

INFORME DE AUDITORIA DEFINITIVO

Señor

Ministro de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos

Dr. D. Pablo Kosiner

<u>S</u> / <u>D</u>

En uso de las facultades conferidas por el artículo Nº 169 de la Constitución Provincial, la Auditoría General de la Provincia de Salta (AGPS) procedió a efectuar un relevamiento en el ámbito del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, con el objeto que se indica a continuación.

I. OBJETO

Realizar un relevamiento de control interno relacionado a la Gestión de Recursos Humanos, que se tramita en Expediente Nº 242-2138-09 de la Auditoria General de la Provincia.

Ente relevado: Secretaría de Justicia, Secretaria de Seguridad y Secretaria de Derechos Humanos (cabeceras)

Objetivo General: relevar y evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos.

Período examinado: Mayo de 2009

II. ALCANCE DEL TRABAJO

El relevamiento fue realizado siguiendo los lineamientos de las Normas Generales y Particulares de Auditoria Externa para el Sector Público de la Provincia de Salta, aprobadas por Resolución AGPS Nº 61/01, en base a la información suministrada por el Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, que prescriben la revisión selectiva de la misma.



II.1. CONSIDERACIONES GENERALES

II.1.1. PROCEDIMIENTOS

En cumplimiento del programa de trabajo, se aplicaron los siguientes procedimientos – con la extensión que se ha considerado necesaria en las circunstancias – a efectos de obtener las evidencias validas y suficientes que respalden las conclusiones de la labor realizada:

- Envío de requerimiento al Organismo, solicitando información en materia de Gestión de Recursos Humanos susceptible de ser analizada y evaluada.
- Análisis y evaluación de documentación que avala los procesos y procedimientos implementados en materia de Gestión de Recursos Humanos.

A saber:

- a. Organigrama del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos conforme al Decreto Nº 1546/08.
- b. Organigramas de Secretarias y Subsecretarias conforme al Decreto anteriormente citado.
- c. Decretos individuales de designación de personal anterior y posterior a la Estructura presentada.
- d. Resolución 178/09 mediante la cual se aprueban Misiones y Funciones del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos.
- e. Manual de Misiones y Funciones del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos humanos y de sus Reparticiones, aprobado por Resolución Nº 178/09.
- f. Decretos de Designación (temporarias y contratos de locación de servicios).
- g. Modelo de Parte Mensual de Ausentismo.
- h. Decretos de renuncias de personal.
- i. Base de Datos de Personal.
- j. Decretos con Modificaciones remunerativas.
- k. Decretos de Traslados y Comisiones de Servicios.
- No se han desarrollado pruebas de cumplimiento sobre la información suministrada.



II.1.2. MARCO REGULATORIO Y NORMATIVO

II.1.2.1. DOCTRINA REGULATORIA EN MATERIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Procesos fundamentales del Subsistema de Recursos Humanos:

- Organización de RRHH (Planificación de RRHH y Análisis y Descripción de Puestos)
- Integración de RRHH (Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal)
- **Desarrollo de RRHH** (Evaluación de Desempeño, Capacitación y Desarrollo)
- **Retención de RRHH** (Administración de Recursos Humanos)
- Auditoria de RRHH (Banco de Datos y Auditoria de Recursos Humanos)

Planificación y ubicación de Recursos Humanos

Basado en un análisis estratégico de los servicios brindados por la Organización, y la modalidad de prestación de los mismos, se diseñan los puestos a generar (ya sean de línea o staff) y la cantidad de Recursos Humanos necesarios para ocuparlos, a fin de prestar el servicio objeto de la Organización, de manera eficaz y eficiente.

De esta manera, se determina el *Organigrama* de cada Organismo.

Análisis y descripción de puestos

Estrechamente ligado con el proceso anterior, a través del Análisis y Descripción de puestos se busca determinar el contenido del puesto, es decir, el establecimiento de las tareas y responsabilidades ligadas a cada uno de ellos, y los requisitos y características del personal a ocuparlos.

Reclutamiento y Selección

El proceso de *Reclutamiento*, esta definido por todas las técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar los puestos diseñados en la Organización, frente a necesidades de recursos humanos presentes o futuras definidas.

El proceso de *Selección*, se aboca específicamente a escoger, entre todos los candidatos reclutados, aquellos con más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo eficientemente.



Es el proceso por el cual se comparan las especificaciones de puestos con las características del candidato.

Inducción

Una vez desarrollados los procesos de reclutamiento y selección, a través del proceso de Inducción o Sociabilización, se procura generar un conocimiento y comprensión más acabado por parte del ingresante respecto a la Organización (su cultura, sus procesos, el puesto específico a ocupar).

Evaluación del desempeño

Es un proceso formal, mediante el cual se aprecia sistemáticamente como cada persona se desempeña en el puesto para el cual fue designada y su potencial de desarrollo futuro.

Capacitación

La Capacitación, es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos y desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Desarrollo

Los procesos de desarrollo, permiten determinar (a mediano y largo plazo) los Planes de Carrera de los individuos con más potencial, generando de esta manera un importante incremento en el compromiso y motivación de cada uno de ellos y colaborando con los planes de sucesión para los puestos jerárquicamente mas elevados.

Administración de Recursos Humanos

La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores.

La Remuneración se constituye por todas las prestaciones económicas y extraeconómicas que el individuo recibe a cambio de su prestación hacia la organización.

- Administración de sueldos y salarios
- Planes de prestaciones sociales
- Higiene y seguridad laboral



- Relaciones laborales

Banco de Datos

Se constituyen en sistemas para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

En general, están compuestos por:

- Inventario de personal (datos personales de cada empleado)
- Registro de Áreas (datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, índices de ausentismo, rotación)
- Registro de Puesto (datos sobre los ocupantes de cada puesto)
- Registro de Remuneración (datos sobre salarios o incentivos salariales)
- Registro de Capacitación (datos sobre capacitaciones dictadas y destinatarios de las mismas)

Auditoria de Recursos Humanos

Se desarrollan, una vez definidos los procesos y procedimientos de una organización, a los efectos de controlar el cumplimiento de los mismos.

II.1.2.2. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO DE CARÁCTER GENERAL

La Constitución de la Provincia de Salta es el documento base para identificar las atribuciones y deberes en materia de recursos humanos, siempre en lo atinente al funcionamiento del sector público.

Al respecto, el artículo 61° de la referida Carta Fundamental establece que la Administración Pública actuará de acuerdo a los principios de eficacia, jerarquía, desconcentración, coordinación, imparcialidad, legalidad y publicidad de normas y actos, texto que sirve de punto de partida para cualquier trabajo de auditoria que pretenda realizarse respecto de los recursos humanos, pues los principios y criterios allí mencionados constituyen verdaderos "cimientos", a partir de los cuales edificar un adecuado sistema de administración del recurso humano.



En segundo orden, la misma Constitución ordena ajustar el trabajo de la administración pública a los principios de centralización normativa y descentralización operativa, lo cual constituye una premisa fundacional sobre la cual corresponde emitir observaciones y sugerencias.

En un tercer orden de análisis, la Carta Magna de los salteños establece la "Carrera Administrativa" como un derecho de los agentes públicos de todos los poderes y Organismos provinciales y municipales, ordenando a la Legislatura Provincial organizar dicho derecho de acuerdo a las siguientes bases: correcta determinación de los niveles jerárquicos y sus derivaciones; ingreso mediante sistemas objetivos de selección; sistema de ascensos basados en el mérito del agente; estabilidad laboral; igual remuneración por igual función; y derecho a la capacitación permanente.

Luego, a partir de tal Norma Fundacional citada, se elaboró, sancionó y promulgó la normativa legal y reglamentaria pertinente, la cual ha sido tenida en cuenta para la elaboración del presente informe.

II.1.3. LIMITACIONES AL ALCANCE

El alcance del trabajo desarrollado en el marco del presente, se ha visto limitado por la falta de presentación por parte del Organismo de la documentación requerida vinculada a *Reclutamiento y Selección* (específicamente para el ítem de Orden de Servicio y Solicitud de Empleo), *Desarrollo, Administración de Personal* (específicamente para los ítems de Contratación de Personal, Registro de Remuneraciones y Prestaciones Sociales) y *Banco de Datos*.

Esta carencia de información dificulta la emisión de opinión respecto a la Gestión de Recursos Humanos del Organismo, debido a la imposibilidad de inferirla únicamente a partir de la documentación presentada.



III. COMENTARIOS, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Proceso relevado: ESTRUCTURA

ORGANIGRAMA	
0.110.111.110.111.111.111	- En el Organigrama no se visualizan los nombres de los ocupantes de cada
	uno de los cargos. Los mismos están informados en los respectivos
Observaciones	Decretos de asignación.
	- Se informa que la estructura Orgánica y Planta de Cargos presentada, se
	encuentra actualizada al mes de Abril de 2008, posterior a esta fecha se
	efectuaron designaciones que no fueron plasmadas en una nueva estructura.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones	Actualizar el Organigrama de acuerdo a las incorporaciones efectuadas.
de Mejora	Actualizar el Organigiania de acueldo a las incorporaciones electuadas.
DESCRIPCIÓN Y E	ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS
	- Se presenta información relativa a la descripción de Misiones y Funciones
	generales de cada Programa, Subprograma y Departamentos, no
Observaciones	contemplando cada uno de los puestos que los conforman.
	- En las descripciones anteriormente mencionadas, no se determinan las
	Especificaciones del Puesto (requisitos que el puesto impone a su
	ocupante).
Evidencia Objetiva	Documentación presentada
Recomendaciones de Mejora	Desarrollar Descripciones y Especificaciones exhaustivas a todos los
	Puestos del Organismo, en los que se considere la información general
	referida a la posición (misión u objetivo, principales responsabilidades,
	tareas, relaciones jerárquicas, etc.), como así también, relativa a los
	requisitos a cumplir por parte de quienes aspiren a ocuparla (formación
	académica, experiencia laboral, competencias a desarrollar, etc.). Contar
	con esta información se torna fundamental ya que debería servir de base
	para la toma de decisiones en los demás procesos de Recursos Humanos
	que se desarrollen (selección de personal, evaluación del desempeño,



capacitación, etc.).

Proceso relevado: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Servicio). Estos documentos definen la necesidad de incorporación de personal por parte del responsable del Área ante el surgimiento de una vacante, como así también determinan los requisitos personales, de conocimiento, experiencia, etc. que debe cumplimentar quien aspire a ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo.	ORDEN DE SERVI	ICIO Y SOLICITUD DE EMPLEO
Servicio). Estos documentos definen la necesidad de incorporación de personal por parte del responsable del Área ante el surgimiento de una vacante, como así también determinan los requisitos personales, de conocimiento, experiencia, etc. que debe cumplimentar quien aspire a ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada	Observaciones	No se presenta información vinculada a este ítem.
personal por parte del responsable del Área ante el surgimiento de una vacante, como así también determinan los requisitos personales, de conocimiento, experiencia, etc. que debe cumplimentar quien aspire a ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		Desarrollar formatos específicos de requerimientos de personal (Ordenes de
vacante, como así también determinan los requisitos personales, de conocimiento, experiencia, etc. que debe cumplimentar quien aspire a ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		Servicio). Estos documentos definen la necesidad de incorporación de
conocimiento, experiencia, etc. que debe cumplimentar quien aspire a ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		personal por parte del responsable del Área ante el surgimiento de una
Recomendaciones ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. Observaciones - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos.		vacante, como así también determinan los requisitos personales, de
documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		conocimiento, experiencia, etc. que debe cumplimentar quien aspire a
personal y a quien debe realizar el proceso de selección. En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada	Recomendaciones	ocupar la posición. Definir un proceso que garantice el envío de este
En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada	de Mejora	documento al responsable de aprobar la solicitud de incorporación de
codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		personal y a quien debe realizar el proceso de selección.
generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		En lo que a Solicitudes de Empleo respecta, almacenar debidamente
selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		codificada la información vinculada a los candidatos reclutados, a fin de
Información General Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		generar bases de datos susceptibles de ser utilizadas en futuros procesos de
Información General Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		selección, agilizando y eficientizando de esta manera el proceso.
que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada	RECLUTAMIENTO) Y SELECCIÓN
Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		Se informa que la metodología de selección que se sigue, en los casos en los
Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada	Información	que el proceso tiene lugar, se vincula al análisis por parte de las Autoridades
entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo para esto al traslado de personal de otras Áreas. - No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		Superiores, del curriculum vitae del postulante y la realización de
No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		entrevistas personales. También se cubren posiciones vacantes acudiendo
formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		para esto al traslado de personal de otras Áreas.
Su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada	Observaciones	- No se presenta constancia de la existencia de un proceso de selección
su adecuación al cargo. - En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		formalmente establecido, que garantice el análisis objetivo del candidato y
documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos. Información suministrada		su adecuación al cargo.
Información suministrada		- En lo que respecta a los procesos de reclutamiento, no se presenta
Evidencia Objetiva Información suministrada		documentación ni se proporciona información vinculada a los mismos.
Evidencia Objetiva	Evidancia Objetiva	Información suministrada
	Lviuencia Objetiva	



	Definir procesos y responsables de reclutar personal ante el surgimiento de
	una vacante, así como también desarrollar un proceso de Selección de
	Personal que garantice, mediante la evaluación sistemática, objetiva y
	variada de candidatos, la adecuación de la persona al cargo.
	Para esto, se recomienda contar con especialistas en selección de personal,
	que se encarguen de evaluar a todos los posibles candidatos a ocupar una
Recomendaciones	posición, utilizando para esto, técnicas específicamente diseñadas y
de Mejora	objetivas. La decisión final respecto a la persona a incorporarse, debería ser
	tomada por el principal responsable del Área u Organismo, en base a la
	presentación de una terna de postulantes por parte de los especialistas en
	selección. De esta manera es posible asegurarse de que se esta eligiendo
	entre los mejores candidatos reclutados y entrevistados, con la consecuente
	garantía de seleccionar al que mejor se adecua al puesto, eficientizando
	tiempo y costos.

Proceso relevado: INDUCCION

INDUCCIÓN DE P	PERSONAL
	La documentación presentada contiene información relativa a los diferentes
	cargos del Ministerio de referencia, pero no contiene toda la información
Observaciones	del Organismo susceptible de ser considerada en un proceso de inducción.
	No se informa respecto a la metodología implementada normalmente para
	llevar a cabo este tipo de procesos, ya sea de manera formal o informal.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
	Planificar e implementar un proceso formal vinculado a la inducción y
	sociabilización de quienes ingresan al Organismo, contemplando la
Recomendaciones	confección de Manuales de Inducción (en los que se informe respecto a la
de Mejora	misión del Organismo, su estructura, relaciones jerárquicas, aspectos
	vinculados a su cultura, reglamento interno, normas de conducta, y todos
	aquellos aspectos que debería conocer en profundidad cada nuevo



integrante) y Manuales de Procedimiento (manuales informativos respecto a cada uno de los puestos y a la manera en que los mismos deben ser desempeñados, haciendo especial hincapié en aquel para el cual la persona fue contratada).

Proceso relevado: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE	L DESEMPEÑO
	Se informa que la Evaluación del Desempeño, se lleva a cabo de manera
	informal, mediante el trabajo y producción diaria de cada uno de los agentes
	a través de cada Jefe de Repartición. No se informa respecto a la existencia
Observaciones	e implementación de una metodología formalmente diseñada a tal fin,
	considerando responsables de llevar a cabo los procesos de evaluación,
	periodicidad de los mismos, análisis de los resultados, disposición de los
	resultados de las evaluaciones, comunicación de los mismos, participación
	del evaluado, etc.
Evidencia Objetiva	Información suministrada.
	Desarrollar un proceso formal, mediante el cual se califique el desempeño
	de la persona en su puesto de trabajo, de acuerdo a los objetivos definidos al
	momento de su vinculación laboral con el Organismo y a las características
	propias de la función desempeñada (considerando a estos fines las
Recomendaciones	Descripción y Especificación de la posición).
de Mejora	Definir metodología de evaluación a implementar, responsables de llevarlas
	a cabo, periodicidad de las mismas, comunicación de los resultados, etc.
	Se recomienda contar con estos procesos estratégicamente definidos y
	desarrollados ya que se constituirán en una fuente importante de
	información al momento de definir las estrategias de capacitación.



Proceso relevado: CAPACITACION

PLAN ANUAL DE	CAPACITACIÓN
	Se informa que la Capacitación de los miembros del Ministerio de
Información	referencia, depende del Programa de Capacitación que propone la Escuela
General	de la Administración Pública, dependiente de la Secretaria de la Función
	Pública.
	- No cuentan con un Plan Anual de Capacitación, específicamente diseñado
	para el personal del Ministerio, en base a un análisis exhaustivo de las
Observaciones	necesidades propias de capacitación. La capacitación recibida, consta de
	cursos diseñados en general para el personal de la Administración Pública,
	no siempre garantizando de esta manera, la correspondencia del
	conocimiento adquirido con la tarea específicamente desarrollada.
Evidencia Objetiva	Información suministrada
	Desarrollar un Plan de Capacitación específicamente diseñado para el
Recomendaciones de Mejora	Organismo de referencia, basado en un exhaustivo análisis de las
	necesidades de capacitación detectadas, en los diferentes escalafones
	jerárquicos o niveles.
	Es importante que el Plan de Capacitación se defina considerando las
	falencias de desempeño detectadas en las evaluaciones respectivas, ante el
	surgimiento de alguna nueva tecnología o modalidad de prestar el servicio,
	o en relación a los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral
	administradas o encuestas de satisfacción del público externo del
	Organismo El Plan de Capacitación debería ser específico de acuerdo a las
	posiciones o funciones del personal al cual esta dirigido.
	Se recomienda también definir mecanismos de evaluación de los resultados
	obtenidos, considerando para esto los conocimientos adquiridos a partir de
	la capacitación desarrollada y el grado de transferencia de los
	conocimientos adquiridos a la tarea desempeñada.



Proceso relevado. DESARROLLO

determinar (a mediano y largo plazo) los Planes de Carrera (o Carre Administrativa) de los individuos con más potencial dentro del Organism Considerar para esto, que posiciones jerárquicamente más important podrían ocupar en un futuro y que tipo de capacitación o formación adicional requieren para esto, como también el tiempo que se estima deber transcurrir hasta desarrollar esta preparación. Esta información deber estar debidamente almacenada y codificada. Para las posicion consideradas estratégicas dentro del Organismo, esta información constituye en un importante indicador para el desarrollo de la Organigramas de Carrera o Gráficas de Reemplazo (instrumentos qua proveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiemp necesario a tal fin, en caso de ocurrir una vacante en una posicio considerada estratégica). - En lo que a Encuestas de Clima respecta, se recomienda planificar desarrollo e implementación, de acuerdo a la periodicidad que se conside (anual, semestral o trimestral), de encuestas al personal interno de Organismo, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción laboral	DESARROLLO	
determinar (a mediano y largo plazo) los Planes de Carrera (o Carre Administrativa) de los individuos con más potencial dentro del Organism Considerar para esto, que posiciones jerárquicamente más important podrían ocupar en un futuro y que tipo de capacitación o formación adicional requieren para esto, como también el tiempo que se estima deber transcurrir hasta desarrollar esta preparación. Esta información deber estar debidamente almacenada y codificada. Para las posicion consideradas estratégicas dentro del Organismo, esta información constituye en un importante indicador para el desarrollo de lorganigramas de Carrera o Gráficas de Reemplazo (instrumentos qua proveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempoveen i	Observaciones	No se presenta información vinculada a este ítem.
incentivos y recompensas, o cualquier otro proceso que favorezca	Recomendaciones	- En base a los resultados obtenidos de las Evaluaciones de Desempeño, determinar (a mediano y largo plazo) los Planes de Carrera (o Carrera Administrativa) de los individuos con más potencial dentro del Organismo. Considerar para esto, que posiciones jerárquicamente más importantes podrían ocupar en un futuro y que tipo de capacitación o formación adicional requieren para esto, como también el tiempo que se estima debería transcurrir hasta desarrollar esta preparación. Esta información debería estar debidamente almacenada y codificada. Para las posiciones consideradas estratégicas dentro del Organismo, esta información se constituye en un importante indicador para el desarrollo de los Organigramas de Carrera o Gráficas de Reemplazo (instrumentos que proveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempo necesario a tal fin, en caso de ocurrir una vacante en una posición considerada estratégica). - En lo que a Encuestas de Clima respecta, se recomienda planificar el desarrollo e implementación, de acuerdo a la periodicidad que se considere (anual, semestral o trimestral), de encuestas al personal interno del Organismo, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción laboral y motivación, a los fines de diseñar acciones tendientes a subsanar las falencias detectadas en este sentido (a través de capacitaciones, sistemas de incentivos y recompensas, o cualquier otro proceso que favorezca la generación de un clima laboral favorable así como también altos índices de



Proceso relevado: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONTRATACIÓN	DE PERSONAL
Observaciones	No se informa respecto a la existencia de un registro formal conteniendo
	esta información
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
	Diseñar un mecanismo de almacenamiento y codificación de la información
Recomendaciones	referida a la modalidad de contratación del personal, la cual se mantenga
de Mejora	actualizada de acuerdo a las modificaciones que se vayan suscitando en la
	estructura.
REGISTRO DE RE	MUNERACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES
	El Organismo de referencia no cuenta con información vinculada a este
Observaciones	ítem. La misma, debe ser solicitada a la Coordinación General de Recursos
	Humanos de la Secretaria General de la Gobernación.
Evidencia Objetiva	Información suministrada.
Recomendaciones	Generar registros informatizados y debidamente codificados, en los que se
de mejora	contemple información vinculada a la remuneración y prestaciones sociales
	de todo el personal perteneciente al Organismo.
AUSENTISMO	
	En el parte mensual de ausentismo presentado, no se especifican las causas
Observaciones	de las licencias solicitadas, solo si son de tipo médica o reglamentaria. No
	se informa respecto a la realización de informes y análisis estadísticos
	respecto a este ítem.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada
Recomendaciones de Mejora	Desarrollar un mecanismo tendiente a definir el índice de ausentismo y las
	principales causas que se vinculan al mismo, a fin de, en base a su análisis,
	generar acciones tendientes a disminuirlas.
ROTACIÓN	
Observaciones	No se informa respecto a la existencia de un registro formal conteniendo
	esta información, como tampoco de la realización de diagnósticos y análisis
	estadísticos de la misma. Solo se cuenta con los Decretos de renuncia, los



	cuales no agotan las diferentes causas de rotación posibles.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	Desarrollar un mecanismo tendiente a definir el índice de rotación y sus principales causas, a los efectos de, en caso de aplicar, generar acciones tendientes a disminuirlas.

Proceso relevado: BANCO DE DATOS

NÓMINA DE PERSONAL; REGISTRO DE ÁREAS Y PUESTOS; REGISTRO DE ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS	
	- No se informa respecto a la existencia de un Registro formal de Áreas y
	Puestos, mas allá de los datos consignado en los Decretos Individuales,
	Estructura y Planta de Cargos.
Observaciones	- En lo que respecta al Registro de Ascensos y Transferencias, no se
	informa respecto a la existencia de uno que formalmente contenga esta
	información.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	Se recomienda para el registro de esta información, el desarrollo de un
	sistema informático de Recursos Humanos, el que contemple (además de
	toda la información vinculada a la gestión de Recursos Humanos en
	general) la creación de un Banco de Datos de Personal, a los efectos de
	almacenar y acumular información general del personal, de acuerdo al área
	y posición en la que se desempeña, y el registro de los movimientos en la
	estructura por el que cada persona haya atravesado (ascensos,
	transferencias, etc.).
	Se recomienda que esta información se encuentre debidamente almacenada,
	codificada y actualizada a fin de poder recurrir a la misma cuando así fuese
	necesario para la toma de decisiones.

Auditoría General de la Provincia de Salta

IV. OPINION

De acuerdo a las tareas realizadas, lo expuesto en las limitaciones al alcance, aclaraciones previas

y las observaciones formuladas en el correspondiente apartado, se concluye que el Organismo

auditado, no cuenta con una planificación estratégica en materia de Recursos Humanos, que

contemple la definición y desarrollo formal de los procesos de Recursos Humanos definidos en el

alcance (Estructura, Reclutamiento y Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño,

Capacitación, Desarrollo, Administración de Recursos Humanos y Banco de Datos).

De lo expuesto anteriormente, es que se considera importante recomendar la definición de una

estrategia formal en materia de Recursos Humanos, la que podría ser materializada a partir de la

creación de un Área de Recursos Humanos, dependiente del Ministerio de Justicia, Seguridad y

Derechos Humanos y al que reporten todos los Organismos y Dependencias del mismo, tendiente

a centralizar la información y gestión del personal, definiendo políticas en materia de Recursos

Humanos, logrando de esta manera optimizar la eficiencia del Organismo, mediante el desempeño

y motivación de la gente.

El relevamiento realizado en el Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos, finalizó el

día 12 de Mayo de 2009.

Salta, 4 de Octubre de 2009

Auditor General Área de Control Nº 1: Dr. Daniel Nallar.

Auditor: Lic. María Soledad Perevicins.



SALTA, 27 de octubre 2009

RESOLUCIÓN CONJUNTA Nº 130

AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

VISTO lo tramitado en el Expediente Nº 242-2138/09 de la Auditoría General de la Provincia, y

CONSIDERANDO

Que el artículo 169 de la Constitución Provincial pone a cargo de la Auditoría General de la Provincia el control externo posterior de la hacienda pública provincial y municipal, cualquiera fuera su modalidad de organización;

Que en cumplimiento del mandato constitucional, lo concordantemente dispuesto por la Ley Nº 7.103 y de acuerdo a la normativa institucional vigente, se ha efectuado un Relevamiento de Información en la Secretaría de Justicia, Secretaría de Seguridad y Secretaría de Derechos Humanos (cabeceras), dependientes del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos que tuvo como objetivo general relevar y evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Mayo de 2009;

Que el Área de Control Nº I, con fecha 04 de octubre de 2.009, emitió Informe de Relevamiento correspondiente a la Secretaría de Justicia, Secretaría de Seguridad y Secretaría de Derechos Humanos (cabeceras) - Período: Mayo de 2.009;

Que en fecha 09 de octubre de 2.009 se remitieron las presentes actuaciones a consideración del Sr. Auditor General Presidente;

Que en virtud de lo expuesto, corresponde dictar el instrumento de aprobación del Informe de Relevamiento, en ejercicio de las competencias legalmente asignadas y a los fines de la Resolución Nº 55/01 de la A.G.P.S.;

Por ello,

EL AUDITOR GENERAL PRESIDENTE Y EL AUDITOR GENERAL DEL ÁREA DE CONTROL Nº I DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

RESUELVEN:



RESOLUCIÓN CONJUNTA Nº 130

ARTÍCULO 1º.- APROBAR el Informe de Relevamiento de Información en la Secretaría de Justicia, Secretaría de Seguridad y Secretaría de Derechos Humanos (cabeceras), dependientes del Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos respecto de los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Mayo de 2009, obrante de fs. 248 a 262 del Expediente Nº 242-2138/09.

ARTÍCULO 2º.- NOTIFICAR a través del Área respectiva, el Informe de Relevamiento y la presente Resolución Conjunta, a los fines de lo establecido por la Resolución A.G.P.S. Nº 55/01.

ARTÍCULO 3º.- Regístrese, comuníquese, publíquese, cumplido, archívese.

Dr. Nallar - Dr. Torino