



INFORME DE AUDITORIA DEFINITIVO

Al Señor

Director de la Dirección de Vialidad de Salta

Ing. Gerardo Rodolfo Villalba

S _____ / _____ D

En uso de las facultades conferidas por el artículo N° 169 de la Constitución Provincial, la Auditoría General de la Provincia de Salta (AGPS) procedió a efectuar un diagnóstico en el ámbito de la Dirección de Vialidad de Salta, 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° 242-2227-09 de la Auditoría General de la Provincia.

Ente relevado: Dirección de Vialidad de Salta.

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

Período examinado: Junio de 2009

II. ALCANCE DEL TRABAJO

El diagnóstico fue realizado siguiendo los lineamientos de las Normas Generales y Particulares de Auditoría Externa para el Sector Público de la Provincia de Salta, aprobadas por Resolución AGPS N° 61/01, en base a la información suministrada por la Dirección de Vialidad de Salta, que prescriben la revisión selectiva de la misma.

II.1. CONSIDERACIONES GENERALES

II.1.1. PROCEDIMIENTOS

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

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

A saber:

- a. Decreto 887 / 02 – Organigrama correspondiente a la ultima Estructura, Planta de Cargos y Cobertura de la Dirección de Vialidad de Salta, con vigencia al 01/06/02.
 - b. Modelo de Descripción de Posiciones vigente al año 1981.
 - c. Modelo de Solicitud de Empleo.
 - d. Ficha de Evaluación del Personal.
 - e. Convenio Colectivo N° 55/89.
 - f. Programa de Capacitación.
 - g. Modelo de Evaluación de resultados de Capacitación.
 - h. Modelo de Encuesta efectuada al personal en el año 2007.
 - i. Resolución 354/91.
 - j. Resolución 687/86.
 - k. Resolución 1113.
 - l. Resolución 085/86.
 - m. Decreto 2669.
 - n. Resolución 1310.
 - o. Resolución 082/86.
- 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

Proceso relevado: ESTRUCTURA

ORGANIGRAMA	
<i>Observaciones</i>	- El Organigrama presentado, si bien contempla los diferentes departamentos y divisiones de la Dirección General de Vialidad, no se encuentra actualizado, ya que el mismo, es el correspondiente al aprobado por Decreto 887/02, con vigencia desde el 01/06/02, existiendo a la fecha áreas de trabajo nuevas, como el Área de Higiene y Seguridad en el trabajo y el Programa de prevención de las adicciones en el ámbito laboral. - No se presenta Decreto o Instrumento del Poder Ejecutivo que apruebe el Organigrama de referencia. - En el Organigrama se dificulta (debido a su confección gráfica) la comprensión de la dependencia jerárquica de algunas Divisiones (Ej. Despacho y Sistemas). <i>Nota: atento a lo informado por la Dirección de Vialidad ante estas</i>

	<i>observaciones, se mantienen las mismas, ya que si bien se informa respecto a la reingeniería de Áreas y Personal que se viene efectuando a partir de la Gestión actual, no se presenta el Organigrama correspondiente ni la aprobación formal del Ejecutivo. Es importante que la estructura real, se vea plasmada en una estructura formal (que también debe incluir al personal temporario) generalmente materializada en un Organigrama.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	Ante lo observado oportunamente y las aclaraciones realizadas por la Dirección de Vialidad, se recomienda actualizar el Organigrama correspondiente al Ente, incluyendo todas las Áreas y Personal que lo conforman (indistintamente y aclarando la modalidad de contratación de cada uno). Esto, a fin de ser formalizado, requiere de la aprobación, vía Decreto del Poder Ejecutivo de la estructura formal y real, materializada en un Organigrama.
DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS	
Observaciones	<u>Modelos de Descripción y Especificación de Puestos vigentes al año 1981</u> Nota: Solo se realizan observaciones a estos Modelos, ya que los Modelos actualizados presentados están correctamente diseñados. - Los modelos de Descripción y Especificación de Puestos vigentes al año 1981, se encuentran desactualizados en función de las nuevas posiciones creadas. - La identificación del puesto, es incompleta, faltándole información relacionada al Puesto Superior, al Sector al cual pertenece, al Responsable de aprobar dicha Descripción y a la Fecha de aprobación, entre otros (todos ítems que deben ser considerados en estos documentos). - No esta contemplada en la Descripción de referencia, la Misión u Objeto del Puesto. - La Especificación del Puesto en este modelo de Descripción (requisitos a cumplir por quienes desempeñen la posición) no considera toda la información susceptible de ser considerada (competencias generales y particulares, competencias de gestión, experiencia, etc.).

	<i>Nota: las aclaraciones realizadas por la Dirección de Vialidad ante estas observaciones, reafirman las mismas, manifestándose que a la actualidad se encuentran vigentes los modelos de Descripción y Especificación de Puestos correspondientes al año 1981, los cuales, tal como se mencionó, no contemplan toda la información susceptible de ser considerada en estos documentos.</i> <i>Como se mencionó también, el nuevo modelo propuesto, es completo y contempla toda la información susceptible de ser considerada.</i> <i>Pero si bien se presenta el modelo, no se presenta evidencia objetiva de que el mismo a la actualidad sea implementado y contemple la descripción de todas las posiciones correspondientes al Organismo.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	- Se recomienda realizar las Descripciones de todas las posiciones del Organismo conforme el Modelo actualizado presentado, el cual se encuentra completo de acuerdo a como deberían confeccionarse.

Proceso relevado: RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ORDEN DE SERVICIO Y SOLICITUD DE EMPLEO	
Observaciones	- No se cuenta con modelos de Orden de Servicio, en la que se formalice la solicitud de incorporar personal en el Área en la que se encuentra la posición vacante. - En relación a la Solicitud de Empleo presentada, si bien la misma contempla la información susceptible de ser considerada en estos documentos, no se presenta evidencia de contar con una base de datos de aspirantes susceptibles de ser considerados en futuros procesos de selección, generada a partir de la información que las mismas permiten recabar. <i>Nota: en relación a los comentarios realizados por la Dirección de Vialidad ante estas observaciones, se aclara que el contrato de locación de servicios (del cual adjuntan un modelo) formaliza la incorporación de una persona, y no puede ser considerado como una Orden de Servicio o Solicitud de Empleo.</i>

Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	- Formalizar los procesos de solicitud de personal para ocupar vacantes a través de Órdenes de Servicios, las cuales sean firmadas por el Responsable del Área y en la que se contemple información referida a la posición a cubrir, la justificación de esta necesidad, los requisitos a cumplir por quienes aspiren a la misma, etc. - Confeccionar bases de datos informatizadas, en las que se encuentre disponible la información de todos los aspirantes que hayan completado las Solicitudes de Empleo, a fin de ser considerados para futuras incorporaciones, agilizando y optimizando de esta manera los procesos de selección.
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Observaciones	- En relación al reclutamiento, no se cuenta con técnicas o procedimientos establecidos a tal fin, a pesar de contar con documentos (Solicitudes de Empleo) que en caso de estar debidamente archivados, administrados y actualizados, servirían a tal fin. - Respecto a los procesos de selección, a la actualidad el Organismo no cuenta con procesos definidos y responsables calificados de realizar la selección de personal, de manera tal de garantizar objetividad en el proceso y la correcta adecuación de la persona al cargo. <i>Nota: el Organismo, manifiesta que ante una necesidad de incorporar personal, quien realiza la entrevista individual a los candidatos a fin de verificar si se adaptan al perfil requerido es el responsable del Área en la cual surge la vacante..</i> <i>Lo anterior, no garantiza que la persona que realiza este proceso (Jefes de Área) estén calificados para llevar adelante el mismo.</i> <i>Esta es una función que debería llevarla adelante el Área de Recursos Humanos, con personal calificado a tal fin, con la colaboración (específicamente para los aspectos técnicos) de los Jefes de Área. Esto optimiza el proceso (garantizando, a través de la aplicación de técnicas objetivas de selección, la adecuación del perfil de los candidatos a la vacante) y eficientiza</i>

	<i>tiempos para los Jefes de Área (quienes escogen entre un grupo reducido de los mejores candidatos entrevistados).</i> <i>La misma aclaración vale para el personal que ingresa a través de pasantías. Es el Área de Recursos Humanos quienes deberían entrevistar a los candidatos enviados por la Universidad y revisar el grado de adecuación de las personas al puesto.</i>
Evidencia Objetiva	Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	Definir procesos y responsables de Reclutar personal ante el surgimiento de una vacante, como también desarrollar un proceso de Selección de Personal que garantice, mediante la evaluación sistemática, objetiva y variada de candidatos, la adecuación de la persona al cargo. Para esto, se recomienda contar con especialistas en selección de personal, que se encarguen de evaluar a todos los posibles candidatos a ocupar una 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	- No cuentan con un proceso formal de inducción, que garantice la correcta sociabilización del nuevo ingresante y la compatibilidad de intereses entre el Organismo y la persona. Nota: al momento de realizar el trabajo de campo y notificar el informe provisorio, el Organismo no contaba con un Manual de Inducción. No obstante ello, a partir de lo anterior, el mismo fue confeccionado y remitido por el Ente

	auditado en fecha 1 de Septiembre de 2009. Se mantiene la observación formulada con respecto al proceso de inducción, debido a que no se presenta información vinculada a este punto.
Evidencia Objetiva	Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	Se recomienda formalizar el proceso de Inducción y de ser posible, generar Manuales de Procedimientos (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). En relación al Manual de Inducción propiamente dicho, se recomienda agregar (independientemente a que se informa) las Reglamentaciones Vigentes en materia de personal (licencias, justificaciones, inasistencias, sanciones, etc.), como también, una vez confeccionado el Organigrama del Ente y las diferentes Áreas que lo conforman (con una sintética descripción de las mismas).

Proceso relevado: EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Observaciones	- El Formulario de Evaluación presentado, corresponde a una calificación realizada para el período 1982/1983, lo que no deja constancia que en la actualidad se sigan desarrollando las Evaluaciones del Desempeño, de acuerdo a la evidencia presentada. - No se presenta evidencia objetiva de que existen diferentes modelos de evaluación de acuerdo a la posición que ocupa la persona, lo que no garantiza que se evalúe el grado de cumplimiento de las especificidades requeridas para cada posición (ej. el grado de cumplimiento de las competencias técnicas, generales y de gestión requeridas para quienes ocupen determinada posición, desarrolladas en las Descripciones y Especificaciones de Puestos). <i>Nota: si bien el Ente manifiesta que la calificación efectuada esta basada en el grado de cumplimiento del cargo, especificado en el Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente, estos (como fue observado anteriormente) no</i>

	<i>contemplan toda la información susceptible de ser considerada en estos documentos, y de esta forma, evaluada.</i> <i>Por lo que se considera, que los aspectos evaluados no son exhaustivos a todas las categorías que deberían evaluarse.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada
Recomendaciones de Mejora	- Si bien se encuentra la firma del responsable de evaluar al personal al final de la ficha de evaluación, se sugiere que se agreguen los datos del mismo (nombre, cargo y área) al inicio del Formulario. - Si bien el significado de cada uno de los conceptos evaluados (laboriosidad, responsabilidad, espíritu de superación, etc.) se encuentra debidamente identificados en el Convenio Colectivo, sería recomendable que los mismos también se encuentren brevemente asentados en la Planilla de Evaluación, a fin de garantizar uniformidad de criterios al momento de evaluar. - Desarrollar Evaluaciones del Desempeño discriminando las diferentes posiciones del Organismo, y considerando en cada una de ellas, la evaluación de todos los requisitos a cumplir por quienes ocupen la posición, consignados en las Descripciones y Especificaciones de Puestos.

Proceso relevado: CAPACITACION

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN	
Observaciones	- Si bien se informa que la actual gestión de Recursos Humanos, cuenta con un Plan de Capacitación interna, diseñado de acuerdo a las necesidades detectadas en el Organismo, no se presenta evidencia del mismo. - El modelo de evaluación presentado, no contempla los diferentes niveles de evaluación que deberían ser considerados, ya que no es posible determinar (a partir de la información disponible) el nivel de conocimiento alcanzado por cada persona fruto de la asistencia a cada curso, el grado de transferencia de lo aprendido a la tarea, etc. La información suministrada en este ítem, se correspondería más a un registro de las actividades de capacitación desarrolladas

	y no a un sistema de evaluación de las mismas. <i>Nota: si bien el Organismo informa acerca de la implementación de algunas capacitaciones internas al personal de determinadas Áreas, se mantienen las observaciones realizadas oportunamente, debido a que a la actualidad no se cuenta con un Plan Formal y Aprobado de Capacitación para todo el Personal.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada. Información suministrada.
	Desarrollar y formalizar 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. Es importante que el Plan de Capacitación se defina considerando las falencias de desempeño detectadas en las evaluaciones respectivas, ante el surgimiento de alguna nueva tecnología o modalidad de prestar el servicio, o en relación a los resultados obtenidos de las encuestas de clima laboral administradas o encuestas de satisfacción del público externo del Organismo El Plan de Capacitación debería ser específico de acuerdo a las posiciones o funciones del personal al cual esta dirigido. Se recomienda también definir mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos, considerando para esto los conocimientos adquiridos a partir de la capacitación desarrollada así como también el grado de transferencia de los conocimientos adquiridos a la tarea desempeñada.

Proceso relevado: DESARROLLO

DESARROLLO	
Observaciones	- En relación a las sucesiones establecidas, si bien se presentan las resoluciones que aprueban el orden de sustitución o reemplazo de 2 (dos) posiciones, no se presenta documentación que avale esta planificación para todas las posiciones consideradas estratégicas dentro del Organismo, lo que da a entender que las mismas son realizadas al momento de surgir la vacante y no cuentan con una

	planificación previa al respecto. <i>Nota: las Resoluciones que aprueban sustituciones o reemplazos, son la formalización de estas sustituciones o reemplazos. Es importante, contar con una planificación anticipada en esta materia, desde el Área de Recursos Humanos, a fin de conocer quien podría sustituir a quien en caso de producirse una vacante de un puesto considerado estratégico en el Organismo, y evaluar a partir de esta información el potencial o capacitación a desarrollar en el candidato a ocupar a futuro la posición.</i> - En el modelo de Encuesta presentado, no se consideran todos los elementos susceptibles de ser incluidos en una Encuesta de Clima. La aquí presentada cuenta con un Objetivo específico vinculado al Alcoholismo y Drogadicción. No es posible determinar a partir de los resultados de la misma, el grado de motivación y satisfacción del personal (objetivo fundamental de una Encuesta de Clima). - El modelo de Encuesta presentado corresponde al año 2007, no garantizando de esta manera el grado de actualización de sus resultados. - No se presenta evidencia objetiva ni información en relación a los cursos de acción desarrollados, en base a los resultados obtenidos. <i>Nota: Al momento de realizarse el trabajo de campo, el Ente presentó un modelo de Encuesta de Clima, que de acuerdo a lo observado no se adecuaba a lo que estas deberían contemplar.</i> <i>Luego de las observaciones realizadas oportunamente, a fecha 1 de Septiembre el Organismo auditado informa haber desarrollado una planificación en esta materia, desarrollando una Encuesta de Clima a ser efectuada en el mes de Septiembre de 2009. La planificación, desarrollo, aplicación y pertinencia de las mismas serán consideradas en futuras auditorias.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada.
Recomendaciones de Mejora	- En base a los resultados obtenidos de las Evaluaciones de Desempeño, determinar (a mediano y largo plazo) los Planes de Carrera (o Carrera

	Administrativa) de los individuos con más potencial dentro del Organismo. Considerar para esto, que posiciones jerárquicamente más importantes podrían ocupar en un futuro y que tipo de capacitación o formación adicional requieren para esto, como también el tiempo que se estima debería transcurrir hasta desarrollar esta preparación. Esta información debería estar debidamente almacenada y codificada. Para las posiciones consideradas estratégicas dentro del Organismo, esta información se constituye en un importante indicador para el desarrollo de los Organigramas de Carrera o Gráficas de Reemplazo (instrumentos que proveen información relativa a quien sustituiría a quien y el tiempo necesario a tal fin, en caso de ocurrir una vacante en una posición considerada estratégica). - 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 como también altos índices de motivación del personal).
--	--

Proceso relevado: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
REGISTRO DE REMUNERACIONES Y PRESTACIONES SOCIALES	
AUSENTISMO	
ROTACIÓN	
Observaciones	Registro de Contratación de Personal: si bien se informan las diferentes modalidades de contratación del personal en la Dirección de Vialidad, no se presenta evidencia de registración de esta información. En los las nóminas de personal (listado con los datos personales de cada integrante del Organismo) esta información tampoco esta contemplada.

	<i>Nota: posterior a las observaciones formuladas en Informe Provisorio, a fecha 1 de Septiembre de 2009, el Organismo de referencia presenta planilla de personal en la que se consigna la modalidad de contratación de cada uno.</i> Registro de Remuneraciones y Prestaciones Sociales: si bien se presenta información vinculada a la liquidación de haberes del personal, como también las resoluciones que aprueban asignación de viáticos, pagos por títulos, etc. no se presenta evidencia de contar con registros debidamente codificados y actualizados que contemplen la remuneración (discriminando todos sus conceptos) de cada una de las personas que pertenecen al Organismo. Esta información tampoco se encuentra disponible en las planillas de personal presentadas. <i>Nota: posterior a las observaciones formuladas en Informe Provisorio, a fecha 1 de Septiembre de 2009, el Organismo de referencia, presenta los registros de remuneraciones y todas las prestaciones adicionales que se le otorga al personal del Ente.</i> Ausentismo y Rotación: no se presenta información vinculada a estos conceptos. <i>Nota: se mantienen las observaciones realizadas precedentemente, debido a que si bien se informa el índice de ausentismo controlado y no controlado, no se presenta evidencia de contar con registros formales del mismo y de las principales causas que lo generan.</i> <i>En lo que a rotación respecta, la información proporcionada es insuficiente.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada. Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	Contratación de Personal 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. Registros de Remuneración y Prestaciones Sociales Generar Registros Informatizados y debidamente codificados, en los que se

	contemple información vinculada a la remuneración y prestaciones sociales de todo el personal perteneciente al Organismo. Ausentismo Desarrollar un mecanismo tendiente a definir el índice de ausentismo y las principales causas que se vinculan al mismo, a fin de, en base a su análisis, generar acciones tendientes a disminuirlas. Rotación Desarrollar un mecanismo tendiente a definir el índice de rotación y sus principales causas, a los efectos de, en caso de aplicar, generar acciones tendientes a disminuirlas.
--	--

Proceso relevado: BANCO DE DATOS

NOMINA DE PERSONAL; REGISTRO DE ÁREAS Y PUESTOS; REGISTRO DE ASCENSOS Y TRANSFERENCIAS

Observaciones	Nómina de Personal: no contemplan modalidad de contratación, ni datos vinculados a las remuneraciones percibidas por el personal. <i>Nota: posterior a las observaciones formuladas en Informe Provisorio, a fecha 1 de Septiembre de 2009, el Organismo de referencia presenta la información requerida.</i> Registro de Áreas y Puestos: no se presenta evidencia de contar con esta información debidamente codificada y actualizada en el Sistema Informático de Recursos Humanos, en el que se informe respecto a la cantidad de posiciones de cada área del Organismo y los responsables de desempeñarlas. Registros de ascensos y transferencias: el Organismo no cuenta con un registro en el que se contemple esta información. <i>Nota: posterior a las observaciones formuladas en Informe Provisorio, a fecha 1 de Septiembre de 2009, el Organismo auditado informa que desde la División de Recursos Humanos, se está en proceso de digitalización de Legajos, en el cual se contemplan (para cada una de las personas que lo integran): datos personales, datos laborales, antigüedad laboral y datos adicionales (registros de</i>
----------------------	--

	<i>accidentes de trabajo, alcoholismo, altas y bajas, cargos, clases, grupo familiar, salidas oficiales y particulares, títulos, seguros, entre otros).</i> <i>La pertinencia, y actualización de esta información, será evaluada en futuras auditorias por encontrarse en este momento en la etapa de desarrollo e implementación.</i>
Evidencia Objetiva	Documentación presentada. Información suministrada.
Recomendaciones de Mejora	Se recomienda para el registro de esta información, el desarrollo de un sistema informático de Recursos Humanos, el que contemple (además de toda la información vinculada a la gestión de Recursos Humanos en general) la creación de un Banco de Datos de Personal, a los efectos de almacenar y acumular información general del personal, de acuerdo al área y posición en la que se desempeña, y el registro de los movimientos en la estructura por el que cada persona haya atravesado (ascensos, transferencias, etc.). Se recomienda que esta información se encuentre debidamente almacenada, codificada y actualizada a fin de poder recurrir a la misma cuando fuese necesario para la toma de desiciones.

IV. OPINION

De acuerdo a las tareas realizadas, lo expuesto en las aclaraciones previas y las observaciones formuladas en el correspondiente apartado, se concluye que el Organismo auditado, si bien no cuenta con una planificación estratégica en materia de Recursos Humanos, que contemple la definición y desarrollo formal de todos los procesos de Recursos Humanos definidos en el alcance, se encuentra encaminado en cuanto a la definición y formalización de los mismos.

Por este motivo es que se considera deseable reforzar los puntos indicados en las observaciones efectuadas en el presente informe, a fin de optimizar la gestión, para lo cual se efectuaron oportunamente una serie de recomendaciones de mejora.



De todo lo expuesto anteriormente, se recomienda la definición de una estrategia formal en materia de Recursos Humanos, la que podría ser materializada a partir del fortalecimiento del *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 Organismo, mediante el desempeño y motivación de la gente.

El relevamiento realizado en la Dirección de Vialidad, finalizó el día 20 de Julio de 2009.

Salta, 11 de Noviembre de 2009

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

Auditor: Lic. María Soledad Perevicins.

SALTA, 2 de diciembre de 2009

RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 38

AUDITORÍA GENERAL DE LA PROVINCIA

VISTO lo tramitado en el Expediente N° 242-2227/09 de la Auditoría General de la Provincia, caratulado Relevamiento de Información en la Dirección de Vialidad de Salta, y

CONSIDERANDO

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

Que en cumplimiento del mandato constitucional, lo concordantemente dispuesto por la Ley N° 7.103 y de acuerdo a la normativa institucional vigente, se ha efectuado un Relevamiento de Información en la Dirección de Vialidad de Salta que tuvo como objetivo general relevar y evaluar los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Junio de 2009;

Que el Área de Control N° I, con fecha 11 de noviembre de 2.009, emitió Informe de Relevamiento correspondiente a la Dirección de Vialidad de Salta - Período: Junio de 2.009;

Que en fecha 12 de noviembre de 2.009 se remitieron las presentes actuaciones a consideración del Sr. Auditor General Presidente;

Que en virtud de lo expuesto, corresponde dictar el instrumento de aprobación del Informe de Relevamiento, en ejercicio de las competencias legalmente asignadas y a los fines de la Resolución N° 55/01 de la A.G.P.S.;

Por ello,

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

RESUELVEN:

ARTÍCULO 1°.- APROBAR el Informe de Relevamiento de Información en la Dirección de Vialidad de Salta respecto de los procesos y procedimientos establecidos para la Gestión de Recursos Humanos – Período examinado: Junio de 2009, obrante de fs. 235 a 253 del Expediente N° 242-2227/09.



RESOLUCIÓN CONJUNTA N° 38

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