

2019

**Administración
Federal de
Ingresos
Públicos**

**Subdirección
General de
Auditoría Interna**

**Cargo
OIP 26/2017**

GERENCIAMIENTO EN ÁREAS IMPOSITIVAS Y DE LOS RECURSOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

**Dirección Regional Sur
Dirección Regional Microcentro
Dirección Regional Palermo**

**INFORME DE REVISIÓN DE
AUDITORÍA INTERNA**

Evaluación Final

Palabras Clave: Gerenciamiento - Tablero de Control - Cronograma de Reuniones

Fundamentos de la auditoría

Evaluar la gestión gerencial que se desarrolla en las Áreas Impositivas y de los Recursos de la Seguridad Social, con el fin de verificar la eficacia y eficiencia de los controles efectuados y la debida asignación de los recursos humanos y materiales, en el marco de las normas y procedimientos vigentes. Ello, con el objeto de lograr la optimización de los procesos administrativos en pos de una mejora en la calidad de la gestión, a fin de dar cumplimiento a los objetivos fijados por el Organismo.

Impacto en la ciudadanía

El adecuado desarrollo de su operatoria por parte de la DGI y la DGRSS posibilita cumplir adecuadamente sus funciones de administración en lo que respecta a la aplicación, percepción, control y fiscalización de los tributos nacionales y los recursos de la seguridad social, promoviendo el cumplimiento voluntario, el desarrollo económico y la inclusión social.

Opinión de Auditoría Interna

En el ámbito de la Dirección General Impositiva se ha establecido un esquema institucional para el gerenciamiento de distintos procesos que resultan de su competencia. Se destacan dentro de sus fortalezas su carácter participativo, la previsión de su documentación y correspondiente reporte a la Superioridad y la inclusión de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos del proceso considerado en la presente auditoría.

Asimismo, cabe destacar que el esquema establecido contempla un razonable flujo de información, el que se complementa con otras fuentes, cumplimentándose razonablemente con los atributos de oportunidad y contenido.

En las Direcciones Regionales Sur, Palermo y Microcentro se ha dado cumplimiento a las pautas mencionadas, entendiéndose recomendable incorporar dentro del orden del día de cada reunión el seguimiento de los cursos de acción convenidos en las reuniones precedentes, a los efectos del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, surge como oportunidad de mejora la generación de información gerencial complementaria, relacionada con el costo de los procesos, la disponibilidad de personal y su capacitación, estimándose que a tal efecto podría resultar pertinente la intervención de la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización.

Conforme los procedimientos desarrollados por este cuerpo auditor, se verifican mejoras en los aspectos observados -vinculados a efectuar un seguimiento de los cursos de acción convenidos en las reuniones precedentes-, no obstante subsistir ciertas cuestiones pendientes -relacionadas a incorporar al Tablero de Control indicadores adicionales o complementarios-, que serán verificadas en el marco del cargo de auditoría OIP 33/2018 (Gerenciamiento en Áreas Impositivas y de los Recursos de la Seguridad Social).

Destinatarios

- ✓ Subdirección General de Operaciones Impositivas Metropolitanas
- ✓ Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización

Objeto

Analizar el estado de situación de la totalidad de las recomendaciones presentadas en el Informe de Revisión de Auditoría Interna, cuyo objeto fue relevar y evaluar la gestión desarrollada por los Directores Regionales de las áreas auditadas, en relación a la ejecución y supervisión de las tareas y controles asignados por la estructura organizativa, identificando aspectos susceptibles de mejora.

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 Nº152/02) en el marco de la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

Las tareas se llevaron a cabo entre el 07/03/2018 y el 28/03/2019 (Mayor detalle en Anexo A).

Se solicitó la opinión de las áreas auditadas y/o con injerencia en el tema aquí tratado (Mayor detalle en el Anexo B).

Se deja constancia que el presente no constituye un dictamen técnico y/o jurídico ni instrucción de servicio, los cuales deberán ser expedidos por las instancias de gestión competentes. Se procura poner en conocimiento de las áreas de gestión, desvíos o posibles desvíos para que éstas analicen si comparten esa calificación y, en su caso, decidan la adopción de cursos de acción correctivos, tomando en cuenta los sugeridos por la Subdirección General de Auditoría Interna, o si están dispuestas a asumir el riesgo que los mismos implican.

Aclaraciones Previas

Se deja constancia que, conforme los procedimientos de auditoría programados para la presente intervención, en particular se ha evaluado el gerenciamiento llevado a cabo por las Jefaturas de las direcciones regionales auditadas respecto de los procesos de Selección e Investigación de Contribuyentes a Fiscalizar, Fiscalización y Determinaciones de Oficio.

Relevamientos, verificaciones y/o constataciones

Esquema de gerenciamiento institucional

Mediante la Nota N°3376/2016 (DG IMPO) del 13/12/2016, la Dirección General Impositiva dispuso el marco conceptual del nuevo rol gerencial de las Direcciones Regionales, para lo cual regula la elaboración de un cronograma de reuniones de trabajo y coordinación, como así también la implementación de un tablero de control que permite cuantificar y evaluar la gestión realizada.

En tal sentido, establece la aplicación de un Tablero de Control integrado por indicadores específicos para cada proceso y áreas dependientes, incluido el de la fiscalización. Al respecto cabe mencionar que además de un seguimiento de carácter cuantitativo prevé el análisis cualitativo a partir del reporte detallado de 10 fiscalizaciones relevantes de cada jurisdicción.

Del mismo modo, estipula un cronograma de reuniones mensuales que deben llevarse a cabo con todos los jefes hasta el nivel de División, teniendo en cuenta como aspecto principal, el monitoreo del tablero de control para el seguimiento de los distintos indicadores, como así también la consideración de otros puntos como dificultades en la gestión por nuevos inconvenientes, o unificación de criterios técnicos y operativos.

Por último, la Nota citada precedentemente dispone la confección de actas en oportunidad de celebrarse las reuniones antedichas, que son remitidas a la Dirección de Coordinación y Evaluación Operativa y a la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización, con conocimiento a la Subdirección General de Operaciones Impositivas respectiva.

Complementariamente, mediante la Nota N°63/2017 (DG IMPO) del 10/01/2017, se estableció el criterio de selección de las fiscalizaciones relevantes a incluir en el Tablero de Control, considerando la importancia del sector o actividad del fiscalizado dentro del mapa jurisdiccional, pautando como sectores económicamente relevantes aquellos cuya recaudación agregada signifique hasta el 60% de la recaudación total de la jurisdicción.

Este servicio auditor destaca como fortalezas del esquema planteado su carácter participativo, la previsión de su documentación y correspondiente reporte a la Superioridad y la inclusión de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos del proceso considerado.

Información para el gerenciamiento

A los efectos del gerenciamiento de los procesos analizados las Direcciones Regionales disponen de la siguiente información:

- **Tablero de Control** (Nota N°3376/2016 (DG IMPO)): la información incluye los resultados de las distintas jurisdicciones y un ranking en orden a su grado de cumplimiento.
- **Informes de Seguimiento de Metas Operativas:** elaborado mensualmente por el Departamento Planificación y Seguimiento de Fiscalizaciones (DI PYNF), brinda información del grado de cumplimiento parcial de las metas establecidas para los distintos procesos involucrados en el **Plan de Fiscalización**, que incluyen a la Selección e Investigación de Contribuyentes a Fiscalizar, la Fiscalización y las Determinaciones de Oficio.
- **Reportes elaborados por las secciones de Control de Gestión de las Direcciones Regionales:** a partir de las facilidades que brinda el SEFI para la generación de consultas con filtros, se realizan reportes a nivel desagregado (por área de la Dirección Regional) del estado de la gestión para su análisis por parte de los Directores Regionales.

- **Informe de Control de Gestión de la Subdirección General de Operaciones Impositivas Metropolitanas:** elaborado por la Sección Control de Gestión de dicha instancia, incluye para cada jurisdicción una evaluación del grado de cumplimiento o apartamiento de las metas proporcionales de Plan de Fiscalización, previéndose la formulación de las aclaraciones pertinentes por parte de cada una de las Direcciones Regionales analizadas.
- **Accesos propios a sistemas de información del Organismo:** se ha constatado que los responsables de las Direcciones Regionales cuentan con accesos habilitados a los sistemas organizacionales que resultan de utilidad para el seguimiento de los procesos analizados, tales como el SEFI, EFISCO (roles Director Regional y mapa jurisdiccional, entre otros), QLIKVIEW – BUSINESS INTELLIGENCE (Seguimiento Direcciones Regionales) y SARHAONLINE (Jefatura).

De análisis efectuado por esta Auditoría y conforme las opiniones de los propios responsables de las direcciones regionales auditadas, puede concluirse que la información que disponen resulta razonablemente adecuada a los efectos del gerenciamiento a su cargo, destacándose los atributos de oportunidad y contenido.

Sin perjuicio de lo señalado cabe mencionar como oportunidades de mejora los siguientes aspectos:

- La orientación competitiva que establece la disposición de la información del Tablero de Control de la Nota N°3376/2016 (DG IMPO), a partir del establecimiento de un ranking, amerita la incorporación de cierta información adicional que permita un análisis más homogéneo, como por ejemplo las variaciones de las dotaciones en relación a las consideradas en oportunidad de formularse el Plan de Fiscalización y otros datos que pudieren considerarse pertinentes (ej. el costo operativo por área o conjunto de áreas que puede obtenerse desde el PORTAL SIGMA).
- Las Jefaturas de las Direcciones Regionales carecen de información relacionada con las actividades de capacitación realizadas por los agentes a su cargo, habiendo entendido que las mismas resultan conducentes a un mayor logro de los objetivos institucionales.
- Sin perjuicio de las consultas específicas que permite el SARHA GERENCIAL, los responsables de las Direcciones Regionales no disponen de información en línea y consolidada de la disponibilidad de personal, que permita la planificación y seguimiento de las tareas gerenciadas.

Evaluación del cumplimiento acordado a lo dispuesto en la Nota N°3376/2016 (DG IMPO)

Al respecto se ha constatado que en el ámbito de las tres direcciones regionales auditadas se han celebrado las reuniones pautadas, en las oportunidades establecidas y con la participación de las Jefaturas con nivel de División.

Asimismo, surge que se ha dado cumplimiento al deber de documentar dichas reuniones, confeccionándose las Actas respectivas, en las que consta que se han tratado las temáticas propuestas en cuanto a la evaluación de la información del Tablero de Control, así como otros aspectos que se han considerado relevantes en cada oportunidad.

Cabe señalar como oportunidad de mejora incorporar dentro del orden del día de cada reunión el seguimiento de los cursos acción convenidos en las reuniones precedentes, a los efectos del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Conclusión de la instancia de Revisión Inicial:

En el ámbito de la Dirección General Impositiva se ha establecido un esquema institucional para el gerenciamiento de distintos procesos que resultan de su competencia. Se destacan como fortalezas del esquema planteado su carácter participativo, la previsión de su documentación y correspondiente reporte a la Superioridad y la inclusión de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos del proceso considerado en la presente auditoría.

Asimismo, cabe destacar que el esquema establecido contempla un razonable flujo de información, el que se complementa con otras fuentes, cumplimentándose razonablemente con los atributos de oportunidad y contenido.

De los relevamientos efectuados por este servicio auditor surge que en las direcciones regionales Sur, Palermo y Microcentro se ha dado cumplimiento a las pautas mencionadas, entendiéndose recomendable incorporar dentro del orden del día de cada reunión el seguimiento de los cursos de acción convenidos en las reuniones precedentes, a los efectos del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, surge como oportunidad de mejora la generación de información gerencial complementaria, relacionada con el costo de los procesos, la disponibilidad de personal y su capacitación, estimándose que a tal efecto podría resultar pertinente la intervención de la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización.

Opinión / Plan de acción del auditado:

En la presente instancia, la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización señala que al momento de elaborarse las metas del Plan de Fiscalización, las áreas operativas participan en el armado y composición de las horas disponibles a la fecha de su realización, y que de producirse variaciones importantes en la dotación de personal, las mismas serán consideradas al momento de evaluarse la ejecución -como elemento que justifique los desvíos que pudieran haberse producido-.

Por otra parte, informa que esa Dirección tiene una participación activa en el armado y dictado de cursos junto con la Dirección de Capacitación sobre temas que se consideran de gran relevancia (como ser los relacionados a la temática de Facturación Apócrifa, Lavado de Activos, Fideicomiso, etc.), sin perjuicio de los procesos de capacitación que se impulsen a partir de las necesidades que exponen las dependencias.

Por último, señala que comparte lo expresado por esta auditoría, respecto a la generación de información complementaria, por lo que en forma regular y como resultado del análisis y retroalimentación del esquema establecido, se producen actualizaciones en la información gerencial proporcionada a las distintas Direcciones Regionales. En tal sentido, menciona que se incorporaron modificaciones en el Tablero a partir de enero de 2018 -en consonancia a las instrucciones impartidas por la DGI-, existiendo en este contexto varias oportunidades de mejoras que, sin que el sistema altere su estabilidad, deben permitir su evolución.

Opinión de Auditoría Interna:

En la presente instancia se efectuó una revisión de las actas de reunión realizadas en el segundo semestre del año 2018 por parte de las Direcciones Regionales Palermo, Microcentro y Sur, surgiendo que de corresponder, se efectuó el seguimiento de ciertos cursos de acción convenidos en las reuniones precedentes.

Por otra parte, en virtud de lo informado por la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización, se entiende compartida la opinión emitida en cuanto a la existencia de oportunidades de mejora de la información gerencial incorporada a los tableros de control.

Al respecto, es dable señalar que en el Cargo OIP 33/2018 (Gerenciamiento en Áreas Impositivas y de los Recursos de la Seguridad Social), se ha puntualizado una serie de indicadores que convendría incorporar al Tablero de Control de DGI, para un mejor gerenciamiento de las Direcciones Regionales (por ejemplo relacionado con el cumplimiento de metas correspondientes a la fiscalización de los Recursos de la Seguridad Social en el ámbito de la Subdirección General de Operaciones Impositivas del Interior). Por lo tanto, el seguimiento de este aspecto, será efectuado en el marco del mencionado cargo de auditoría.

Anexo A – Datos Referenciales y Tareas realizadas

Datos Referenciales

Tipo de Auditoría: *Planificada - Operacional - Impositiva*

División Auditoría Operativa Impositiva y de los Recursos de la Seguridad Social

Auditor: C.P. Del Bono Lorena Andrea

Supervisor: Lic. Álvarez, Martín Rodrigo

Jefe de División: C.P. Pérez, María Laura

Departamento Auditoría Impositiva y de los Recursos de la Seguridad Social

Jefe de Departamento: C.P. Lorenzo, Eleonora Marcela

Dirección de Auditoría de Procesos Operativos

Director: Abog. Ocamica, Pedro Daniel

Subdirección General de Auditoría Interna

Subdirector General: C.P. Sosa, Néstor Abelardo

Áreas Auditadas:

AREAS	AUTORIDADES DURANTE LAS TAREAS DE SEGUIMIENTO
Dirección Regional Sur	Abog. Fernández de Rodríguez, Silvia Beatriz (1)
Dirección Regional Microcentro	C.P. Nappa, Eduardo Julio
Dirección Regional Palermo	C.P. Vadell, Gabriel Alejandro (2)

(1) La actual Directora Regional Abog. Fernández de Rodríguez Silvia Beatriz, asumió sus funciones el 26/02/2018, estando anteriormente a cargo de la Dirección Regional el C.P. Del Cuadro Néstor Eduardo.

(2) El actual Director Regional C.P. Vadell Gabriel Alejandro, asumió sus funciones el 07/05/2018, estando anteriormente a cargo de la Dirección Regional la Abog. Fernández de Rodríguez Silvia Beatriz.

Tareas realizadas en la presente instancia:

- Se solicitó mediante email a las Direcciones Regionales Sur y Palermo, y a la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación, copia de las actas de reunión confeccionadas en el segundo semestre de 2018 en cumplimiento del Esquema de Gerenciamiento implementado por DGI, a los fines de verificar lo recomendado por este servicio auditor.
- Se procedió a analizar la respuesta brindada por la Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización, y se le solicitó la documentación de respaldo respectiva.

Anexo B – Comunicación con el auditado y otras áreas con competencia

A continuación se presenta un detalle de la comunicación establecida entre la comisión auditora y las distintas áreas involucradas:

COMUNICACIONES ENVIADAS:

Subdirección General de Operaciones Impositivas Metropolitanas

Fecha	Nota	Asunto
19/12/2017	1518/2017(DSG AUI)	Remisión Informe de Revisión de Auditoría Interna

Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización

Fecha	Nota	Asunto
19/12/2017	1519/2017(DSG AUI)	Remisión Informe de Revisión de Auditoría Interna
07/03/2019	Correo Electrónico	Solicitud de información

Dirección Regional Sur

Fecha	Nota	Asunto
07/03/2019	Correo electrónico	Solicitud de información

Dirección Regional Palermo

Fecha	Nota	Asunto
07/03/2019	Correo Electrónico	Solicitud de información

COMUNICACIONES RECIBIDAS:

Dirección de Coordinación Técnica y Evaluación de la Gestión de Fiscalización

Fecha	Nota	Responde a
03/05/2018	27/2018 (DI CTEF)	Nota N°1519/2017 (SDG AUI)
07/03/2019	Correo Electrónico	Solicitud de información Correo Electrónico del 07/03/2019

Dirección Regional Sur

Fecha	Nota	Responde a
08/03/2019	Correo electrónico	Solicitud de información Correo Electrónico del 07/03/2019

Dirección Regional Palermo

Fecha	Nota	Asunto
08/03/2019	Correo Electrónico	Solicitud de información Correo Electrónico del 07/03/2019



Administración Federal de Ingresos Públicos
“2019 - AÑO DE LA EXPORTACIÓN”

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico firma conjunta

Número:

Referencia: IRAI Evaluacion Final OIP 26-2017 SIGEN

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 8 pagina/s.

