



# *La auditoría operativa de hospitales*

*Juan Antonio Palomo Lara*  
*Auditor de la Cámara de Cuentas de Andalucía*

## **Marco teórico general**

La Intervención General de la Administración del Estado, en el Manual de Auditoría Operativa, la define como "revisión sistemática de las actividades de una entidad, efectuada por personal cualificado, con el propósito de valorar la eficacia, eficiencia y economía alcanzados en la gestión de los recursos públicos adscritos a los mismos, para el cumplimiento de sus objetivos".

La definición proporciona un instrumento genérico que es aplicable a cualquier ente. Si se quiere utilizar un instrumento más preciso, se debe profundizar en dicho Manual, donde se van desglosando consideraciones y fases de estudio y análisis que permitirán alcanzar conclusiones en lo referente a la valoración de la eficacia, eficiencia y economía.

La auditoría operativa debe tener las siguientes fases:

- ★ Estudio preliminar
- ★ Análisis detallado

### ★ Emisión del Informe

Cada fase comprende las siguientes tareas:

- ✿ Planificación
- ✿ Recogida de información
- ✿ Verificación de la información
- ✿ Evaluación
- ✿ Comunicación de resultados

## **Marco teórico específico**

Cuando se trata de la auditoría operativa de un hospital, hay que definir claramente el objeto del estudio.

Un hospital es un ente integrado en un sistema de Areas de Salud formadas por Distritos de Atención Primaria y Areas Hospitalarias.

El estudio preliminar debe consistir en un Diagnóstico de Gestión

que permita detectar los puntos fuertes y débiles, y en base a estos últimos fijar los objetivos a alcanzar en la auditoría operativa, delimitar el alcance de ésta y, como consecuencia, la propuesta de mejoras.

En relación al modelo de gestión, existe una múltiple legislación sobre la organización sanitaria y hospitalaria. La legislación que afecta al sector público, en lo referente a organización, es aplicable al sector privado, el modelo organizativo de gestión no varía de lo público a lo privado; la variación se produce en la dimensión y en la aplicación del modelo organizativo.

La organización de un hospital está recogida en una variada legislación (leyes, decretos, órdenes, resoluciones y circulares) formando un cuerpo doctrinal que se asemeja a un manual de organización. Recoge organigramas, estructuras, relación de puestos, objetivos, funciones y tareas.

- ☐ La Constitución española, en su art. 43, reconoce el derecho a la protección de la

salud y la competencia de los poderes públicos en organizar y tutelar la salud.

La Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, en su art. 4, establece una concepción integral del Sistema Sanitario, y en el art. 7 dice: "Los servicios sanitarios, así como los administrativos, económicos y cualesquiera otros que sean precisos para el funcionamiento del Sistema de Salud, adecuarán su organización y funcionamiento a los principios de eficacia, celeridad, economía y flexibilidad".

En el art. 69.1 establece un sistema organizativo: "En los servicios sanitarios públicos se tenderá hacia la autonomía y control democrático de su gestión, implantando una

*El objetivo final es proponer un sistema integrado de gestión que incluya la gestión de la calidad*

*dirección participativa por objetivos".*

*"La administración sanitaria establecerá sistemas de evaluación de calidad asistencial, oídas las sociedades científicas sanitarias".*

*"Los médicos y demás profesionales titulados del centro deberán participar en los órganos encargados de la evaluación de la calidad asistencial del mismo".*

En el sector privado, las líneas de actuación son paralelas. Las asociaciones de hospitales han procurado ofrecer a los centros de asistencia sanitaria instrumentos enfocados a racionalizar su gestión, sobre el sistema de dirección participativa por objetivos.

Desde diferentes ámbitos de la Administración, tanto estatal como autonómica, se han desarrollado un conjunto de estudios técnicos como ayuda a la gestión. Así, se ha elaborado el informe de un comité de expertos sobre "Normas de Acreditación de Hospitales", en el que se describe el funcionamiento general de un hospital y los diferentes órganos en que está dividido.





También están los trabajos de desarrollo de "Sistemas de Control de Gestión de un Hospital" (Cuadro de Mando, Gestión Analítica, Indicadores Económicos Hospitalarios), con aplicación provisional en algunos hospitales.

Las conclusiones de toda esta literatura científico-técnica es la de proponer un sistema integrado de gestión, donde esté recogida la gestión de la calidad.

El Sistema Plan-Programa-Pre-supuesto (PPBS), cuyo origen se encuentra en los trabajos de la *Rand Corporation*, es un sistema de gestión que resuelve los problemas de integrar objetivos, y el Control Integrado de Gestión que apoya a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial.

En resumen, se puede abordar la auditoría operativa de un hospital con manuales que indican cómo se debe hacer, con normativa que regula los hospitales, con estudios técnicos que sirven de apoyo a la gestión y con técnicas de gestión aplicables a la dirección participativa por objetivos.

**Los auditores deben utilizar normas de auditoría operativa para revisar la gestión del hospital y la información estadística**

Los gestores en sus hospitales utilizarán estas técnicas para dar solución a la prestación y calidad del servicio.

Los Auditores deben desarrollar su trabajo utilizando las normas de auditoría operativa como instrumento para revisar la gestión del hospital y la información estadística sobre la organización existente.

Desde un punto de vista teórico, se han indicado los instrumentos que se disponen para abordar la auditoría operativa de un hospital.

## **Un caso práctico**

Auditoría operativa de un área hospitalaria que cubre la atención sanitaria de una población de 500.000 personas y dispone de 1.500 camas.

En la fase de Estudio Preliminar, se mantuvieron entrevistas con los órganos de dirección del hospital, detectando los puntos fuertes y débiles. Se concretaron los objetivos, se delimitó el alcance y se prepararon los programas de trabajo.

En la fase del Estudio Preliminar se incidió sobre:

- ◆ Actividad principal
- ◆ Objeto
- ◆ Organización
- ◆ Grado de integración en el sistema sanitario
- ◆ Objetivos de la dirección
- ◆ Deuda acumulada del hospital

- ◆ Sistemas de información y canales de comunicación
- ◆ Calidad de la información
- ◆ Actividades asistenciales y docentes
- ◆ Clima laboral
- ◆ Listas de espera

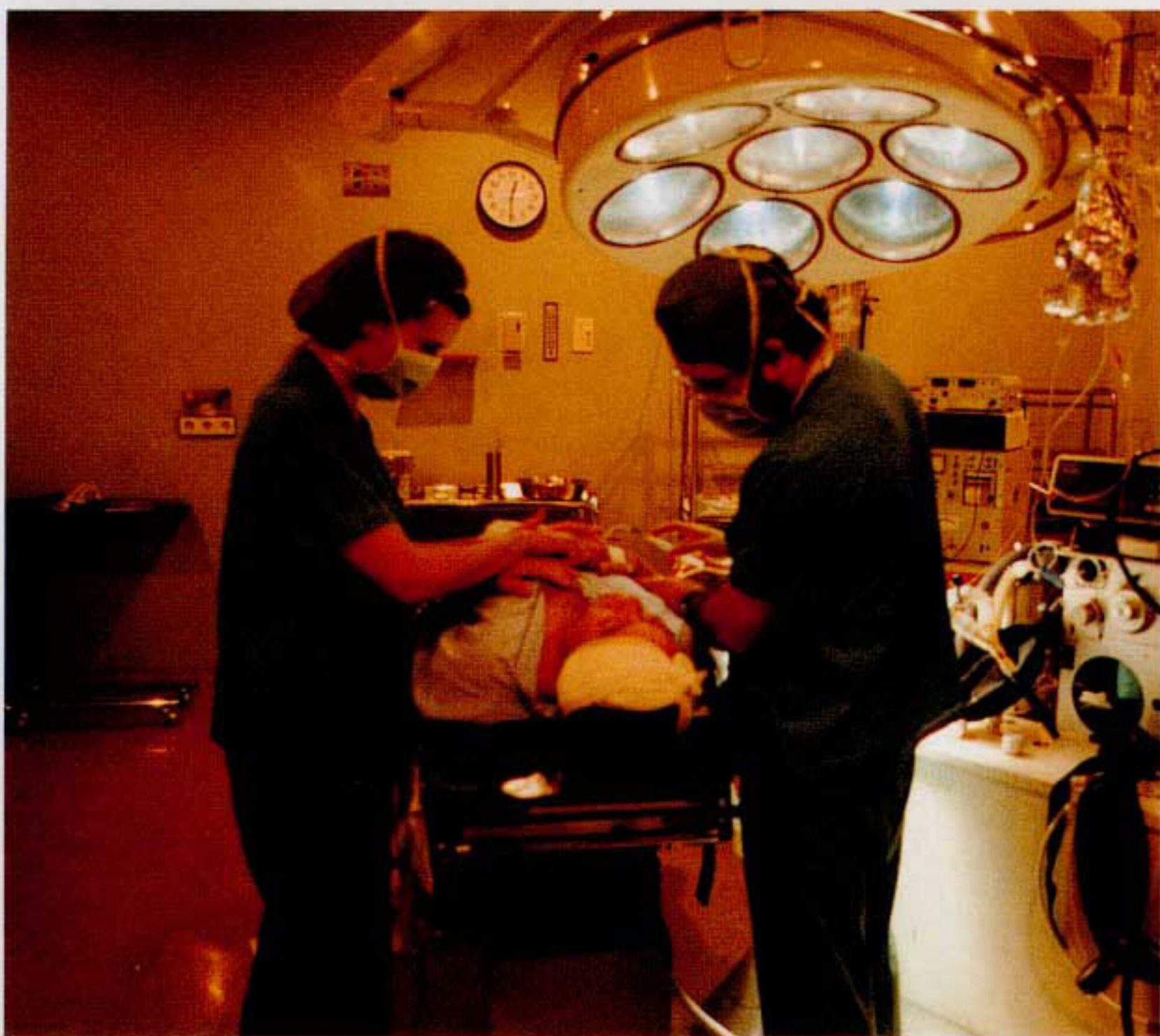
Se consideraron objetivos de la auditoría:

- ▲ Concluir sobre la aplicación y adquisición de los recursos con criterios económicos.
- ▲ Si la actividad desarrollada durante el ejercicio, utilizando los recursos disponibles, ha sido eficiente.

El análisis de eficacia no se abordó en este hospital porque no tenía establecido de forma fehaciente unos objetivos y sub-objetivos para el ejercicio.

Para concluir sobre el primer objetivo, se basó en el análisis de:

- Contratación de personal
- Control de asistencia y presencia
- Manuales de funciones y procedimientos, u otros sistemas que permitan la aplicación de un sistema integrado de gestión
- Plantillas y sistemas de registro
- Adquisición de bienes y servicios, su control y almacenamiento
- Sistema de gestión del hospital



Para concluir sobre la eficiencia de las actuaciones, se basó en el análisis de:

- ▼ Actividades desarrolladas por el hospital, productos y su interrelación.
- ▼ Estructuras organizativas. Se analizaron con la metodología de la Teoría de Sistemas.
- ▼ Normas de organización y control en el uso de los medios (instalaciones, bienes y servicios).
- ▼ Funcionamiento de los Organos Asesores Colegiados (Junta de Hospital, Junta Facultativa, Junta de Enfermería).
- ▼ Grado de implantación del Programa de Control de Calidad.
- ▼ Procedimientos de planificación y evaluación de objetivos.
- ▼ Flujos de información ascendente y descendente.
- ▼ Procedimiento de planificación de la actividad quirúrgica.
- ▼ Criterios y normas sobre admisión de enfermos.
- ▼ Procedimiento y desarrollo del Programa de Citas Previas.
- ▼ Procedimiento y control de los historiales clínicos.
- ▼ Relación entre tiempo contratado de personal facultativo con el tiempo real empleado en asistencia sanitaria.

Fueron estudiados los siguientes servicios:

- ▲ De Admisión, y las áreas que cubre de Citas Previas, Admisión Hospitalaria y Admisión de Urgencias

- ▲ De Información al Usuario
- ▲ De Historias Clínicas
- ▲ Unidad de Estadística



Aunque el hospital realizaba una actividad positiva y conseguía logros en sus dos campos de actuación, el docente y el asistencial, como consecuencia de las múltiples deficiencias detectadas, la conclusión fue de que no era económico en la adquisición de sus recursos y no era eficiente en la aplicación de los mismos.

## Conclusión

El auditor para concluir debe basarse en hechos que puedan ser comparados con algún parámetro, bien proporcionados por la estadística, bien por los resultados de otros hospitales.

El sistema de organización lo decide el gestor, pero existen modelos de gestión que responden más adecuadamente en determinados sectores económicos, cuyo comportamiento suele estar comprobado. Por lo tanto, al auditor le corresponde estudiar el modelo implantado por el gestor y comprobar su adecuación al sector de que se trate y los resultados obtenidos comparándolos con otras entidades del mismo sector y de dimensión similar. ■