



# Ministerio de Defensa

INSTITUTO DE AYUDA FINANCIERA PARA  
PAGO DE RETIROS Y PENSIONES MILITARES

INFORME DE AUDITORIA

N°: 28/2021

Fecha: 12/08/2021

SISAC N°: 24

**CARACTER:** Revisión legal y administrativa.

**TEMA:** Evaluación de la Atención al Beneficiario.

PLAN UAI: 2021

Proyecto de Auditoría N° 27

	<u>Pág.</u>
<b>1. <u>INTRODUCCION</u></b>	
1.1. <u>Objetivo y Alcance</u>	1
1.2. <u>Marco normativo</u>	1
1.3. <u>Notas emitidas y recibidas</u>	2
1.4. <u>Tareas realizadas</u>	3
1.5. <u>Aclaraciones previas y antecedentes principales</u>	3
<b>2. <u>RESULTADOS</u></b>	
2.1. <u>Verificaciones</u>	3
2.2. <u>Observaciones y Recomendaciones</u>	10
2.3. <u>Observaciones de Seguimiento del IA N° 5/2020</u>	12
2.4. <u>Tratamiento ulterior del Informe con el área auditada</u>	13
<b>3. <u>CONCLUSIONES</u></b>	14

## **INFORME DE AUDITORIA N° 28/2021:**

**Carácter:** Revisión legal y administrativa.

**Tema:** Evaluación de la Atención al Beneficiario.

**Referencia:** Plan Anual de Auditoría 2021 - Proyecto de Auditoría N° 27 SISAC N° 24

### **1. INTRODUCCION**

#### **1.1. Objeto y alcance de la auditoría**

El objetivo consistió en evaluar el funcionamiento del proceso de atención al Beneficiario haciendo principalmente hincapié en los canales web y telefónico, a través del cotejo de los procedimientos vigentes y de las actividades y objetivos de calidad llevados a cabo desde Enero 2020 a Junio 2021 por la Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario (SRB).

El alcance de las tareas llevadas a cabo contempló las comprobaciones fijadas en las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por Resolución SGN N° 152/2002, las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional (Resolución SGN N° 172/2014) y los lineamientos establecidos en el “Manual de Control Interno Gubernamental” aprobado por la Resolución SGN N° 03/2011. Asimismo, se efectuó el seguimiento de Observaciones del IA N° 5/2020 pendientes de regularización, para su actualización en el SISAC.

#### **1.2. Marco normativo y de referencia**

Primeramente, es oportuno citar la normativa aplicable: Ley 22.919, Dec. N° 3.019/1983, D.A. N° 1.423/2016, Res. IAF N° 10.802/2016, 10.963/2017 y 10.990/2017, Disp. DEj N° 13.157/2016. A su vez, cabe expresar, que en cumplimiento de las medidas dispuestas por el Gobierno Nacional en relación a la pandemia originada por el COVID-19, la atención al beneficiario de modo presencial se encuentra restringida en la sede Central del Instituto y en sus Delegaciones, por lo que la misma se reanudará cuando así lo determine el Poder Ejecutivo. En consecuencia, hoy en día la atención al beneficiario se encuentra centrada primordialmente en el Sistema Integrado de Consultas (SIC) de acceso digital y en menor medida, en el canal institucional de comunicación telefónica. En tal contexto, se torna esencial adecuar los medios de contacto remotos, a los efectos de garantizar la comunicación de los beneficiarios con el Instituto y así brindarles la mejor atención posible.

En dicho marco, conforme a la DA N° 1.423/2016, la SRB tiene como responsabilidad primaria la de ejecutar las actividades relacionadas con las prestaciones y servicios que se brindan a los beneficiarios y la atención al público vinculada a dichas actividades tanto en la Sede Central del IAF como en las Delegaciones de todo el país. Es así que la SRB debe participar en la implementación de las políticas públicas específicas y programas relativos a las prestaciones y servicios a cargo del Organismo, como así también proponer las acciones de mejora continua en la calidad del servicio que se ofrece. Recordemos que su estructura organizacional se compone de la siguiente manera:

<b>SUBGERENCIA DE RELACIONES CON EL BENEFICIARIO (SRB)</b>		
<b>Departamento de Atención al Público (DAP)</b>	<b>Coordinación de Servicios al Beneficiario (CSB)</b>	
	Delegaciones	IAF Itinerante

Citaremos aquí, las principales acciones fijadas por la Res. IAF N° 10.990/2017 a cargo de la División Atención Remota del Departamento de Atención al Público (DAP), dado que el presente relevamiento se basó principalmente en el cotejo de los procesos llevados a cabo por la mencionada División:

<b>PRINCIPALES ACCIONES A CARGO DE LA DIVISIÓN ATENCIÓN REMOTA DEL DEPTO. ATENCIÓN AL PÚBLICO:</b>
Supervisar al personal a su cargo en el desenvolvimiento de las tareas asignadas y controlar el cumplimiento de los procesos de trabajo.
Brindar el apoyo que resulte necesario en las situaciones particulares que pudieran surgir de la atención telefónica del público.
Atender de manera clara, completa y eficiente las demandas del público.
Atender las consultas/trámites del público telefónico aplicando los procedimientos o instructivos pertinentes.
Atender las consultas efectuadas a través de la página web del Instituto - Sistema Integrado de Consultas (SIC).
Gestionar, en caso de corresponder, la derivación del público al sector correspondiente.
Llevar un control estadístico de los trámites gestionados en la División Atención Remota.

Por su parte, según la Res. IAF N° 10.990/2017, la División Carga y Control de Fondos Rotatorios dependiente de la Coordinación de Servicios al Beneficiario (CSB), es quien controla la documentación proveniente de las Delegaciones vinculada a la rendición de Fondos Rotatorios, revisa sus gastos corrientes y concilia la emisión de los cheques correspondientes.

Es dable afirmar que la tarea de Atención al Beneficiario se torna una fuente de revelación de las políticas públicas definidas por un Organismo abocado a la seguridad social como el IAF. Así, en consonancia con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico del Instituto 2017-2021, se destacan los Objetivos Estratégicos destinados a profundizar el vínculo con el beneficiario, dotando de gran relevancia al proceso auditado. El seguimiento de las metas propuestas es monitoreado por la SPyMC a través del Sistema de Gestión de Calidad del IAF (SGCIAF). Por último, vale decir que conforme a la Matriz de Exposición del Plan UAI 2021 por ponderación de impacto y de probabilidad, el proceso que nos ocupa posee un Riesgo Considerable.

### **1.3. Notas emitidas y recibidas**

Mediante NO-2021-56885119-APN-UAI#IAF y NO-2021-56886720-APN-UAI#IAF de fecha 25/06/2021, esta UAI remitió sus requerimientos iniciales de documentación a la SRB y a la

SPyMC respectivamente. Las áreas auditadas enviaron sus respuestas por medio de las NO-2021-60763343-APN-SPYMC#IAF de fecha 07/07/2021, NO-2021-61464806-APN-SRB#IAF del 10/07/2021 y correos electrónicos institucionales del 22/07/2021 y 27/07/2021.

#### **1.4. Tareas realizadas**

A los efectos de llevar a cabo las comprobaciones bajo análisis, se ha definido el siguiente programa de auditoría:

- Estudio de la materia a auditar y de su normativa aplicable.
- Definición de los tópicos a verificar conforme al Plan UAI 2021.
- Selección de la muestra de auditoría.
- Armado del requerimiento inicial de documentación.
- Análisis de las evidencias aportadas por las áreas auditadas.
- Detección de posibles observaciones.
- Propuesta constructiva de recomendaciones como oportunidades de mejora.

Asimismo, cabe mencionar que para la presente revisión, se ha tomado el período auditado comprendido entre Enero 2020 y Junio 2021.

#### **1.5. Aclaraciones previas y antecedentes principales**

La última revisión sobre la materia bajo análisis fue la plasmada en el IA N° 5/2020, en el cual se registraron las siguientes Observaciones susceptibles de ser monitoreadas en la presente auditoría:

- Obs. 1 del IA N° 5/2020: Falta de descripción de los puestos de trabajo del DAP.
- Obs. 2 del IA N° 5/2020: Falta de manuales de procedimientos de la SRB aprobados.
- Obs. 3 del IA N° 5/2020: Falta de circuito formalizado de información interna entre la SRB y el resto de las áreas operativas del IAF.
- Obs. 4 del IA N° 5/2020: Baja productividad sobre la cantidad de consultas atendidas por la SRB a través del SIC.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. Verificaciones**

En la revisión efectuada, se verificaron los siguientes aspectos:

a) Dotación de la SRB y de sus dependencias al 30/06/2021:

De acuerdo a los registros que surgen de la NO-2021-61464806-APN-SRB#IAF, al 30/06/2021 la dotación de la SRB y de sus dependencias, se compone de 113 Agentes:

<b><u>DOTACIÓN TOTAL DE PERSONAL DE LA SRB = 113 agentes</u></b>	
Dotación en Sede Central: 33 agentes.	
21 Mujeres.	12 Hombres.
Dotación en Delegaciones: 80 agentes.	
24 Mujeres.	56 Hombres.

Es decir que son de género femenino el 40% de los agentes pertenecientes a la dotación de la SRB. Tal asignación de Personal se encuentra en sintonía con las políticas de equidad de género implementadas por el Estado Nacional para revertir las desigualdades entre varones y mujeres en la administración pública. En este sentido, mediante RESFC-2021-57-APN-DIR#IAF, el Instituto ha creado su propio Observatorio de Igualdad de Género para efectuar el relevamiento y análisis de datos y generación de información vinculada al cumplimiento de políticas públicas, en materia de perspectiva e igualdad de género y oportunidades dispuestas por el Gobierno Nacional y el desarrollo de actividades de capacitación en la temática. El Organismo promueve la jerarquización de la mujer en su estructura organizacional, lo que en el caso de la SRB se refleja por ejemplo en las dos agentes que son jefas del Depto. Atención al Público y de la Coordinación de Servicios al Beneficiario.

b) Capacitación del Personal de la SRB:

Surge del Informe de Gestión 2020 realizado por el área auditada y remitido a la DEj con fecha 04/01/2021 en su NO-2021-00249236-APN-SRB#IAF, la confección de un programa de capacitación realizado en forma federal, es decir realizado por agentes pertenecientes al IAF central y a sus Delegaciones. En el mismo, se incluyeron actividades de actualización de la información, refuerzo de contenidos y difusión de instructivos que están en proceso de evaluación. A partir de su cotejo, esta UAI verificó la realización de capacitaciones sobre temáticas tales como:

- Nueva Operatoria de Créditos Hipotecarios Web.
- Fondos Rotatorios.
- Inducción y Trámites para la Atención al Público.
- Nueva modalidad de préstamos WEB.
- Manejo del turnero.

Por otro lado, el DAP se encuentra participando de la capacitación del sistema de turnos que estará disponible en la página web institucional con el objetivo de que todos los beneficiarios del IAF puedan concurrir con turno previo asignado cuando se reanude la atención presencial.

Con respecto al cronograma de capacitación previsto para el presente ejercicio 2021, la SRB manifestó que *“(...) este sector realiza capacitaciones cada vez ingresa personal nuevo. Las actualizaciones o cada vez que surjan modificaciones en los trámites, se transmiten e informan a través de reuniones o lotus internos”*. La capacitación constante de los agentes integrantes del DAP es fundamental para mejorar sus competencias e incentivar mejores hábitos de trabajo que se traduzcan en una calidad de servicio superadora. En este sentido y como oportunidad de mejora, esta UAI aconseja que también se incluyan capacitaciones sobre otros temas afines tales como resguardar el valor de la relación entre los beneficiarios y el Instituto, abordar técnicas de atención efectivas según los distintos canales de comunicación, gestionar adecuadamente las quejas y situaciones conflictivas, y brindar soluciones eficientes. Todo ello contribuirá a fortalecer no sólo el vínculo con los beneficiarios sino también la reputación del IAF por medio de la atención que les brinda.

c) Canales de atención al público:

Como se ha dicho anteriormente, en cumplimiento de las medidas dispuestas por el Gobierno Nacional en relación a la pandemia originada por el COVID-19, la sede Central del Instituto y

sus Delegaciones, permanecen limitadas en cuanto a la atención presencial al beneficiario, la que se reanuda cuando así lo determine el Poder Ejecutivo. En tal contexto, conforme a la NO-2021-61464806-APN-SRB#IAF, el área auditada manifestó: *“Nuestros beneficiarios primordialmente eligen la atención presencial ante cualquier otro tipo de contacto para la gestión de sus trámites, sin embargo, ante la situación de pandemia hemos puesto a disposición diferentes canales de atención alternativos”*.

En consecuencia, la atención al beneficiario se encuentra hoy en día centrada principalmente en el Sistema Integrado de Consultas (SIC) y en menor medida, en el contacto telefónico. No obstante ello, se verificó y destaca positivamente el uso de redes sociales oficiales a los fines de sumar canales alternativos de comunicación (Facebook.com/IAFPRPM, Twitter: @iafprpm). Asimismo, es dable subrayar que a partir del 01/10/2020, el IAF lanzó una nueva plataforma que reemplazó a eIAF 2.0 para la realización de trámites de manera virtual, obrando en la plataforma un instructivo para su acceso (<https://www.argentina.gob.ar/iaf/nuevo-portal-de-servicios-eiaf-beneficiarios>).

En dicho marco, esta UAI constató los trámites y servicios ofrecidos a los beneficiarios a través de la página web del IAF (<https://www.argentina.gob.ar/iaf/tramites-y-servicios>), muchos de los cuales gestiona el personal de Atención al Público por medio del SIC, destacándose los siguientes:

<b>TRÁMITES Y SERVICIOS OFRECIDOS A LOS BENEFICIARIOS EN LA WEB DEL IAF</b>				
<b>HABERES DE RETIROS Y PENSIONES</b>	<b>ASIGNACIONES FAMILIARES</b>	<b>CERTIFICACIONES</b>	<b>FALLECIMIENTO DE BENEFICIARIOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de zona de pago de haberes.</li> <li>- Cobro de haberes de retiro y pensión.</li> <li>- Reclamo de haberes de retiro o pensión no percibidos.</li> <li>- Solicitud de suspensión de haberes de retiro por Dec. N° 894/2001.</li> <li>- Solicitud de rehabilitación de haberes.</li> <li>- Designación de apoderado para el cobro de haberes.</li> <li>- Solicitud de modificación de datos personales.</li> <li>- Solicitud de credencial de retiro o pensión.</li> <li>- Solicitud de alta/baja de seguro de vida obligatorio.</li> <li>- Designación de beneficiarios del seguro de vida obligatorio.</li> <li>- Certificado de supervivencia.</li> <li>- DJ de estado civil para pensionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de alta de asignaciones familiares.</li> <li>- Solicitud de cobro de ayuda escolar anual.</li> <li>- Solicitud de cobro de la asignación por hijo.</li> <li>- Solicitud de cobro de la asignación por hijo con discapacidad.</li> <li>- Solicitud de cobro de la asignación por matrimonio.</li> <li>- Solicitud de cobro de la asignación prenatal.</li> <li>- Solicitud de cobro de la asignación por nacimiento/adopción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de certificado de aportes efectuados al IAF.</li> <li>- Solicitud de certificado de haberes.</li> <li>- Solicitud de certificado de no percepción de haberes.</li> <li>- Solicitud de certificado de efectividad.</li> <li>- Solicitud de certificado de suspensión de haberes por Dec. N° 894/2001.</li> <li>- Solicitud de certificado de Dec. N° 1244/1998 (VGM).</li> <li>- Solicitud de certificado de art. 9 inc. 4 de la Ley 19.101.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aviso de fallecimiento.</li> <li>- Solicitud de cobro de los haberes devengados por fallecimiento de retirado.</li> <li>- Solicitud de cobro de los haberes devengados por fallecimiento de pensionista.</li> <li>- Trámite de cobro del seguro de vida obligatorio por fallecimiento del titular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de cuotas de PP o de CH.</li> <li>- Solicitud de PP.</li> </ul>

Se corroboró que cada trámite cuenta con la indicación de la modalidad de atención mediante la cual se puede realizar el mismo: remoto (ya sea de manera telefónica o a través del portal eIAF Beneficiarios) o presencial, y en este último caso se indica que mientras esté vigente la

medida de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuesta por el Presidente de la Nación, se encuentra habilitada la opción del Sistema Integrado de Consultas (SIC) para su gestión. En efecto, surge de la plataforma web del Instituto, que las consultas particulares están siendo respondidas por el DAP a través del SIC. A su vez, se constató que la información correspondiente a las nuevas líneas de préstamos personales y créditos hipotecarios para personal militar en actividad, retirados y pensionistas se encuentra disponible en la web del IAF en la cual obra un instructivo sobre cómo presentar una solicitud de manera virtual.

d) Rendiciones de los Fondos Rotatorios de las 18 Delegaciones:

Recordemos que la Res. IAF N° 10.802/2016 establece que las partidas asignadas a los Fondos Rotatorios sólo pueden ser utilizadas para gastos propios de las Delegaciones que hacen al normal desarrollo de sus actividades y en transacciones al contado. En este sentido, los Fondos Rotatorios se formalizan a través del dictado del acto dispositivo que los autoriza y se materializa con la entrega de una determinada cantidad de dinero al funcionario responsable de su administración para el pago de los gastos expresamente autorizados. En dicho marco, la Disposición DEJ N° 13.157/2016 establece en la suma de \$30.000 el monto para la rendición de los gastos de funcionamiento de los Fondos Rotatorios de las Delegaciones del IAF.

En virtud de ello, y conforme a lo que surge de la información aportada por la SRB en su NO-2021-00249236-APN-SRB#IAF, durante el período auditado y como consecuencia de la emergencia sanitaria por COVID-19, se procedió a la digitalización de toda la documentación de Rendición de Fondos Rotatorios, simplificando así el circuito interno de firmas y de traspaso a las áreas intervinientes en el mencionado proceso. Asimismo, se incorporaron carpetas de trabajo compartidas en red y el acceso a NSIAF para que cada jefe de Delegación participe en el circuito de manera integral, agregando instancias de control en la etapa final.

El área auditada aportó 306 expedientes tramitados mediante GDE con motivo de las rendiciones de los Fondos Rotatorios de las 18 Delegaciones del IAF realizadas entre Enero 2020 y Junio 2021, de los cuales esta UAI verificó un total de 54 casos. Dicha muestra se compuso de 1 rendición de cada semestre correspondiente a cada una de las Delegaciones, es decir 3 rendiciones por cada Delegación (sobre el 1º Semestre 2020, 2º Semestre 2020 y 1º Semestre 2021), por las 18 Delegaciones existentes. Del cotejo efectuado por esta UAI, se verificó el cumplimiento del monto tope establecido en \$30.000 para la rendición de los gastos de funcionamiento de los Fondos Rotatorios de las Delegaciones del Instituto, tal como prevé la Disposición DEJ N° 13.157/2016. Si bien no surgen Observaciones para formular, cabe mencionar que se han advertido algunos casos aislados en los que las rendiciones se exceden del plazo del día 25 de cada mes para su presentación previsto en la Res. IAF N° 10.802/2016. En líneas generales, se efectuó un ágil control por parte de la SRB en la Sede Central para su posterior remisión a la Coordinación General.

e) IAF Itinerante:

El IAF itinerante es un programa de atención a través de puestos móviles, con el que los beneficiarios de las localidades más distantes a las Delegaciones, pueden realizar trámites y consultas así como iniciar la gestión de créditos hipotecarios y personales. Dado la actual

emergencia sanitaria por COVID-19 y la presencialidad que requiere la ejecución del IAF itinerante a lo largo del país, se encuentra suspendido su funcionamiento. En el próximo relevamiento sobre la materia, se verificará la reanudación de dicho proceso.

f) Seguimiento de los objetivos institucionales destinados a la atención al público por parte de la SPyMC a través del Sistema de Gestión de Calidad del IAF (SGCIAF):

En el marco del SGCIAF, el IRAM se expidió a través de un informe del mes de Marzo 2021 sobre la certificación de calidad de determinados procesos institucionales entre los que se incluyen la atención al público en forma personal, telefónica y por medios electrónicos en la Sede Central y el control desde la Sede Central del servicio de atención al público prestado en las Delegaciones, tomando como parámetro a la norma IRAM-ISO 9001:2015. En tal contexto, cabe destacar algunas afirmaciones vertidas por el IRAM en relación al proceso que nos ocupa:

- *“Se detecta una oportunidad de mejora en clasificar por temas y normalizar las consultas que actualmente se reciben en las Delegaciones, y también las que el nuevo equipo responde sobre las consultas más complejas, con el fin de que estos conocimientos específicos integren una base que todo el personal de las Delegaciones comparta como un instrumento de gestión del conocimiento”.*

- *“Satisfacción del cliente / análisis y evaluación: El proceso es gestionado por Atención al público. Con una frecuencia diaria, se realiza la medición de la satisfacción. El método utilizado es mediante encuesta. En el periodo 2020 no se realizó la encuesta de satisfacción a causa de la no presencialidad. Se resolvió continuar el análisis mediante el Sistema de atención al cliente, Facebook, whatsapp, entre otros”.*

- *“La modalidad de atención fue presencial hasta el Decreto del ASPO para migrar a la modalidad remota, en la que continúa. Los préstamos que se gestionaban únicamente de forma presencial, migraron a la modalidad remota y se otorgaron (esto inició desde 1/10/2020). Se incorporó personal (11 personas) y se adecuaron recursos para la atención en línea y telefónica. En el SIC se cargan y conservan los eventos que generan trámites y/o formularios y es un work flow que permite trazar el estado del trámite y agentes intervinientes. Se actualizó la información de la web (visualizado esto en la auditoría)”.*

- *“Seguimiento del proceso en línea: a través del sistema, se visualiza que el día 1/3 hay 7 agentes conectados para atención telefónica, se realizaron 159 consultas generales, 61 de préstamos, se respondieron 62, en espera 14”.*

- *“NC 114 no se hicieron encuestas de satisfacción en el periodo; asociada OM 118 de desarrollar encuestas de manera digitalizada. AM para que el soft del call center registre todas las llamadas y mejora de la red telefónica”.*

- *“El impacto del ASPO y DISPO generó que las Delegaciones concentraran en una única ventanilla de atención vía web (hasta entonces solamente atendían de manera presencial), y por ende, no estuviesen asignados por delegación geográfica como sucedía antes del contexto pandemia. Hay 79 personas conectadas para la atención y se implementó un equipo de trabajo con personal experto que colabora en la resolución de dudas y consultas. Se adecuaron las consultas generales y las de préstamos a ser resueltas por SIC. El desempeño del proceso convergió con el proceso de Atención al público, el cual también se realizó de manera remota. Ingresaron dos personas para el control de servicios de atención en delegaciones, para rendición de fondos. Existe un equipo multidisciplinario para ayudar a colaboradores en resolución de consultas complejas”.*

- *“Indicadores de seguimiento del proceso: delegaciones a diciembre 2020, 51.832 beneficiarios realizaron 58.364 consultas (sólo por internet), la planilla tiene apertura por mes.*



Se ingresaron 27.973 documentos al Instituto por la vía de expedientes. Los objetivos de calidad de la Coordinación de atención en delegaciones es lograr el 94% de beneficiarios satisfechos y resolver 68.000 consultas anuales. El segundo objetivo se cumplió y el primero no pudo ser realizado, lo que generó en R CSB NC y AC (fecha 1/6/2020) una no conformidad por la no confección de encuestas. La acción decidida es la migración a encuestas digitalizadas, en proceso”.

Sin perjuicio de lo expuesto, el IRAM consideró como una fortaleza del Sistema de Gestión de Calidad, el fuerte compromiso de la Dirección del IAF con las políticas públicas auditadas.

Por otro lado, surge que durante 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19, los temas de las quejas más recurrentes versaron sobre oficinas de atención presencial cerradas, insuficiente atención telefónica, suspensión temporal del otorgamiento presencial de préstamos e inconvenientes para el registro de usuarios en la plataforma e-IAF. A fin de mitigar las limitaciones derivadas de la emergencia sanitaria sobre el proceso de atención al beneficiario, el IAF implementó determinadas acciones correctivas, las que se exponen a continuación:

<b>QUEJAS RECIBIDAS DURANTE 2020 SOBRE LA ATENCIÓN AL BENEFICIARIO</b>	<b>ACCIONES CORRECTIVAS IMPLEMENTADAS POR EL IAF</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas de atención presencial cerradas.</li> <li>• Insuficiente atención telefónica.</li> <li>• Suspensión temporal del otorgamiento presencial de préstamos.</li> <li>• Inconvenientes para el registro de usuarios en la plataforma e-IAF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la cantidad de agentes conectados al trabajo remoto para garantizar la atención al público mediante el Sistema Integrado de Consultas (SIC).</li> <li>• Guardias mínimas de atención telefónica.</li> <li>• Nuevos canales de comunicación remota.</li> <li>• Mayor información de interés en la web institucional.</li> <li>• Lanzamiento de préstamos con solicitud online.</li> <li>• Habilitación de emails de contacto para la resolución de inconvenientes con la plataforma e-IAF y la recepción de oficios judiciales.</li> </ul>

Por su parte, del Plan Estratégico (PE) del IAF 2017-2021, surgen los siguientes objetivos relacionados con la atención al público:

- Profundizar el vínculo con el beneficiario, haciendo hincapié en el IAF itinerante.
- Mejora permanente en la prestación de servicios.
- Fortalecimiento e integración federal de las Delegaciones.

Asimismo, la SPyMC monitorea el Objetivo “Mejora permanente en la prestación de servicios” de acuerdo a los registros contenidos en el formulario "R DAP SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS TCO - SCIAF" del 02/02/2021, de la siguiente manera:

<b>OBJETIVO DEL PE IAF 2017-2021</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RESULTADOS MEDIDOS POR EL SG CIAF</b>
Mejora permanente en la prestación de servicios.	Brindar un servicio de atención presencial ágil y eficiente, de manera tal que el tiempo de espera para ser atendido no supere los 5 minutos, extensible a 10	Tiempo de espera.	Sin mediciones. Al respecto, la SPyMC explicó que “A partir del día 20 de marzo, por aplicación del ASPO, no pudo brindarse atención presencial, por lo que este indicador no pudo medirse en los siguientes trimestres”.

minutos en períodos de campañas especiales.		
Brindar un servicio de atención presencial ágil y eficiente, de manera tal que el porcentaje de trámites ingresados y que por error no cumplan con las condiciones reglamentarias, no supere el 1% del total.	Trámites retenidos.	En el 1° trimestre 2020, se alcanzó la meta propuesta y los trámites retenidos pudieron ser resueltos. Luego, la SPyMC explicó que "A partir del día 20 de marzo, por aplicación del ASPO, no se recibieron trámites físicos y se acordó con las áreas la gestión en formato digital. No fue posible continuar con la medición de este indicador".
Que el público encuentre respuesta rápida y eficiente a sus consultas a través de los canales de comunicación remotos que se le ofrecen y pueda acceder a ellos con facilidad, de modo que el 80% de las consultas sean respondidas a través del SIC dentro de las 96hs hábiles de recibidas.	Sistema integrado de consultas.	En promedio, durante todo 2020, se respondió el 84,8% de las consultas recibidas a través del SIC dentro de las 96hs hábiles de iniciadas.

Para el seguimiento de la gestión de la SRB en 2021 y subsiguientes, se aconseja que la SPyMC instrumente las herramientas necesarias que le brinden continuidad a las mediciones que le competen y contribuyan a la detección de posibles desvíos a ser corregidos.

Respecto del indicador asociado al tiempo de resolución de consultas a través del SIC, la SRB acompañó sus propias mediciones a través de email institucional del 19/07/2021, el cual arroja cifras coincidentes con las monitoreadas por la SPyMC y refleja un cumplimiento promedio sostenido del 99% para el 1° semestre 2021. A su vez, la SRB aclaró que "En relación al estado de las consultas, las herramientas informáticas con las que se cuenta en la actualidad, brindan el resultado informado oportunamente:

- En el caso de las llamadas telefónicas: Llamadas atendidas/llamadas perdidas.
- En el caso de las consultas ingresadas por el SIC: consultas ingresadas/consultas respondidas.

*El curso que cada consulta sigue hasta su resolución depende del carácter de la misma. Algunas, se resuelven de forma inmediata con la respuesta enviada al beneficiario y otras, implican la gestión de un trámite que es derivado al área que corresponda".*

En el relevamiento efectuado, esta UAI no tuvo acceso a los registros sobre la cantidad de llamadas perdidas sobre el total de llamados recibidos como así tampoco sobre el grado de avance en la resolución de aquellas consultas evacuadas por completo en la SRB y las derivadas a otras áreas operativas del Instituto.

En resumen, entre Enero 2020 y Junio 2021, la SRB lleva 92.651 consultas atendidas por medio del SIC web y 21.557 a través del Call-Center de atención telefónica.

Asimismo, del formulario de la SPyMC llamado "R DAP OPORTUNIDAD DE MEJORA", se evidencian como pendientes la actualización del manual de procedimientos de la SRB sobre la atención al beneficiario como así también la implementación de nuevos mecanismos para la realización de encuestas de satisfacción y tratamiento de quejas.

Por último, cabe decir que no obra la elaboración de mediciones respecto a las actividades llevadas a cabo por las Delegaciones del Instituto (vg. principales temas de las consultas atendidas, cantidad de trámites gestionados por cada agente, cumplimiento de objetivos establecidos), por lo que esta UAI considera pertinente, y así lo sugiere, que se reanude la confección de las mismas apenas sea operativamente posible a raíz de la pandemia, lo cual contribuirá a monitorear y detectar posibles desvíos que requieran ser corregidos.

## **2.2. Observaciones y Recomendaciones**

- **Obs. N° 1 - Falta de manuales de procedimientos actualizados de la SRB, aprobados por el Directorio:**

Ante el requerimiento de esta UAI, la SRB manifestó en su NO-2021-61464806-APN-SRB#IAF que todos los manuales de procedimientos que utiliza el área se encuentran en proceso de actualización y que han llevado a cabo reuniones con la SPyMC a fin de avanzar con los mismos. En dicho contexto y mediante correo electrónico de fecha 27/07/2021, la SPyMC, puso a disposición las siguientes piezas en borrador, que se encuentran bajo su tratamiento:

- Proceso de la Subgerencia de Relaciones con el Beneficiario.
- Manual de Procedimientos Atención Remota.
- Manual de Procedimientos Atención Presencial.
- Guía Interna de Trámites y Control.
- Anexo Protocolo de Seguridad para Atención Remota y Presencial.
- Protocolo de Atención Remota.
- Anexo Protocolo de Atención.

Sin perjuicio de revestir la condición de manuales en faz de borradores en elaboración, esta UAI ha procedido a analizarlos, señalando en el presente la necesidad del apego estricto a los requerimientos normativos previstos en el Dec. N° 1344/07, la Res. SIGEN N° 162/2014 y la Res. IAF N° 9943/2011 (o la que en el futuro la reemplace). En este sentido, es menester contemplar los aspectos formales de los mismos, tales como:

- Incluir el índice.
- Determinar la finalidad que se persigue con la implementación del Manual de Procedimiento.
- Formular el objetivo de manera breve, clara y precisa, iniciando con un verbo en infinitivo.
- Narrar cronológica y secuencialmente cada una de las actividades a realizar en cada etapa del procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hacen, contemplando la normativa aplicable.

Y a su vez, los aspectos de contenido, entre otros:

- Señalar las instancias de control, procurando prever la debida separación de funciones para cada etapa del proceso.
- Incluir el uso de indicadores de gestión.
- Agregar todos los modelos de la documentación que sea generada en el procedimiento descripto.

Refuerza la presente Observación el hecho de que el mismo hallazgo fue también señalado por el SGCIAF en su "R DAP OPORTUNIDAD DE MEJORA", registrando como pendiente la actualización del manual de procedimientos de la SRB sobre la atención al beneficiario. Tal como lo ha señalado esta UAI en el IA N° 5/2020 como así también en otros sucesivos Informes de Auditoría, se reitera y subraya la relevancia que constituye para el IAF el contar con sus procedimientos formalizados a través de manuales debidamente confeccionados, actualizados y aprobados en miras de alcanzar un alto grado de madurez institucional, mitigar riesgos inherentes y tender a la mejora continua de las misiones críticas que desempeña.

*Recomendación: En dicho marco y tal como se relevó en el IA N° 5/2020, se sugiere avanzar de manera efectiva con la actualización de los manuales de procedimientos de la SRB, contemplando los requerimientos normativos previstos en el Dec. N° 1344/2007, la Res. SIGEN N° 162/2014 y la Res. IAF N° 9943/2011 (o la que en el futuro la reemplace) como así también receptando todos los cambios que se hayan producido en la atención al público a raíz de la pandemia por COVID-19 y que vayan a subsistir en lo venidero, de manera de dar celeridad a la tramitación formal de su aprobación ante el Directorio del Instituto y de que dicho instrumento integre en lo posible todas las acciones a cargo de la SRB-DAP para la capacitación constante de su personal.*

• **Obs. N° 2 - Falta de descripción de los puestos de trabajo del DAP:**

En consonancia con lo observado por esta UAI en el IA N° 5/2020 de fecha 29 de Mayo 2020, del relevamiento efectuado en el presente, surge que continúa pendiente de elaboración la descripción de los puestos de trabajo del DAP, con la correcta y completa determinación de las responsabilidades, roles y perfiles. En efecto, en relación a la descripción aggiornada de los puestos de trabajo del DAP, el área auditada informó en su NO-2021-61464806-APN-SRB#IAF que “se encuentran en proceso, hemos llevado a cabo reuniones con el Área de Planeamiento a fin de avanzar en estos puntos”. Sin embargo, no pudo esta UAI verificar su efectivo grado de avance.

Uno de los objetivos estratégicos del Instituto es fortalecer y modernizar su gestión organizacional. Da cuenta de ello por ejemplo, el nuevo procedimiento para el tratamiento de Préstamos Personales de acreditación inmediata que se encuentra en curso mediante el EX2021-01250717-APN-GRF#IAF, donde la activa participación del DAP en el proceso de otorgamientos, pone de manifiesto la relevancia que posee el desempeño de la SRB. En miras a ello, se enfatiza que el adecuado diagnóstico sobre las responsabilidades asignadas al DAP y los recursos humanos con que cuenta, permitirá fortalecer políticas de gestión tendientes a optimizar la calidad de la atención brindada por el IAF, promoviendo calidad, seguridad y eficiencia en el servicio que se ofrece a la población beneficiaria.

*Recomendación: Se aconseja que la SRB-DAP defina la descripción de las responsabilidades, roles y perfiles propios de los puestos de trabajo del área a su cargo, incluyendo aquellas tareas que se hayan incorporado con motivo de la pandemia por COVID-19 y vayan a perdurar. Además, se recomienda el trabajo en conjunto con la SPyMC para evaluar la conveniencia de añadir dicho detalle en el manual de procedimientos de la SRB que está en curso de elaboración.*

• **Obs. N° 3 - Falta de circuito interno formalizado de la información a ser brindada a los beneficiarios:**

En relación a lo relevado en el IA N° 5/2020 y atento a lo manifestado por el área auditada, se verificó que continúa pendiente la confección de un procedimiento preciso que estipule el circuito interno entre las áreas operativas del Instituto y la SRB para la unificación y actualización de la información que se brinda a los beneficiarios.

*Recomendación:* En miras de asegurar la exactitud y la calidad de la información que se brinda a los beneficiarios, se sugiere avanzar efectivamente en el diseño e implementación de canales de comunicación interna que mitiguen el posible riesgo de otorgar asesoramiento incorrecto o contradictorio. Unificar criterios de acción entre la SRB y otras áreas operativas del IAF involucradas y el intercambio de novedades sobre los servicios que provee el Instituto, reduciría retrasos en la solución a los trámites solicitados.

• **Obs. N° 4 - Falta de realización de encuestas sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto de la atención recibida:**

En su NO-2021-61464806-APN-SRB#IAF, la SRB informó que “No se han realizado encuestas de satisfacción de los beneficiarios durante este periodo, debido a que aún no contamos con una herramienta informatizada institucional para llevarlas a cabo”. Medir el grado de satisfacción de los beneficiarios con la atención que les brinda el Instituto, se torna una herramienta fundamental para comprender el bienestar de las relaciones con los mismos y la posibilidad de identificar oportunidades de mejora. En relación a ello, la norma IRAM-ISO 9001:2015 (utilizada como lineamiento por el SGCIAF) tiene un ítem específico destinado a la medición, monitoreo, análisis y evaluación de la satisfacción del cliente en su punto 9.1.2., el cual expone que “La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información”. Refuerza la presente Observación el hecho de que la falta de implementación de nuevos mecanismos para la realización de encuestas de satisfacción y el tratamiento de quejas, fue también señalado en el ámbito del SGCIAF.

*Recomendación:* Se sugiere que la SRB trabaje en conjunto con la STIyC para analizar la posibilidad de implementar encuestas digitales como herramienta de medición de la satisfacción de los beneficiarios respecto del servicio de atención que se les brinda.

### **2.3. Observaciones de Seguimiento del IA N° 5/2020:**

- Obs. 1 del IA N° 5/2020 (Falta de descripción de los puestos de trabajo del DAP): Tal como se expuso anteriormente, del cotejo realizado en la presente revisión no surge el grado concreto de avance sobre la elaboración de la descripción de los puestos de trabajo del área, definiendo responsabilidades, roles y perfiles, por lo cual se mantiene pendiente de regularización el presente hallazgo y se lo subsume a la Obs. N° 2.

- Obs. 2 del IA N° 5/2020 (Falta de manuales de procedimientos de la SRB aprobados por el Directorio): Si bien se han registrado ciertos avances en los cursos de acción iniciados por la SRB, del cotejo realizado en la presente revisión se observa una recurrencia del hallazgo

detectado previamente de acuerdo con lo descrito en el acápite 2.2., por lo cual se lo mantiene pendiente de regularización y se lo subsume a la Obs. N° 1.

- Obs. 3 del IA N° 5/2020 (Falta de circuito formalizado de información interna entre la SRB y el resto de las áreas operativas del IAF): Del cotejo realizado en la presente revisión, se observa una recurrencia del hallazgo detectado previamente de acuerdo con lo descrito en el acápite 2.2., por lo cual se lo mantiene pendiente de regularización y se lo subsume a la Obs. N° 3.

- Obs. 4 del IA N° 5/2020 (Baja productividad sobre la cantidad de consultas atendidas por la SRB a través del SIC): Por no advertirse la recurrencia de tal hallazgo en el presente relevamiento, se la da por **Regularizada**.

## **2.4. Tratamiento ulterior del Informe con el área auditada**

Mediante NO-2021-71332956-APN-UAI#IAF del 06/08/2021, esta UAI remitió el IA Preliminar a la SRB. A través de la NO-2021-73372275-APN-SRB#IAF, la SRB expresó su opinión sobre el mismo, prestando su conformidad a lo observado y detallando las acciones correctivas que implementará junto con el plazo que estima para su regularización. A continuación, el detalle de sus respuestas textuales:

<b>SEGUIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS</b>			
<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>	<b>ACCIÓN CORRECTIVA COMPROMETIDA</b>	<b>FECHA ESTIMADA DE REGULARIZACIÓN</b>
N° 1 (Falta de manuales de procedimientos actualizados de la SRB, aprobados por el Directorio)	SRB	<i>“Se avanzará de manera efectiva con la actualización de los manuales de procedimientos de la SRB de manera de dar celeridad a la tramitación formal de su aprobación ante el Directorio del Instituto”.</i>	31/12/2021
N° 2 (Falta de descripción de los puestos de trabajo del DAP)	SRB	<i>“Se revisa y define la descripción de las responsabilidades, roles y perfiles propios de los puestos de trabajo en conjunto con la SPyMC y con RRHH de ser necesario”.</i>	31/12/2021
N° 3 (Falta de circuito interno formalizado de la información a ser brindada a los beneficiarios)	SRB	<i>“Se confecciona y propone un procedimiento de comunicación interna que unifique criterios de acción entre la SRB y otras áreas operativas”.</i>	31/12/2021
N° 4 (Falta de realización de encuestas sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto de la atención recibida)	SRB	<i>“Se analizará en conjunto con la STlyC la posibilidad de implementar encuestas digitales”.</i>	31/12/2021

Por todo lo expuesto, esta UAI considera pendientes de regularización las 4 Observaciones detectadas, las cuales verificará en la próxima revisión a realizarse sobre la misma materia.

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1. Conclusión de carácter general

Es menester recalcar que el rol de la SRB es de suma relevancia en la estructura organizacional ya que es el sector de contacto directo entre el IAF y sus beneficiarios. Desde ese enfoque, esta UAI ha revisado los procesos internos gestionados por dicha área a fin de verificar especialmente la calidad y la celeridad de la atención brindada al público.

En tal contexto, de los resultados obtenidos, se concluye que si bien existen oportunidades de mejora detectadas en el acápite 2.2. del presente Informe, se torna ecuaníme también destacar los avances que ha llevado adelante el Organismo en el último año a fin de mitigar la limitación a la atención presencial derivada de la pandemia por COVID-19. En efecto, se ha cotejado el gran crecimiento de la cantidad de consultas evacuadas por la SRB a través del Sistema Integrado de Consultas (SIC) como así también la renovación de la web institucional con guías para trámites, un entorno más intuitivo y hasta la posibilidad de inscribirse de manera online para la solicitud de préstamos.

Con motivo de las acciones correctivas en curso, esta UAI queda a disposición tanto de la SRB como del Directorio, con un enfoque constructivo destinado a contribuir en el ámbito de su competencia con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno del IAF, agregando valor a la gestión a partir de recomendaciones técnicas concretas tal como se hizo en el presente Informe.

En suma, de la revisión efectuada, esta UAI arribó a las conclusiones que se exponen en el siguiente cuadro:

N°	IMPACTO	OBSERVACIÓN	RECOMENDACIÓN
1	MEDIO	<b><u>Falta de manuales de procedimientos actualizados de la SRB, aprobados por el Directorio.</u></b>	<i>En dicho marco y tal como se relevó en el IA N° 5/2020, se sugiere avanzar de manera efectiva con la actualización de los manuales de procedimientos de la SRB, contemplando los requerimientos normativos previstos en el Dec. N° 1344/2007, la Res. SIGEN N° 162/2014 y la Res. IAF N° 9943/2011 (o la que en el futuro la reemplace) como así también receptando todos los cambios que se hayan producido en la atención al público a raíz de la pandemia por COVID-19 y que vayan a subsistir en lo venidero, de manera de dar celeridad a la tramitación formal de su aprobación ante el Directorio del Instituto y de que dicho instrumento integre en lo posible todas las acciones a cargo de la SRB-DAP para la capacitación constante de su personal.</i>
2	MEDIO	<b><u>Falta de descripción de los puestos de trabajo del DAP.</u></b>	<i>Se aconseja que la SRB-DAP defina la descripción de las responsabilidades, roles y perfiles propios de los puestos de trabajo del área a su cargo, incluyendo aquellas tareas que se hayan incorporado con motivo de la pandemia por COVID-19 y vayan a perdurar. Además, se recomienda el trabajo en conjunto con la SPyMC para evaluar la conveniencia de añadir dicho detalle en el manual de procedimientos de la SRB que está en curso de elaboración.</i>
3	MEDIO	<b><u>Falta de circuito interno formalizado de la información a ser brindada a los beneficiarios.</u></b>	<i>En miras de asegurar la exactitud y la calidad de la información que se brinda a los beneficiarios, se sugiere avanzar efectivamente en el diseño e implementación de canales de comunicación interna que mitiguen el posible riesgo de otorgar asesoramiento incorrecto o contradictorio. Unificar criterios de acción entre la SRB y otras áreas operativas del IAF involucradas y el intercambio de novedades sobre los servicios que provee el Instituto, reduciría retrasos en la solución a los trámites solicitados.</i>
4	BAJO	<b><u>Falta de realización de encuestas sobre el grado de satisfacción de los beneficiarios respecto de la atención recibida.</u></b>	<i>Se sugiere que la SRB trabaje en conjunto con la STlyC para analizar la posibilidad de implementar encuestas digitales como herramienta de medición de la satisfacción de los beneficiarios respecto del servicio de atención que se les brinda.</i>



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Anexo**

**Número:**

**Referencia:** IA Definitivo N° 28/2021

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 15 pagina/s.