

INFORME DE AUDITORIA DEFINITIVO

Al Señor

Secretario de Finanzas

C.P.N. D. Roberto Federico Berruezo Rumano

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 de la Secretaria de Finanzas, 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° 242-2189-09 de la Auditoría General de la Provincia.

Ente relevado: Secretaria de Finanzas

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 de conformidad a 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 Secretaria de Finanzas, 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. Decreto 660/08 en el que se aprueba la Estructura, Planta de Cargos y Cobertura del Ministerio de Finanzas y Obras Publicas y sus dependencias entre las que se encuentra la Secretaria de Finanzas.
 - b. Decreto N° 3976/08, art. 6, el que reemplaza la estructura, planta de cargos y coberturas de la Secretaria de Finanzas.
- 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 definición de los procesos o presentación por parte del Organismo de la documentación requerida vinculada a *Reclutamiento y Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño, Desarrollo, Administración de Personal 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	
Observaciones	El Organigrama presentado es el correspondiente al Decreto 660/08, no presentándose uno específicamente confeccionado para la Secretaria de Finanzas en el que se encuentren gráficamente todos los cargos existentes en los Departamentos que pertenecen a este Organismo.
Recomendaciones de mejora	Confeccionar un Organigrama específico de la Secretaria de Finanzas en el que se contemple la información vinculada a los diferentes cargos y posiciones dependientes de esta Secretaria.
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	
Observaciones	La documentación presentada en respuesta a este ítem del requerimiento, no contempla toda la información susceptible de ser considerada en Descripciones y Especificaciones de Puestos, limitándose solo a la descripción de las tareas principales de algunas de las Áreas de la Subsecretaria.
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.) y la 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

ORDEN DE SERVICIO Y SOLICITUD DE EMPLEO	
Observaciones	El Organismo de referencia, no cuenta con modelos de Órdenes de Servicios ni Solicitudes de Empleo desarrolladas.
Recomendaciones de mejora	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, y 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	En el Organismo de referencia no existen procesos formalmente diseñados para el reclutamiento y selección de personal.
Recomendaciones de mejora	Definir procesos y responsables de Reclutar personal ante el surgimiento de una vacante, y 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 posición, utilizando para esto, técnicas específicamente diseñadas y 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 PERSONAL	
Observaciones	El Organismo de referencia no cuenta con Manuales de Inducción tendientes a sociabilizar a los nuevos ingresantes, así como tampoco con procesos formalmente diseñados a tal fin.
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 informa que se realizan controles del rendimiento del personal, no se informa ni se presenta documentación que respalde la realización de Evaluaciones del Desempeño formales al personal.
Recomendaciones de mejora	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. Definir metodología de evaluación a implementar, responsables de llevarlas a cabo, periodicidad de las mismas, comunicación de los resultados, etc.
--	--

Proceso relevado: CAPACITACION

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	
Observaciones	No existe en el Organismo de referencia un Plan Anual de Capacitación, diseñado específicamente considerando las necesidades de conocimiento de su personal. La Capacitación que reciben es la que dicta la Escuela de la Administración Pública, la que se aboca al dictado de cursos genéricos para todo el personal de la Administración Pública, no pudiendo garantizar de esta manera la transmisión de conocimientos específicamente vinculados a las tareas que cada integrante de la Secretaría de Finanzas desempeña.
Recomendaciones de mejora	Desarrollar un Plan Anual de Capacitación específicamente diseñado para el Organismo de referencia, basado en un exhaustivo análisis de las necesidades de capacitación detectadas, en los diferentes escalafones jerárquicos o niveles. Definir mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos como también el grado de transferencia de los conocimientos a la tarea desempeñada.

Proceso relevado: DESARROLLO

DESARROLLO	
Observaciones	Se informa que no existe un mecanismo formalmente establecido que contemple el Sistema de Reemplazos dentro del Organismo, así como tampoco existen Planes de Carrera formalmente diseñados para el personal. En lo que respecta a “Encuestas de Clima”, se informa que no son aplicadas en el Organismo de referencia.
Recomendaciones de mejora	En base a los resultados obtenidos de las Evaluaciones de Desempeño, determinar (a mediano y largo plazo) los Planes de Carrera de los individuos con más potencial dentro del Organismo. Almacenar debidamente codificada esta información.

	En lo que respecta a Encuestas de Clima, planificar el desarrollo e implementación, de acuerdo a la periodicidad que se considere, de encuestas al personal interno del Organismo, tendientes a conocer el grado de satisfacción laboral y motivación, a los fines de diseñar acciones tendientes a subsanar las falencias detectadas en este sentido.
--	--

Proceso relevado: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
Observaciones	En el Organismo de referencia, no existen Registros de modalidad de Contratación de Personal formalmente diseñados.
Recomendaciones de mejora	Generar Registros Informatizados y debidamente codificados, en los que se contemple la modalidad de contratación de todo el personal perteneciente al Organismo.
REGISTRO DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES	
Observaciones	El Organismo de referencia no cuenta con esta información. Se informa que la misma debe ser solicitada a la Coordinación General de Recursos Humanos de la Secretaria de la Gobernación.
Recomendaciones de mejora	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	
Observaciones	El Organismo de referencia, no cuenta con información vinculada a este ítem. La misma, de acuerdo a lo que se informa, debe ser solicitada al Departamento Personal dependiente del SAF del Ministerio de Finanzas y Obras Públicas.
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 existen mecanismos formalmente diseñados para la gestión y análisis de la rotación en el Organismo de referencia.

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	
Observaciones	El Organismo de referencia no cuenta con la información solicitada en este punto del requerimiento.
Recomendaciones de mejora	Registrar este tipo de 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 cuando así fuese necesario.

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 Finanzas y Obras Públicas 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.

Lo anterior, sin perjuicio de la existencia de un Organismo (como la Secretaria General de la Gobernación, a través de la Secretaria de la Función Pública) que defina parámetros generales en el marco de lo establecido en la Ley del Empleado Público.

La responsabilidad de la organización interna de cada Organismo del Estado, es patrimonio de quien tiene a su cargo el Área, quien debe definir la estructura, cuadro de cargos, manual de misiones y funciones, procesos de selección según los requerimientos técnicos propios de esa dependencia, capacitación y todo lo atinente a la gestión de Recursos Humanos.

Y esta función es indelegable, ya que el Organismo es quien mejor conoce sus necesidades y funcionamiento.

El diagnóstico realizado en la Secretaría de Finanzas, finalizó el día 27 de Mayo de 2009.

Salta, 11 de Septiembre de 2009

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

Auditor: Lic. María Soledad Perevicins.

SALTA, 15 de octubre de 2009

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 115

AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

VISTO lo tramitado en el Expediente N° 242-2189/09 de la Auditoría General de la Provincia, caratulado Relevamiento de Información en la Secretaría de Finanzas, 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 Secretaría de Finanzas 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 N° I, con fecha 11 de setiembre de 2.009, emitió Informe de Relevamiento correspondiente a la Secretaría de Finanzas - Período: Mayo de 2.009;

Que en fecha 17 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 Secretaría de Finanzas respecto de los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Mayo de 2009, obrante de fs. 46 a 57 del Expediente N° 242-2189/09.

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 115

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