**GUÍA 10**

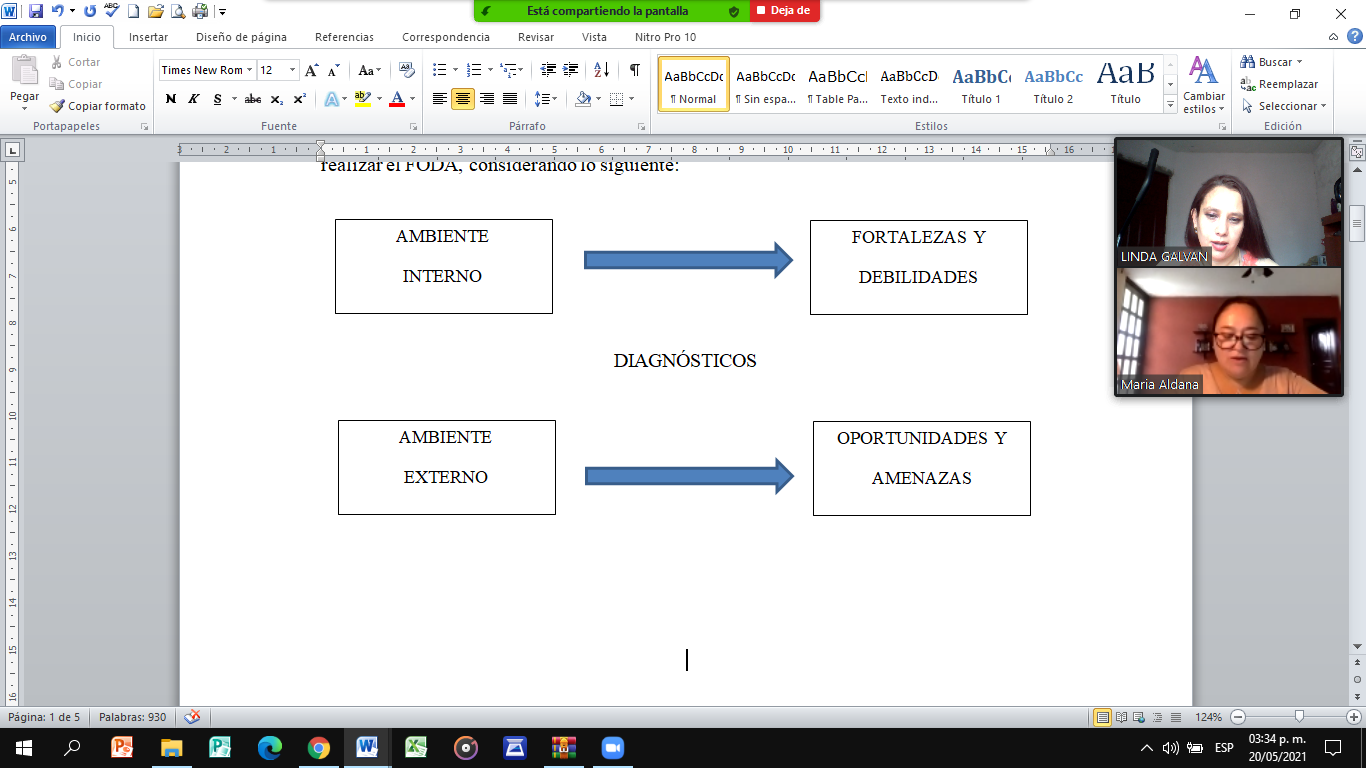
**FODA y**

**Diagrama de Verificación de Riesgos**

La herramienta FODA, se utilizará para hacer un diagnóstico del tema/objeto de auditoría y su relación con la entidad fiscalizada, el mismo permitirá al equipo de auditoría adquirir conocimiento de cómo el ambiente interno y externo influyen para poder alcanzar los objetivos institucionales.

Como primer procedimiento el equipo de auditoría, con la información obtenida de la evaluación del control interno realizada, deberá completar el ambiente interno de la matriz (Fortalezas y Debilidades).

Como segundo procedimiento el equipo de auditoría, con el conocimiento adquirido en la Etapa de Familiarización (pre-estudio), establecerá el ambiente externo de la matriz (Oportunidades y Amenazas) que puedan incidir en el tema/objeto de auditoría.



El FODA se desarrolla llenando un diagrama que se divide en cuatro cuadrantes. Los dos cuadrantes del lado izquierdo están destinados al análisis del ambiente interno y registran las fortalezas y debilidades identificadas en la evaluación del control interno. Los dos cuadrantes del lado derecho son utilizados para el análisis del ambiente externo y son llenados con las oportunidades y amenazas a partir del conocimiento adquirido en la Etapa de familiarización (pre-estudio). Es necesario enumerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera correlativa.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | AMBIENTE INTERNO | AMBIENTE EXTERNO |
|  | Fortalezas | Oportunidades |
| **+** | Son las características positivas internas identificadas en la evaluación del control interno que la entidad puede aprovechar para alcanzar sus metas y objetivos. Se refieren a las habilidades, capacidades y competencias básicas de la organización que actúan en conjunto para ayudarla a alcanzar lo planificado. Ej.: Código de Ética, políticas, procesos de supervisión, equipo altamente capacitado, tecnología avanzada, adaptabilidad a los cambios, entre otros. | Son fenómenos del ambiente externo, no controlables por la entidad, con potencial para ayudarla a crecer y alcanzar o exceder las metas y objetivos planeados. Ej.: ampliación de la asignación presupuestaria, ayuda internacional (cooperantes), programas de capacitación en el extranjero para mejorar procesos, becas, pasantías. |
|  | Debilidades | Amenazas |
| - | Son las características negativas internas identificadas en la evaluación del control interno que pueden inhibir o restringir el desempeño de la entidad. Se refieren a la ausencia de controles, capacidades y/o habilidades críticas. Son, por lo tanto, deficiencias y características que deben ser superadas o contorneadas para que la entidad pueda alcanzar el nivel de desempeño deseado y por lo tanto sus objetivos. Ej.: controles inexistentes, sistemas obsoletos, baja capacidad innovadora, entre otros. | Son fenómenos del ambiente externo, no controlables por la entidad, que pueden impedirla de alcanzar las metas y objetivos planeadas y comprometer las gestiones realizadas por la entidad. Ej.: restricciones presupuestarias, cambios políticos, dispersión geográfica de los beneficiarios, pandemias, endemias, entre otros. |

Se presenta como ejemplo, con fines didácticos, la matriz FODA correspondiente al programa 25 Prevención y lucha contra el cáncer, ejecutado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social:

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| 1. Cobertura universal, integral y gratuita de la asistencia a la salud.  2. Marcos normativos establecidos.  3. Políticas de salud definidas.  4. Existencia de establecimientos de excelencia en oncología.  5. Existencia de frentes de investigaciones en cancerología.  6. Gestión del sistema por medio de red.  7. Sistema jerarquizado de atención.  8. Control de la prestación de los servicios por medio de sistemas de regulación.  9. Centros de atención mantenidos por el programa debidamente equipados.  10. Capacitación de profesionales por el Ministerio.  11. Descentralización de las acciones para los niveles locales.  12. Disponibilidades de recursos para  investigaciones, para la prestación de servicios y para la adquisición de materiales. | 13. Cooperación con Instituciones de Excelencia en  Investigación.  14. Disponibilidad de recursos para investigaciones en salud aportados por la cooperación internacional.  15. Apoyo de instituciones no gubernamentales.  16. Existencia de instrumentos de planeamiento en salud.  17. Concientización de la población en cuanto a los perjuicios provocados por el tabaquismo.  18. Desarrollo tecnológico en salud contra enfermedades oncológicas. |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| 19. Estructuración débil de la red de atención(falta de aparatos, falta de mantenimiento en los aparatos, falta de camas de hospital.)  20. Deficiencia de gestión de personas en el sector público.  21. Distribución territorial de la red inadecuada.  22. Dependencia de los prestadores de servicio privado.  23. Falta de agilidad en la compra de  medicamentos e insumos para atender a la demanda.  24. Recursos humanos insuficientes.  25. Calificación deficiente de los profesionales de salud (evaluación de desempeño).  26. Inexistencia de un sistema eficaz de seguimiento del paciente después del fin del tratamiento.  27. Deficiencias en el control local y en el control por parte del Ministerio de Salud (registros obsoletos).  28. Regulación rígida (eventualidades). | 29. Aumento de la demanda por tratamiento en áreas con baja cobertura de tratamiento oncológico ( debido a factores demográficos y poblacionales).  30. Aumento de la longevidad del guatemalteco.  31. Presiones de los prestadores de servicios privados al aumentar el valor de los procedimientos.  32. Intereses políticos contradictorios que pueden dificultar a la gestión del sistema (planeamiento de las acciones, asignación de recursos, etc.)  33. Presupuestos afectados por diversos factores.  34. Poder ejercido por la industria  farmacéutica en la inducción de la compra de determinados medicamentos por el sector público.  35. Población con bajo grado de información.  36. Deficiencia en la elaboración de los instrumentos de planeamiento en la salud por parte del gobierno (Inexistencia de política).  37. Judicialización de prestación de servicios.  38. Incremento de los costos de los tratamientos y exámenes de diagnóstico en el mercado nacional. |

Posterior al análisis FODA e identificando los puntos sensibles del objeto en estudio, el equipo de auditoría debe analizar en el Diagrama de Verificación de Riesgos (DVR) el impacto que producen las debilidades y amenazas detectadas.

Los pasos a seguir para la construcción del Diagrama de Verificación de Riesgos son los siguientes:

1. Evaluar las debilidades y amenazas.
2. Analizar el impacto potencial (Alto/Bajo) que podrían implicar estas debilidades y amenazas para alcanzar el objetivo del programa, subprograma, actividad, proyecto, obra, entre otros.
3. Analizar la probabilidad (Alto/Bajo) de que estas debilidades y amenazas puedan incidir en alcanzar el objetivo del programa, subprograma, actividad, proyecto, obra, entre otros.
4. Describir en el cuadrante correspondiente la Debilidad y/o Amenaza; sin embargo, no se trata de escribir literalmente las mismas, sino el impacto que podrían generar para alcanzar los objetivos de la entidad y si fuera el caso, relacionarlas entre sí, indicando el numeral que les corresponde en el FODA.

Para el efecto el equipo de auditoría debe realizar lo siguiente:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Baja probabilidad Alto impacto** | **Alta probabilidad Alto impacto** |
| **ALTO** |  | Debilidad/Amenaza: | Debilidad/Amenaza: |
| Impacto / probabilidad potencial en la consecución de los objetivos |  |
|  | **Baja probabilidad Bajo impacto** | **Alta probabilidad Bajo impacto** |
| **BAJO** |  | Debilidad/Amenaza: | Debilidad/Amenaza: |
|  |
|  |  | BAJA Probabilidad de Ocurrencia ALTA | |

Continuando con el ejemplo anterior, en el cual se presentó la matriz FODA correspondiente al programa 25 Prevención y lucha contra el cáncer ejecutado por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, se presenta el ejemplo con fines didácticos del Diagrama de Verificación de Riesgos siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| **BAJA PROBABILIDAD / ALTO IMPACTO** | **ALTA PROBABILIDAD / ALTO IMPACTO** |
| * Aumento de la oferta por tratamiento en áreas con baja cobertura de tratamiento oncológico (21d, 29a); * Compra de medicinas con relación costo/beneficio desfavorable para el Ministerio (34, 38 a); | * Incapacidad de atender toda la oferta por   tratamiento debido a la estructuración deficiente de la red (19d, 24d, 25d);   * Falta de equidad en el acceso a la atención oncológica (19d, 21d); * Falta de medicinas e insumos necesarios para el tratamiento (23d); * Agravamiento de los casos por falta de detección precoz de las personas atendidas (27d); * Registros y pagos indebidos de los servicios (20d, 27d); * Desvío de recursos financieros (32a); * Aumento de la demanda por tratamiento debido al aumento de la longevidad de la población (30a); |
| **BAJA PROBABILIDAD / BAJO IMPACTO** | **ALTA PROBABILIDAD / BAJO IMPACTO** |
| * Planificación y ubicación de recursos en desacuerdo con las reales necesidades locales (36a); * Insuficiencia de recursos debido a la falta de transferencias presupuestarias (33a); * Pocas innovaciones en tratamientos de cáncer (26d, 27d); * Poca adhesión a los tratamientos (35a); * Retraso de los diagnósticos (35a,38a) | * Aumento de los gastos (pago a los prestadores privados que puedan caer en incumplimiento y perjudiquen la prestación de servicios, demandas judiciales y aumento de los costos de tratamientos); (22d, 28d, 31a, 34a, 37a, 38a); * Se mantiene el mismo flujo de atención debido a que la regulación es rígida (28d); * Restricciones de acceso a procedimientos realizados, solamente aquellos realizados por los prestadores privados (22d). |

**Conclusión:**

A partir del análisis de las herramientas FODA y DVR, el equipo de auditoría habrá adquirido suficiente conocimiento de manera técnica acerca del tema auditar, por lo que tendrá los elementos necesarios para ir formándose de manera objetiva una idea del principio a evaluar y bajo qué enfoque, con el objetivo de agregar valor e impacto a la auditoría. Además de identificar las áreas/unidades administrativas que presenten mayor riesgo y considerarlas en el alcance de auditoría, así como el período auditar.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Hecho por: | Revisado por: | Aprobado por: |
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |

.