 100% de los clientes auditados | 2019-2022 | Jefe de auditoría | | |
| | FCE3 | | | | | Evaluar los resultados e identificar puntos de mejora, implementando acciones de mejora. | 3: Nivel de percepción positiva del 95%. | diciembre 2022 | Jefe de auditoría Equipo de auditoría | | |
| | | | | | | Evaluar en cada proceso auditado el cumplimiento de estándares de acreditación aplicables | 4: Mapear los procesos claves identificando riesgos operativos asociados a la Certificación de JCI | 2019-2022 | Jefe de auditoría | | |

| Objetivo Estratégico | Factor crítico de éxito | OE-HVP | Estrategia/Iniciativa | FODA | Objetivo operativo | Tareas | Metas | Plazo | Responsable | Indicadores | Recursos |
|---|-------------------------|--------|---|--|---|---|---|--|---|--|--|
| Aumentar el nivel de contribución del departamento brindando recomendaciones que ayuden al Hospital a lograr una mayor eficiencia y eficacia del uso de sus recursos. | FCE1 | 1,3,4 | Programa de consultoría brindando contribuciones durante la marcha de los proyectos claves. | F: 1, 3, 4 O: 1, 2 D: 2 A: 1, 2 | Asegurar que auditoría interna está participando durante el diseño y planificación de los proyectos claves contribuyendo con un enfoque de riesgo y control | Incluir en el plan anual un programa de asesoría a las áreas que están desarrollando proyectos, asegurando que no se afecte la independencia. | 1: Elaborar programa de asesoría y someterlo a aprobación ante el Comité de Auditoría | marzo 2019 | Jefe de auditoría | Porcentaje de participación en el número de proyectos del Hospital | Se contratará especialista en auditorías en centros hospitalarios. Costo: US\$1,200 mensual |
| | FCE4 | | | | | FCE5 | Establecer sesiones de trabajo con los gerentes de esas áreas y brindar recomendaciones sobre la marcha del proyecto a manera de asesoría y no de aseguramiento | 2: Participar en el 80% de los proyectos que se formulen y ejecuten 3: Emitir informes de asesoría y que las recomendaciones se implementen en un 85% | noviembre 2022 Al cierre de cada proyecto. | Jefe de auditoría Equipo de auditoría | |

| Objetivo Estratégico | Factor crítico de éxito | OE-HVP | Estrategia/Iniciativa | FODA | Objetivo operativo | Tareas | Metas | Plazo | Responsable | Indicadores | Recursos |
|--|--|--------|--|--|--|--|---|--|-------------------|---|--|
| Elevar el nivel profesional del equipo de auditoría interna de acuerdo con los estándares internacionales. | FCE4 | 7 y 8 | Programa de capacitación enfocado en el desarrollo de competencias | F: 1, 3, 4 O: 3 D: 1, 3 A: 3, 4 | Asegurar que el equipo de auditoría interna cuente con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para agregar valor a través de recomendaciones oportunas a las áreas auditadas | Realizar una evaluación de competencias | 1: Evaluación de competencias y definición del programa de desarrollo | Marzo 2019 | Jefe de Auditoría | Calificación de evaluación de personal Porcentajes de cumplimiento del plan de capacitación Logro de la certificación CIA | Se solicitará acompañamiento a la gerencia de recursos humanos para la evaluación de competencias Costo aproximado: US\$6,000 |
| | Elaborar e Implementar un programa de desarrollo de competencias | | | | | 2: Desarrollo del 50% de las Competencias y habilidades identificadas | Marzo 2020 | Jefe de Auditoría, Equipo de auditoría | | | |
| | En base con las necesidades identificadas, diseñar un plan de capacitaciones | | | | | 3: Programa de capacitación continua 4: Cumplimiento del plan en un 80% al 2022 | Mayo 2019 Enero 2022 | Jefe de Auditoría | | | |
| | Iniciar el programa de Certificación CIA y CCSA de Instituto de Auditores Internos | | | | | 5: Certificación del personal de auditoría interna | Enero 2020 y 2022 | Jefe de Auditoría | | | |

| Objetivo Estratégico | Factor crítico de éxito | OE-HVP | Estrategia/Iniciativa | FODA | Objetivo operativo | Tareas | Metas | Plazo | Responsable | Indicadores | Recursos |
|---|-------------------------|----------|---|----------------------|---|--|---|----------------|--|--|--|
| Fortalecer la gestión de la auditoría mediante la incorporación de procesos automatizados | FCE4 | 1, 3 y 7 | Uso de herramientas tecnológicas especializadas para auditoría disponibles en el mercado. | F: 3 O: 4 A: 3 | Realizar análisis más efectivos y eficientes de la información auditada en relación con el ritmo de crecimiento y complejidad del negocio a fin de brindar recomendaciones de mayor relevancia. | Adquirir el software de análisis de datos que presente un mayor beneficio en relación con el costo | 1: Adquisición y capacitación del software de análisis de datos | Enero 2019 | Jefe de Auditoría | Porcentaje de ahorro de horas en las auditorías debido al uso de la herramienta adquirida. | Coordinar con departamento de Informática la implementación del software en el área de auditoría interna. Aprobación presupuestaria. Costo aproximado: US\$2,500 |
| | | | | | | Capacitar al equipo de auditoría en el uso de la herramienta | 2: Uso de la herramienta en el 100% de las auditorías planificadas | Diciembre 2019 | Jefe de Auditoría Equipo de auditoría | | |

| Objetivo Estratégico | Factor crítico de éxito | OE-HVP | Estrategia/Iniciativa | FODA | Objetivo operativo | Tareas | Metas | Plazo | Responsable | Indicadores | Recursos |
|---|-------------------------|------------|--|--------------------------------------|---|---|---|--|--|---|---|
| Incrementar la productividad y calidad de los servicios de la auditoría interna | FCE4 FCE5 | 1,3 y 4 | Realización de mayor número de auditorías asociadas a procesos con riesgos altos | F: 2, 3 O: 3,4 D: 3 A: 3, 4 | Asegurar que el Departamento de Auditoría interna tiene mayor presencia e incidencia en los procesos y proyectos estratégicos del Hospital a fin de agregar mayor valor | Conforme el uso de herramientas y mayor número de personal aumentar el número de auditorías por año | 1: Incremento del número de auditorías realizadas hasta en un 60% a diciembre 2022 | Dic 2019 15% Dic 2020 30% Dic 2021 45% Dic 2022 60% | Jefe de auditoría Equipo de auditoría | Porcentaje de crecimiento en número de auditorías cubriendo el 90% de los procesos con riesgos altos. | Inversión asociada con adquisición de herramientas tecnológicas y capacitación continua. Se estima costo: US\$4,000 |
| | | | | | | Diseño de indicadores para medir la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios | 2: Cumplimiento de un 80% de los indicadores diseñados. | Anual | Jefe de auditoría Equipo de auditoría | Porcentaje de reducción del número de horas por auditoría debido al uso de la herramienta adquirida | |
| | | | | | | Medición de recomendaciones implementadas por las áreas auditadas | 3: Logro del 85% de las recomendaciones implementadas | diciembre 2022 | Jefe de auditoría Gerentes | Porcentaje de implementación de las recomendaciones | |
| | | | | | | Uso de herramientas tecnológicas para mejorar el tiempo de ejecución de las auditorías | 4: Logro del 95% de cumplimiento en tiempo de ejecución de acuerdo con planificación. | 2019 80% 2020 85% 2021 90% 2022 95% | Jefe de auditoría Equipo de auditoría | | |

5.3 Medición del Plan Estratégico

Para efectos de que el plan sea un documento dinámico y práctico es necesario realizar la adecuada medición, monitoreo y seguimiento de las iniciativas estratégicas planteadas. En la Figura 5 se presenta el cronograma de las iniciativas que se espera contribuya a la ejecución del plan.

| Objetivos Estratégicos | Periodo: 2019-2022 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------------|----|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--|--|--|
| | 2019 | | | | | | | | | | | | 2020 | | | | | | | | | | | | 2021 | | | | | | | | | | | | 2022 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Tareas | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | |
| 1 | T- 1 | | | M1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 2 | | | | | | | | | | | | M2 | | | | | | | | | | | | M2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | M2 | | | | |
| | T- 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | M3 | | | |
| | T- 4 | | | | | | | | | | | | | M4 | | | | | | | | | | | M4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | M4 | | | | |
| 2 | T- 1 | | | M1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | M2 | M3 | | | |
| 3 | T- 1 | | | M1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | T- 1 | M1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | T- 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | T- 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 5: Cronograma de Iniciativas claves Plan Estratégico de Auditoría Interna

Fuente: Elaboración propia

Se consideró apropiado el uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) descrito en el capítulo de Marco de Referencia como un valioso instrumento de medición del Plan Estratégico, con el propósito de medir el desempeño y ejecutar correcciones a las desviaciones y actualizaciones sobre la marcha cuando sean necesarias.

El Cuadro de Mando Integral para la auditoría interna se enfocará en las cuatro perspectivas siguientes: valor, clientes, procesos y capacidades.

Adicionalmente se diseñó un Mapa Estratégico de Auditoría Interna a fin de visualizar como se ubica cada objetivo en la perspectiva del CMI.

En la Figura 6 se presenta el Mapa Estratégico que se desprende del Plan

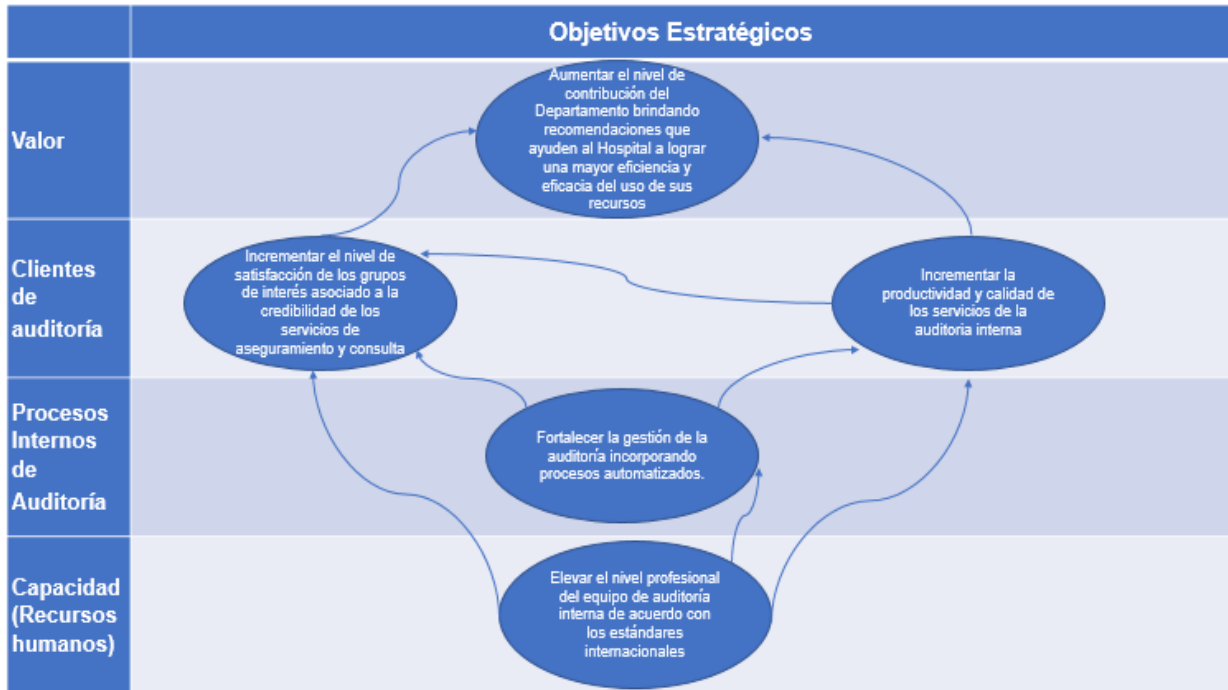


Figura 6: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia la interrelación intrínseca de los objetivos entre sí, claramente hay un impacto desde la mejora de las competencias, experiencias, conocimientos del equipo de auditoría y el fortalecimiento de la gestión a través de herramientas automatizadas en la satisfacción, credibilidad, calidad y productividad del trabajo de auditoría interna que genera una mayor contribución en el valor de la organización.

En la Tabla 5, se presenta el Cuadro de Mando Integral preparado para monitorear y medir el desempeño del equipo de auditoría en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 5. Cuadro de Mando Integral

| Área | Objetivos Estratégicos | Objetivos Específicos | Indicadores | Metas | Inductor | Frecuencia medición | Peso | Peso/Área |
|-------------------|--|--|--|---|------------------------------------|---------------------|------------|------------|
| Valor | Aumentar el nivel de contribución del departamento brindando recomendaciones que ayuden al Hospital a lograr una mayor eficiencia y eficacia del uso de sus recursos | Asegurar que auditoría interna está participando de forma anticipada en la toma de decisiones contribuyendo con un enfoque de riesgo y control | Porcentaje de participación e implementación de recomendaciones. | Participar en el 80% de los proyectos que se formulen y ejecuten | Informes de auditoría | Anual | 30 | 30 |
| Clientes | Incrementar el nivel de satisfacción de los grupos de interés asociado la credibilidad de los servicios de aseguramiento y consulta | Asegurar que auditoría interna sea percibida por los grupos de interés como un aliado estratégico en la consecución de metas y objetivos institucionales | Porcentaje de nivel de percepción positiva del gerente y sujetos auditados | Nivel de percepción positiva del 95%. | Encuestas de satisfacción | Trimestralmente | 10 | 25 |
| | Incrementar la productividad y calidad de los servicios de la auditoría interna | Asegurar que el Departamento de Auditoría interna tiene mayor presencia e incidencia en los procesos y proyectos estratégicos del Hospital a fin de agregar mayor valor | Porcentaje de crecimiento en número de auditorías | Mayor número de auditorías realizadas en un 60% a diciembre 2022 | Plan Anual de Trabajo | Anual | 5 | |
| | | | Porcentaje de reducción del número de horas por auditoría | Logro del 95% de cumplimiento en tiempo de ejecución de acuerdo con planificación | Plan Anual de Trabajo | Semestral | 5 | |
| | | | Porcentaje de implementación de recomendaciones. | Logro del 85% de las recomendaciones implementadas | Informe de seguimiento | Anual | 5 | |
| Procesos Internos | Fortalecer la gestión de la auditoría incorporando procesos automatizados. | Asegurar que el equipo de auditoría interna cuente con las herramientas necesarias para efectuar recomendaciones oportunas a través de análisis más efectivos y eficientes en relación con el ritmo de crecimiento y complejidad del negocio | % de ahorro de horas en las auditorías | Uso de la herramienta en el 100% de las auditorías planificadas | Plan Anual de Trabajo | Semestral | 5 | 20 |
| | | | | Reducción de un 25% del tiempo de las auditorías en análisis de datos | Presupuesto de horas por auditoría | Trimestralmente | 15 | |
| Capital Humano | Elevar el nivel profesional del equipo de auditoría interna de acuerdo con los estándares internacionales | Asegurar que el equipo de auditoría interna cuente con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para agregar valor a través de recomendaciones proactivas a las áreas auditadas | Porcentajes de cumplimiento % sobre el plan | Cumplimiento del plan de Capacitaciones en un 80% al 2022 | Plan de capacitación | Anual | 5 | 25 |
| | | | Porcentajes de cumplimiento % sobre el programa | Desarrollo de Competencias y habilidades en un 50% | Programa de desarrollo | Anual | 5 | |
| | | | Obtención de la certificación | Obtención de Certificación CIA en 2020 y Certificación CCSA en 2022 | Certificación | 2020/ 2022 | 15 | |
| | | | | | | | 100 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

A través del presente análisis se puede concluir que la situación actual del departamento de auditoría interna no le permite incidir significativamente en el logro de los objetivos estratégicos.

Como aspectos relevantes del análisis de la situación actual se concluye que: el departamento de auditoría interna carece de herramientas tecnológicas específicamente no cuenta con software de papeles de trabajo y análisis de datos, también requiere de más personal y alineación de sus planes con el plan estratégico de la institución.

Asimismo, se concluye que actualmente la principal fortaleza del Departamento es que cuenta con gran credibilidad de su trabajo y a su vez existen oportunidades relacionadas con la participación en la evaluación de riesgos de proyectos estratégicos.

No obstante, en relación con los elementos estratégicos de auditoría interna el Departamento actualmente carece de un marco filosófico dado que no se ha definido la visión del departamento, la misión requiere ser actualizada y a su vez se deben definir los objetivos y valores. Una propuesta de cada uno de estos elementos esta descrito en el capítulo de Plan Estratégico

En relación con los objetivos estratégicos institucionales se concluye que, de acuerdo con los conocimientos, experiencia y número de miembros del equipo de auditoría y de la expectativa de los grupos de interés sobre la función de auditoría interna se puede incidir en cuatro de los ocho objetivos definidos en el plan estratégico del Hospital.

Al identificar las iniciativas estratégicas a incorporar en el plan se concluye que se requiere que se cumplan determinados factores críticos para el éxito del mismo como son el apoyo del Consejo Directivo y el Comité de Auditoría; asignación presupuestaria para contratar más personal, capacitación continua y adquisición de softwares de auditoría.

Es importante señalar que el nivel de incidencia en los objetivos estratégicos será determinado por los factores críticos de éxito mencionados anteriormente. En la medida que se contemplen dichos factores, la actividad de auditoría interna podrá general mayor valor e ir asumiendo gradualmente, el rol de socio estratégico.

Como resultado del proceso de investigación, tanto documental como de fuentes primarias, se concluye que los elementos a considerar en un plan estratégico son el análisis de la situación actual del Departamento, la definición de los elementos estratégicos, la identificación de los objetivos en los que se puede incidir, estos elementos dependen de factores críticos de éxito que deben cumplirse para ejecutar las iniciativas propuestas.

7. RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan algunas recomendaciones que se consideran fundamentales y que están asociadas a las conclusiones alcanzadas.

En primer lugar, se recomienda al jefe de auditoría interna realizar una presentación de la situación actual del departamento ante el Comité de Auditoría y confrontarlo con las expectativas que ellos mismos tienen de la función de auditoría interna.

Así mismo, se recomienda dar a conocer al grupo gerencial los elementos estratégicos aprobados por el comité de auditoría a fin de crear conciencia entre

los clientes y proveedores del servicio sobre cuál es la dirección que sigue el departamento.

Crear con la colaboración del departamento de mercadeo afiches de la visión, misión, valores y objetivos del área para divulgarlos.

Con relación a los cuatro objetivos estratégicos en los que el área de auditoría interna puede incidir se recomienda darlos a conocer al Comité de Auditoría y Dirección General, adicionalmente, elaborar los planes anuales considerando cada año establecer trabajos de auditoria enfocados en dichos objetivos.

Y finalmente se recomienda presentar la propuesta de plan estratégico al Comité de Auditoría a fin de valorar su aprobación; de ser necesario presentar la propuesta ante el Consejo Directivo si existiera alguna limitación asociado a la asignación de recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, G. (2008). *Reinterpretando la cadena de valor*. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/reviuew/marketing_servicios.pdf

Belmonte, C. (2017). *El rol actual de la auditoría interna*. Recuperado de [https://iaia.org.ar/rol-actual-la-auditoría-interna/\(s.p.\)](https://iaia.org.ar/rol-actual-la-auditoría-interna/(s.p.))

Chambers, Richard F. (2015). *Perspectivas y Percepciones Globales: Lidar con la geopolítica*. 1. Recuperado de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Global-Perspectives-and-Insights-Grappling-with-Geopolitics-Spanish.pdf>

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2015). *Formulación del Plan Estratégico de Auditoría Interna. Documento técnico No.83*. Chile. Autor. Recuperado de <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2015/06/DOCUMENTO-TECNICO-N%C2%B0-83-PLANIFICACION-ESTRATEGICA-DE-AUDITORIA.pdf>

David, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ma. ed.). Pearson Educación. Recuperado de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)

Hospital Vivian Pellas. *Historia*. (s.f.). Recuperado de <http://www.hospitalvivianpellas.com/historia/>

Hospital Vivian Pellas. *Visión, Misión y Valores*. (s.f.). Recuperado de <http://www.hospitalvivianpellas.com/mision-vision-y-valores/>

Instituto de Auditores Internos. (s.f.) *Core Principles for the professional practice on internal auditing*. Recuperado de <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx>

Instituto de Auditores Internos (2012). *Guía práctica Desarrollo de Plan Estratégico de Auditoría Interna*. Recuperado de <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Developing-the-Internal-Audit-Strategic-Plan-Practice-Guide.aspx>

Instituto de Auditores Internos-Reino Unido e Irlanda (2014). *El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos para toda la empresa*. Recuperado de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise-wide%20Risk%20Management%20Spanish.doc>

Instituto de Auditores Internos (2015). *Perspectivas y percepciones globales: Mas allá de los números: El papel de la auditoría interna en los informes no financieros*. 2. Recuperado de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/2015-Oct-GPI-Spanish.pdf>

Instituto de Auditores Internos. (2016). *Percepciones y perspectivas globales: elevar el impacto estratégico de auditoría interna*. 6. Recuperado de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Elevating-Internal-Audits-Strategic-Impact-Spanish.pdf>

Instituto de Auditores Internos (2017). *Perspectivas y percepciones globales*. 8. Recuperado de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-Spanish.pdf>

Instituto Cuadro de Mando Integral. (s.f.) *Conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral y Terminología de las perspectivas*. Recuperado <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>

Kaplan, R. & Norton, D. (2002) *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard*. Recuperado http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Porter, M.E., (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Thompson, A.A. Gamble, J.E., Peteraf, M.A., & Strickland A.J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. (18va. Ed.). México: McGraw Hill.

Anexos

Guías de preguntas

| Anexo 1 - Entrevista a Grupos de Interés: Comité de Auditoría y Gerentes del Hospital | |
|--|--|
| Tema | PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEL HOSPITAL VIVIAN PELLAS, PARA EL PERÍODO 2019-2022 |
| Problema | ¿Qué elementos se deben considerar para diseñar el plan estratégico de auditoría interna alineado al plan institucional del Hospital Vivian Pellas e incidir en el logro de sus objetivos? |
| Objetivo: | Diseñar una propuesta de plan estratégico para el Departamento de Auditoría Interna alineado con los objetivos institucionales del Hospital Vivian Pellas |
| | |
| 1 | ¿Cuál cree usted es el rol de auditoría Interna dentro del Hospital? |
| 2 | ¿Cuál es la Misión de auditoría interna en el Hospital? |
| 3 | ¿Cuál debe ser la Visión de auditoría interna en el Hospital? |
| 4 | ¿Como puede contribuir auditoría interna con el logro de los objetivos estratégicos del Hospital? |

| Anexo 2 - Entrevista a Líder de formulación del Plan Estratégico Institucional | |
|---|--|
| Tema | PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEL HOSPITAL VIVIAN PELLAS, PARA EL PERÍODO 2019-2022 |
| Problema | ¿Qué elementos se deben considerar para diseñar el plan estratégico de auditoría interna alineado al plan institucional del Hospital Vivian Pellas e incidir en el logro de sus objetivos? |
| Objetivo: | Diseñar una propuesta de plan estratégico para el Departamento de Auditoría Interna alineado con los objetivos institucionales del Hospital Vivian Pellas |
| | |
| 1 | ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que el Hospital se ha planteado para el periodo 2018-2022? |
| 2 | ¿Qué iniciativas estrategias se han establecido para alcanzar a los objetivos del Plan? |
| 3 | ¿Cuáles son los principales indicadores para monitorear anualmente el cumplimiento del plan? |
| 4 | ¿Quién será el área responsable de monitorear el cumplimiento del plan? |
| 5 | ¿Se ha identificado riesgos asociados con el cumplimiento de esos objetivos? |
| 6 | ¿Como visualiza la participación de auditoría interna en la mitigación de los riesgos identificados? |
| 7 | Como considera que auditoría interna puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos.? |

| Anexo 3 - Entrevista a Gerentes de Auditoría Interna otras entidades (Especialistas) | |
|---|--|
| Tema | PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEL HOSPITAL VIVIAN PELLAS, PARA EL PERÍODO 2019-2022 |
| Problema | ¿Qué elementos se deben considerar para diseñar el plan estratégico de auditoría interna alineado al plan institucional del Hospital Vivian Pellas e incidir en el logro de sus objetivos? |
| Objetivo: | Diseñar una propuesta de plan estratégico para el Departamento de Auditoría Interna alineado con los objetivos institucionales del Hospital Vivian Pellas |
| | |
| 1 | ¿Como se establecen los planes de auditoria interna? Cuál es la periodicidad |
| 2 | ¿Como se asegura que su plan de auditoria está alineado al de su institución? |
| 3 | ¿Cuál es el modelo utilizado para el diseño del plan? Hace uso de la Guía práctica del IIA |
| 4 | ¿Cuáles son las etapas que sigue en la formulación del plan? |
| 5 | ¿Cuál es el proceso de aprobación del plan? |
| 6 | ¿Qué aspectos se divulgan del plan y a quienes? |
| 7 | ¿Como monitorea el plan de auditoria interna? ¿Se actualiza el plan? |
| 8 | ¿Qué dificultades ha tenido para la implementación del Plan? |
| 9 | ¿Qué iniciativas ha implementado para mitigar estas dificultades? |