

INFORME DE REVISIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Plan Estratégico AFIP

CCP 19-2019

Evaluación Final

Palabras Clave	Planificación estratégica - Ejecución - Gestión
----------------	---

Índice del
Informe

Temática	Pág. N.º
Síntesis Ejecutiva	3
Informe Analítico	4
Destinatarios	4
Objeto	4
Tipo de auditoría	4
Gestión responsable	4
Reserva documental	4
Marco de referencia	5
Alcance	6
Aclaraciones previas	7
Relevamientos, Verificaciones y/o Constataciones	9
Anexos	
A. Unidad auditable y Normativa aplicable	14
B. Datos Referenciales	15
C. Comunicación con el auditado y otras áreas con competencia	16

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA

La SIGEN solicitó la presentación de un informe que releve la existencia del Plan Estratégico del Organismo y su grado de ejecución.

IMPACTO EN EL ORGANISMO

El Plan Estratégico es una herramienta clave para la toma de decisiones en el Organismo, identifica los lineamientos de mediano y largo plazo, y establece los cursos de acción para alcanzar los objetivos establecidos. En tal sentido, este proceso incentiva la acción y eleva el nivel de éxito de la Organización.

OPINIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

A partir del relevamiento llevado a cabo sobre los procesos que involucran la Planificación Institucional del Organismo surgen las siguientes conclusiones:

- Se verificó la existencia de un Plan Estratégico para el Organismo que abarca el período 2019-2023. El mismo se ejecuta a partir de los Planes de Gestión elaborados anualmente.
- El Consejo Asesor de la AFIP, mediante Acta del 21/11/2019, concluyó que el grado de cumplimiento por el período enero-octubre del Plan de Gestión 2019, ejecutado por la Administración Federal de Ingresos Públicos, cumplió satisfactoriamente los objetivos propuestos.
- Los informes de seguimiento del Plan de Gestión, de indicadores y de iniciativas, como así también de las guías básicas del proceso de planificación de iniciativas (publicadas en la intranet del Organismo y remitidas a esta instancia) carecen de la firma de las partes intervinientes. Ello dificulta la asignación de responsabilidades respecto de la información allí contenida.

En virtud de lo expuesto precedentemente, este Servicio Auditor recomienda la suscripción de la documentación para que la misma brinde un grado de seguridad razonable respecto de la integridad, inalterabilidad y autenticidad de los documentos, respaldando la identidad del o del/los firmante/s.

ÁREAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES

⇒ Subdirección General de Planificación.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFIM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

Destinatarios

- Subdirección General de Planificación.
- Sindicatura General de la Nación.

Objeto

- Relevamiento de la existencia del Plan Estratégico del Organismo y elaboración del estado de situación sobre los mecanismos internos de su seguimiento y evaluación.

Tipo de auditoría

- Planificada. Operacional. De Administración de Recursos.

Gestión Responsable

Los funcionarios públicos tienen la obligación legal y ética de rendir cuentas informando sobre cómo utilizan, o han utilizado, los recursos que les fueron entregados para el beneficio de la sociedad y el logro de los objetivos de la organización. Para garantizar el cumplimiento del concepto de rendición de cuentas se debe evaluar:

- si los recursos se emplearon con eficacia, eficiencia y economía;
- si se cumplieron con las disposiciones legales aplicables, implantando sistemas adecuados para promover y lograr su cumplimiento; y
- si se establecieron y mantuvieron controles efectivos para garantizar la consecución de las metas y objetivos correspondientes, promoviendo la eficiencia de sus operaciones y la salvaguarda de los recursos contra irregularidades, fraudes y errores, emitiendo información operativa y financiera útil, oportuna y confiable.

Reserva documental

En cumplimiento de lo establecido por los artículos 1°; 7° inciso a) y 32 inciso i), concordantes y complementarios de la Ley N.° 27.275 de Derecho de Acceso a la Información Pública, las actuaciones vinculadas a la presente auditoría, mantendrán el carácter de "Reservado", asignado por la Disposición DI-2018-8-E-AFIP-AFIP, hasta la fecha en que sea incorporado en la base de datos del micrositio "Transparencia Activa" el Informe de Seguimiento Final o el último Informe de Auditoría correspondiente a la misma.

En tal sentido, hasta que se verifique dicha incorporación, el contenido de los Informes de Auditoría y de las actuaciones relacionadas a los mismos sólo serán de acceso pleno para las áreas auditadas, las áreas de las que ellas dependan y de más dependencias responsables de la regularización de los desvíos observados, incluidas las autoridades superiores del Organismo en función de sus competencias.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

El acceso al contenido de los mismos por parte de una dependencia distinta, cuando existan motivos que justifiquen tal proceder, deberá ser expresamente habilitado por la Subdirección General de Auditoría Intema, a fin de evitar la indebida divulgación de la información vinculada con asuntos de criticidad institucional durante la sustanciación de la auditoría, con fundamento en lo normado en la disposición referida anteriormente.

En virtud de lo establecido en el artículo 32 inciso i) de la Ley N.º27.275, la publicación en el micrositio "Transparencia Activa" del último Informe de Auditoría de la auditoría en cuestión se efectuará con ajuste a las previsiones del artículo 8º de la citada ley, con estricto cumplimiento de los institutos de secreto fiscal (art. 101 Ley N.º11.683) y de estadística (art. 10 Ley N.º17.622), y la protección de los datos personales sensibles (Ley N.º25.326); en función de lo instruido sobre el tema por la Sindicatura General de la Nación.

AVISO LEGAL: El contenido de este documento es exclusivo para el/los destinatario/s, y puede contener información amparada por los institutos de "Secreto Fiscal" (Ley N.º11.683, artículo 101; Disposición AFIP N.º98/09 e Instrucción General AFIP N.º08/06, y sus modif.), "Estadística" (Ley N.º17.622, artículo 10) y "Protección de Datos Personales" (Ley N.º25.326, artículo 10).

En consecuencia, para su remisión a terceros deberá contar ineludiblemente con la conformidad expresa del remitente; en el caso de instancias internas del Organismo, la misma será exteriorizada de acuerdo lo establecido por la Disposición DI-2018-8-E-AFIP-AFIP, y para las externas a la AFIP, conforme las previsiones contenidas al efecto por las normas referidas en el párrafo anterior.

Finalmente, para los supuestos en que su divulgación sea requerida con fundamento en la competencia específica de la instancia solicitante, debidamente acreditada, se evaluará la solicitud en función de lo expresado anteriormente, resolviéndose lo que corresponda en cada caso, con el objeto de satisfacer -en la medida de lo posible- la misma.

Marco de referencia

La Planificación Estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principales establecer los cursos de acción estratégicos para alcanzar los objetivos establecidos; resultando una herramienta clave para la toma de decisiones en el Organismo para cumplir sus metas.

Planificar permite, dentro de la complejidad de nuestro medio, anticipar el mejor escenario para la consecución de objetivos, prever ventajas y beneficios, así como posibles problemas y sus soluciones. Asimismo, incentiva la acción y eleva el nivel de éxito organizacional.

El esquema de la Planificación Institucional en AFIP se realiza sobre la base de dos (2) líneas de acción puntuales identificadas a través de los siguientes procesos: Planificación Estratégica AFIP y Plan de Gestión AFIP.

Estos procesos tienen la lógica y responden a las premisas de elaboración, seguimiento y evaluación de cada una de ellas. Asimismo, se agrega una instancia de revisión y ajuste, atento al contexto dinámico en el cual se desenvuelve la Administración Federal.

La expectativa del Organismo se encuentra orientada a difundir los temas relacionados con su planeamiento institucional, obtener información vinculada con la programación de actividades y el análisis y control de su gestión. El Plan Estratégico es el documento elaborado por el Organismo que identifica los lineamientos de mediano y largo plazo establecidos para lograr sus objetivos.

En el Plan Estratégico se establecen: visión de futuro, misión organizacional, valores, objetivos, e estrategias. Las estrategias asociadas a cada objetivo se despliegan en los sucesivos Planes de Gestión Anual, con las adecuaciones necesarias y posibles dentro del marco de actuación operativo que ofrece la realidad político – económica del país.

El Plan de Gestión Anual de la Administración Federal de Ingresos Públicos responde al mandato establecido por el Decreto N.º1399/01 y la Disposición N.º42/09 (AFIP) y su modificatoria Disposición N.º04/13 (SDG PLA) y

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

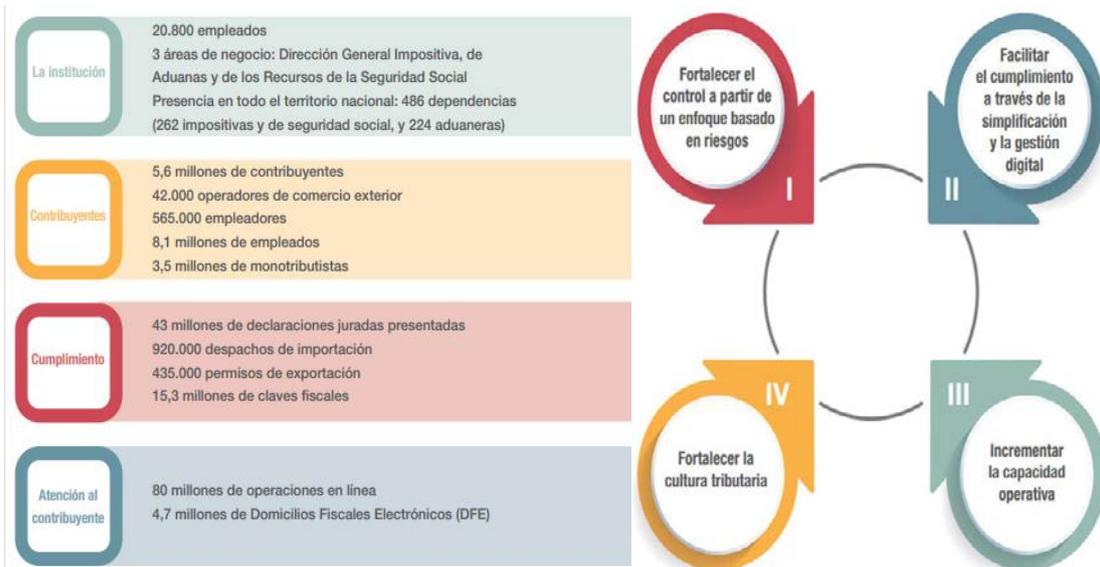
constituye un importante instrumento para dar orientación y cohesión a las acciones de la administración tributaria argentina.

Es el documento en el cual se describen las acciones habituales medidas a través de indicadores e iniciativas de proyectos de mejora que llevará a delante el Organismo durante el año calendario, alineadas a los postulados institucionales establecidos en el Plan Estratégico AFIP.

El proceso de planificación debe considerar el entorno en que la Organización se desenvuelve. En tal sentido, dicho proceso parte de factores condicionantes como: globalización, complejidad de maniobras fraudulentas, seguridad de las fronteras, actividad económica, presión fiscal, estabilidad normativa, condiciones de informalidad, y demanda de participación ciudadana. Una vez consideradas dichas variables, se lleva a cabo una metodología de gestión que procura mejorar la aplicación de los recursos y capacidades a las actividades sustantivas que promueven el cumplimiento de las metas establecidas en cada ejercicio. Este proceso vela por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estrategias y/o metas.

Sin embargo, durante la etapa de planificación y ejecución de estos planes, se pueden verificar riesgos que afectan contra el producto deseado. Entre ellos, puede destacarse el hecho de que la información registrada en el Sistema de Planificación Institucional AFIP no cumpla con los atributos de confiabilidad, integridad y oportunidad, necesarios para respaldar la gestión del Organismo, afectándose la toma de decisiones por parte de las Jefaturas responsables en cada materia. Con el objeto de reducir dicho riesgo, la Disposición N.º42/09 (AFIP) -modificada por la Disposición N.º04/13 (SDG PLA)- establece el procedimiento de coordinación y seguimiento del Plan de Gestión. Asimismo, dichas normas brindan las pautas para la planificación Institucional, distinguiendo la responsabilidad de las áreas involucradas en brindar información "actualizada" acerca del grado de cumplimiento.

A los efectos de dimensionar el entorno en el que el Organismo lleva a cabo sus actividades, se exhiben a continuación las estadísticas pertinentes y los objetivos definidos para el Plan Estratégico 2019-2023:



Alcance

Las tareas se desarrollaron según la metodología establecida por el Manual de Auditoría Interna de la Unidad de Auditoría Interna de la Administración Federal de Ingresos Públicos en un todo de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Gubernamental (Resolución SIGEN N.º152/02) en el marco de la Ley N.º24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

El trabajo abarcó exclusivamente el relevamiento de la existencia de un Plan Estratégico para el Organismo, la normativa aplicable y las actividades de evaluación y seguimiento de su ejecución, por parte de las áreas competentes y por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de octubre de 2019 (*Unidad auditable y Normativa aplicable en el Anexo A*).

Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 22 de noviembre y el 12 de diciembre de 2019 (*mayor detalle en el Anexo B*).

Se solicitó la opinión del/las área/s auditada/s y/o con injerencia en el tema aquí tratado (*mayor detalle en el Anexo C*).

El presente informe se encuentra referido a las observaciones, efectos y opiniones sobre el objeto de la tarea realizada hasta el 12 de diciembre de 2019 y no contempla la eventual ocurrencia de hechos posteriores que puedan modificar su contenido.

Las observaciones y/o hallazgos presentados en este informe corresponden a la situación observada al momento de realizar el trabajo. Al ser el control interno y su ejecución, aspectos dinámicos y dependientes en mayor o menor medida de factores humanos, existe un margen de riesgo que no puede ser cubierto en su totalidad.

Por consiguiente, si bien el trabajo realizado incluyó un análisis de pistas electrónicas –ya sean pistas de auditoría, registros de eventos en los sistemas, archivos generados en los sistemas, etc.- no podemos asegurar que no existan otras observaciones y/o análisis adicionales a los mencionados en el presente que hubieran podido ser identificados si se hubiera cubierto otro alcance, aplicado otra metodología o tenido acceso a otra información y/o documentación provista por los responsables de brindar las respuestas a los requerimientos de este Servicio Auditor.

En ese entendimiento, todo nuestro trabajo se basó en el principio de confianza en que toda información suministrada por los responsables, es íntegra, completa y veraz.

La evaluación de la efectividad del control de aquellos riesgos que se han pretendido mitigar ayuda a disuadir la concreción de fraude. Sin perjuicio que en el desempeño de la labor de auditoría puedan realizarse pruebas adicionales dirigidas a la identificación de indicadores de fraude ante deficiencias significativas de control, así como proceder a informar –según los lineamientos del Código de Ética- en caso de observarse una irregularidad. Es responsabilidad de la Dirección de Integridad Institucional la prevención e investigación de aquellas conductas de los agentes que resultaren contrarias a los deberes y pautas de comportamiento ético. En consecuencia, deberá disponer y/o proponer los cursos de acción aplicables ante la detección de situaciones anómalas, como resultado de las tareas propias de su competencia (Disposición AFIP N.º200-E/17).

Se deja constancia que el presente constituye una opinión técnica de auditoría, y no un dictamen técnico operativo y/o jurídico ni instrucción de servicio, los cuales deberán ser expedidos por las instancias de gestión competentes. Se procura poner en conocimiento de los responsables de decisión y/o gestión, desvíos o posibles desvíos para que éstos analicen si comparten esa calificación y, en su caso, decidan la adopción de cursos de acción correctivos. Dichos cursos de acción podrán ser adoptados tomando en cuenta los sugeridos por el Servicio de Auditoría Interna u otro superior en materia de fortalecimiento del control. Caso contrario, se entenderá que los responsables de gestión de los procesos se encuentran dispuestos a asumir la materialización del riesgo expuesto, así como sus consecuencias asociadas.

Aclaraciones previas

Esta Unidad de Auditoría no emite opinión respecto de los resultados y el grado de ejecución del Plan de Gestión atento a que ello es competencia del Consejo Asesor de la AFIP, de acuerdo a lo establecido en el Decreto N.º1399/01.

Por otra parte, es dable mencionar las diferentes instancias de planificación con que cuenta el Organismo, de acuerdo a lo establecido en el Anexo III de la Instrucción General N.º01/13 (SDG PLA), denominado “Glosario”:

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

“Plan Estratégico AFIP: es el documento elaborado por el Organismo que identifica los lineamientos de mediano y largo plazo establecidos para lograr sus objetivos.

Plan de Gestión Anual AFIP: es el documento en el cual se describen las acciones habituales -medidas a través de indicadores- y proyectos de mejora -iniciativas- que llevará adelante el Organismo durante el año calendario, alineadas a los postulados institucionales establecidos en el Plan Estratégico AFIP, en los términos del Decreto N.°1399/01, la Disposición N.°42/09 (AFIP) y su modificatoria, Disposición N.°04/13 (SDG PLA).

Plan Táctico: es el documento elaborado por el Área Responsable que establece los lineamientos de mediano y largo plazo, de aplicación en su ámbito específico de acción, siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico AFIP.

Plan Operativo Anual: es el documento elaborado por el Área Responsable que traduce los objetivos institucionales en las acciones concretas previstas para el año calendario, en el marco de sus actividades específicas...”.

Al respecto, resulta importante señalar que el seguimiento del Plan Estratégico se asocia directamente a las acciones de seguimiento y monitoreo de los planes mencionados.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

Relevamientos, Verificaciones
y/o Constataciones

A continuación, se describen los aspectos de mayor relevancia relativos a la Planificación Institucional del Organismo, señalando que lo expuesto en el presente acápite ha sido debidamente constatado con su respectiva documentación de respaldo.

A. Proceso de planificación estratégica

1. Principales procesos relacionados con la elaboración del Plan Estratégico del Organismo - Áreas involucradas:

La Disposición N.º481/15 (AFIP) prueba el Mapa de Procesos de la Administración Federal de Ingresos Públicos, el cual identifica los procesos esenciales realizados por el Organismo, proporcionando una visión sistémica e interrelacionada del funcionamiento institucional. Entre sus objetivos principales se destaca la disposición de la información para la planificación y el control de la gestión.

El Mapa de Procesos AFIP es una representación gráfica de los diferentes procesos que integran el sistema de gestión de la Organización y la interconexión entre los mismos, los cuales han sido agrupados en función al tipo de actividad en tres niveles de macroprocesos:

- Estratégicos: Planeamiento y Control de Gestión; Control Interno y Gestión del Riesgo; Relaciones Institucionales y Cooperación; Gestión Normativa y Regulatoria.
- Claves: Recaudación; Fiscalización; Gestión Legal Administrativa y Judicial; Asistencia al Ciudadano.
- De Apoyo: Gestión de Recursos Humanos; Gestión de Sistemas Tecnología y telecomunicaciones; Gestión Económico Financiera; Gestión Documental y Administrativa.

A los efectos de una mejor identificación de la información indicada en el presente punto, se embebe la Disposición N.º481/15 que contiene el Mapa de Procesos del Organismo.

El procedimiento de Planificación Institucional se encuentra reglamentado por la Disposición N.º04/13 (SDG PLA), modificatoria de la Disposición N.º42/09 (AFIP), que delega en la Subdirección General de Planificación la competencia para dictar normas modificatorias o aclaratorias respecto al mismo. En su Anexo I punto B define el alcance de la norma:

“Participarán del proceso de planificación institucional las Direcciones Generales, las Subdirecciones Generales y las demás áreas funcionales, las que a los fines de la presente Disposición se denominarán “Áreas Responsables”. Las Áreas Responsables deberán planificar las actividades en su ámbito de acción alineándolas con las pautas estratégicas adoptadas por el Organismo y aportar la información relativa a su gestión, respecto al desarrollo de iniciativas de mejora y a la ejecución de actividades de producción cuya medición se realice mediante indicadores.

La coordinación del procedimiento de planificación estará a cargo de la Subdirección General de Planificación, a través de la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión, la que a los fines de la presente Disposición se denominará “Área Coordinadora” (...).”

2. Herramientas/técnicas para el análisis histórico y de comportamiento que constituyen antecedentes para la formulación de los distintos planes (operativos, de gestión, estratégicos):

El monitoreo y análisis periódico de los indicadores de desempeño que atañen a los diferentes procesos de la Organización, permiten constituir una base de datos histórica que denota los patrones de comportamiento de las distintas variables críticas, reflejando sus niveles de fluctuación en función a las características propias de cada momento.

Anualmente se revisan los indicadores incluidos en el Sistema de Planificación Institucional y de ser necesario se practican ajustes. También se propone la incorporación de nuevos indicadores para medir aspectos relevantes del contexto vigente. Asimismo, se evalúa la baja de aquellos que miden variables totalmente controladas, cuyos índices de variación son mínimos o refieren a aspectos que ya no son prioritarios para el Organismo.

El análisis histórico permite identificar los niveles de fluctuación de una variable de acuerdo a diferentes condicionantes que impactan en los niveles de actividad (vendimientos, estacionalidad, demanda interna y externa, etc.). Su comportamiento permite predecir determinadas situaciones y contemplarlas en el proceso de planificación para dotar a los procesos de los recursos necesarios para cada momento de acuerdo a las experiencias recogidas.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFIM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

La gestión de proyectos, a su vez, incorpora constantemente cambios en pos de hacer más eficaces y eficientes los procedimientos diseñados para abordar cada proceso. Esto modifica el comportamiento de las variables y requiere monitoreos para contrastar los nuevos resultados con los datos históricos y evaluar el impacto de las mejoras recientemente implementadas.

Los datos compilados a través de la gestión de iniciativas, permiten replicar las experiencias positivas en otras áreas de negocio y socializar buenas prácticas. El resultado del análisis de los datos históricos se vuelca en los diferentes informes de gestión periódicos diseñados para los distintos grupos de interés (Consejo Asesor, Administrador Federal, Directores y Subdirectores Generales, y personal de la AFIP). De esta manera, se permite el abordaje oportuno de los desvíos, la toma de decisiones sobre la base de datos estadísticos y la planificación a partir de necesidades y oportunidades relevadas.

B. Seguimiento de la ejecución

1. Procedimientos documentados para el seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico y/o Plan de Gestión:

Se mencionan los procedimientos más significativos para el seguimiento del Plan Estratégico, el cual se asocia directamente a las acciones de seguimiento y monitoreo de los planes operativos, tácticos y de gestión.

Plan de Gestión Anual AFIP - Disposición N.º04/13 (SDG PLA)	
Acciones de control	Evidencia
La Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión analiza periódicamente, con las Áreas Responsables, el grado de avance de las actividades previstas en el Plan de Gestión Anual. Para ello, se utiliza la información disponible en los sistemas de información habilitados para su seguimiento. Para cada actividad planificada se designa un Área Responsable de su gestión y seguimiento.	Sistema de Planificación Institucional.
La Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión deberá generar informes de seguimiento trimestrales y un informe de gestión anual, reflejando el grado de cumplimiento de las actividades planificadas.	Informe trimestral enero-septiembre elevado al Consejo Asesor de acuerdo a lo establecido en el Decreto N.º1399/01. Informes de seguimiento mensual de indicadores e iniciativas correspondientes al período enero a octubre de 2019 publicados en la página de Intranet de la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión.
Las Subdirecciones Generales de Coordinación Técnico Institucional y de Planificación coordinarán con las Áreas Responsables la realización de reuniones para analizar y evaluar la gestión del Organismo.	Se realizan reuniones de seguimiento mensuales con el Administrador Federal y las autoridades de las Áreas Responsables donde se comunican los avances de la gestión en cuanto al cumplimiento de las metas operativas establecidas y el desarrollo de los planes de ejecución referidos a cada iniciativa, con el fin de analizar desvíos y emprender cursos de acción tendientes a su regularización.

2. Cronograma de implementación, control y seguimiento del Plan Estratégico y/o Plan de Gestión. Mecanismos de medición para el seguimiento de los objetivos estratégicos:

La Disposición N.º04/13 (SDG PLA) en su Anexo I Procedimiento de Planificación Institucional punto F, establece el siguiente cronograma:

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
ACTIVIDAD	PERÍODO
Plan Estratégico AFIP	En el año de vencimiento del Plan Estratégico en vigencia
Seguimiento del Plan Estratégico AFIP	Durante su vigencia

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ANUAL	
ACTIVIDAD	PERÍODO
Anteproyecto de Plan de Gestión Anual AFIP	Del 1º al 31 de julio
Proyecto de Plan de Gestión Anual AFIP	Del 1º de octubre al 15 de diciembre
Identificación de Indicadores e Iniciativas	Del 1º al 31 de octubre
Análisis y validación de Indicadores e Iniciativas	Del 1º al 15 de noviembre
Elaboración del Proyecto de Plan de Gestión Anual	Del 1º al 30 de noviembre
Aprobación del Proyecto de Plan de Gestión Anual	Antes del 15 de diciembre

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ANUAL	
ACTIVIDAD	PERÍODO
Programación detallada de actividades	Desde la aprobación del Proyecto de Plan de Gestión Anual al 31 de diciembre
Seguimiento del Plan de Gestión Anual AFIP	Del 1° de enero al 31 de diciembre
Informes de avance de actividades	El mes subsiguiente al vencimiento de cada trimestre
Evaluación del Plan de Gestión Anual AFIP	Al 31 de marzo del año siguiente
Informe de gestión anual	Antes del 31 de marzo del año siguiente

Nota: en caso que las fechas detalladas se correspondan con un día inhábil, se toma el día hábil inmediato siguiente.

Las acciones que se impulsan para cumplir con los lineamientos del Plan de Gestión Anual se reflejan asociando las actividades operativas a indicadores (medidas de la gestión operativa de una actividad o proceso repetitivo y/o cíclico), y los proyectos de mejora a iniciativas (conjunto de acciones no repetitivas ni cíclicas, de duración determinada, cuya concreción supone la utilización de recursos específicos destinados a la satisfacción de determinado objetivo o a la solución de un problema dado).

Los niveles de cumplimiento de los indicadores de gestión se miden en función de la ejecución alcanzada respecto de las metas asignadas. Un cumplimiento alto se verifica cuando se registran niveles iguales o superiores al 90%, un cumplimiento medio cuando es menor al 90% e igual o superior al 70%, y un cumplimiento bajo cuando los niveles son inferiores al 70%.

Los niveles de cumplimiento de las iniciativas de mejora se miden en función del estado de avance de las etapas de acuerdo a los plazos establecidos, y de los entregables comprometidos inicialmente. En base a la articulación entre estas variables, las iniciativas pueden ser calificadas de la siguiente manera:

- Ejecución satisfactoria: las etapas de la iniciativa se desarrollan de acuerdo a lo planificado. El alcance de los entregables que componen la iniciativa no se ve modificado.
- Ejecución con demora: las etapas de la iniciativa presentan demoras en el cumplimiento de sus entregables, aunque su alcance no se ve afectado. Hay mayor proporción de entregables cumplidos en el desarrollo del proyecto.
- Ejecución en riesgo/con alerta: las etapas de la iniciativa presentan grandes demoras en el cumplimiento de sus entregables y/o modificaciones en el alcance definido.

Cuando se encuentra cumplida totalmente la iniciativa se informa como "Finalizada", mientras que cuando se cancela/suspende se informa como "Cancelada".

El avance de estas acciones se refleja en los informes de seguimiento mensual y trimestral que elabora la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión.

A los efectos de una mejor identificación de la información indicada en el presente punto, se embebe el Plan Estratégico 2019-2023 del Organismo.

3. Grado de ejecución del Plan Estratégico 2019-2023:

Según lo indicado por el Acta de reunión del Consejo Asesor de la AFIP, emitida el 21 de noviembre de 2019, en cumplimiento de los artículos 10 y 11 del Decreto N.º 1399/01, si bien no ha transcurrido un año de ejecución se entiende que el Plan Estratégico alcanzó un satisfactorio grado de ejecución hasta octubre de 2019, considerando que el mismo se mide a través de los sucesivos Planes de Gestión Anuales.

C. Plan de Gestión Anual 2019.

1. Sus objetivos estratégicos:

Se incluyen 7 indicadores como metas de desempeño (cuyo seguimiento permite contar con una visión global respecto al avance en la consecución de los objetivos institucionales), 26 indicadores y 18 iniciativas distribuidas de la siguiente manera:

PLAN DE GESTIÓN ANUAL 2019		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	INICIATIVAS
MD. Metas de Desempeño	7	-
OE I. Fortalecer el control a partir de un enfoque basado en riesgos	18	7
OE II. Facilitar el cumplimiento a través de la simplificación y la gestión digital	5	4
OE III. Incrementar la capacidad operativa	3	5
OE IV. Fortalecer la cultura tributaria	-	2
TOTAL	33	18

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFIM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

Los niveles de cumplimiento de los indicadores de gestión se midieron en función de la ejecución alcanzada respecto de las metas proporcionales establecidas, según el siguiente detalle:

INDICADORES	Cantidad	%
Cumplimiento proporcional mayor o igual a 90% - Alto	27	82%
Cumplimiento proporcional mayor o igual a 70% y menor a 90% - Medio	3	9%
Cumplimiento proporcional menor a 70% - Bajo	1	3%
Información no aplica para el período de referencia (N.A.)	2	6%
Total de indicadores	33	100%

INICIATIVAS	Cantidad	%
Cumplido-Ejecución a tiempo/Demoras menores	10	56%
Con alerta moderada	4	22%
Con alerta severa	4	22%
Total de iniciativas	18	100%

2. Grado de ejecución del Plan de Gestión al 31/10/2019:

Se visualizó Acta de reunión del Consejo Asesor de la AFIP emitida el 21 de noviembre de 2019, en cumplimiento de los artículos 10 y 11 del Decreto N.°1399/01, en la cual evaluó el grado de cumplimiento del Plan de Gestión ejecutado por la Administración Federal de Ingresos Públicos, conduciendo que se cumplió satisfactoriamente el mencionado plan para el período enero-octubre 2019, alcanzando los objetivos propuestos.

A los efectos de una mejor identificación de la información indicada en el presente punto, se embeben el Acta del Consejo Asesor celebrada el 21/11/2019 y un informe de seguimiento del Plan de Gestión 2019 del Organismo, que abarca el período enero-septiembre.

D. Diseño de indicadores e iniciativas

1. Manuales y/o pautas que establezcan criterios para la formulación de indicadores e iniciativas a incluir en los planes de gestión:

La Instrucción General N.°01/13 (SDG PLA) en su Anexo II establece los contenidos mínimos que deben tener los indicadores e iniciativas.

Complementariamente, la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión como Área Coordinadora realiza actividades, reuniones y elabora documentos durante el proceso de planificación que colaboran en el diseño de indicadores e iniciativas a incluir en el Proyecto de Plan de Gestión AFIP de cada año.

Adicionalmente, como mejora en el proceso de planificación de iniciativas 2020, el área manifestó que trabajaron con un esquema que permitió documentar a través de un portafolio cada una de las iniciativas que forman parte del proyecto de Plan de Gestión AFIP 2020.

2. Criterios utilizados para la inclusión en el Plan de Gestión o de su incorporación al Tablero de Control:

De acuerdo a lo estipulado en el Anexo I de la Disposición N.°04/13 (SDG PLA), las Áreas Responsables deben identificar las actividades más relevantes en su ámbito de competencia que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y estrategias institucionales.

Las actividades propuestas por las Áreas Responsables que no se incluyen en el proyecto de Plan de Gestión Anual, pero que se consideran de relevancia local para su seguimiento, son incluidas en Tablero de Control.

3. Controles tendientes a verificar un adecuado diseño de los indicadores e iniciativas:

Los controles efectuados en relación a indicadores se realizan sobre los siguientes parámetros utilizados para el diseño de los mismos:

- El nombre del indicador debe ser representativo del proceso que mide.
- La descripción del indicador debe referir lo que representa y ser claro, evitando tecnicismos innecesarios.
- La unidad de medida propuesta debe ser acorde al proceso que representa y lo que se busca medir.
- La frecuencia de medición debe definirse considerando el proceso a medir y la disponibilidad de la información.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFAM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

- La meta anual debe ser acorde a valores lógicos, considerando diversas variables como valores históricos, proyecciones futuras, consideración de situaciones excepcionales que pudieran haber influido en el desempeño del proceso medido en alguno de los años considerados para el cálculo, la dotación a bocada a la tarea o proceso que se mide, la productividad esperada para la actividad a controlar, las situaciones de contexto externo/interno que puedan impactar en la métrica, entre otros aspectos diversos que pueden incidir particularmente para cada indicador.
- La definición del resto de los componentes de los indicadores, como ámbito de gestión, unidad de medida, fórmula y fuente de información.
- La batería de indicadores a incluir en el Plan de Gestión Anual apunta a tener en su mayoría métricas que permitan medir productividad, calidad, eficacia y eficiencia.

Si el Área Coordinadora verifica que existen inconsistencias en alguno de los parámetros utilizados se comparte con las áreas involucradas para su correspondiente ajuste.

En materia de iniciativas, un equipo interdisciplinario compuesto por representantes de todas las áreas involucradas elabora el portfolio en un tiempo prefijado con el acompañamiento de personal del Área Coordinadora y con la periódica validación del responsable del proceso al que impacta la iniciativa.

4. Frecuencia de medición de los indicadores:

Responde a las características que presentan cada uno de los procesos, las variables que se miden y los sistemas informáticos de registro.

A los efectos de una mejor identificación de la información indicada en el presente punto, se embeben dos informes que exteriorizan el seguimiento de indicadores e iniciativas del Plan de Gestión 2019 del Organismo, que abarca un análisis acumulado enero-octubre.

E. Conclusión del Servicio de Auditoría Interna:

Del relevamiento efectuado respecto de la existencia del Plan Estratégico del Organismo y de lo concluido por el Consejo Asesor de la AFIP respecto de su ejecución, este Servicio de Auditoría identificó como una oportunidad de mejora a la suscripción por parte de los funcionarios intervinientes de los informes de seguimiento del Plan de Gestión, de indicadores y de iniciativas, así como de las guías básicas del proceso de planificación de iniciativas (publicadas en la intranet del Organismo y remitidas a esta instancia).

Se entiende que la suscripción de la documentación brinda un grado de seguridad razonable respecto de la integridad, inalterabilidad y autenticidad de los documentos, asignando las responsabilidades correspondientes.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

Normativa aplicable

	Norma	Vigencia
Normativa general	Resolución RESOL-2019-290-APN-SIGEN - Aprobación del "Reglamento para el funcionamiento del Comité de Control Interno".	20/08/2019
	Resolución N.º172/14 (SGN) - Normas Generales de Control Interno para el Sector Público.	04/12/2014
	Resolución N.º45/03 (SGN) - Papeles de Trabajo (Anexos a Manual de Control Interno Gubernamental Resolución N.º03/11 - SGN).	12/05/2003
	Resolución N.º152/02 (SGN) - Normas de Auditoría Interna Gubernamental.	28/10/2002
	Disposición DI-2019-7-E-AFIP-SDGAUI - Aprobación MAI v.6.2.	20/05/2019
	Instrucción General N.º01/16 (AFIP) - Tratamiento a observar por las unidades de estructura dependientes de la AFIP respecto de las actuaciones originadas en la Subdirección General de Auditoría Interna (Unidad de Auditoría Interna).	09/03/2016
	Instrucción General N.º01/16 (SDG AUI) - Instrucción General N.º01/16 (AFIP). Su reglamentación por la SDG AUI, conforme Punto XI- Disposiciones Generales, Apartado 7.	01/03/2016

	Norma	Vigencia
Normativa específica	Decreto N.º1399/01 - Establécese normas para la organización del funcionamiento de AFIP. Conformación de Recursos. Facultades. Plan de Gestión Anual. Consejo Asesor. Integración.	05/11/2001
	Disposición N.º481/15 (AFIP) - Mapa de Procesos AFIP. Su aprobación.	06/11/2015
	Disposición N.º42/09 (AFIP) - Procedimiento de Planificación Institucional. Su reglamentación.	30/09/2009
	Disposición N.º672/04 (AFIP) - Marco General del Sistema Presupuestario.	29/10/2004
	Disposición N.º04/13 (SDG PLA) - Procedimiento de Planificación Institucional. Su modificación.	24/04/2013
	Instrucción General N.º01/13 (SDG PLA) - Proceso de Planificación Táctica y Operativa con impacto institucional.	09/08/2013

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

Datos Referenciales

Equipo de Auditoría	Cargo	(Título) Apellido y Nombre
	Subdirector General de Auditoría Interna	---
	Director Auditoría de Procesos Centrales	C.P. RODRIGUEZ, Mariano Fabio.
	Jefe de Departamento Auditoría de Gestión de Recursos	C.P. GARCÍA, Gabriela Verónica
	Jefe de División de Auditoría de Cumplimiento Financiero y Patrimonial	C.P. CASTELO, Javier Darío.
	Supervisores	C. P. DELARROCA, Nicolás Federico. C. P. STEINBAUM, María Gabriela.
	Audidores	C.P. FERRARI MEZHER, Carla Adriana. C.P. SOLER, Anabella Paula.

Área auditada o Responsable (autoridades / jefaturas / responsables)	Cargo	Durante las Tareas de Campo	Durante el Período Auditado
	Subdirector General de Planificación	C.P. José Ricardo VARELA	C.P. José Ricardo VARELA
	Directora de Planeamiento y Análisis de Gestión	Lic. Susana ÁLVAREZ	Lic. Susana ÁLVAREZ

TAREAS REALIZADAS:

- El 21/11/2019 se envió a la Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión (SDG PLA) un cuestionario de control interno, mediante el cual se efectuó el relevamiento de la existencia del Plan Estratégico del Organismo 2019-2023, del Plan de Gestión 2019, del diseño y seguimiento de indicadores e iniciativas; que permitan la elaboración del estado de situación sobre los mecanismos internos de su seguimiento y evaluación. Se recibió respuesta al mismo el 04/12/2019.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFIM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR

Comunicación con el auditado y otras áreas con competencia

A continuación, se presenta un detalle de la comunicación establecida entre la comisión auditora y los distintos responsables de las áreas involucradas:

COMUNICACIONES ENVIADAS

Área / Fecha	Comunicación	Asunto
Subdirección General de Planificación		
27/11/2019	NO-2019-00499327-AFIP-SDGAUI	Comunicación de inicio de la Auditoría.
Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión		
21/11/2019	NO-2019-00481197-AFIP-DIAUPC-SDGAUI	Cuestionario de Control Interno.
27/11/2019	Correo electrónico sin N.º	Aceptación de la prórroga solicitada.

COMUNICACIONES RECIBIDAS

Área / Fecha	Comunicación	Asunto
Dirección de Planeamiento y Análisis de Gestión		
27/11/2019	Correo electrónico sin N.º	Solicitud de prórroga.
04/12/2019	NO-2019-00523050-AFIP-DIPLAG-SDGPLA	Respuesta al Cuestionario de Control Interno.

Auditor/es	Sup	Div	Dep	Ctr	Dir	Ctr	SDG
CAFM	MGS	NFD	JDC	---	GVG	---	MFR



Administración Federal de Ingresos Públicos
"2019 - AÑO DE LA EXPORTACIÓN"

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico firma conjunta

Número:

Referencia: CCP 19-2019: IRAI EF SIGEN.

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 16 pagina/s.