

# UNIDADES DE AUDITORIA EN EL SECTOR HOSPITALARIO CHILENO: REFLEXIONES Y DESAFÍOS

*AUDIT UNITS IN CHILEAN HOSPITAL SECTOR: REFLECTIONS AND CHALLENGES*

 Eva Gómez Arias<sup>[1]</sup>

## Resumen

Sin duda, ser auditor interno no es fácil, pero serlo en el sector hospitalario chileno es todo un desafío. En el presente documento se exponen los pilares fundamentales que deben poseer las unidades de auditoría de un hospital público. Por ello, se realizó una investigación documental cuyo propósito es identificar las principales problemáticas que presentan las unidades de auditoría en un hospital público de Chile, mediante el análisis de marcos normativos, prácticas institucionales y de la literatura existente. El estudio revela las limitaciones estructurales que dificultan el desempeño del auditor. Asimismo, se proponen los desafíos a los que deberán enfrentarse, especialmente en términos de la complejidad de la labor realizada y de la necesidad de fortalecer las competencias profesionales, adecuándolas al escenario actual. Los hallazgos ponen en relieve la importancia de consolidar la función de auditoría como mecanismo estratégico para garantizar el principio de probidad y la ética pública en las instituciones de salud pública chilena.

**Palabras clave:** Auditoría; Probidad; Corrupción; Ética.

## Abstract

Undoubtedly, being an internal auditor is not easy, but being one in the Chilean hospital sector is a real challenge. This document presents the fundamental pillars that audit units in a public hospital must have. For this purpose, a documentary research study was conducted to identify the main problems faced by audit units in Chilean public hospitals, using analyses of regulatory frameworks, institutional practices, and the existing literature. The study highlights the existing structural limitations that hinder the auditor's work. It also sets out the challenges they must face, particularly the complexity of the tasks they perform and the need to strengthen their professional competencies to adapt them to the current context. The findings underscore the importance of consolidating the audit function as a strategic mechanism to ensure the principle of probity and public ethics in Chilean public health institutions.

**Keyword:** Audit; Probity; Corruption; Ethics.

Recibido 30 de septiembre de 2025 - Aceptado 03 de noviembre de 2025

**Derechos de autor:** © 2025 por los autores. Todos los contenidos de GYAP se publican bajo una [licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](#) y pueden ser usados gratuitamente, dando los créditos a los autores(as) respectivos(as).



[1] Escuela de Administración Pública, Facultad de Derecho, Universidad de Las Américas . Santiago, Chile. Correo: [eva.gomari@gmail.com](mailto:eva.gomari@gmail.com)

*“El Estado fue adquiriendo nuevas funciones en este modelo burocrático, llegando a hacerse cargo de tareas de intervención en ámbitos sociales, como educación, trabajo, seguridad y salud, lo cual también obligó a ampliar su aparato administrativo”*

## 1.- Introducción

Al analizar el Estado a lo largo de su historia, se observa que ha pasado por distintos modelos. Fue así como Max Weber habló del modelo burocrático o del poder de las oficinas. Max Weber desarrolló el concepto de burocracia para referirse a organizaciones jerárquicas en las que los individuos tenían responsabilidades estrictamente definidas y sus actuaciones estaban reguladas por reglas escritas y mecanismos de autoridad vertical (Brugué, 1996, p. 46).

Luego, en la historia, el Estado fue adquiriendo nuevas funciones en este modelo burocrático, llegando a hacerse cargo de tareas de intervención en ámbitos sociales, como educación, trabajo, seguridad y salud, lo cual también obligó a ampliar su aparato administrativo. Si el Estado asume nuevos desafíos que le exigen ampliar su intervención en lo social, la Administración pública tendrá que crear los organismos idóneos, contratar personal, desarrollar procedimientos administrativos con este fin y, además, fortalecer las unidades de auditoría. Así entonces, el artículo 1 de la Constitución Política de la República de Chile establece la razón de ser del Estado, la cual es estar al servicio de la persona humana (Pantoja Bauzá, 1998, p. 211).

El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece (Constitución, artículo 1, inciso cuarto).

Este artículo constituye el cimiento principal de un modelo de administración cuyos actos deben ser coherentes con el objetivo de la organización: servir a las personas y promover el bien común (Silva Horta, 2024, p. 25).

El objetivo central de este artículo es identificar las principales problemáticas y proponer los desafíos a los cuales se exponen las unidades de auditoría en el sector hospitalario chileno, más aún si en los últimos meses a raíz de las fiscalizaciones de la Contraloría General de la República está el cuestionamiento constante del rol del auditor en los medios de comunicación, debido a que dicho órgano Contralor detectó que 25.000 funcionarios públicos viajaron al extranjero estando con licencia médica entre los años 2023 y 2024, según la CIC N°9, pero dicho hallazgo fue detectado por ellos como

órgano externo y no por las unidades de auditoría interna de los distintos servicios públicos.

Se abordan las fuentes doctrinales citadas, las bases documentales y la empírea, que permitan comprender el problema material y ponderar las soluciones esgrimidas en las notas finales y a lo largo del texto. El tipo de investigación es documental, puesto que se realiza apoyándose en fuentes como libros, revistas científicas y normativas, entre otras. De esta forma se comienza analizando los pilares fundamentales de las unidades de auditoría, para posteriormente identificar las principales problemáticas y proponer los desafíos de dichas unidades. Así se culmina el escrito con unas notas finales reflexivas sobre todo lo vertido durante el desarrollo del trabajo.

### **Pilares fundamentales**

El principio de la probidad administrativa se establece en distintos ordenamientos jurídicos, el cual consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular (Ley N° 18.575, Artículo 52).

De este modo, se sostiene que el principio de probidad administrativa consiste simplemente en que los recursos públicos no deben ir en beneficio particular de quienes los gestionan (Pallavicini, 2013, p. 119). La Contraloría General de la República, en su texto «Radiografía de la corrupción: ideas para fortalecer la probidad en Chile», definió los siguientes factores que generan o aumentan la corrupción, a saber:

1) Bajo compromiso de la alta dirección: Un bajo compromiso de la alta dirección para hacer frente a la corrupción propicia el surgimiento de acciones u omisiones que atenten contra la probidad (Contraloría, 2020, p. 30). Por tal motivo, es tan relevante que las jefaturas de las organizaciones y, en este caso puntual, de los hospitales, se comprometan, pues el resto de los funcionarios copiará su actuar. Asimismo, es importante que las altas autoridades muestren un real compromiso con las unidades de auditoría; vale decir, cuando se emita un informe de auditoría, la alta dirección tome

medidas y ejecute las recomendaciones, dado que muchas veces dichas recomendaciones quedan solo en el papel.

2) Falta de control: la ausencia de estos mecanismos de control de la legalidad y de procedimientos de auditoría o vigilancia amplía los márgenes de discrecionalidad (Contraloría, 2020, p. 29). Al respecto, este texto releva el rol de las unidades de auditoría frente a la importancia del control que ejercen y que, sin ellas, la corrupción proliferaría.

En ese caso, los ejemplos de control se encuentran en las unidades de auditoría del sector público y en el compliance del sector privado. A su vez, es relevante destacar el control ex ante y ex post en los distintos procesos de una organización. No solo puede llegar la auditoría cuando se destapa el problema, como en el ejemplo precitado del mal uso de las licencias médicas y de los viajes al extranjero de los 25.000 funcionarios públicos que detectó la Contraloría, sino que los controles deben ser preventivos.

3) Entramado normativo: Así como la ausencia de normas es el escenario propicio para el surgimiento de malas prácticas administrativas, el exceso de regulaciones también puede propiciar la corrupción (Contraloría, 2020, p. 29). Claramente, un exceso de normativa o una falta de esta provoca una proliferación de la corrupción, pero en materia de auditoría en salud, es importante abarcar al menos las materias esenciales anualmente y hacer ese levantamiento con ayuda de la gestión de riesgos. Por eso es tan importante la ayuda de los planes de auditoría basados en riesgos. En salud existe mucha normativa en materia administrativa y asistencial; por tal motivo, las unidades de auditoría deben priorizar qué se debe auditar y cuándo. Si bien la idea sería auditar todo el universo, no sería eficiente; desde esa óptica, es recomendable optimizar los recursos existentes y priorizar con base en la matriz de riesgos del establecimiento.

Lo esencial es que el auditor comprenda que su trabajo diario consiste en resguardar el principio de probidad y que cualquier hecho de corrupción que detecte debe ser inmediatamente expuesto a las autoridades competentes, incluso si el hecho involucra a su jefatura directa.

En ese sentido, es importante que los funcionarios públicos, especialmente los auditores, posean una formación ética en sus universidades y que dicha enseñanza se fortalezca antes de que lleguen al mundo laboral.

Por tanto, urge la formación ética que desarrolle actitudes propias de una profesión y oriente la adopción de una jerarquía y principios de valores que facilite la reflexión ética de sus estudiantes (Toro et al., 2025, p. 110).

Conforme a lo anterior, resulta especialmente relevante una sólida formación ética en el ámbito de la auditoría. Asimismo, obliga a estar preparados para los nuevos desafíos y demandas actuales de la ciudadanía. La nueva gobernanza es el resultado del cambio en las relaciones entre la sociedad y el gobierno (Aguilar, 2019, p. 32).

Lo anterior denota un cambio en la relación entre el Estado y la sociedad, lo cual obliga a realizar una intervención más profunda: cambiar esa relación vertical de comunicación. Así, es como nace un nuevo modelo y aparece lo que se conoce como gobierno abierto.

Es fundamental y transversal la obligación de transparencia en la acción pública gubernamental y de rendición de cuentas (Aguilar, 2019, p. 25). Este nuevo modelo va de la mano de las rendiciones de cuentas y de la transparencia. De allí la importancia de generar mecanismos e instancias de articulación público-privada, así como de proximidad entre el Estado y los ciudadanos (Rezzoagli, B. y Rezzoagli, L., 2018, p. 30).

Sin embargo, se hace necesario tomar acciones más profundas que solo una declaración de buenas intenciones:

Es por ello que, más allá de declaraciones para avanzar hacia un Estado abierto, se necesitan voluntad política y acciones concretas que sean reflejo y expresión del interés decidido por construir un andamiaje estatal basado en un enfoque de apertura institucional, sintonizado con las nuevas realidades de un turbulento e impredecible siglo XXI (Ramírez-Alujas, 2019, p. 35).

Bajo esa perspectiva, las unidades de auditoría deben tener presente la ética al realizar

su trabajo y efectuar las respectivas rendiciones de cuentas en la era del gobierno abierto. Como se mencionó recientemente en este capítulo, la ética pública debe estar presente en todo el quehacer del auditor, desde la emisión de los informes de auditoría, las solicitudes de información y las reuniones, es decir, en todo momento.

El liderazgo se ha destacado como un tema crucial en la actualidad, con raíces en el ámbito empresarial. Sin embargo, ha extendido su relevancia a otros ámbitos (Cortés et al., 2025, p. 217). Como, por ejemplo, la gestión pública, donde el liderazgo se concibe como un factor esencial para liderar equipos de auditoría y para promover la integridad, la eficiencia y la confianza ciudadana en las instituciones.

A partir de lo expuesto, se puede señalar que el liderazgo incluye dentro del marco de acción al sector público de la salud, pues en los hospitales públicos su estructura jerárquica está compuesta por distintas jefaturas a cargo de numerosos funcionarios con un mismo fin: entregar un servicio de calidad promoviendo el principio de servicialidad y enfocado en un comportamiento ético. Así, las jefaturas de las unidades de auditoría deben trabajar para fortalecer el liderazgo. El liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo efectivo y eficaz que se centra en la ética y la moral (Miao et al., 2021, citado en Carlier, 2025, p. 6).

## 2. Desarrollo

### *Reflexiones sobre las problemáticas*

En lo relacionado al marco de fortalecimiento institucional y de apertura a la participación social, se hizo necesario precisar las funciones de las unidades de auditoría, las cuales se encuentran definidas en el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud:

La función de auditoría es asesorar al director de servicio y comprende la fiscalización, el control y la evaluación de las acciones que debe cumplir el servicio, en materias de orden asistencial, técnico-administrativo, financiero, patrimonial y de gestión, comprendidas en el campo de su competencia. No le corresponderá la sustanciación de

investigaciones sumarias o sumarios administrativos. (Decreto N° 140/2004, artículo 11).

La primera problemática gira en torno a la normativa vigente, combina funciones clínicas asistenciales con funciones administrativas, para poder fiscalizar dichas materias antes descritas, las unidades de auditoría deben capacitarse constantemente, dado que, por ejemplo, puede aparecer una nueva Garantía Explícita en Salud (GES), se podría actualizar alguna normativa como la ley de compras públicas o el mundo se podría volver a enfrentar a una nueva pandemia, la salud pública es un escenario completamente dinámico.

De allí la importancia del capital humano, o capital intelectual, y es vital que los hospitales dediquen esfuerzos para fomentar la capacitación continua de sus auditores. Las organizaciones innovadoras focalizan sus esfuerzos en el concepto de capital humano o capital intelectual (Castañeda y Quintero, 2015, p. 151).

En otro orden de ideas, según el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud, se indica lo siguiente:

En cada servicio de salud deberá existir una dependencia a la cual le corresponderá desarrollar, de manera exclusiva y excluyente, la función de auditoría, la cual estará a cargo de un profesional que dependerá directamente del director del servicio y gozará de autonomía respecto de las demás jefaturas y dependencias del servicio. Sin perjuicio de las funciones de auditoría interna desarrolladas por los establecimientos de autogestión en red de su territorio, todas las funciones o actividades de auditoría, especialmente las del ámbito de la gestión asistencial que se realicen en dichos establecimientos, deberán ser coordinadas con la respectiva dependencia de auditoría del servicio de acuerdo con las normas técnicas que imparta el Ministerio de Salud (Decreto N° 140/2004, artículo 12).

Esta constituye la segunda problemática, pues las unidades de auditoría dependen jerárquicamente del director del establecimen-

to, quien, a su vez, está sujeto a los vaivenes políticos derivados de los cambios de gobierno que ocurren en el país. En relación con ello, cabe precisar que en Chile se llevan a cabo elecciones presidenciales cada cuatro años y, con ello, se producen cambios en las distintas reparticiones de la administración pública.

En muchos ámbitos, el desarrollo y desempeño de funciones por parte de los poderes públicos no constituyen, en consecuencia, una ejecución de la Constitución, sino una decisión política (Silva, 2025, p. 189).

A mayor abundamiento, es necesario precisar respecto a un tercer problema: la discrecionalidad del jefe de servicio. Al depender de la autoridad máxima del servicio, hay que hacer presente que en Chile dicha autoridad en el ordenamiento jurídico consta de una potestad discrecionalidad. Así por ejemplo, el Superintendente puede declarar la vacancia de un cargo de planta, por necesidades de la Superintendencia, y fundado en razones vinculadas al buen, oportuno y eficiente funcionamiento de la Superintendencia. Se trata de una facultad discrecional de difícil control externo (Bermúdez, 2013, p. 439).

Todo esto entronca con la razonabilidad del Derecho, con la idea de que la arbitrariedad, el capricho, resultan ajenas a éste. La razonabilidad pasa entonces a ser un auténtico principio que actúa como factor justificativo del ordenamiento jurídico (Fuentes-Contreras, Martínez y Sierra, 2025, p. 285).

De la distinción entre esas formas de atribución legal surge la clasificación entre actos reglados y actos discrecionales (Silva, 2025, p. 188). Cabe precisar que la discrecionalidad también podría ser desde el auditor hacia el fiscalizado, por lo que el trabajo debe ser riguroso y realizado de manera objetiva para respetar el principio del debido proceso. La discrecionalidad conlleva un trato desigual para los administrados: algunos se benefician del silencio administrativo, mientras que otros enfrentan obstáculos injustificados (Santander et al., 2025, p. 8).

Una cuarta problemática se asocia a los sesgos y estereotipos que debe sortear si la jefatura de auditoría es mujer, debido a la discriminación de género. Al respecto, en relación

con las problemáticas anteriores, es crucial empoderar a las auditoras en materia de liderazgo. De acuerdo con la información publicada en la página web, Estadísticas de género, según la Dirección Nacional del Servicio Civil (2024), existe una brecha de género en postulaciones a cargos del sistema Alta Dirección Pública (ADP), en el nivel jerárquico de 42,9 puntos porcentuales. El indicador contribuye a la generación de datos que pueden evidenciar el fenómeno llamado “Discriminación vertical o Techo de Cristal” (Glass ceiling), el cual refiere barreras sutiles pero persistentes, a través de prácticas y actitudes conscientes o inconscientes que limitan la posibilidad de que mujeres calificadas accedan a posiciones de mayor liderazgo en las organizaciones y los posibles sesgos de género que pueden darse en los procesos de reclutamiento y selección para los postulantes a cargos del sistema ADP (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2024).

El sesgo de género en la investigación se define como un error sistemático en el enfoque de género, relacionado con el constructo social, que considera a hombres y mujeres como iguales o diferentes (Chilet, 2011, p. 355).

Muchos estudios han demostrado que a los hombres se les asocia fácilmente con propiedades como la decisión y la racionalidad, mientras que a las mujeres se les suele atribuir propiedades como la empatía y la emocionalidad (Berings y Deschacht, 2024, p. 52).

En relación con la última problemática, si bien es un tema transversal, es importante que estos mismos sesgos y estereotipos no constituyan prejuicio cuando a las unidades de auditoría les corresponde iniciar una fiscalización. Es importante que recuerden que están actuando en nombre del Estado de Chile y, frente a aquella función pública, debe aplicarse toda la objetividad en el proceso.

### **Desafíos de las unidades de auditoría**

Como muestra su origen etimológico, el concepto hace referencia a la destrucción de un estado sano que conlleva una situación problemática de degradación (Kajsiu, 2025, p. 57).

Por su parte, Transparencia Internacional define la corrupción como el abuso del poder

encomendado para el beneficio propio (Rojas y Santana, 2025). Las acciones corruptas no siempre pueden ser comprendidas en toda su complejidad, en tanto se consideren producto de una decisión consciente o individualmente tomada por alguien concreto (Hernández, 2023, p. 62). Así, en general, la distorsión de las leyes tributarias y la corrupción de los funcionarios fiscales merman la confianza pública en el Estado y debilitan la disposición de los ciudadanos a pagar impuestos (Mauro et al., 2019, p. 27). Existe consenso en la literatura en torno a que una política anticorrupción ha de ser construida a partir tanto de elementos técnicos como de políticos (Arellano y Rojas, 2025, p. 304).

Así las cosas, el primer desafío de las unidades de auditoría es combatir la corrupción, pues este germen ataca a toda la administración pública sin distinción, pero principalmente se prolifera en los hospitales públicos. Respecto de los servicios a los que pertenecen los funcionarios que habrían incumplido su periodo de reposo, estos pertenecen a 442 entidades públicas de regiones. De ellas, el 67% corresponde a servicios de salud y hospitales (Lampert, 2025, p. 16). Para hacer frente a la corrupción, las unidades de auditoría deberían realizar distintas tareas, por enumerar algunas, robustecer sus sistemas de integridad y códigos de ética, contratar personas con competencias asociadas a la probidad y ética, estar atentos a los cambios del hospital y generar estrategias de detección de corrupción. Por eso, quien opta por una profesión intelectual debe estar siempre en guardia y distanciarse de estos peligros (Hitz, 2025, p. 20). Desde esta perspectiva, es importante fortalecer las unidades de auditoría, considerando que los problemas públicos que se abordan en los hospitales son de alta complejidad y podrían constituir foco de corrupción.

El segundo desafío es la gobernanza algorítmica, que se acompaña de la Inteligencia Artificial (IA) y de la capacitación en análisis de datos, ética e integridad, orientada a garantizar decisiones automatizadas transparentes, trazables y alineadas con los principios de probidad y responsabilidad pública.

Una de las medidas más prometedoras es la

implementación de auditorías de algoritmos, que pueden ayudar a identificar y corregir sesgos, así como a garantizar que los sistemas cumplen con los estándares éticos y legales (Bustelo, 2025, p. 29). La IA es un fenómeno emergente y aunque ya se puede afirmar que va a alterar muchos aspectos de nuestra vida (de hecho, ya lo hace), aún es pronto para conocer el alcance real de su impacto (Encuesta sobre Inteligencia Artificial y Derechos Humanos, 2025, p. 25). Las tecnologías disruptivas en la gestión pública resultan fundamentales para la ciudadanía a nivel de los principios de eficiencia y eficacia, por lo cual demandan transformaciones y mejora en las brechas digitales orientadas a los servidores y la ciudadanía (Torreblanca, 2024, citado en Pantia y Contreras, 2025, p. 5). Por otro lado, la adopción de la Inteligencia Artificial en la auditoría interna plantea retos significativos. Entender cómo opera y cómo se puede utilizar y los aspectos de seguridad y privacidad de los datos son preocupaciones primordiales, ya que dicha tecnología requiere acceso a grandes cantidades de información, lo que exige una sólida protección contra accesos no autorizados (Consejo de Auditoría Interna general de Gobierno, 2023, p.1).

En cuanto a la profesión de Auditoría Interna a nivel global, el Instituto de Auditores Internos (IIA) está abordando activamente el impacto de la Inteligencia Artificial en el trabajo del auditor interno a través de varias iniciativas y recursos (Consejo de Auditoría Interna general de Gobierno, 2023, p.5). El tercer desafío es la transparencia y lo que conlleva, es decir, rendiciones de cuentas y la apertura de los modelos de fiscalización. Hasta el momento, solo el auditor conoce todas las auditorías y la forma en que se audita. Sin embargo, es momento de transparentar la forma y los modelos utilizados para auditar, así como la forma en que se realizan las cosas. Lo anterior no solo al interior del hospital, sino también a la ciudadanía.

La transparencia se entiende como la apertura de la organización para transmitir información a los stakeholders, permitiendo que estos monitoreen los comportamientos y acciones que se desarrollan al interior de la organización (Geeraert, 2015, citado en Posada-López y Cardona-Mejía, 2025, p. 10).

“En un caso reciente ocurrido ante el órgano que supervisa el cumplimiento de la normativa chilena de transparencia y acceso a la información, un contribuyente solicitó conocer la “forma en que el análisis de datos masivos, big data, minería de datos y procesamiento de datos” influye en las decisiones de la autoridad administrativa tributaria, lo referido “a la práctica de fiscalizaciones a los contribuyentes”, a “los parámetros algorítmicos utilizados para determinar que un contribuyente es más o menos susceptible a la comisión de una falta”, así como también “los criterios utilizados para iniciar un proceso de fiscalización cuando se realice en virtud del análisis de datos masivos” (Consejo para la Transparencia 2023, considerando cuarto).

Finalmente, sabiendo del amparo que interpuso el contribuyente ante la negativa del mencionado servicio, el Consejo para la Transparencia resolvió que el marco normativo que aloja el denominado “algoritmo de fiscalización centralizada” permite mantener cierta reserva, siempre y cuando muestre que este sistema automatizado de decisión observa niveles aceptables de predicción que permitan al servicio focalizar sus recursos y optimizar su estrategia de fiscalización” (Coddou, Germán y Tabares, 2025, p. 100).

En este contexto, la ciudadanía exige, a través de los mecanismos de la ley de transparencia, información sobre cómo se está fiscalizando. En el caso de los hospitales, podría ser un paciente quien, en el futuro, solicite al Consejo para la Transparencia que conozca cuáles son los procedimientos y algoritmos utilizados por las unidades de auditoría, dado que estos informes se utilizan en los procesos de mediación y en los juicios en los que participa el hospital.

Como hemos planteado en otras ocasiones, transitar hacia un enfoque de políticas públicas abiertas requiere, de manera natural e indisoluble, un andamiaje institucional y un tejido de prácticas en los que la apertura no sea un fenómeno excepcional (Ramírez-Alujas, 2025, p. 14).

El cuarto desafío es utilizar herramientas tecnológicas para reducir el tiempo de trabajo en los informes de auditoría y minimizar el error, por ejemplo, cambiar el uso de muestras por el de universo al momento de fiscalizar.

El quinto desafío es considerar la gestión de riesgos, es decir, los del hospital. Una unidad de auditoría debiera trabajar directamente con su mapa de riesgos y elaborar un plan de auditoría basado en riesgos. Esto se debe a que la matriz de riesgos entrega información valiosa sobre las zonas críticas que no cuentan con control y a las que la auditoría debiera llegar antes de que, por ejemplo, llegue la Contraloría General de la República como ente fiscalizador externo. Si bien el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) solicita anualmente la auditoría de gestión de riesgos, es importante que en todas las auditorías esté presente la matriz de riesgos. Dicho consejo es el organismo público encargado de velar por el control interno en la administración pública y se relaciona directamente con las unidades de auditoría interna. A mayor abundamiento, se creó un nuevo servicio público en nuestro país, el Servicio de Auditoría Interna (SAIG) que reemplazará al CAIGG de acuerdo con la ley N°21.769 la cual fue promulgada el 17 de octubre de 2025. Su objetivo central apunta a fortalecer la institucionalidad, a través de la creación de un servicio con más herramientas en sus responsabilidades de supervisión, previsión y prevención de irregularidades.

Como fase de la dirección, en el sistema empresarial, la gestión de riesgos ha sido trabajada alcanzando tal auge que ha surgido un número extraordinario de metodologías en todo el mundo (Vega, Pérez y Moreno, 2017, p. 69).

### 3. Conclusiones

Del análisis documental y empírico realizado en este trabajo, se analizaron los pilares fundamentales que guían a las unidades de auditoría, teniendo presente temáticas tales como probidad, ética, algoritmos éticos, transparencia y liderazgo. En efecto, el trabajo debe ser realizado con un apego irrestricto al principio de probidad administrativa y a la ética pública,

pues la auditoría debe preservar el principio de servicialidad del Estado, es decir, el Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común (Constitución, artículo 1, inciso cuarto).

Por otro lado, se identificaron las distintas problemáticas a las cuales se enfrentan las unidades de auditoría en el sector hospitalario chileno, dentro de las cuales se encuentra la gran cantidad de normativa que se debe auditar, lo cual obliga a estar constantemente capacitados y a priorizar las materias a auditar, por otro lado, la vulnerabilidad en la dependencia jerárquica de la unidad de auditoría y los vaivenes políticos que afectan la objetividad en sus funciones e inestabilidad laboral. Asimismo, esto genera discrecionalidad administrativa, lo cual también puede influir en la labor de auditoría. En otro orden de ideas, se encuentran los sesgos y estereotipos a los que está sometida la jefatura si es mujer, es decir, discriminación de género.

Tal como se desarrolló en los acápites correspondientes, se presentó una propuesta de los distintos desafíos, por lo cual exige una preparación exhaustiva: hacer frente a la corrupción es la principal tarea, pues el flagelo de la corrupción muta y cambia día a día. La gobernanza algorítmica y el uso de la Inteligencia Artificial han llegado para quedarse en los hospitales, por lo que se requiere incorporarlos en los futuros planes de auditoría. Respecto a materias de transparencia, es importante comenzar a transparentar ante la ciudadanía la forma en que se fiscaliza, pues es parte de la rendición de cuentas. Asimismo, es importante adquirir nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y la precisión en los informes de auditoría.

En lo que respecta a la gestión de riesgos, si bien el CAIGG ha estado presente en dicha auditoría como solicitud obligatoria, debe efectuarse un plan de auditoría basado en riesgos; de esta forma, se garantiza abarcar las materias priorizadas con metodologías adecuadas. Ahora bien, de acuerdo con la creación del nuevo servicio público SAIG, la tarea debe orientarse en actuar de manera anticipada frente a posibles irregularidades, pues la creación de este servicio público exige una estruc-



tura de control sólida para la función pública.

Finalmente, este estudio pone en manifiesto las limitaciones estructurales existentes que dificultan el quehacer del auditor, poniendo en relieve la importancia de consolidar la función de auditoría como mecanismo estratégico no solo para garantizar el principio de probidad, la ética pública y la transparencia en las instituciones de salud pública chilena, sino para mejorar la confianza ciudadana y fortalecer la legitimidad del sistema de salud en su conjunto.

**Contribuciones de los autores:** Conceptualización, metodología, curación de datos y análisis formal, investigación, redacción, preparación del borrador original, revisión y edición: E.G. La autora ha leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

**Financiación:** esta investigación no recibió financiación externa.

**Declaración de disponibilidad de datos:** Por motivos de protección de datos, no se publicarán más datos de la investigación que los extractos presentados en este artículo.

**Conflictos de intereses:** La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

**Descargo de responsabilidad/Nota del editor:**

Las declaraciones, opiniones y datos contenidos en todas las publicaciones son exclusivamente de los autores y colaboradores individuales, y no de GYAP y/o los editores

## 5.- Referencias.

- Aguilar, L. (2019). La fabricación disociada de la AP del siglo XXI: en busca de la integración (de valores, ideas, proyectos, actores) en un entorno de cambio. *Revista Reforma y Democracia CLAD*. Febrero.
- Arellano, D. & Rojas, G. (2025). La voluntad política en el discurso anticorrupción: ¿parteaguas o mecanismo de lucha selectiva? El caso de México (2018-2024). *Foro Internacional*, Lxv(2), 301-340. <https://doi.org/10.24201/fi.3123>
- Berings, D. y Deschacht, N. (2024). La persistencia de los estereotipos de género sobre las competencias de liderazgo. *Ola Financiera*, (48), 48-73. <https://doi.org/10.22201/fe.18701442e.2024.48.88858>
- Bermúdez, J. (2013). Fundamento y límites de la potestad sancionadora administrativa en materia ambiental. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso XL* (Valparaíso, Chile, 2013, 1er Semestre), 421-447.
- Brugué, Q. (1996). La dimensión democrática de la nueva gestión pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (5-6), 45-58. <https://doi.org/10.24965/gapp.vi5-6.66>
- Bustelo Gracia, J. L. (2025). Hacia una gobernanza algorítmica transparente: auditoría de sesgo. Estudio de caso. *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 12(1), 13. <https://doi.org/10.5209/cgap.97604>
- Carlier, S. (2025). Una relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los líderes empresariales en Colombia. *Innovar*, 35(96). <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.102592>
- Castañeda, Á. & Quintero, H. (2015). Universidad y sostenibilidad: una aproximación teórica para su implementación. *Ad-Minister*, (26), 149-163. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/universidad-y-sostenibilidad-una-aproximacion/docview/1706514318/se-2>
- Chilet, E. (2011). Un marco teórico para analizar el sesgo de género en la investigación epidemiológica: haciendo visible lo invisible. *Feminismo-s*, (18), 353-363. <https://doi.org/10.14198/fem.2011.18.22>
- Coddou, A., Ortiz, M. y Tabares, R. (2025). Evitando la trampa del formalismo: evaluación crítica y selección de métricas de equidad estadística en algoritmos públicos. *Revista de Estudios Sociales*, (93), 85-106. <https://doi.org/10.7440/res93.2025.05>
- Congreso de Chile. (1986, 12 de noviembre). Ley N°18.575 de 1986. Ley Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29967>
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2023). ¿Cuáles son los retos de utilizar inteligencia artificial para la auditoría interna del sector público? <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2024/01/BOLETIN-AI.pdf>
- Constitución Política de la República de Chile. (2005, 22 de septiembre). Texto refundido, coordinado y sistematizado. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=242302>
- Contraloría General de la República de Chile. (2020). Radiografía de la corrupción: ideas para fortalecer la probidad en Chile. <https://www.chiletransparente.cl/wp-content/files/mf/1607614519radiografiadelacorrupcion.pdf>
- Cortés, B., Flores, E., Hernández, P., Ramírez, T., Oyarce, J., Muñoz, F. C., Castillo, F., Herrera, J., Arroyo, P., Lagos, C., Pérez, S. y Parada, I. (2025). Relación de la autopercepción de liderazgo con la habilidad emocional en estudiantes de Educación Física de Chile. *Retos*, 67, 216-227. <https://doi.org/10.47197/retos.v67.110887>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2024). Sistema de Reclutamiento y Selección ADP Antares (2004-2024). Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. <https://www.estadisticasdegenero.cl/indicadores/poder-en-la-toma-de-decisiones/>
- Encuesta sobre inteligencia artificial y derechos fundamentales. (2025). *Teoría y Realidad Constitucional*, (55), 11-86. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/encuesta-sobre-inteligencia-artificial-y-derechos/docview/3217243251/se-2>
- Fuentes-Contreras, É., Martínez, J. y Sierra, A. (2025). Razonabilidad y proporcionalidad: la exclusión en contratos estatales por condena en procesos laborales en Chile. *Análisis de su constitucionalidad a la luz de la jurisprudencia del tribunal constitucional*. *Revista De Derecho Político*, (123), 281-312. <https://doi.org/10.5944/rdp.123.2025.45510>
- Hernández, W. (2023). Autonomía y coacción. Una aproximación crítica desde otras miradas a los planteamientos realizados por Adela Cortina en ¿Para qué sirve realmente la ética? *Daimon*, (88), 53-67. <https://doi.org/10.6018/daimon.435141>
- Hitz, Z. (2025). Educación y vida intelectual. *Teoría de la Educación; Revista Interuniversitaria*, 37(1), 15-23. <https://doi.org/10.14201/teri.31847>
- Kajsu, B. (2025). La corrupción como un concepto esencialmente ideológico. El caso del discurso anticorrupción en las campañas presidenciales de 2022 en Colombia y sus implicaciones en la lucha contra la corrupción. *Estudios Políticos*, (73), 30. <https://doi.org/10.17533/udea.espo.n73a03>
- Mauro, P., Medas, P. y y Fournier J.-M. (2019). El costo de la corrupción. *Finanzas y Desarrollo*, 56(3), 26-29. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2019/09/pdf/the-true-cost-of-global-corruption-mauro.pdf>

- Ministerio de Salud. (2005). Decreto N° 140, de 2004, Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud. Diario Oficial de la República de Chile, 21 de abril de 2005. <https://bcn.cl/2f7eg>
- Lampert, M. (2025). Licencias médicas en el sector público Antecedentes y cronología de la crisis. Asesoría Técnica Parlamentaria. [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/37764/1/BCN\\_CEI\\_73\\_informe\\_1\\_cronologia\\_hitos\\_clave\\_FINAL.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/37764/1/BCN_CEI_73_informe_1_cronologia_hitos_clave_FINAL.pdf)
- Pallavicini, J. (2013). El principio de probidad administrativa en la jurisprudencia de la Contraloría General. Revista de derecho público. 78 (1).
- Pantia, J. y Contreras, R. (2025). Retos y beneficios del uso de herramientas analíticas en la modernización de la gestión financiera pública. International Journal of Professional Business Review, 10(2), 1-10. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5217>
- Pantoja Bauzá, R. (1998). La organización administrativa del Estado (1ª edición). Editorial Jurídica de Chile.
- Posada-López, Z. y Cardona-Mejía, L. (2025). Análisis de las dimensiones de gobernanza en las ligas deportivas de Antioquia, Colombia. Innovar, 35(97), 33. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n97.102374>
- Ramírez-Alujas, Á. (2019). El estado del Estado abierto en América Latina: avances, alcances y perspectivas. Estado Abierto. Revista sobre el Estado, la administración y las políticas públicas.
- Ramírez-Alujas, Á. (2025). ¿Época de cambios o cambio de época? Gobierno abierto en perspectiva latinoamericana. 30 <https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.92695>
- Rezzoagli, B. y Rezzoagli, L. (2018). El acceso a la información pública en la provincia de Santa Fe Una descripción y reflexión de los fundamentos y aspectos orgánicos y procedimentales del dec. 692/09. Universidad Nacional del Litoral. Papeles del Centro. 19. 5-2018. 27-54. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/89084>
- Rojas, J. y Santana D. (2025). Definición de corrupción y su consagración constitucional. Análisis de derecho internacional y comparado. [https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle\\_documento.html?id=84255](https://www.bcn.cl/asesoriasparlamentarias/detalle_documento.html?id=84255)
- Santander, J., Martínez, J., González J., & Dávila, M., (2025). Interacción entre la administración pública y la garantía de los derechos ciudadanos. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valore, Xii(2) <https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i2.4554>
- Silva Horta, D. (2024). Las sanciones disciplinarias. Un análisis funcional. Der Ediciones.
- Silva, M. (2025). Repensando la administración pública. Un estudio desde una óptica teórico constitucional. Revista de Derecho Político, (122), 185-214. <https://doi.org/10.5944/rdp.122.2025.44746>
- Toro, S., González, I., Collao, F., Alfaro, J., Revello, V., Piñones, B., & Juliá, M. (2025). Significados de estudiantes de psicología sobre su formación en ética profesional. Revista de Psicología, 43(1), 108-150. <https://doi.org/10.18800/psico.202501.005>
- Vega, L., Pérez, M. y Moreno, M. (2017). El chinchorro de gestión de riesgos como filosofía moderna de mejora en la dirección. Pensamiento y Gestión, (43) <https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-chinchorro-de-gestión-riesgos-como-filosofía/docview/1984391161/se-2>