

## INFORME DE AUDITORIA DEFINITIVO

Al Señor

Intendente de la Municipalidad de La Merced

Dn. Juan Ángel Pérez

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 Municipalidad de La Merced, 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° 242-2222-09 de la Auditoría General de la Provincia.

**Ente relevado:** Municipalidad de la Merced.

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

**Período examinado:** hasta Noviembre 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 Municipalidad de la Merced, 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 Municipio, 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 Municipio.
  - b. Organigrama de cada Secretaria (Hacienda, Gobierno, Acción Social, Deportes y Cultura, Obras y Servicios Públicos, Coordinación General, Promoción Social).
  - c. Manual de Misión y Funciones de Secretaría de Gobierno, Secretaría de Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Hacienda, Secretaría de Acción Social, Secretaria de Coordinación y Gestión de Trámites, Cultura y Turismo, Secretaria de Deportes y Cultura y Secretaria de Promoción Social).
  - d. Nómina de Personal de Planta Permanente, de Personal Transitorio, Personal de Planta Política, Funcionarios de Gobierno, Honorable Concejo Deliberante, Profesionales asesores).
  - e. Registro de Áreas y Puestos.
- 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 todos 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**

***Nota:** En relación a la primera de las observaciones realizadas por la Municipalidad, en referencia al apartado:*

#### **II.1. Consideraciones Generales**

##### **II.1.1. Procedimientos**

*Se informa que la aclaración “no se han realizado pruebas de cumplimiento sobre la información suministrada” es a título informativo, responde a una modalidad concreta de control y evaluación y está contenida en todos los Informes de Auditoria realizados, ya que efectivamente los análisis se efectúan en función de la documentación presentada por el Organismo o el Municipio y no se comprueba empíricamente esta información desde el Órgano de Control. Se prevé para una*

*segunda etapa de Auditoria, en todos los Organismos y Municipios que dependan del Área de Control I de la Auditoria General de la Provincia, realizar las pruebas de cumplimiento de la información presentada.*

**Proceso relevado: ESTRUCTURA**

| <b>ORGANIGRAMA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Se toma nota de los comentarios realizadas por el Municipio en relación a que se está en proceso de actualización de las Estructuras. Se mantienen las observaciones realizadas en torno a este aspecto, hasta tanto se realice una segunda auditoría de seguimiento y pueda comprobarse esta información.</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b><i>Observaciones</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Organigrama de la Institución presentado, se encuentra correctamente diseñado ya que permite visualizar e identificar fácilmente las áreas con dependencia jerárquica y las de staff (asesoría).</li> <li>- No se presenta información en el Organigrama respecto de la composición estructural en cuanto a dependencias jerárquicas de las dos Delegaciones (San Agustín y El Huaico) que componen la Intendencia.</li> <li>- La Secretaria Administrativa se encuentra (gráficamente) en un nivel superior que las demás secretarías consignadas, aunque todas dependen directamente del Intendente. Esto genera confusión respecto al nivel jerárquico de la Secretaria Administrativa en relación a las demás.</li> <li>- En lo que respecta específicamente a los Organigramas presentados de cada una de las Secretarías, no se informa respecto a la estructura o dependencias jerárquicas de cada una de las Áreas que las componen.</li> <li>- No se encuentra representado en el Organigrama de la Intendencia, la Secretaria de Coordinación y Gestión de trámites, Cultura y Turismo.</li> <li>- No se presenta la Resolución correspondiente que aprueba la conformación de los organigramas presentados.</li> </ul> |
| <b><i>Evidencia Objetiva</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Documentación presentada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b><i>Recomendaciones de Mejora</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | - Se recomienda la actualización y correcta definición y diseño del Organigrama que corresponde al Municipio contemplando todas las Secretarías, y Áreas que de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | estas dependan, y respetando gráficamente los niveles de jerarquización existentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Se toma nota de los comentarios realizados por el Municipio en relación a que el Manual de Misiones y Funciones de la Secretaria de Coordinación General se encuentra en proceso de desarrollo. Se mantiene esta observación, hasta tanto en una segunda auditoria de seguimiento pueda comprobarse esta información.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Observaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se presenta el Manual de Misión y Funciones de cada Secretaria así como de las diferentes oficinas que componen a cada una, faltando la descripción de la misión y funciones de la Secretaria de Coordinación General.</li> <li>- El Manual de Misiones y Funciones presentado, si bien ofrece información susceptible de ser considerada en las descripciones y especificaciones de puesto, no es exhaustivo a todas las posiciones que conforman cada Secretaria y Área de la Intendencia.</li> <li>- Por otra parte, la información contenida en la documentación presentada, no contempla toda la información susceptible de ser considerada en las Descripciones y Especificaciones de Puestos (por ejemplo: en lo que hace a la descripción de la posición, datos generales de la posición, nivel de reporte, identificación del puesto, personal a cargo, y respecto a la especificación de los mismos, requisitos exigidos para quienes lo ocupen, de tipo intelectuales, físicos - en caso de aplicar-, condiciones de trabajo y responsabilidades adquiridas sobre supervisión de personal, etc.).</li> </ul> |
| <b>Evidencia Objetiva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Documentación presentada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 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.), así como 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**

| <b>ORDEN DE SERVICIO Y SOLICITUD DE EMPLEO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observaciones</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien se informa que ante la necesidad de cubrir una vacante, el Secretario de Gobierno, encargado de Personal, envía una nota al Intendente (la que podría considerarse una orden de servicio) no se presenta constancia de la misma, como tampoco un modelo concreto que permita analizar la información contemplada a fin de verificar si se encuentra (desde el punto de vista teórico en materia de Recursos Humanos) bien confeccionada, contemplando toda la información susceptible de ser contemplada en este tipo de documentos.</li> <li>- No se presenta información ni documentación vinculada a la “Solicitud de Empleo”.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |
| <b>Evidencia Objetiva</b>                      | Documentación presentada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b>               | <p>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, así como también a quien debe realizar el proceso de selección.</p> <p>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.</p> |

| <b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Se toma nota del comentario realizado por el Municipio afirmando que cuentan con una base de datos manual de Cvs. Se mantiene la observación a fin de, en el apartado “recomendaciones”, hacer referencia a este punto y sugerir medios de almacenamiento más seguros, eficaces y que permitan agilizar la gestión.</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Observaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b><u>Reclutamiento:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien se indica que luego de la autorización por parte del Intendente para cubrir una vacante, se solicita a los aspirantes a presentar el CV correspondiente, no se informa respecto a los medios y técnicas de reclutamiento utilizados (publicación de avisos, llamado a concurso, reclutamiento interno, bases de datos de candidatos, etc.).</li> <li>- El Municipio auditado, no cuenta con técnicas de almacenamiento y codificación de los cvs recibidos a fin de confeccionar bases de datos de candidatos susceptibles de ser utilizadas para futuras incorporaciones.</li> </ul> <p><b><u>Selección:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Municipio auditado no cuenta con personal específicamente abocado y técnicamente formado en la materia, a los fines de llevar adelante los procesos de selección de personal, mediante la aplicación de técnicas específicas y objetivas de selección (entrevistas por competencias, test de evaluación, etc.). Para los procesos de selección, únicamente se realizan entrevistas, lo que por sí solo, no garantiza la selección de la persona mas idónea para ocupar la posición vacante.</li> </ul> |
| <b>Evidencia Objetiva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Información suministrada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>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.</p> <p>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</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>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.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Proceso relevado: INDUCCION**

| <b>INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observaciones</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Municipio auditado no cuenta con un Manual de Inducción específicamente diseñado ni con un proceso definido a tal fin.</li> <li>- Se informa que a cada nuevo ingresante se le hace entrega del Organigrama del Municipio a fin de obtener una visión general de la estructura, de los encargados de cada puesto (los que no figuran en el Organigrama presentado a esta Auditoria), etc. Esta información es solo una parte básica de la que conforma un Manual de Inducción.</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>Evidencia Objetiva</b>        | Información suministrada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b> | <p>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).</p> |

**Proceso relevado: EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

| <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observaciones</b>             | <p>- Se informa que a todo el personal, el superior inmediato le realiza periódicamente un informe acerca de su rendimiento. Esto por si solo no se constituye en un proceso de evaluación del desempeño, ya que existen otros componentes a ser considerados en estos procesos (los que serán oportunamente consignados en el ítem correspondiente a “Recomendaciones de Mejora”, en el Informe de Auditoria Definitivo).</p> <p>- No se presenta el modelo del informe realizado por los superiores respecto al personal del Municipio.</p>                                                                                                                                                                                         |
| <b>Evidencia Objetiva</b>        | Documentación presentada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b> | <p>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 Descripción y Especificación de la posición).</p> <p>Definir metodología de evaluación a implementar, responsables de llevarlas a cabo, periodicidad de las mismas, comunicación de los resultados, etc.</p> <p>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.</p> |

**Proceso relevado: CAPACITACION**

| <b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN</b> |                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observaciones</b>              | - El Municipio de referencia no cuenta con un Plan Anual de Capacitación ni con una definición estratégica en torno a la misma.                                   |
| <b>Evidencia Objetiva</b>         | Información suministrada.                                                                                                                                         |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b>  | Desarrollar un Plan de Capacitación específicamente diseñado para el Organismo de referencia, basado en un exhaustivo análisis de las necesidades de capacitación |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>detectadas, en los diferentes escalafones jerárquicos o niveles.</p> <p>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.</p> <p>Se recomienda también definir mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos, considerando para esto los conocimientos adquiridos a partir de la capacitación desarrollada así como también el grado de transferencia de los conocimientos adquiridos a la tarea desempeñada.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Proceso relevado: DESARROLLO**

| <b>DESARROLLO</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observaciones</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Municipio de referencia no cuenta con Graficas de Reemplazo u Organigramas de Carrera.</li> <li>- No se presenta información vinculada a la realización de Encuestas de Clima.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Evidencia Objetiva</b>        | Información suministrada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Recomendaciones de Mejora</b> | <p>- 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, así 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</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>(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).</p> <p>- 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 motivación del personal).</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Proceso relevado: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>REGISTRO DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>AUSENTISMO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>ROTACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><i>Se toma nota de las observaciones realizadas por el Municipio en relación de que existen registros de remuneraciones del personal municipal, como también planillas de hojas móviles del libro de remuneración que se concilian con las DDJJ de las contribuciones patronales y aportes a la seguridad social que se presentan en el Área de RRHH del Grand Bourg.</i></p> <p><i>Se mantiene esta observación, hasta tanto se realice una segunda auditoria de seguimiento y pueda comprobarse esta información.</i></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Observaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>Registro de Remuneraciones:</b> no se presenta información referida a este punto del requerimiento.</p> <p><b>Registro de Prestaciones Sociales:</b> No se presenta información mas allá de la que consigna que se realizan según escala provincial, referida a este ítem.</p> <p><b>Ausentismo y Rotación:</b> se informa que en el Municipio de referencia no cuentan con información vinculada a este ítem del requerimiento.</p> |
| <b>Evidencia Objetiva</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Información suministrada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recomendaciones de Mejora</b></p> | <p><b>Contratación de Personal</b></p> <p>Diseñar un mecanismo de almacenamiento y codificación de la información referida a la modalidad de contratación del personal, la cual se mantenga actualizada de acuerdo a las modificaciones que se vayan suscitando en la estructura.</p> <p><b>Registros de Remuneración y Prestaciones Sociales</b></p> <p>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.</p> <p><b>Ausentismo</b></p> <p>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.</p> <p><b>Rotación</b></p> <p>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.</p> |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Proceso relevado: BANCO DE DATOS**

| <b>NOMINA DE PERSONAL; REGISTRO DE ÁREAS Y PUESTOS; REGISTRO DE ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Observaciones</b></p>                                                                   | <p><b>Registro de Áreas y Puestos:</b> en la nómina presentada contemplando esta información, se informan las Áreas en la que cada persona se desempeña laboralmente, pero no específicamente el puesto que ocupa.</p> <p><b>Registro de Ascensos y Transferencias:</b> no se presenta información vinculada a este ítem del requerimiento.</p> |
| <p><b>Evidencia Objetiva</b></p>                                                              | <p>Información suministrada.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Recomendaciones de Mejora</b></p>                                                       | <p>Se recomienda para el registro de esta información, el desarrollo de un sistema informático de Recursos Humanos, el que contemple (además de toda la</p>                                                                                                                                                                                     |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>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.).</p> <p>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.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### **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 Municipio 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*, tendiente a centralizar la información y gestión del personal, definiendo políticas en materia de Recursos Humanos, logrando de esta manera optimizar la eficiencia del Municipio, mediante el desempeño y motivación de la gente.

El relevamiento realizado en la Municipalidad de La Merced, finalizó el día 28 de Diciembre de 2009.

Salta, 14 de Abril de 2010

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

Auditor: Lic. María Soledad Perevicins.

SALTA, 28 de Abril de 2010

## **RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 22**

### **AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA**

**VISTO** lo tramitado en el Expediente N° 242-2222/09 de la Auditoría General de la Provincia, caratulado Solicitud de Información sobre Recursos Humanos Municipio de La Merced, 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 control interno relacionado a la Gestión de Recursos Humanos en el ámbito de la Municipalidad de La Merced, que tuvo como objetivo general: Relevar y evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: hasta Noviembre de 2.009;

Que el Área de Control N° I, con fecha 14 de abril de 2.010, emitió Informe de Relevamiento correspondiente al Municipio de La Merced - Período: hasta Noviembre de 2.009;

Que el Informe de Auditoría Definitivo ha sido emitido de acuerdo al objeto estipulado, con los alcances y limitaciones que allí constan, habiéndose notificado oportunamente el Informe Provisorio al ente auditado;

Que en fecha 20 de abril de 2.010 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.;

## **RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 22**

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 Municipio de La Merced respecto de los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: hasta Noviembre de 2009, obrante de fs. 99 a 114 del Expediente N° 242-2222/09.

**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