

INFORME DE AUDITORIA DEFINITIVO

A la Dra.

Presidente del Colegio de Gobierno

Adriana Arellano

S / D

En uso de las facultades conferidas por el artículo N° 169 de la Constitución Provincial, la Auditoría General de la Provincia de Salta (AGPS) procedió a efectuar un relevamiento en el ámbito del Ministerio Público, 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 N° 242-2140-09 de la Auditoría General de la Provincia.

Ente relevado: Ministerio Público.

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

Período examinado: Marzo de 2009

II. ALCANCE DEL TRABAJO

El relevamiento fue realizado siguiendo los lineamientos de las Normas Generales y Particulares de Auditoría Externa para el Sector Público de la Provincia de Salta, aprobadas por Resolución AGPS N° 61/01, en base a la información suministrada por el Ministerio Público, que prescribe 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. Ley Orgánica del Ministerio Publico (Ley N° 7328).
- b. Reglamento General del Ministerio Público.
- c. Organigrama del Ministerio Público y las diferentes Defensorías, Fiscalías y Asesorías, tanto de Capital como de Metan, Orán y Tartagal.
- d. Cuadro de cargos dividido por escalafón para el Área Administrativa y Servicios Generales.
- e. Manual de Misiones, Funciones y Responsabilidades del Área Administrativa.
- f. Manual de Funciones de la Dirección de Informática.
- g. Resolución N° 6637 (Modelo de Resolución definiendo metodología de concurso).
- h. Resolución N° 6667 (Modelo de Resolución designando a una persona a un cargo determinado).
- i. Modelo de Planilla de Calificación del Ministerio Público de la Provincia de Salta.
- j. Detalle de actividades de Capacitación Interna del Ministerio Publico, año 2009.
- k. Informe de actividades realizadas en materia de capacitación en el año 2008 y planificación para el año 2009.
- l. Estructura de Cargos del Ministerio Público contemplando Personal Administrativo y Servicios Generales.
- m. Detalle de Agrupamiento de Personal para Capital, Metan, Oran y Tartagal al 17/03/09.

- n. Modelo de Parte Diario de Ausentismo para Capital.
- o. Registro de Áreas, puestos por Área y personas ocupantes de cada puesto.
- Obtención de confirmaciones escritas por parte de los responsables del ente de las explicaciones e informaciones suministradas.
- 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)
- **Auditoría de RRHH** (Banco de Datos y Auditoría 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

Se evidencia en el Organismo, como en la casi totalidad de las Áreas de Gobierno, dificultades para lograr jerarquizar el Área de Recursos Humanos, no habiéndose desarrollado una planificación estratégica para la implementación de la mayoría de los procesos vinculados a la Gestión de Recursos Humanos definidos en el alcance.

III. COMENTARIOS, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

PROCESO DIAGNOSTICADO: ESTRUCTURA

ORGANIGRAMA	
Información general	El Ministerio Público, cuenta con un Reglamento General propio. No se rigen con la Ley del Empleado Público. El Colegio de Gobierno esta integrado por : - Procurador General - Defensora General - Asesora General de Incapaces Cada uno de ellos, ejercen la jefatura en Fiscalías, Defensorías y Asesorías de Incapaces respectivamente. Finalmente, cada uno de los anteriores, cuentan con una estructura de Áreas y Cargos propia. Esta estructura es la misma, tanto para Capital como para las dependencias del Ministerio Público en el Interior. En cuanto a la estructura de cargos, y en lo que respecta a Personal de Planta Permanente, no existe una determinación fija de cargos/puestos para cada escalafón jerárquico. La cantidad de cargos por escalafón jerárquico, se

	establece de acuerdo a criterios de antigüedad, calificación y capacitación del personal, generándose un cargo por persona que cumplimente con estos requisitos, de acuerdo a lo que el Reglamento establece en relación a la Carrera Laboral del Personal.
Observaciones	- No cuentan con un único Organigrama que represente gráficamente a todas las dependencias jerárquicas del Ministerio Público, lo que dificulta la rápida visualización y comprensión de los escalafones y relaciones jerárquicas. - Los Organigramas presentados, no están debidamente confeccionados representando visualmente las diferentes jerarquías de los agrupamientos escalafonarios. Se tornan confusos a su visualización. <i>Nota: Si bien el Organismo manifestó que a raíz de las observaciones realizadas por esta Auditoría elaboró un proyecto para la realización de un único Organigrama, que pretende reflejar su estructura, distinguiéndose las diferentes competencias que la normativa otorga al Ministerio Público de la Provincia (lo que se constituye en un avance importante en la materia), se mantienen las observaciones realizadas precedentemente, hasta tanto se realice una auditoria de seguimiento en la que se compruebe la pertinencia de mencionado Organigrama como así también su resolución aprobatoria.</i> - La observación realizada en el Informe Provisorio, atinente a la ausencia de una determinación fija de cargos necesarios establecidos a partir de una planificación estratégica, queda sin efecto, habida cuenta de lo manifestado por el Ministerio Público, considerando el análisis presupuestario que se realiza año a año a los fines de determinar los cargos necesarios para el próximo ejercicio. En lo que respecta a la carrera judicial, lo manifestado por el Ministerio Público, será considerado en el ítem correspondiente a “Desarrollo” en el presente informe.

Evidencia Objetiva	- Documentación presentada.
Recomendaciones de mejora	- Rediseñar y formalizar un único Organigrama (que represente gráficamente a todo el Organismo) respetando niveles y relaciones de jerarquía.
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	
Información general	El Ministerio Público, cuenta con un Manual de Misiones, Funciones y Responsabilidades, el cual se va actualizando a medida que surgen mas puestos y funciones a través de resoluciones. La actualización se lleva adelante de manera manual por la Dirección de Personal. En la Dirección de Personal solo se encuentra disponible el Manual de Funciones correspondiente a los puestos de tipo administrativos. Para los puestos judiciales (a nivel magistrados) si bien no existe un manual de funciones y responsabilidades específico, las mismas están definidas en la Ley Orgánica del Ministerio Público. Para el Cuerpo de Secretarios Letrados, las funciones y responsabilidades están descriptas en el Reglamento General del Ministerio Público. Finalmente, el Área de Auditoria de Gestión, y el Área de Informática, cuentan con su propio Manual de Funciones y Responsabilidades.
Observaciones	- La Dirección de Personal no cuenta con la descripción y especificación de todos los puestos del Organismo. -No existe un procedimiento definido y estandarizado en relación a la actualización de la información vinculada a la Descripción de Puestos. <i>Nota: Habiendo considerado los comentarios realizados por el Ministerio Público en lo atinente a las observaciones realizadas en el presente apartado, se considera pertinente mantenerlas y agregar la ausencia de descripción del perfil del cargo para todos los puestos del Organismo.</i> <i>Las descripciones de cargos, no solo consideran las características,</i>

	<i>funciones y responsabilidades que establece la posición, si no también los requisitos que las mismas imponen a sus ocupantes, considerando no solo la calificación profesional, sino también las competencias generales y particulares técnicas y de gestión requeridas, así como también experiencias laborales previas, conocimientos especiales requeridos, etc.</i> <i>En este punto se aclara que solo pudo observarse la Descripción Completa de la posición para el cargo de “Analista en Distritos del Interior”, prevista en la Resolución N° 6935, lo que no se constituye en evidencia suficiente de que este mismo modelo, exista para todas las demás posiciones.</i> <i>Es importante, a los efectos de llevar adelante los demás procesos de Recursos Humanos (Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación, entre los más importantes), contar con estos documentos, de manera exhaustiva y completa a todas las posiciones.</i> <i>La definición de esta información (como también toda aquella referida a la gestión de Recursos Humanos) debería planificarse y materializarse de manera uniforme y su gestión debería ser responsabilidad de la misma Área.</i> <i>En lo que respecta a la observación en la que se menciona que no existe un procedimiento definido y estandarizado en relación a la actualización de la información contenida en las Descripciones de Puestos, se toma en consideración los comentarios realizados por el Ministerio Público, y si bien se deja constancia de que cualquier modificación a lo establecido y novedad vinculada a la Gestión de Recursos Humanos es notificada a las Áreas pertinentes, no se presenta evidencia de que exista un procedimiento definido de revisión y actualización de la información contenida en las Descripciones de Puestos, considerando la importancia que la misma reviste para la toma de decisiones vinculadas a los demás procesos de Recursos Humanos.</i>
--	---

Recomendaciones de mejora	- Definir un procedimiento de actualización informatizado en relación a la Descripción y Especificación de Puestos. - En relación al Formulario de Descripción de Puestos, se recomienda desarrollar con mayor nivel de profundidad la Especificación del Puesto (requisitos exigidos para quienes lo ocupen, de tipo intelectuales, físicos -en caso de aplicar-, condiciones de trabajo y responsabilidades adquiridas sobre supervisión de personal, materiales, dinero, títulos o documentos, información confidencial, etc.)
----------------------------------	--

PROCESO DIAGNOSTICADO: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ORDEN DE SERVICIO Y SOLICITUD DE EMPLEO	
Información general	De acuerdo a la Dirección de Personal, en el Ministerio Público, no cuentan con un Modelo de Orden de Servicio o Requerimiento de Personal, el cual sea completado y firmado por el responsable del Área en la que se necesita cubrir alguna vacante; así como tampoco un modelo de Solicitud de Empleo (a completar por el aspirante al cargo). Desde el Área de Auditoria de Gestión se informa que todas las solicitudes de Ingreso de Personal, se realizan a través de Notas Administrativas, las cuales son enviadas por el Magistrado al Colegio de Gobierno, con el requerimiento de incorporar personal. A través de estas notas, se justifica el motivo por el cual se solicita la incorporación, y se analiza el pedido. Desde el punto de vista funcional, este análisis se encuentra a cargo de la Dirección de Personal, y desde el punto de vista presupuestario, el análisis corresponde a la Dirección Administrativa. Una vez autorizada, el Concurso se dispone a través de un instrumento resolutivo (en el cual se establecen fechas, comisión evaluadora, etc.). La designación de la persona seleccionada también se realiza por resolución, la cual es enviada a la Dirección de Personal.
Observaciones	- El Ministerio Público, si bien no cuenta con Órdenes de Servicios

	específicas, tiene definido un mecanismo de requerimiento de personal, que torna mas objetivo el análisis de la necesidad de incorporación de personal. - La Dirección de Personal no está involucrada en estos procesos así como tampoco en conocimiento de los mismos.
Evidencia Objetiva	- Documentación presentada por el Área de Auditoria de Gestión.
Recomendaciones de mejora	- Se recomienda generar bases de datos de personal entrevistado, susceptibles de ser consideradas para futuras incorporaciones, a través del archivo de fichas de entrevistas o solicitud de empleo, a fin de tornar el proceso de reclutamiento más rápido y eficaz.
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Información general	La Dirección de Personal no tiene incidencia en los procedimientos utilizados a fin de reclutar y seleccionar personal. La definición de la necesidad de personal, surge de cada funcionario para su Área específica. De acuerdo a la Dirección de Personal, cuando surge una vacante, el Colegio de Gobierno se encarga de cubrirla utilizando para esto diferentes técnicas (concurso abierto o cerrado, transferencias de personal, referidos, entre otros). Desde el Área de Auditoria de Gestión, se establece que estos procedimientos, son reglamentados (de acuerdo a la metodología establecida y definida en el punto anterior). En cuanto a los concursos, principalmente se enfocan en el personal contratado a fin de que puedan pasar a formar parte de la nómina de Planta Permanente. El proceso mediante el cual se llevan a cabo, se desconoce desde la Dirección de Personal.
Observaciones	- Inexistencia de procesos uniformes y estandarizados de selección, que aseguren la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto, ya que no es posible afirmar (desde la Dirección de Personal) que todas las incorporaciones de Planta Permanente se realicen únicamente a través de concursos, tal como establece el Reglamento Interno

	de Personal. - No se garantiza desde la Dirección de Personal, que los procesos de selección se basen en la información contenida en el Manual de Funciones y Responsabilidades definidas para cada puesto. <i>Nota: Considerando lo manifestado por el Ministerio Público ante la observación efectuada precedentemente, se decide mantenerla, debido a que a pesar de lo manifestado por el Organismo, respecto a que los procesos de selección de personal se efectúan dentro del marco de su Reglamento General, esto no se constituye en evidencia suficiente de que los mismos se apoyen en los Manuales de Misiones y Funciones o Descripciones de Puesto, ya que se evidenció que no existen estos documentos para todas las posiciones del Organismo, y para el caso en el que están desarrollados, los mismos no contemplan en profundidad la “Especificación del Puesto” (requisitos deseables para quienes ocupen la posición).</i>
Evidencia Objetiva	Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo.
Recomendaciones de mejora	- Estandarización y uniformización de técnicas de selección de personal a utilizar de acuerdo al tipo de puesto que debe cubrirse, a fin de garantizar el análisis objetivo de la necesidad, la utilización de técnicas acordes de selección y la incorporación del candidato mas adecuado para el puesto.

PROCESO DIAGNOSTICADO: INDUCCION

INDUCCIÓN DE PERSONAL	
Información general	Si bien existen documentos que contienen información susceptible de ser considerada en un proceso de inducción, el Ministerio Público, no cuenta con un Manual de Inducción a la Organización, el cual sea presentado a cada nuevo ingresante, y que contenga datos generales de la Organización, su

	estructura, su cultura, su misión y objetivos, etc. En la actualidad, no existe un mecanismo formalmente establecido y uniforme a tal fin. La Dirección de Personal, una vez completados los legajos con la documentación requerida, acompaña al ingresante a la dependencia correspondiente, quienes se encargan de especificar funciones y responsabilidades al nuevo ingresante. Este es el procedimiento que informalmente se sigue a los efectos de cumplimentar el proceso de sociabilización. No se entrega el reglamento, el mismo se encuentra en formato digital en todas las computadoras. Desde el Área de Auditoria de Gestión se informa que se esta planificando comenzar a realizar cursos obligatorios para los ingresantes, aunque en la actualidad todavía no se desarrollan.
Observaciones	- No se cuenta con un proceso formalmente establecido y uniforme a fin de sociabilizar a los nuevos ingresantes. <i>Nota: Habida cuenta de lo manifestado por el Ministerio Público ante la observación vinculada a la no entrega del Reglamento de Personal a los nuevos ingresantes, y de acuerdo a la evidencia presentada, en la que se deja constancia de la existencia del Reglamento Interno en formato digital, disponible en todas los sistemas informáticos del Ministerio, se decide dejarla sin efecto.</i>
Evidencia Objetiva	- Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo. - Manifestación y reconocimiento por parte de personal del Área de Auditoria de Gestión.
Recomendaciones de mejora	- Desarrollar un proceso formalmente establecido y unificado de sociabilización y adaptación de nuevos ingresantes que comprenda la

	inducción a los elementos organizacionales (misión y objetivos del Organismo, políticas, estructura, servicios que brinda, reglas y reglamentos internos), prestaciones (horario de trabajo, días de pago, prestaciones sociales), presentaciones (a los superiores, subordinados y colegas de trabajo) y obligaciones de los puestos (responsabilidades básicas, tareas del puesto, objetivo del puesto, etc.)
--	--

PROCESO DIAGNOSTICADO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Información general	El Ministerio Público tiene establecido un sistema de Evaluación del Desempeño, el cual (junto a los requisitos de Antigüedad y Capacitación) se constituye en un condicionante para la Carrera Laboral del personal. La evaluación del desempeño se aplica a todo el personal una vez por año. La información contenida en la misma, se archiva en el legajo de cada empleado. La evaluación esta a cargo de la Dirección de Personal (para los conceptos de Antigüedad, Asistencia y Sanciones) y del Superior Jerárquico del evaluado (para los conceptos de Vocación y Laboriosidad, Responsabilidad y Aptitud). Recientemente se incorporó también la participación en la Evaluación por parte de la encargada de Capacitación (no depende de la Dirección de Personal) quien establece en el Formulario de Evaluación el puntaje anual alcanzado por la persona en concepto de Capacitación. Los resultados obtenidos de la calificación de cada persona, son útiles únicamente a los fines de cumplimentar el requisito para la carrera laboral del candidato. Los mismos no son utilizados a fin de diseñar planes de capacitación, seleccionar personal, etc.
Observaciones	- El proceso de evaluación actualmente desarrollado, no considera la totalidad de los conceptos atinentes al desempeño que deberían calificarse. Solo se determinan algunos (asistencia, vocación y laboriosidad,

	responsabilidad y aptitud) que no agotan las diferentes dimensiones susceptibles de ser evaluadas para cada puesto. - Los conceptos evaluados, no se encuentran debidamente especificados, lo que no garantiza uniformidad de criterios al momento de calificar. - Los resultados de las evaluaciones del desempeño, son únicamente utilizados a los fines de la carrera laboral, sin considerarse para los demás procesos de Recursos Humanos, para los que aportarían información muy valiosa (detectar problemas en la supervisión del personal, en la integración del empleado al Organismo o al puesto que ocupa, discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.)
Evidencia Objetiva	- Documentación presentada - Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo.
Recomendaciones de mejora	- Desarrollar un proceso de evaluación del desempeño más completo, que considere exhaustivamente las dimensiones generales atinentes al desempeño en la función, a las características individuales y a la evaluación de conceptos suplementarios (asistencia y puntualidad, salud, sanciones, etc.). - Uniformizar criterios en cuanto a significado de los conceptos evaluados y escalas de evaluación. Asentarlos en la Planilla de Calificación. - Desarrollar un sistema de análisis sistematizado de los resultados de los procesos de evaluación, a fin de que la información suministrada por los mismos, sirva para definir y desarrollar políticas y procesos de Recursos Humanos acorde con las necesidades del Organismo (capacitación y desarrollo, selección de personal, sistemas de incentivos y motivación, etc.)

PROCESO DIAGNOSTICADO: CAPACITACION

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN

Información general	La Planificación de la Capacitación, esta a cargo de la Escuela de la Magistratura, de la Fiscal de la Cámara Civil, Comercial y Laboral, quien también es la encargada de llevar el control y registro de los participantes de cada curso dictado. Dirección de Personal no interviene en este sentido. Existe una planificación anual de cursos de capacitación, cuyo contenido es puesto en conocimiento de todo el personal (a través del sistema informático), a fin de que los mismos puedan inscribirse en aquellos que consideren convenientes. La Planificación de los cursos a dictar, se realiza considerando los resultados de encuestas realizadas a los jefes de dependencia, respecto a los temas sobre los cuales deberían versar los cursos de acuerdo a las necesidades que ellos consideran deben ser suplidas en el personal a su cargo. Los cursos también se diseñan considerando los temas sugeridos por el Colegio de Gobierno. La Capacitación es uno de los requisitos que el personal debe completar a los fines de la Carrera Laboral, necesitando para tal fin, un total de 2 puntos anuales en este concepto (lo que equivale a 20hs cátedra). No existen mecanismos formalmente establecidos de evaluación de las actividades de capacitación. A partir de este año, comenzaron actividades referidas a “calidad de gestión”, las que constan de auto evaluaciones de los funcionarios a los fines de determinar sus falencias vinculadas a la calidad de su gestión. Al menos 5 horas al año cada funcionario debe destinar a los fines de tratar este tema con el personal a su cargo.
Observaciones	- La Dirección de Personal no interviene en la planificación de las actividades de capacitación. - El Plan Anual de Capacitación no se realiza considerando necesidades

	diferentes de acuerdo a las diferentes Áreas o Jerarquías de Personal. Para todo el personal (independientemente del Área a la cual pertenezca o la jerarquía que revista) existe el mismo Plan de Capacitación. - La Capacitación esta únicamente ligada al dictado de cursos y la discrecionalidad por parte de los empleados en cuanto a la selección de los cursos a realizar, impide que se garantice la aplicación de los conocimientos adquiridos a la tarea, ya que no necesariamente existe correspondencia entre las necesidades de entrenamiento de acuerdo al puesto y el contenido del curso que la persona elige realizar. - No existe una institucionalización formal de la capacitación. <i>Nota: Si bien, de acuerdo a lo manifestado por el Ministerio Público y a la evidencia presentada (en esta oportunidad como en reuniones anteriores), se realiza una consulta a los Jefes de Dependencia en la que se ponen de manifiesto las principales necesidades de capacitación, se mantienen las observaciones efectuadas precedentemente, debido a que los cursos de capacitación dictados son uniformes para todo el personal (independientemente de existir temas comunes para todas las Áreas, existen también ejes específicos de cada Área que deberían ser desarrollados de manera independiente, a los fines de proporcionar conocimientos específicos). Por otro lado, el ser parte de la discrecionalidad del personal el participar en cada uno de ellos, no garantiza necesariamente la adecuación del conocimiento transmitido a la tarea desarrollada, y de esta forma la eficacia de la capacitación planificada.</i> <i>En relación a la institucionalización formal de la capacitación, se mantiene la observación efectuada oportunamente, debido a que por propia manifestación del Organismo hasta la fecha no se autorizo la partida presupuestaria para llevar a cabo este proyecto.</i>
--	--

Evidencia Objetiva	- Documentación presentada - Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo. - Manifestación y reconocimiento por parte de la Fiscal de la Cámara Civil, Comercial y Laboral. - Manifestación y reconocimiento por parte de Personal del Área de Auditoria
Recomendaciones de mejora	- Involucramiento de la Dirección de Personal en la planificación, implementación y control de las actividades de capacitación y desarrollo, conjuntamente con el Jefe de Área, quien en general es el primero en detectar la debilidad de conocimiento a ser cubierta. - Desarrollar un Plan Anual de Capacitación, surgido de un diagnóstico preliminar, objetivo y profundo de las necesidades de conocimiento por parte del personal del Organismo (discriminando Áreas y escalafones jerárquicos) a ser aplicado de manera sistemática, organizada y flexible, a fin de que las personas adquieran conocimientos y desarrollen habilidades y competencias en función a sus tareas. Conservar debidamente capacitado al personal, además de asegurar su aptitud para la posición que ocupa constituye la forma de actualizar de manera constante el capital intelectual de la organización. - Mencionar en el Plan Anual de Capacitación, las necesidades específicas para las cuales fue desarrollado, la definición de los recursos necesarios a fin de llevar adelante la programación, la definición de los mecanismos de control y evaluación de los resultados, entre los elementos fundamentales que deberían considerarse. - Desarrollar un sistema de evaluación de los resultados de los programas de capacitación, así como también del grado de adecuación y transferencia de lo aprendido a la tarea desarrollada. - Agregar en el reporte anual de los resultados obtenidos mediante las actividades de capacitación llevadas a cabo, el nivel de satisfacción de los participantes con las actividades desarrolladas, los resultados de la

	capacitación, el tiempo invertido, los costos incurridos, etc.
--	--

PROCESO DIAGNOSTICADO: DESARROLLO

DESARROLLO	
Información general	El Ministerio Público, cuenta con un Plan de Carrera Laboral definido y uniforme a todo el personal de Planta Permanente de la Organización, el que establece que a los fines de avanzar en el escalafón jerárquico, se torna necesario cumplimentar con tres requisitos vinculados a la antigüedad, capacitación y calificación. Los diferentes niveles del escalafón jerárquico de la estructura administrativa y de servicios generales, representan categorías y no grados jerárquicos o dependencias jerárquicas. En el legajo de cada empleado, consta la información vinculada a estos tres ítems correspondientes a cada persona. El Plan de Carrera Laboral solo se aplica para personal de Planta Permanente. Una vez cumplimentado los tres requisitos establecidos, se accede al nivel superior, sin necesidad del surgimiento de una vacante previa. Acceder al nivel superior no significa necesariamente obtener mayor jerarquía u otras funciones. Solo tiene implicancia en la remuneración que se percibe. Para el personal que se encuentra como pasante rentado o pasante no rentado, este régimen no se aplica. Su traspaso a condición de Planta Permanente, depende del surgimiento de una vacante, para la cual deben concursar. En lo que respecta a Encuestas de Clima Organizacional, las mismas no se aplican en el ámbito del Ministerio Público.
Observaciones	- La posibilidad de realizar Carrera Laboral por parte del personal de planta permanente del Organismo esta definida, y todo el personal que pertenece al mismo esta en conocimiento de cuales son los requisitos necesarios a tales fines. Sin embargo, no siempre existe relación entre el nombre del cargo al cual accede y la función que la persona desempeña. La Carrera Laboral solo

	se establece a los fines remunerativos sin que el crecimiento traiga necesariamente aparejado mayores responsabilidades en las funciones desarrolladas. - Si bien no cuentan con Gráficas de Reemplazo formalmente definidas, es posible contar con esta información (posibilidad de sustitución si se presenta la eventualidad de una vacante en el Organismo) debido a la planificación y definición de la Carrera Laboral existente. Aunque esto no garantiza necesariamente la preparación funcional de la persona a acceder a un puesto superior. - No existe una planificación que contemple la implementación de Encuestas de Clima Organizacional, que permitan diagnosticar el grado de satisfacción y motivación de los funcionarios frente a las diferentes políticas adoptadas por el Organismo. <i>Nota: Habida cuenta de las aclaraciones efectuadas por el Ministerio Público ante estas observaciones, se mantiene lo expresado, siendo esto confirmado por las mismas.</i>
Evidencia Objetiva	- Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo. - Manifestación y reconocimiento por parte de Personal del Área de Auditoría de Gestión.
Recomendaciones de mejora	- Formalizar las Gráficas de Reemplazo u Organigramas de Carreras aprovechando el hecho de contar con la información necesaria para tal fin. - Planificar y desarrollar anualmente Encuestas de Clima Organizacional que permitan diagnosticar y analizar el ambiente interno de la Organización, y a partir de esto, desarrollar acciones tendientes a generar ambientes de trabajo motivadores, estimulantes, agradables y saludables.

PROCESO DIAGNOSTICADO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Información general	A la actualidad la nómina de personal del Ministerio Público (de acuerdo a lo informado por la Jefe de Personal) es de aproximadamente 877 personas (considerando Capital e Interior y Personal Contratado y Pasantes). La estructura de cargos se compone de la siguiente manera: - Personal de Planta Permanente (Magistrados, Funcionarios, Profesionales, Administrativos y Servicios Generales) - Profesionales Transitorios – S.A.VIC. - Pasantes Rentados - Contratados - Contratados con Locación de Servicios - Pasantes Ad – Honorem (Cumplen horario, firman planillas de asistencias, son registrados en la Oficina de Personal a través de Legajos, pero no existe un régimen contractual que los respalde - sin cobertura medica ni ART -. Son incorporados por disposición de cada funcionario de acuerdo a una necesidad puntual). La modalidad de contratación del personal, se encuentra registrada manualmente en el legajo correspondiente a cada uno de ellos. El mismo se va actualizando, manualmente también, de acuerdo a las modificaciones que vayan ocurriendo.
Observaciones	- La Ley de Presupuesto fija la nómina de Personal de Planta Permanente en 682 y 10 para Personal Transitorio. Esto no concuerda con la real nómina de personal que se encuentra vigente en la actualidad en el Ministerio Público. <i>Nota: La observación efectuada en el Informe Provisorio, respecto a la ausencia de pago de ART para los Pasantes Ad-Honorem, queda sin efecto, a partir de la presentación de la nómina de pago de ART correspondiente a Julio de 2009, en la que se deja constancia de la reciente inclusión del personal contratado bajo esta modalidad.</i>

Evidencia Objetiva	- Documentación presentada - Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo.
REGISTRO DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES	
Información general	La Dirección de Personal no se encuentra vinculada a esta temática, ya que la misma es administrada por el Área de Sueldos y Liquidaciones, la cual no depende de la Dirección de Personal. Por este motivo, la Dirección anteriormente mencionada, no lleva un registro ni de las remuneraciones que percibe el personal del Ministerio ni de las prestaciones sociales de los mismos. De acuerdo a lo informado por el Área de Auditoría de Gestión, la Dirección de Administración, cuenta con escalas salariales para cada nivel. Las mismas son determinadas por resolución del Colegio de Gobierno y en base a negociaciones gremiales. Las escalas remunerativas son equivalentes para todas las categorías en todas las dependencias.
Observaciones	- Independientemente de no participar directamente en esta tarea, la Dirección de Personal, debería contar con un registro de los niveles salariales así como también de los incentivos salariales existentes.
Evidencia Objetiva	- Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo. - Manifestación y reconocimiento por parte de personal del Área de Auditoría de Gestión.
Recomendaciones de mejora	- Se recomienda un mayor involucramiento de la Dirección de Personal en el conocimiento y registro de las remuneraciones y prestaciones sociales que percibe el personal que se desempeña laboralmente en el Organismo y sus respectivas actualizaciones.

AUSENTISMO	
Información general	La Dirección de Personal se encarga de llevar un registro manual de Ausentismo el cual se presenta a través de un informe diario (parte diario) y mensual (en el que se establecen estadísticas y principales causales de ausentismo). En estos mismos informes, se contemplan también las llegadas tardes del personal, las cuales luego son consideradas a los efectos de aplicar las sanciones que establece el Reglamento para estos motivos. El Ministerio Público, a los efectos de confirmar y otorgar las licencias por enfermedad del personal, cuenta con un servicio médico propio que depende de la Dirección de Personal.
Observaciones	- La información vinculada al ausentismo, solo se utiliza a los fines de cumplimentar con uno de los requisitos de la Carrera Laboral. No se realiza un análisis profundo de las principales causas de ausentismo, para generar acciones tendientes a reducirlas. - No existen índices anuales matemáticamente calculados, aunque si se cuenta con el porcentaje diario de ausentismo. <i>Nota: La aclaración y presentación de evidencia efectuada por el Ministerio Público ante la presente observación, si bien deja constancia de la definición de un índice anual de ausentismo, el mismo es calculado únicamente considerando las causales de ausentismo por licencias médicas y ART, no contemplándose las demás causales de ausentismo que se determinan. El índice de ausentismo anual, debería considerar todas las posibles causales del mismo, a los fines de realizar un análisis cualitativo para definir acciones tendientes a disminuirlo en caso de ser posible.</i>
Evidencia Objetiva	- Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo.

Recomendaciones de mejora	- Se recomienda trabajar en profundidad el análisis de las causas de ausentismo a fin de generar acciones tendientes a disminuirlo. - Informatizar el registro de la información - Determinar un índice de ausentismo matemáticamente calculado a los fines de realizar análisis comparativos con anteriores.
ROTACIÓN	
Información general	La Dirección de personal, lleva un registro informal de las bajas de personal de Planta Permanente. No existe un procedimiento formalmente definido a fin de coordinar y llevar adelante este proceso.
Observaciones	- No cuentan con datos estadísticos vinculados a este concepto (índices de rotación, porcentajes según causas, etc.). - No existe un procedimiento formalmente establecido vinculado a las entrevistas de salida.
Evidencia Objetiva	- Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo.
Recomendaciones de mejora	- Trabajar en profundidad el análisis de las causas de rotación de personal a fin de generar medidas tendientes a disminuirla en aquellos casos en que se torne necesario. (Formalizar procesos de entrevistas de salida, analizar causas de rotación, generar índices matemáticos, etc.)

PROCESO DIAGNOSTICADO: BANCO DE DATOS

NOMINA DE PERSONAL; REGISTRO DE ÁREAS Y PUESTOS; REGISTRO DE ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS	
Información general	Nómina de Personal: Toda la información vinculada al personal, indistintamente de la modalidad de contratación, se encuentra registrada manualmente en el Legajo correspondiente a cada uno de ellos. Estos legajos no se encuentran a la actualidad informatizados, por lo que las actualizaciones se realizan de manera manual.

	Registro de Áreas y Puestos: Se lleva un registro en el que se establecen las diferentes Áreas y los cargos con sus respectivos ocupantes para cada una de ellas. Registro de Ascensos y Transferencias: La información vinculada a los ascensos y transferencias del personal, se va registrando manualmente en el Legajo de cada persona.
Observaciones	Nómina de Personal: - La información no se encuentra informatizada, lo que dificulta su actualización y análisis. - Los legajos se encuentran completos con la información requerida (datos personales, datos de familia, modalidad de contratación y categoría, dependencias, resoluciones, sanciones, traslados y licencias). Registro de Áreas y Puestos: La información a la actualidad no se encuentra informatizada ni publicada. Registro de Ascensos y Transferencias: No existe un registro formal que contenga únicamente esta información. - La información no se encuentra informatizada.
Evidencia Objetiva	- Manifestación y reconocimiento por parte de la Directora de Personal del Organismo. - Análisis de muestra aleatoria de Legajos de Personal.
Recomendaciones de mejora	- Informatizar los Legajos. - Registrar esta información en un Banco de Datos de Personal (a través de un software), a los efectos de almacenar y acumular datos para el procesamiento y obtención de información. La eficiencia de la información (si se encuentra debidamente codificada y almacenada) es mayor. El banco de datos en el que se contenga información relativa a la gestión de Recursos Humanos, genera las bases para la toma de decisiones en materia de gestión.

IV. OPINION

Del relevamiento efectuado en el Ministerio Público se concluye que:

El Ministerio Público cuenta con importantes fortalezas, que deberían ser potenciadas a los fines de avanzar en el proceso de reforma y modernización en la gestión de Recursos Humanos. Entre ellas se pueden mencionar las actuales gestiones que se llevan adelante (ya sea de manera formal o informal) vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos (ej. Plan Anual de Capacitación, Evaluaciones de Desempeño, Procesos de Selección, entre otras).

En relación a las debilidades detectadas (las cuales pueden ser contrarrestadas con las fortalezas anteriormente mencionadas), se pueden nombrar:

- Descentralización en la planificación, implementación y control de la mayoría de los procesos desarrollados para la gestión de los Recursos Humanos en el Organismo auditado.
- No se cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de los procesos de Recursos Humanos definidos en el alcance.
- No existen canales adecuados de comunicación entre las Áreas que actualmente gestionan los procesos de Recursos Humanos existentes en el Organismo.

De lo expuesto anteriormente, es que se considera importante recomendar la creación de un Área de Recursos Humanos (que no solo se aboque a temas administrativos, como actualmente lo hace la Oficina de Personal) tendiente a centralizar la información y gestión de los mismos, logrando de esta manera, optimizar la eficiencia del Organismo aquí diagnosticado.

El relevamiento realizado en el Ministerio Público finalizó el día 26 de Marzo de 2009.

Salta, 02 de Octubre de 2009

Auditor General Área de Control N° 1: Dr. Daniel Nallar.

Auditor: Lic. María Soledad Perevicins.

SALTA, 11 de diciembre de 2009

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 148

AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

VISTO lo tramitado en el Expediente N° 242-2140/09 de la Auditoría General de la Provincia, caratulado Relevamiento de Información en el Ministerio Público, 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 N° 7.103 y de acuerdo a la normativa institucional vigente, se ha efectuado un Relevamiento de Información en el Ministerio Público que tuvo como objetivo general relevar y evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Marzo de 2009;

Que el Área de Control N° I, con fecha 02 de Octubre de 2.009, emitió Informe de Relevamiento correspondiente al Ministerio Público - Período: Marzo de 2.009;

Que en fecha 07 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 N° 55/01 de la A.G.P.S.;

Por ello,

EL AUDITOR GENERAL PRESIDENTE Y EL AUDITOR GENERAL DEL ÁREA DE CONTROL N° I DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

RESUELVEN:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Informe de Relevamiento de Información en el Ministerio Público respecto de los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Marzo de 2009, obrante de fs. 333 a 359 del Expediente N° 242-2140/09.

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 148

ARTÍCULO 2°.- 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. N° 55/01.

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

Dr. Torino – Dr. Nallar