



# Ministerio de Defensa

INSTITUTO DE AYUDA FINANCIERA PARA  
PAGO DE RETIROS Y PENSIONES MILITARES

INFORME DE AUDITORÍA

N°: 9/2021

Fecha: 28/04/2021

SISAC N°: 10

**CARÁCTER:** Revisión operativa.

**TEMA:** Evaluación del proceso de Capacitación del personal del IAF

PLAN UAI 2021

Proyecto de Auditoría N° 22

	<u>Pág.</u>
<b>1. <u>INTRODUCCIÓN</u></b>	
1.1. <u>Objeto y Alcance</u>	1
1.2. <u>Marco normativo y de referencia</u>	1
1.3. <u>Notas emitidas y recibidas</u>	2
1.4. <u>Tareas realizadas</u>	2
1.5. <u>Limitaciones al alcance</u>	2
<b>2. <u>RESULTADOS</u></b>	
2.1. <u>Verificaciones</u>	3
2.2. <u>Observaciones y Recomendaciones</u>	6
2.3. <u>Tratamiento ulterior del Informe con el área auditada</u>	7
<b>3. <u>CONCLUSIONES</u></b>	8

# **INFORME DE AUDITORÍA N° 9/2021:**

**Carácter:** Revisión operativa.

**Tema:** Evaluación del proceso de Capacitación del personal del IAF

**Referencia:** Plan UAI 2021 - Proyecto de Auditoría N° 22 SISAC N° 10

## **1. INTRODUCCIÓN**

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

El objeto consistió en evaluar la gestión de la Subgerencia de Recursos Humanos (SRH)- Departamento de Capacitación y Desarrollo a partir del relevamiento del proceso de detección de necesidades de capacitación del Personal del IAF, de elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Capacitación y del Plan Anual de Capacitación, de los criterios para la selección de cursos, del uso del programa de becas FoPeCap, de los resultados obtenidos, entre otros aspectos de control interno. En cuanto al alcance, el examen fue llevado adelante de conformidad con lo estipulado en la Ley 25.164, Dec. N° 1421/2002, Dec. N° 214/2006, Dec. N° 27/2006, Res. SGYEP N° 71/2020, Res. IAF N° 10.990/2017, IT SIGEN N° 10/2015, Res. SIGEN N° 162/2014 junto con las técnicas de auditoría interna previstas en las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por la Res. SGN N° 152/2002, en el Manual de Control Interno Gubernamental aprobado por la Res. SGN N° 3/2011 y en la Res. SGN N° 172/2014. Asimismo, cabe aclarar que no se registran Observaciones pendientes de regularización respecto de la última revisión efectuada sobre esta misma materia a través del IA N° 6/2016. Como período auditado, se cotejó lo ejecutado en 2020 y lo planificado para 2021 en materia de capacitación de los agentes del Instituto.

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

En primer lugar, es oportuno citar la normativa específica aplicable a la temática analizada: Ley 25.164, Dec. N° 1421/2002, Dec. N° 214/2006, Dec. N° 27/2006, Res. SGYEP N° 71/2020, Res. IAF N° 10.990/2017, IT SIGEN N° 10/2015, Res. SIGEN N° 162/2014. En dicho marco, cabe hacer un breve desarrollo que muestre de forma clara y sucinta en qué consisten los procedimientos asignados al área auditada que constituyeron el “deber ser” de la presente auditoría y qué relevancia tienen para el IAF en función de la matriz de riesgos del Plan UAI 2021, en el cual se identificara al proceso que nos ocupa con una Exposición de Riesgo Poco Significativo por ponderación de su impacto y de su probabilidad.

Plan Estratégico del IAF 2017-2021			
↓			
<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</b>			
↓			
Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)			
↓			
Elaboración del Plan Estratégico de Capacitación por 3 años. Elaboración del Plan Anual de Capacitación.			
↓			
Previsión presupuestaria.			
↓			
Aprobación de los mencionados Planes por parte del INAP.			
↓			
<b>Gestión de la ejecución de los cursos de capacitación</b>	→ 1) Cursos jurisdiccionales (dictados internamente).	→	Búsqueda y contratación de docentes, organización de los cursos, provisión de materiales.
↓	2) Cursos extrajurisdiccionales (dictados por el INAP).		
Acreditación ante el INAP.	3) Otras actividades de capacitación no programadas.		

Seguidamente, es menester identificar las responsabilidades que atañen al área auditada con relación al proceso relevado:

<b>RESPONSABILIDADES DE LAS ÁREAS AUDITADAS SEGÚN LA RES. IAF 10.990/2017</b>	
<b>DEPTO. DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar en el ámbito del Organismo con relación a la adecuada aplicación de las normas vigentes a nivel nacional sobre empleo público, en lo referente a la carrera administrativa del personal.</li> <li>- Supervisar la realización de todos los trámites relativos al ingreso, promoción y egreso del personal.</li> <li>- Supervisar la ejecución del Plan anual de Capacitación y planificar con el Organismo rector el dictado de los cursos para el personal del IAF, así como las inscripciones de los agentes.</li> <li>- Seleccionar a los docentes para las distintas actividades y definir las estrategias de capacitación a aplicar.</li> <li>- Ejecutar las acciones de detección de necesidades de capacitación.</li> <li>- Realizar la descripción de los puestos y perfiles de trabajo.</li> <li>- Confeccionar registros estadísticos y de indicadores de gestión.</li> </ul>	
<b>DIVISIÓN CAPACITACIÓN</b>	<b>DIVISIÓN DESARROLLO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en la preparación y ejecución de los planes anuales y estratégicos de capacitación.</li> <li>- Confeccionar y mantener actualizado el registro de los cursos a dictarse, tanto en modalidad presencial como virtual.</li> <li>- Realizar las inscripciones de los agentes a los cursos.</li> <li>- Administrar los recursos asignados al dictado de las actividades de capacitación.</li> <li>- Gestionar la certificación de los cursos aprobados.</li> <li>- Participar en la búsqueda, selección y contratación de los docentes.</li> <li>- Mantener el registro de los créditos de capacitación asignados a cada trabajador.</li> <li>- Realizar la inducción del personal que se incorpora al Instituto o que cambia de tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar las acciones inherentes al ingreso, ubicación, evaluación de desempeño y de potencial, promoción y separación del personal, con ajuste a las normas y disposiciones vigentes.</li> <li>- Realizar el seguimiento del proceso de evaluación de desempeño: confeccionar, distribuir y compilar las fojas de calificaciones. Ingresar las evaluaciones en el registro pertinente, confeccionar las actas con los resultados del proceso de evaluación y elevar los resultados al Organismo rector que corresponda.</li> <li>- Ejecutar y realizar el seguimiento de las acciones atinentes a la promoción de grado y de tramo de todo el personal.</li> <li>- Centralizar las acciones relacionadas con la realización de concursos para cobertura de vacantes en la planta permanente del IAF.</li> <li>- Llevar registro del nivel de estudios alcanzado por el personal en función de los perfiles de puesto definidos.</li> <li>- Mantener un registro de las necesidades de incorporación y centralizar las acciones vinculadas a los pases internos del personal.</li> </ul>

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

A través de la NO-2021-11376793-APN-UAI#IAF del 09/02/2021, se remitieron los requerimientos de documentación a la SRH. El área auditada envió sus respuestas a esta UAI por medio de las NO-2021-16563901-APN-GRHYL#IAF e IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF del 25/02/2021.

### **1.4. Tareas realizadas**

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

- Estudio de la materia a auditar, de los riesgos inherentes y de la normativa aplicable.
- Definición de los puntos de control interno a verificar conforme al Plan UAI 2021.
- Armado del requerimiento de documentación.
- Análisis de las evidencias aportadas por el área auditada.
- Detección de posibles Observaciones.
- Propuesta constructiva de Recomendaciones como oportunidades de mejora.

### **1.5. Limitaciones al alcance**

Siguiendo el cronograma estipulado por el Plan UAI 2021, la presente auditoría se inició en el mes de Febrero 2021 durante la emergencia sanitaria dispuesta por el Gobierno Nacional a raíz de la pandemia por COVID-19. En dicho marco, esta UAI adecuó sus procedimientos de modo tal de

avanzar con la revisión mediante teletrabajo, procurando reducir el traslado presencial a la Sede Central del IAF tanto por parte de los auditados como del equipo de auditores. Ello derivó en la imposibilidad de relevar ciertas carpetas administrativas en formato papel y de acceder de forma libre a la plataforma digital de capacitación interna del IAF, lo cual fue suplido por el cotejo de tales actuaciones a través del GDE. Los restantes puntos de control se verificaron a partir de la documentación aportada digitalmente por el área auditada.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1. Verificaciones**

En la revisión efectuada, se relevaron los siguientes puntos de control interno:

- **Dotación de personal del Depto. de Capacitación y Desarrollo:**

Se ha podido relevar que el Depto. de Capacitación y Desarrollo cuenta con una dotación de 5 agentes compuesta por 1 jefe de Departamento, 2 jefes de División, 1 asistente y 1 auxiliar administrativo, con la descripción de los roles y perfiles correspondientes a las tareas desempeñadas.

- **Coordinador Técnico de Capacitación del IAF:**

Cada Organismo posee un Coordinador Técnico de Capacitación, encargado de gestionar el proceso de detección de necesidades y oportunidades de capacitación y el diseño del Plan Estratégico y Anual de Capacitación, teniendo en cuenta la demanda, el Plan Estratégico Institucional, los requerimientos de las unidades organizativas y los actores sociales, en el marco de la normativa vigente y los lineamientos y las pautas metodológicas del INAP como así también de supervisar la gestión vinculada a las actividades de capacitación, promoviendo el desarrollo de la carrera del personal. Mediante Nota SRH N° 57/2012, se designó al actual Gerente de Recursos Humanos y Logística como Coordinador Técnico de Capacitación del IAF ante el INAP.

- **Plan Estratégico del IAF 2017-2021 - Objetivo N°4 "Fortalecimiento y modernización institucional" en relación con la gestión integral del capital humano, su capacitación y la puesta en vigor de competencias laborales:**

Del relevamiento efectuado sobre el seguimiento de objetivos institucionales registrado por el Sistema de Calidad del IAF con fecha 23/09/2020, se evidencian oportunidades de mejora sobre las metas vinculadas a que el personal del Instituto adquiera las competencias que requieren sus puestos de trabajo, las mantengan actualizadas, las profundicen y estén de acuerdo con las exigencias y los lineamientos propuestos por la APN como así también en lo referente al cumplimiento del Plan Anual de Capacitación respectivo. En efecto, de tales mediciones, surge una evaluación de resultados entre "Malo" y "Regular" con una subejecución de las acciones previamente definidas. Por otro lado, en su IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF, el Depto. de Capacitación y Desarrollo enunció que en cumplimiento del referido Objetivo Estratégico, se dictaron capacitaciones sobre GDE, SARHA y NSIAF, precisando sólo en el primer caso la cantidad de cursos dictados y de personal alcanzado. De su cotejo, se evidencia que desde 2017 a la fecha, en materia de GDE se capacitó a menos de la mitad de los agentes del IAF. Sobre ello, en su NO-2021-36843146-APN-GRHYL#IAF, el área auditada aclaró que "(...) las capacitaciones realizadas en GDE que se evidenciaron en el informe presentado por el Departamento de Capacitación y Desarrollo, corresponden únicamente a las actividades que estuvieron a cargo de la División de Capacitación del Instituto. No obstante, el resto del personal se capacitó a través de la propuesta formativa del INAP, vigente desde la implementación del sistema para toda la Administración Pública

*Nacional*". En tal contexto, y contemplando las limitaciones propias de la pandemia por COVID-19, se sugiere incrementar las capacitaciones sobre el GDE a todo el personal del Instituto, el cual es obligatorio según el Dec. N° 561/2016 y cuyo uso ha aumentado desde Marzo 2020 a raíz del teletrabajo institucional. A su vez, se sugiere continuar robusteciendo la formación de los agentes de la Planta Permanente como de la Planta Contratada que deban gestionar las labores a su cargo por medio del NSIAF, haciendo hincapié en aquellas áreas de misión crítica.

- **Plan anual de Capacitación 2020:**

Se verificó que el Plan anual de Capacitación 2020 del IAF tramitó a través del EX-2019-102877235-APNGRHYL#IAF y fue aprobado por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) mediante la DI-2019-579-APN-INAP#JGM en Diciembre 2019, habiéndose considerado cumplimentadas las pautas metodológicas establecidas por dicho Organismo de aplicación. En el PAC 2020, se incluyó la planificación jurisdiccional y la solicitud de vacantes sobre el Catálogo INAP. En cuanto a su ejecución, en el IF-2021-16545992-APN-GRHYL-IAF, el área auditada detalló los cursos realizados, entre los que se mencionan capacitaciones autogestionadas a través de la plataforma virtual del IAF como así también actividades realizadas por medio de la web del INAP con un alto porcentaje de aprobación. Sin embargo, tal como se expuso anteriormente, conforme al seguimiento de objetivos institucionales registrado por el Sistema de Calidad del IAF con fecha 23/09/2020, surge una subejecución del PAC 2020 propiamente dicho.

- **Detección de necesidades de capacitación para 2021-2023:**

La detección de necesidades de capacitación (DNC) se efectúa como instancia de diagnóstico previo a la elaboración del PEC y del PAC institucional a partir del relevamiento con las áreas operativas. Para el período 2021-2023, la DNC se llevó a cabo en Noviembre 2020 mediante cuestionarios y reuniones virtuales con los distintos sectores del Organismo. Como producto de ello, se identificaron temáticas a continuar enseñando tales como el uso del NSIAF, la elaboración de especificaciones técnicas en procesos de Compras y Contrataciones, el uso del GDE, redacción jurídica, atención al Público, Sistemas de Presupuesto, conocimiento de la Ley Militar y del Instituto, circuitos de pago, contenidos básicos para todo el personal en lo relacionado con Empleo Público-SINEP, fortalecimiento para mandos medios, herramientas para la confección de manuales de procedimientos, comunicación interna y externa, trabajo colaborativo, teletrabajo, herramientas digitales, políticas de género, entre otras que han sido involucradas en términos generales en las Definiciones Estratégicas 2021-2023 en materia de capacitación obrantes en el IF-2021-31583703-APN-GRHYL#IAF del Expediente electrónico por el que se tramita el PEC 2021-2023 del IAF. En tal contexto, cabe resaltar la importancia de continuar profundizando la enseñanza constante sobre temáticas de género en sintonía con los lineamientos de la gestión e incluso evaluar la posibilidad de constituir un observatorio de políticas de género propio en el ámbito del Instituto desde el cual se propicien la capacitación y el abordaje sobre la Ley Micaela, Ley de Identidad de Género, e Igualdad de Oportunidades y Trato, entre otros.

- **Plan Estratégico de Capacitación (PEC) 2021-2023:**

Se comprobó que el área auditada no presentó ante el INAP el PEC 2021-2023 del IAF antes del 26/02/2021, fecha límite establecida por la Res. SGYEP N° 71/2020 del 01/09/2020. El último Plan Estratégico de Capacitación (PEC) del IAF data del período 2016-2018 y fue aprobado por la Res. IAF N° 10.918/2016. Según consta en el IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF, el área auditada explicó que el referido PEC fue prorrogado hasta 2020. En dicho marco, se sugiere que el Depto. de Capacitación y Desarrollo haga un seguimiento de la tramitación ante el INAP del PEC 2021-2023, presentado por la GRHyL en Abril 2021 por medio del EX-2021-31460695-APN-GRHYL#IAF hasta que se concrete su efectiva aprobación y puesta en marcha.

- **Registro de los perfiles de los puestos de trabajo del Personal de todo el IAF:**

Conforme a la Res. IAF N° 10.990/2017 es función del área auditada la descripción de los puestos y perfiles de trabajo para todas las funciones que desempeña el Instituto. Ante la consulta de esta UAI sobre su vigencia en pos de lo que el responsable de cada sector del IAF haya identificado como necesario para el debido funcionamiento del área a su cargo, el Depto. de Capacitación y Desarrollo expresó que los mismos se encuentran en proceso de actualización. Se sugiere avanzar con su actualización, contemplando los programas y políticas de la actual conducción del Organismo y su aplicación en el diseño de nuevas capacitaciones.

- **Presupuesto ejecutado en materia de capacitación del Personal:**

Conforme a lo que surge del Plan de Necesidades Logísticas contenido en el Plan de Acción y Presupuesto 2020 (IF-2020-16753987-APN-GRF#IAF), se asignó un monto de \$700.000 para la capacitación anual del personal. En relación a ello, en el IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF, consta que se ha ejecutado la suma de \$144.000 durante dicho ejercicio.

- **Becas FoPeCap:**

El Fondo de Capacitación Permanente y Recalificación Laboral (FoPeCap) fue creado por los art. 43/45 de la Ley 25.164, art. 43/45 del Dec. N° 1421/2002 y art. 75 del Dec. N° 214/2006 con la función de *“planificación y programación de acciones de capacitación para la movilidad funcional de los agentes y su recalificación laboral acorde con el perfil de los puestos de trabajo a asignar, derivados de los cambios producidos por la aplicación de nuevas tecnologías o de modificaciones funcionales u organizacionales implementadas como consecuencia del proceso de modernización de la Administración Pública Nacional”*. El FoPeCap de cada Organismo está integrado por 5 representantes del Estado y 5 representantes de entidades sindicales (UPCN y ATE), quienes se encargan de identificar las necesidades y demandas de formación y capacitación del personal comprendido y administrar los recursos financieros que se les asignen. Su financiamiento se integra solidariamente con el 0,1% del total de la remuneración bruta mensual, normal habitual y permanente de los empleados comprendidos por el Convenio Colectivo y el 0,1% que aportan las organizaciones gremiales que los representan (UPCN y ATE). Con la finalidad de fomentar la capacitación laboral profesional, el mencionado Fondo brinda becas a los agentes que soliciten estudiar en Universidades Nacionales, en relación con las actividades que desempeñen en el Organismo. En base al Informe de Becas 2020 y 2021 aportado por el área auditada en su IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF, se han registrado 37 solicitudes por parte de distintos agentes del IAF para su capacitación en carreras tales como Contabilidad, Abogacía, Lic. en Administración, entre otras, tramitadas por GDE conforme a los requisitos previstos en la normativa aplicable.

- **Cursos sobre prevención del COVID-19 y capacitación para el regreso al trabajo presencial seguro y/o teletrabajo:**

Se cotejó la participación de una numerosa cantidad de agentes del IAF en el curso sobre "Regreso al trabajo presencial en la APN después del COVID-19", dictado virtualmente por el Ministerio de Defensa y la Universidad de Lomas de Zamora, como así también en las capacitaciones sobre cuidados preventivos en materia sanitaria, brindadas por el INAP.

## **2.2. Observaciones y Recomendaciones**

### **Obs. N° 1 - Falta de manual de procedimientos interno aprobado que regule las funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo vinculadas a la instrucción del Personal:**

Surge del cotejo realizado que a la fecha, la SRH no cuenta con un manual de procedimientos interno formalmente aprobado para la ejecución de las responsabilidades encomendadas al Depto. de Capacitación y Desarrollo en materia de instrucción del personal del IAF. Se recuerda la importancia de contar con instructivos metódicos que regulen las funciones operativas del Organismo como herramientas de gestión que contribuyan a la organización interna de las áreas involucradas como así también a la capacitación de nuevo personal ingresante. Sobre ello, por medio del IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF, el área auditada afirmó que actualmente no cuenta con el referido manual actualizado, a la vez que adjuntó un proyecto en formato txt de una descripción general del procedimiento bajo análisis en el marco del Sistema de Calidad del IAF.

*Recomendación: Elaborar un manual detallado que regule la realización de las tareas asignadas al Depto. de Capacitación y Desarrollo establecidas en la Res. IAF N° 10.990/2017 en el marco del proceso de instrucción del personal del Instituto, con distintas instancias de supervisión, considerando la aplicación de las pautas metodológicas emanadas del INAP y de la Res. SIGEN N° 162/2014, para la posterior intervención de la SPyMC, Depto. Despacho, GAJ y UAI en el contexto del trámite de su aprobación por parte del Directorio del IAF.*

### **Obs. N° 2 - Elaboración y presentación pendiente del Plan de Capacitación (PAC) 2021:**

Ante el requerimiento de esta UAI, el Depto. de Capacitación y Desarrollo expresó en su IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF del 25/02/2021 que el PAC 2021 del IAF se encuentra en proceso de elaboración. Cabe recordar que la Res. SGYEP N° 71/2020 del 01/09/2020, fijó el 26/02/2021 como fecha límite para la presentación del PAC 2021 ante el INAP. Ello se relaciona también con la pendiente aprobación del PEC 2021-2023 del IAF que se señaló en el acápite 2.1. de la presente revisión. En dicho marco, es oportuno recordar que el art. 74 del Dec. N° 27/2006 establece que “Cada Jurisdicción o Entidad Descentralizada elaborará un plan estratégico de capacitación, tanto general como específica, y sus correspondientes planes anuales, sobre la base de las propuestas elevadas por los titulares de las jefaturas intermedias y sectoriales y las necesidades detectadas y las propuestas a elevar por las organizaciones sindicales signatarias del Convenio (...)”, en base a las pautas metodológicas que indique el INAP entre las que se incluyen los requisitos para su confección, presentación y aprobación.

*Recomendación: Dar cumplimiento al art. 74 del Dec. N° 27/2006, a la Res. SGYEP N° 71/2020, al instructivo para la formulación del PAC 2021 estipulado por el INAP y al IT SIGEN N° 10/2015 y avanzar con la confección, presentación y trámite de aprobación del PAC 2021 del IAF en consonancia con el PEC 2021-2023, más aún considerando que se ha realizado una imputación presupuestaria por \$2.590.000 en el PNL 2021 para la ejecución del PAC 2021 de acuerdo a lo que surge del ME-2021-31788589-APN-GRF#IAF. A su vez, se aconseja tener presente la aplicación de las temáticas identificadas en la detección de necesidades de capacitación (DNC) realizada en Noviembre 2020 para la selección concreta de los cursos de capacitación a planificar, sobre todo para continuar haciendo énfasis en la enseñanza de tópicos inherentes al uso del GDE y a la misión crítica del IAF tales como la liquidación y pago de Retiros y Pensiones militares, sus altas, bajas y modificaciones correspondientes, la gestión de liquidaciones judiciales, el otorgamiento de préstamos, la realización de operaciones financieras y seguir con la instrucción del personal de la SRB en lo que hace a la atención a los Beneficiarios. Asimismo, se propone evaluar la posibilidad de fomentar el dictado de más cursos por parte de capacitadores internos seleccionados del plantel de*

*cada área operativa que conozcan las particularidades de las funciones que desempeñan los distintos sectores del Organismo como también de convocar a docentes de otras dependencias de la APN a fin de reducir posibles costos de contrataciones externas a ser erogados por el Instituto.*

**Obs. N° 3 - Oportunidades de mejora sobre el curso de inducción para nuevos agentes ingresantes al IAF:**

A partir del relevamiento efectuado, esta UAI considera que el curso de inducción para nuevos agentes ingresantes al IAF (cuya copia obra adjunta en el IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF), presenta aspectos a ser optimizados por el Depto. de Capacitación y Desarrollo. Si bien se entiende que la finalidad del documento es la de constituir un resumen, obra en él una explicación demasiado acotada de temáticas institucionales sumamente relevantes para aquel o aquella que ingrese a formar parte del staff de empleados, sobre todo considerando que en muchas oportunidades, los nuevos agentes no poseen experiencia laboral previa en dependencias de la Administración Pública Nacional. En efecto, el mencionado curso no incluye un abordaje lo suficientemente amplio de conceptos tales como los valores organizacionales y objetivos del Plan Estratégico Institucional, la Ley 24.156 en lo que hace a la administración pública financiera y sus sistemas, el NSIAF, GDE y otros aplicativos informáticos utilizados en las áreas operativas a las que los ingresantes serán asignados, las nociones básicas del Sistema de Control Interno, las observaciones y recomendaciones de la Auditoría o la Ley 19.549 sobre procedimientos administrativos, la Ley 19.101 sobre el personal militar y las evaluaciones periódicas de desempeño laboral. Es dable recalcar que la estimulación inicial al nuevo personal ingresante al IAF a través de su adecuada capacitación en materia institucional, puede contribuir a fomentar su sentido de pertenencia al Organismo, el desarrollo de su plan de carrera y su compromiso como servidores públicos.

***Recomendación:** Se sugiere completar el material de estudio utilizado para la instrucción del personal ingresante al IAF, procurando que su capacitación inicial abarque de manera concisa pero lo suficientemente completa la enseñanza de las bases institucionales fundamentales (vg. Valores organizacionales, objetivos estratégicos, Ley 24.156, NSIAF, GDE, Sistema de Control Interno, Observaciones y Recomendaciones UAI, Ley 19.549, Ley 19.101, evaluaciones periódicas de desempeño laboral), como puntapié inicial de lo que será su posterior formación especializada en el sector operativo al que cada agente sea asignado. Ello a su vez se relaciona con lo que viene observando esta UAI en sucesivos Informes de Auditoría respecto de la necesidad de que cada área funcional del Instituto cuente con manuales de procedimientos actualizados.*

**2.3. Tratamiento ulterior del Informe con el área auditada**

Mediante NO-2021-35557313-APN-UAI#IAF, esta UAI remitió el IA Preliminar a la SRH-Depto. Capacitación y Desarrollo. A través de la NO-2021-36843146-APN-GRHYL#IAF, el área auditada expresó su opinión sobre el mismo, detallando las acciones correctivas que implementará junto con el plazo que estima para su regularización. A continuación, el detalle de sus principales 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 manual de procedimientos interno aprobado que regule las	SRH	"Elaboración del manual interno de procedimientos en el marco de la Res. IAF N° 10.990/2017 y del proceso de instrucción del personal del Instituto, en consideración con las pautas metodológicas emanadas del INAP y de	"2° semestre 2021".



funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo vinculadas a la instrucción del Personal.		la Res. SIGEN N°162/2014".	
N° 2: Elaboración y presentación pendiente del Plan de Capacitación (PAC) 2021.	SRH	"Avanzar en la elaboración del PAC, de acuerdo con los lineamientos del PEC, teniendo en cuenta las recomendaciones relacionadas con la temática que se abordará en las actividades que conformen dicho PAC".	"Junio 2021".
N° 3: Oportunidades de mejora sobre el curso de inducción para nuevos agentes ingresantes al IAF.	SRH	"Revisar el contenido elegido para la instrucción del personal ingresante, a fin de incluir las temáticas más relevantes sugeridas por la UAI, considerando que se trata de un proceso de inducción primaria, y que las temáticas sustantivas de las áreas podrán ser abordadas y profundizadas en las futuras actividades de capacitación que reciba el personal".	"Junio 2021".

Por todo lo expuesto, esta UAI considera pendientes de regularización las 3 Observaciones detectadas, las cuales verificará en la próxima revisión a realizarse sobre la misma materia.

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1. Conclusión de carácter general

De los resultados obtenidos, se puede concluir que surgen oportunidades de mejora sobre la gestión de la SRH-Depto. de Capacitación y Desarrollo a partir de la evaluación del proceso de instrucción del personal del IAF. Tal como se señaló en el acápite 2.2. de las Observaciones y Recomendaciones, se han detectado diversas debilidades que requieren ser revisadas. En dicho marco, se espera la receptividad del área auditada respecto del enfoque constructivo que esta UAI intentó aplicar proponiendo sugerencias prácticas para la mejora continua en cada hallazgo señalado, en especial en lo que refiere a fomentar el desarrollo de las competencias necesarias para los distintos puestos de trabajo en miras del logro de los objetivos institucionales.

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

N°	IMPACTO	OBSERVACIÓN	RECOMENDACIÓN
1	<b>MEDIO</b>	<b>Falta de manual de procedimientos interno aprobado que regule las funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo vinculadas a la instrucción del Personal.</b>	Elaborar un manual detallado que regule la realización de las tareas asignadas al Depto. de Capacitación y Desarrollo establecidas en la Res. IAF N° 10.990/2017 en el marco del proceso de instrucción del personal del Instituto, con distintas instancias de supervisión, considerando la aplicación de las pautas metodológicas emanadas del INAP y de la Res. SIGEN N° 162/2014, para la posterior intervención de la SPyMC, Depto. Despacho, GAJ y UAI en el contexto del trámite de su aprobación por parte del Directorio del IAF.
2	<b>MEDIO</b>	<b>Elaboración y presentación pendiente del Plan de Capacitación (PAC) 2021.</b>	Dar cumplimiento al art. 74 del Dec. N° 27/2006, a la Res. SGYEP N° 71/2020, al instructivo para la formulación del PAC 2021 estipulado por el INAP y al IT SIGEN N° 10/2015 y avanzar con la confección, presentación y trámite de aprobación del PAC 2021 del IAF en consonancia con el PEC 2021-2023, más aún considerando que se ha realizado una imputación presupuestaria por \$2.590.000 en el PNL 2021 para la ejecución del PAC 2021 de acuerdo a lo que surge del ME-2021-31788589-APN-GRF#IAF. A su vez, se aconseja tener presente la aplicación de las temáticas

			<p>identificadas en la detección de necesidades de capacitación (DNC) realizada en Noviembre 2020 para la selección concreta de los cursos de capacitación a planificar, sobre todo para continuar haciendo énfasis en la enseñanza de tópicos inherentes al uso del GDE y a la misión crítica del IAF tales como la liquidación y pago de Retiros y Pensiones militares, las altas, bajas y modificaciones correspondientes, la gestión de liquidaciones judiciales, el otorgamiento de préstamos, la realización de operaciones financieras y seguir con la instrucción del personal de la SRB en lo que hace a la atención a los Beneficiarios. Asimismo, se propone evaluar la posibilidad de fomentar el dictado de más cursos por parte de capacitadores internos seleccionados del plantel de cada área operativa que conozcan las particularidades de las funciones que desempeñan los distintos sectores del Organismo como también de convocar a docentes de otras dependencias de la APN a fin de reducir posibles costos de contrataciones externas a ser erogados por el Instituto.</p>
3	<b><u>BAJO</u></b>	<b><u>Oportunidades de mejora sobre el curso de inducción para nuevos agentes ingresantes al IAF.</u></b>	<p>Se sugiere completar el material de estudio utilizado para la instrucción del personal ingresante al IAF, procurando que su capacitación inicial abarque de manera concisa pero lo suficientemente completa la enseñanza de las bases institucionales fundamentales (vg. Valores organizacionales, objetivos estratégicos, Ley 24.156, NSIAF, GDE, Sistema de Control Interno, Observaciones y Recomendaciones UAI, Ley 19.549, Ley 19.101, evaluaciones periódicas de desempeño laboral), como puntapié inicial de lo que será su posterior formación especializada en el sector operativo al que cada agente sea asignado. Ello a su vez se relaciona con lo que viene observando esta UAI en sucesivos Informes de Auditoría respecto de la necesidad de que cada área funcional del Instituto cuente con manuales de procedimientos actualizados.</p>

Unidad de Auditoría Interna, 28 de Abril de 2021.-

# **INFORME EJECUTIVO CORRESPONDIENTE AL I.A. N° 09/2021**

## **Tema: Evaluación del proceso de Capacitación del personal del IAF**

El presente informe tiene por objeto sintetizar las tareas de auditoría llevadas a cabo a fin de emitir el IA N° 09/2021.

### **Objeto y alcance de la revisión**

El objeto consistió en evaluar la gestión de la Subgerencia de Recursos Humanos (SRH)-Departamento de Capacitación y Desarrollo a partir del relevamiento del proceso de detección de necesidades de capacitación del Personal del IAF, de elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Capacitación y del Plan Anual de Capacitación, de los criterios para la selección de cursos, del uso del programa de becas FoPeCap, de los resultados obtenidos, entre otros aspectos de control interno. En cuanto al alcance, el examen fue llevado adelante de conformidad con lo estipulado en la Ley 25.164, Dec. N° 1421/2002, Dec. N° 214/2006, Dec. N° 27/2006, Res. SGYEP N° 71/2020, Res. IAF N° 10.990/2017, IT SIGEN N° 10/2015, Res. SIGEN N° 162/2014 junto con las técnicas de auditoría interna previstas en las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por la Res. SGN N° 152/2002, en el Manual de Control Interno Gubernamental aprobado por la Res. SGN N° 3/2011 y en la Res. SGN N° 172/2014. Asimismo, cabe aclarar que no se registran Observaciones pendientes de regularización respecto de la última revisión efectuada sobre esta misma materia a través del IA N° 6/2016. Como período auditado, se cotejó lo ejecutado en 2020 y lo planificado para 2021 en materia de capacitación de los agentes del Instituto.

### **Marco normativo y de referencia**

Es oportuno citar la normativa aplicable: Ley 25.164, Dec. N° 1421/2002, Dec. N° 214/2006, Dec. N° 27/2006, Res. SGYEP N° 71/2020, Res. IAF N° 10.990/2017, IT SIGEN N° 10/2015, Res. SIGEN N° 162/2014. A su vez, 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 Poco Significativo.

### **Notas emitidas y recibidas**

A través de la NO-2021-11376793-APN-UAI#IAF del 09/02/2021, se remitieron los requerimientos de documentación a la SRH. El área auditada envió sus respuestas a esta UAI por medio de las NO-2021-16563901-APN-GRHYL#IAF e IF-2021-16545992-APN-GRHYL#IAF del 25/02/2021.

### **Tareas realizadas**

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

- Estudio de la materia a auditar, de los riesgos inherentes y de la normativa aplicable.
- Definición de los puntos de control interno a verificar conforme al Plan UAI 2021.
- Armado del requerimiento de documentación.
- Análisis de las evidencias aportadas por el área auditada.
- Detección de posibles Observaciones.
- Propuesta constructiva de Recomendaciones como oportunidades de mejora.

### **Verificaciones**

De la revisión efectuada, se verificaron aspectos tales como:

- Dotación de personal del Depto. de Capacitación y Desarrollo.
- Coordinador Técnico de Capacitación del IAF.

- Plan Estratégico del IAF 2017-2021 - Objetivo N°4 "Fortalecimiento y modernización institucional" en relación con la gestión integral del capital humano, su capacitación y la puesta en vigor de competencias laborales.
- Plan anual de Capacitación 2020.
- Detección de necesidades de capacitación para 2021-2023.
- Plan Estratégico de Capacitación (PEC) 2021-2023.
- Registro de los perfiles de los puestos de trabajo del Personal de todo el IAF.
- Presupuesto ejecutado en materia de capacitación del Personal.
- Becas FoPeCap.
- Cursos sobre prevención del COVID-19 y capacitación para el regreso al trabajo presencial seguro y/o teletrabajo.

### **Observaciones y Recomendaciones**

<b>N°</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
1	<b>MEDIO</b>	<b>Falta de manual de procedimientos interno aprobado que regule las funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo vinculadas a la instrucción del Personal.</b>	<i>Elaborar un manual detallado que regule la realización de las tareas asignadas al Depto. de Capacitación y Desarrollo establecidas en la Res. IAF N° 10.990/2017 en el marco del proceso de instrucción del personal del Instituto, con distintas instancias de supervisión, considerando la aplicación de las pautas metodológicas emanadas del INAP y de la Res. SIGEN N° 162/2014, para la posterior intervención de la SPYMC, Depto. Despacho, GAJ y UAI en el contexto del trámite de su aprobación por parte del Directorio del IAF.</i>
2	<b>MEDIO</b>	<b>Elaboración y presentación pendiente del Plan de Capacitación (PAC) 2021.</b>	<i>Dar cumplimiento al art. 74 del Dec. N° 27/2006, a la Res. SGYEP N° 71/2020, al instructivo para la formulación del PAC 2021 estipulado por el INAP y al IT SIGEN N° 10/2015 y avanzar con la confección, presentación y trámite de aprobación del PAC 2021 del IAF en consonancia con el PEC 2021-2023, más aún considerando que se ha realizado una imputación presupuestaria por \$2.590.000 en el PNL 2021 para la ejecución del PAC 2021 de acuerdo a lo que surge del ME-2021-31788589-APN-GRF#IAF. A su vez, se aconseja tener presente la aplicación de las temáticas identificadas en la detección de necesidades de capacitación (DNC) realizada en Noviembre 2020 para la selección concreta de los cursos de capacitación a planificar, sobre todo para continuar haciendo énfasis en la enseñanza de tópicos inherentes al uso del GDE y a la misión crítica del IAF tales como la liquidación y pago de Retiros y Pensiones militares, las altas, bajas y modificaciones correspondientes, la gestión de liquidaciones judiciales, el otorgamiento de préstamos, la realización de operaciones financieras y seguir con la instrucción del personal de la SRB en lo que hace a la atención a los Beneficiarios. Asimismo, se propone evaluar la posibilidad de fomentar el dictado de más cursos por parte de capacitadores internos seleccionados del plantel de cada área operativa que conozcan las particularidades de las funciones que desempeñan los distintos sectores del Organismo como también de convocar a docentes de otras dependencias de la APN a fin de reducir posibles costos de contrataciones externas a ser erogados por el Instituto.</i>
3	<b>BAJO</b>	<b>Oportunidades de mejora sobre el curso de inducción para nuevos agentes ingresantes al IAF.</b>	<i>Se sugiere completar el material de estudio utilizado para la instrucción del personal ingresante al IAF, procurando que su capacitación inicial abarque de manera concisa pero lo suficientemente completa la enseñanza de las bases institucionales fundamentales (vg. Valores organizacionales, objetivos estratégicos, Ley 24.156, NSIAF, GDE, Sistema de Control Interno, Observaciones y Recomendaciones UAI, Ley 19.549, Ley 19.101, evaluaciones periódicas de desempeño laboral), como puntapié inicial de lo que será su posterior formación especializada en el sector operativo al que cada agente sea asignado. Ello a su vez se relaciona con lo que viene observando esta UAI en sucesivos Informes de Auditoría respecto de la necesidad de que cada área funcional del Instituto cuente con manuales de procedimientos actualizados.</i>

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

Mediante NO-2021-35557313-APN-UAI#IAF, esta UAI remitió el IA Preliminar a la SRH-Depto. Capacitación y Desarrollo. A través de la NO-2021-36843146-APN-GRHYL#IAF, el área auditada expresó su opinión sobre el mismo, detallando las acciones correctivas que implementará junto con el plazo que estima para su regularización.

## **Conclusión**

De los resultados obtenidos, se puede concluir que surgen oportunidades de mejora sobre la gestión de la SRH-Depto. de Capacitación y Desarrollo a partir de la evaluación del proceso de instrucción del personal del IAF. Tal como se señaló en el acápite de las Observaciones y Recomendaciones, se han detectado diversas debilidades que requieren ser revisadas. En dicho marco, se espera la receptividad del área auditada respecto del enfoque constructivo que esta UAI intentó aplicar proponiendo sugerencias prácticas para la mejora continua en cada hallazgo señalado, en especial en lo que refiere a fomentar el desarrollo de las competencias necesarias para los distintos puestos de trabajo en miras del logro de los objetivos institucionales.

Unidad de Auditoría Interna, 28 de Abril de 2021.-



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 N° 09/2021

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 13 pagina/s.