

INFORME DE AUDITORIA DEFINITIVO

Al Señor

Director General de Rentas

C.P.N. Diego Luis Dorigato Manero

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 diagnóstico en el ámbito de la Dirección General de Rentas, 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° 242-2186-09 de la Auditoría General de la Provincia.

Ente relevado: Dirección General de Rentas.

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

Período examinado: Junio de 2009

II. ALCANCE DEL TRABAJO

El diagnóstico 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 la Dirección General de Rentas, 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 de la Dirección General de Rentas, sito en página web del Organismo (www.dgrsalta.gov.ar).
 - b. Modelo de Formulario de Descripción y Especificación de Puestos.
 - c. Manual de Inducción al Organismo.
 - d. Modelo de Formulario de Evaluación del Desempeño.
 - e. Plan Anual de Capacitación (año 2008).
 - f. Modelo de Encuesta de Clima administrada al personal (Julio de 2008)
 - g. Decreto 1430 (Distribución de Cargos y Funciones)
 - h. Decreto 1858 (Decreto de Aprobación de Contratación Temporario)
 - i. Planilla de Ausentismo (Mayo de 2009)
 - j. Modelo de Legajo de Personal (soporte físico)
 - k. Modelo de Legajo de Personal (soporte digital)
 - l. Decreto 660 – Estructura, Planta de Cargos y Cobertura del Ministerio de Finanzas y Obras Publicas y sus dependencias, anexo: Dirección General de Rentas.
- 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 61º 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.

III. COMENTARIOS, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Proceso relevado: ESTRUCTURA

Proceso relevado: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ORDEN DE SERVICIO Y SOLICITUD DE EMPLEO	
<i>Observaciones</i>	- No cuentan en el Organismo con Formularios de Ordenes de Servicio y Solicitud de Empleo, susceptibles de formalizar la solicitud de incorporar personal ante una vacante, y generar bases de datos de candidatos a fin de ser utilizada ante procesos de selección, optimizando y eficientizando de esta manera el proceso, respectivamente.
<i>Recomendaciones de Mejora</i>	Desarrollar formatos específicos de requerimientos de personal (Ordenes de Servicio). Estos documentos definen la necesidad de incorporación de personal por parte del responsable del Área ante el surgimiento de una vacante, así como 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	
Observaciones	Reclutamiento: no informan en relación a las técnicas desarrolladas por el Organismo, con el objetivo de iniciar el proceso de selección, a través de la convocatoria de aspirantes a ocupar una determinada posición.
Evidencia Objetiva	Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	Definir procesos y responsables de Reclutar personal ante el surgimiento de una vacante.

Proceso relevado: INDUCCION

INDUCCIÓN DE PERSONAL	
Observaciones	- Si bien se presenta un Manual de Inducción (el cual cuenta con la información susceptible de ser considerada en estos Documentos), no se informa respecto al proceso formal que se sigue al momento de sociabilizar a los nuevos ingresantes del Organismo (capacitaciones, presentaciones formales, evaluaciones del proceso de inducción, responsable de llevarlo a cabo, etc.)
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	Planificar e implementar un proceso formal vinculado a la inducción y sociabilización de quienes ingresan al Organismo, contemplando la confección de Manuales de Inducción (en los que se informe respecto a la 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 DEL DESEMPEÑO	
Observaciones	- Si bien se presentan Formularios de Evaluación del Desempeño correctamente diseñados, no se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la administración de los mismos y la consecuente planificación en cuanto a las medidas a adoptar (ej. Acciones de capacitación, planes de incentivo y motivación, promociones de personal, transferencias de personal, etc.)
Evidencia Objetiva	Documentación presentada

Proceso relevado: CAPACITACION

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	
Observaciones	- Se presenta el Plan Anual de Capacitación correspondiente al año 2008, no presentando el correspondiente al año en curso.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada. Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	- Sería recomendable agregar al PAC, específicamente en el ítem que hace referencia a la medición de los resultados de capacitación, lo concerniente a la adquisición de conocimientos y grado de transferencia de lo aprendido a la tarea.

Proceso relevado: DESARROLLO

DESARROLLO	
Observaciones	- No se presenta información vinculada a la planificación de sucesiones para los puestos considerados estratégicos en el Organismo. - El modelo de Encuesta de Clima y Satisfacción laboral presentado, corresponde al primer semestre del año 2008, no presentando una más actualizada (considerando que ha transcurrido un año desde la última medición), ni información respecto al hecho de que la misma se encuentre actualmente en

	proceso de administración. - No se informa respecto a la comunicación y gestión de los resultados obtenidos a partir de la administración de este tipo de Encuestas.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	- 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).

Proceso relevado: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
REGISTRO DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES	
AUSENTISMO	
ROTACIÓN	
Observaciones	Registro de Remuneraciones y Prestaciones Sociales: no se presenta información vinculada a este ítem. Ausentismo: si bien los datos de ausentismo, se encuentran correctamente registrados, no se informa respecto a la planificación que se realiza en esta materia, a partir de la definición de medidas tendientes a disminuirlo en caso de ser posible. Rotación: no se presenta información vinculada a este concepto.

Evidencia Objetiva	Documentación presentada. Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	Registros de Remuneración y Prestaciones Sociales Generar Registros Informatizados y debidamente codificados, en los que se contemple información vinculada a la remuneración y prestaciones sociales de todo el personal perteneciente al Organismo. Ausentismo 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 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

NOMINA DE PERSONAL; REGISTRO DE ÁREAS Y PUESTOS; REGISTRO DE ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS	
Observaciones	Registros de ascensos y transferencias: No se informa respecto a la existencia de registros conteniendo esta información.
Evidencia Objetiva	Documentación presentada. Información suministrada.
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, así como también 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.

IV. OPINION

De acuerdo a las tareas realizadas, lo expuesto en las aclaraciones previas y las observaciones formuladas en el correspondiente apartado, se concluye que el Organismo auditado, cuenta con una planificación estratégica en materia de Recursos Humanos, que contempla 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).

No obstante ello, se considera deseable reforzar los puntos indicados en las observaciones efectuadas en el presente informe, a fin de optimizar la gestión, para lo cual se efectuaron oportunamente una serie de recomendaciones de mejora.

El relevamiento realizado en la Dirección General de Rentas, finalizó el día 28 de Abril de 2009.

Salta, 16 de Septiembre de 2009

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

Auditor: Lic. María Soledad Perevicins.

Dr. Nallar – Lic. Perevicins

SALTA, 02 de octubre de 2009

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 105

AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

VISTO lo tramitado en el Expediente N° 242-2186/09 de la Auditoría General de la Provincia, caratulado Relevamiento de Información en la Dirección General de Rentas, 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 la Dirección General de Rentas que tuvo como objetivo general relevar y evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Junio de 2009;

Que el Área de Control N° I, con fecha 16 de Setiembre de 2.009, emitió Informe de Relevamiento correspondiente a la Dirección General de Rentas - Período: Junio de 2.009;

Que en fecha 22 de setiembre 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 la Dirección General de Rentas respecto de los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Junio de 2009, obrante de fs. 124 a 134 del Expediente N° 242-2186/09.

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 105

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. Nallar – Dr. Torino