



INFORME DE AUDITORÍA Nro 10/2023

Unidad de Auditoría Interna

Planificación Estratégica

2023

INFORME DE AUDITORÍA Nro 10 / 2023

“Planificación Estratégica”

Tabla de Contenidos

INFORME EJECUTIVO	3
I. OBJETO	3
II. OBSERVACIONES	3
III. CONCLUSIÓN	3
INFORME ANALITICO	4
I. OBJETO	4
II. ALCANCE	4
III. MARCO NORMATIVO	4
IV. MARCO DE REFERENCIA	4
V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	5
VII. CONCLUSIÓN	9

INFORME DE AUDITORÍA Nro 10 / 2023

EJECUTIVO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”

I. OBJETO

Evaluar el Plan Estratégico institucional.

II. OBSERVACIONES

1. Falta determinar la periodicidad de evaluación del grado de avance sobre el cumplimiento del Plan Estratégico IOSFA y oportunidad de elevación del Informe.
2. Falta de precisión en la determinación de responsables y definición de los plazos para la consecución de las acciones contenidas en el plan.
3. Debilidad en el cumplimiento de las Prioridades Estratégicas correspondiente al área de Conducción Estratégica y al área de Prestaciones.

III. CONCLUSIÓN

La tarea cumplimentada con motivo del presente informe tuvo como objeto evaluar el Plan Estratégico institucional y consecuentemente el grado de avance alcanzado respecto a lo proyectado en el mencionado plan.

En la presente auditoría se ha evaluado el Plan Estratégico de la entidad correspondiente al período 2020-2023, aprobado por la autoridad competente en el año 2020, con sus objetivos, políticas estratégicas y acciones definidas anualmente dentro de un ciclo de 4 años, el cual cuenta con modificaciones habiendo sido la última presentada al Directorio para ser analizada y aprobada, para lo cual se encuentra la Gerencia de Planificación en espera de su aprobación para su implementación. Esta auditoría entiende que la mencionada modificación queda sujeta ante el eminente cambio de gestión en la entidad y a la elaboración de su propio plan correspondiente al período que iniciaría.

Es conveniente destacar la necesidad de determinar claramente los responsables de cada área como lo ha establecido el Directorio, como así también definir detalladamente la periodicidad y términos para elevar los correspondientes informes a fin de poder evaluar el grado de avance de lo ejecutado en relación a lo planificado.

En base a la documentación presentada por el auditado, esta Unidad de Auditoría recomienda que la redacción de las prioridades, objetivos, políticas y las acciones se describan de una manera que permita definir con mayor claridad la relación entre lo planificado y lo logrado para poder precisar el grado de avance como así también su correspondiente medición porcentual alcanzado. Por lo expresado, se considera necesario incrementar la intervención y seguimiento de la Unidad que cuenta con la responsabilidad del Control de Gestión para acompañar y orientar, y así lograr que lo planificado pueda ser interpretado en forma fehaciente y claro por las áreas operativas y a su vez que el desarrollo de cada acción pueda ser medible a través del tiempo previsto a fin de facilitar a las autoridades la información necesaria de los resultados obtenidos.

Finalmente, se comprobó la inquietud puesta de manifiesto en desarrollar el control de calidad de los servicios que presta la institución, a través de la búsqueda e investigación de indicadores apropiados que permitan detectar y medir la eficiencia, eficacia y economía que se brinda a los afiliados como así también visualizar desvíos para aplicar correcciones a fin de lograr la mejora continua en la entidad.

INFORME DE AUDITORÍA Nro 10 /2023

ANALITICO “PLANIFICACIÓN ESTRATIGICA”

I. OBJETO

Evaluar el Plan Estratégico institucional.

II. ALCANCE

La labor de auditoría fue realizada siguiendo los lineamientos de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (Resolución SIGEN Nro 152/2002), el Manual de Control Interno Gubernamental (Resolución SIGEN Nro 03/2011) y las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional (Resolución SIGEN Nro 172/2014).

La fase de ejecución fue llevada a cabo durante los meses de octubre y noviembre de 2023. Asimismo, se efectuaron tareas de campo en la Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información y en la Unidad de Planeamiento perteneciente a la mencionada Gerencia.

El equipo de trabajo estuvo compuesto por:

- Cr. Denis de León
- Sra. Verónica Correa

A efectos de cumplir con el objeto del presente informe se realizó un monitoreo del Plan Estratégico del IOSFA aprobado mediante Acta de Directorio Nro 123/2020, de fecha 18 de diciembre de 2020, y fueron aplicados los siguientes procedimientos:

- Análisis del Plan Estratégico IOSFA 2020-2023 (IF-2020-00134687-APN-SG#IOSFA) y su actualización (IF-2020-88046230-APN-UPYCE#IOSFA).
- Solicitud de acciones de seguimiento, conclusiones y ajustes propuestos.
- Verificación de la presentación del grado de avance de los Objetivos Estratégicos, de las Políticas asociadas y sus indicadores (Informe correspondiente al Primer Semestre del 2023).
- Entrevistas con el personal de la Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información, relacionado con las acciones realizadas en el período de análisis del Plan Estratégico IOSFA (2020-2023).

III. MARCO NORMATIVO

- Ley Nro 24.156, de Administración Financiera y de los Sistema de Control del Sector Público Nacional, y su Decreto Reglamentario Nro 1344/2007.
- Decreto Nro 637/13, de creación del INSTITUTO DE OBRA SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS, y su Decreto reglamentario Nro 2271/13.
- Resolución SIGEN N° 152/2002 “Normas de Auditoría Interna Gubernamental”.
- Resolución SIGEN N° 3/2011 “Manual de Control Interno Gubernamental”.
- Acta Directorio Nro 123/2020, aprobación del Plan Estratégico IOSFA 2020-2023.

IV. MARCO DE REFERENCIA

Con fecha 02 de enero del 2020, mediante IF-2020-00134687-APN-SG#IOSFA, la entidad difundió el “Plan Estratégico IOSFA 2020-2023”.

Dicho plan se conforma por Áreas Estratégicas y dentro de cada una de ellas se determinan Prioridades, Objetivos y las Políticas a llevar a cabo para alcanzar el logro de lo planificado.

Conforme al Acta de Directorio Nro 123/2020, de fecha 18 de diciembre de 2020, en Orden 7, se aprobó la actualización del Plan Estratégico del IOSFA (IF-2020-88046230-APN-UPYCE#IOSFA) donde se establece **la necesidad de que cada una de las acciones contenidas en el plan señale con precisión al responsable de su consecución y los términos para su implementación.**

Con fecha 08 de julio de 2021, el Presidente del Directorio solicitó al Gerente General el primer informe de seguimiento al Plan Estratégico IOSFA, dando como resultado con fecha 13 de julio del 2021 el Informe de Gestión correspondiente al período febrero 2020 / junio 2021, sobre el avance del Plan Estratégico según ME-2021-62689043-APN-GG#IOSFA e informado al Directorio por ME-2021-63711937-APN-UPYCE#IOSFA.

Con fecha 03 de agosto de 2023, mediante ME-2023-89863550-APN-UPYCE#IOSFA, se elaboró y elevó el segundo informe, correspondiente al Primer Semestre 2023 relacionado al grado de avance al Plan Estratégico vigente en el Instituto.

Por último, y ante requerimiento de esta Unidad de Auditoría Interna, el 08 de noviembre de 2023 la Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información, mediante ME-2023-133190742-APN-GPACYGI#IOSFA, informa que se mantuvieron contactos permanentes entre esa Gerencia, la Unidad de Planeamiento y Control Estratégico y la Gerencia General, para articular las políticas del Plan Estratégico con las acciones de las Gerencias. Cabe destacar que la Unidad de Planeamiento y Control Estratégico mediante ME-2022-69263359-APN-UPYCE#IOSFA propuso la conveniencia de agregar proyectos que impactarían positivamente en las políticas del Plan Estratégico en las áreas de Discapacidad, Gestión Administrativa de Prestaciones e Insumos, Prestacional y Medicamentos.

Finalmente, la mencionada Gerencia informa que, ante la situación actual y las nuevas designaciones y cambios de puestos de trabajo y gestión, se encuentra realizando un nuevo relevamiento para determinar el grado de avance de este Plan y ha elaborado una propuesta de modificación, la cual fue elevada a la Presidencia del Directorio, mediante ME-2023-89863550-APN-UPYCE#IOSFA, encontrándose actualmente en análisis por parte de ese órgano directivo.

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Observación Nro 1: : Falta determinar la periodicidad de evaluación del grado de avance sobre el cumplimiento del Plan Estratégico IOSFA y oportunidad de elevación del Informe.

Durante el proceso de auditoría efectuado por esta UAI, se pudo observar la existencia de la intención por parte de cada área de cumplimentar lo establecido en el Plan, hallando aspectos de gestión interna propios.

No obstante, el Directorio estableció **definir los términos precisos para su implementación, para lo cual no se ha visualizado un proceder centralizado indicando la determinación de la periodicidad** (cuatrimestral, semestral, etc) para centralizar la información y poder evaluar el grado de avance que cada área se encuentra desarrollando.

Recomendación:

Se recomienda la elaboración de un cronograma obligatorio para todas las áreas involucradas en la ejecución del Plan Estratégico referido al período de evaluación y una fecha término de elevación del Informe correspondiente.

Impacto: MEDIO

Descargo del auditado. (Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información):

“La experiencia adquirida en el trabajo conjunto, en la elaboración de los documentos del grado avance, indican que la periodicidad semestral resulta adecuada.

Paralelamente, existen programas y proyectos vigentes, así como actividades planificadas para el próximo semestre. Estas actividades se encuentran alineadas con el Plan Estratégico pero requieren una frecuencia de actualización diferente por su especificidad”.

Acción correctiva comprometida.

“Se comunicará oficialmente al Directorio que la periodicidad, de los documentos de grado de avance, será semestral. Comunicación próxima”.

Plazo comprometido.

Sin comentarios por parte del auditado.

Sector responsable.

“Unidad de Planeamiento-Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información”.

Comentario al descargo del auditado.

El auditado comparte la observación.

Observación Nro 2: Falta de precisión en la determinación de responsables y definición de los plazos para la consecución de las acciones contenidas en el plan.

Con relación a la información provista por la Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información, mediante ME-2023-133190742-APN-GPACYGI#IOSFA de fecha 08 de noviembre de 2023 y lo oportunamente establecido por el Directorio mediante acta ACDIR-2020-123-APN-D#IOSFA, se observó ambigüedad en la determinación de responsables y términos.

Recomendación:

Se recomienda indicar a las áreas involucradas dar cumplimiento a lo establecido por el Directorio en lo referente a la designación del responsable de la implementación de las acciones indicadas en el Plan, según Acta Nro 123/2020.

Impacto: MEDIO

Descargo del auditado. (Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información)

“Se comparte la observación. La determinación de responsables y la definición de plazos son elementos fundamentales en un plan estratégico. La experiencia adquirida demuestra que aún falta articular esfuerzos y reducir la incertidumbre en los plazos.

Se considera necesario reforzar el trabajo en equipo de las diferentes áreas en lograr objetivos comunes, independientemente del requerimiento proporcional de participación de cada una de ellas. Por otra parte, es fundamental que el personal clave cuente con tiempos protegidos dedicados a la planificación en reuniones multidisciplinarias.

Si bien es cierto que Planeamiento no tiene injerencia directa sobre el personal de las otras áreas, es necesario promover que las mismas avancen en la definición de metas y plazos con atribución de responsabilidades claras”.

Acción correctiva comprometida.

“Se prevé en el curso del primer semestre de 2024 trabajar las diferentes áreas involucradas para definir responsables y metas, mayor articulación de las tareas y, a través de las vías jerárquicas correspondientes, instar a generar las condiciones necesarias para cumplir con estas premisas. Se contempla, también, capacitar al personal involucrado en metodologías ad-hoc”.

Plazo comprometido.

“Se prevé en el curso del primer semestre de 2024”.

Sector responsable.

“Unidad de Planeamiento-Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información-Gerencia General”.

Comentario al descargo del auditado.

El auditado comparte la observación.

Observación Nro 3: Debilidad en el cumplimiento de las Prioridades Estratégicas correspondiente al área de Conducción Estratégica.

La labor de auditoría detectó como principal inconveniente para la implementación de Políticas incluidas en el Plan Estratégico, la falta de operatividad de los módulos (autorizaciones, auditoría de facturación, etc.) que integran el Sistema de Gestión de Prestaciones de Salud (SGPS) lo que impide la generación de datos estadísticos e indicadores de gestión que permitan dar información eficiente y oportuna para la toma de decisiones dando cumplimiento a las Políticas Estratégicas, a saber:

Área Conducción Estratégica:

- Analizar indicadores y supervisar las desviaciones que se pudieran producir.

Área Prestaciones:

- Adecuar procesos y registros existentes o mejorables a los módulos del sistema SGPS para su implementación progresiva.
- Revisar y reconvertir los criterios existentes en instrumentos de procedimientos detallados estandarizados en su formato.
- Promover mejores herramientas de control respecto a la adquisición de insumos y servicios.
- Establecer responsables y promover el uso de los sistemas de información para el análisis retrospectivo de la utilización y del gasto en salud.
- Optimización de la estructura y los procedimientos de auditoría a nivel nacional.
- Analizar y disminuir las barreras de acceso de prestaciones esenciales.
- Analizar tasas en base a estándares reconocidos con las herramientas informáticas disponibles en cada momento.

Recomendación:

Conducir los esfuerzos hacia la implementación de los módulos del sistema informático SGPS que a la fecha no se encuentran operativos para proveer los datos estadísticos e indicadores de gestión a fin de cumplimentar las políticas del Plan Estratégico expuestas.

Impacto: MEDIO

Descargo del auditado. (Gerencia de Prestaciones)

“Conforme vuestro informe explicita que la “implementación de los módulos del sistema informático SGPS” no se encuentran operativos en su totalidad, se informa que este déficit dio origen a un proyecto en sí mismo: “Reconversión del proceso de Facturación, Liquidación y Pago.

Para ilustrar sobre su complejidad, puede verse el siguiente cuadro (presentación efectuada en reunión de trabajo de Directorio, marzo 2023). El score de 19 en “Dificultad General” es reflejo de la presencia más alta de barreras para la concreción del proyecto”.

Programas y Proyectos	Carga de Barreras/dificultades				Dificultad General	Grado de avance 1 - 10
	Conceptuales	Autonomía	Complejidad	Tiempo		
Programa: Área Discapacidad:						
Proyecto: Integración de la red prestacional de Discapacidad.	0	5	4	5	14	4
Proyecto: Fortalecimiento e instalación del equipo interdisciplinario.	0	2	2	2	6	8
Programa: Gestión Administrativa de Prestaciones e Insumos						
Proyecto: Contratación de Prestadores y Actualización de Convenios	0	5	4	5	14	6
Proyecto: Reconversión del proceso de Facturación - Liquidación y Pago	4	5	5	5	19	2
Programa: Área Prestacional						
Proyecto: Adecuación del área de Auditoría Médica	0	4	5	4	13	6
Proyecto: Censo diario de internados.	1	5	4	5	15	5
Programa: Área medicamentos:						
Proyecto: Aplicación de la Ley de Prescripción por DCI y habilitación de sustitución	0	4	4	2	10	7
Proyecto: Adherencia de pacientes crónicos a farmacias propias.	0	2	4	3	9	6
Proyecto: Entrega en internación domiciliaria.	0	1	3	3	7	8
Proyecto: Renegociación con droguerías y farmacias contratadas.	0	4	4	3	11	7

- 0.80269845

“La implementación plena del sistema SGPS incluye diferentes funcionalidades y, particularmente, acciones de diferentes áreas ajenas a Sistemas.

A diferencia de otros proyectos, el “Proyecto de Reconversión del Proceso de Facturación, Liquidación y Pago” surge de los hallazgos y recomendaciones del trabajo de consultoría, en consonancia con el Plan Estratégico (no como una iniciativa de un área específica).

Al no pertenecer a un área específica, el proyecto pierde entidad, pertenencia y dificultades en la concreción en forma concreta y estructurada

El proyecto es lo suficientemente complejo como para involucrar tareas coordinadas relacionadas con Convenios, Prestaciones Sanitarias, Delegaciones y Auditoría de Facturación, entre otras.

Coordinar estas acciones de gerencias con gran carga operativa es una tarea que requiere esfuerzo, dedicación, una visión integradora y trabajo en equipo. Uno de los mayores desafíos técnicos y organizacionales que requiere una mayor visualización, priorización, e impulso por parte de las Autoridades para su aceleración”.

Acción correctiva comprometida.

“Enfatizar, a través de las vías formales, la necesidad y la urgencia de contar con el detalle de las facturaciones en el Sistema, así como revisar las diferentes alternativas de ingreso de estos datos”.

Plazo comprometido.

Sin comentarios por parte del auditado.

Sector responsable.

“Unidad de Planeamiento-Gerencia de Planeamiento, Auditoría, Control y Gestión de la Información-Gerencia General”.

Comentario al descargo del auditado.

El auditado comparte la observación.

VI. CONCLUSIÓN

La tarea cumplimentada con motivo del presente informe tuvo como objeto evaluar el Plan Estratégico institucional y consecuentemente el grado de avance alcanzado respecto a lo proyectado en el mencionado plan.

En la presente auditoría se ha evaluado el Plan Estratégico de la entidad correspondiente al período 2020-2023, aprobado por la autoridad competente en el año 2020, con sus objetivos, políticas estratégicas y acciones definidas anualmente dentro de un ciclo de 4 años, el cual cuenta con modificaciones habiendo sido la última presentada al Directorio para ser analizada y aprobada, para lo cual se encuentra la Gerencia de Planificación en espera de su aprobación para su implementación. Esta auditoría entiende que la mencionada modificación queda sujeta ante el eminente cambio de gestión en la entidad y a la elaboración de su propio plan correspondiente al período que iniciaría.

Es conveniente destacar la necesidad de determinar claramente los responsables de cada área como lo ha establecido el Directorio, como así también definir detalladamente la periodicidad y términos para elevar los correspondientes informes a fin de poder evaluar el grado de avance de lo ejecutado en relación a lo planificado.

En base a la documentación presentada por el auditado, esta Unidad de Auditoría recomienda que la redacción de las prioridades, objetivos, políticas y las acciones se describan de una manera que permita definir con mayor claridad la relación entre lo planificado y lo logrado para poder precisar el grado de avance como así también su correspondiente medición porcentual alcanzado. Por lo expresado, se considera necesario incrementar la intervención y seguimiento de la Unidad que cuenta con la responsabilidad del Control de Gestión para acompañar y orientar, y así lograr que lo planificado pueda ser interpretado en forma fehaciente y claro por las áreas operativas y a su vez que el desarrollo de cada acción pueda ser medible a través del tiempo previsto a fin de facilitar a las autoridades la información necesaria de los resultados obtenidos.

Finalmente, se comprobó la inquietud puesta de manifiesto en desarrollar el control de calidad de los servicios que presta la institución, a través de la búsqueda e investigación de indicadores apropiados que permitan detectar y medir la eficiencia, eficacia y economía que se brinda a los afiliados como así también visualizar desvíos para aplicar correcciones a fin de lograr la mejora continua en la entidad.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: Informe de Auditoría Nro 10/2023 "Planificación Estratégica" - UAI IOSFA

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 9 pagina/s.