



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**ESCUELA DE POLÍTICA Y GOBIERNO**

Maestría en Auditoría Gubernamental

Promoción 2019-2020

Nombre y Apellido: María Guillermina Brossy

Título de la Tesis:

***“Aportes para el desarrollo de la gestión del talento humano  
en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires”***

Directora: Mg. Nuria García Wolff

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, agosto de 2022.

## **Agradecimientos**

A Guillermo Schweinheim, por su constante guía y acompañamiento académico, por confiar en mi capacidad y ayudar a potenciarme.

A María Estela Moreno, por compartir tanto, por iluminar e inspirarme en lo profesional y en lo personal.

A Nuria García Wolff, por impulsarme desde el inicio, por su amistad y por su dedicada orientación para que esta tesis llegara a lograrse.

A Carla Pagliaro, Susana Castagna y Elfreedes Sales Navas, por su colaboración en la revisión y por adicionar valor a la mirada integral que propone la temática.

Al personal de conducción de área y compañeras/os de la AGCBA, que brindaron su tiempo y a través de sus aportes contribuyeron a enriquecer el trabajo, especialmente a: Valeria García, Mariana Alvarez y Fernando Santiago.

A Rocío Sancho, Mariana Apesato, Elsa Mastronicola, Damián Campoamor y Gustavo Balestrieri del equipo Maestría-AGCBA, y pilares esenciales de la Maestría.

A las/os compañeras y compañeros de promoción, por acompañar y dar lo mejor para transitar la cursada con alegría y culminarla juntas/os.

A las/os profesoras y profesores que aportaron su experiencia, conocimientos y disposición para nuestro desarrollo en el oficio de auditar.

A mi familia y amigas/os, especialmente a: Irene, Lucía, Emmanuel, Victoria y Marianela, por brindarme ánimo y comprensión a lo largo del recorrido.

Finalmente, agradezco a la Dra. Emilia Lerner, el Dr. Alberto Bonifacio y el Dr. Hugo Ojeda, por sus valiosas contribuciones que fueron tenidas en cuenta para el desarrollo de la versión final de esta tesis.

## Índice

<b>Introducción</b>	6
<b>CAPÍTULO I: DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES</b>	11
1. Enfoque de desarrollo de capacidades de la INTOSAI	11
1.1. Evaluación de capacidades a través del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS)	14
1.1.1. Ámbitos de evaluación	16
1.1.2. Metodología de evaluación	18
1.2. Desarrollo de la Gestión del Talento Humano	20
1.3. Hacia la elaboración de la herramienta para la evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA	26
<b>CAPÍTULO II: MARCO PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA AGCBA</b>	27
2.1. Ámbito del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS): Recursos Humanos y Capacitación	28
2.2. Definición de los elementos del Marco para la medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA)	29
2.2.1. Ámbito, indicador y dimensiones	29
2.2.2. Marco conceptual del indicador y las dimensiones	32
2.2.3. Criterios de medición	39
2.2.4. Modalidad de puntuación	40
2.3. Presentación del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA)	41

**CAPÍTULO III: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA AGCBA** 50

3.1. Presentación del Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA (ID-GTH AGCBA) 50

**CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AGCBA** 89

4.1. Presentación del Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA (PM-GTH AGCBA) 89

4.2. Aportes para la implementación del PM-GTH AGCBA 99

**Conclusiones** 107

ANEXO I: EXPERIENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EFS

Bibliografía

### **Lista de principales acrónimos utilizados**

**AGCBA** - Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires.

**CAUGE** - Colegio de Auditores/as Generales.

**CBC** - Comité de Desarrollo de Capacidades de la INTOSAI (en español).

**EFS** - Entidad Fiscalizadora Superior.

**Guía CBC RHM** - Guía de Gestión de Recursos Humanos en Entidades Fiscalizadoras Superiores elaborada por el CBC de la INTOSAI (en español).

**ID-EFS** - Informe de Desempeño de una Entidad Fiscalizadora Superior.

**IDI** - Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI.

**ISSAI** - Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (en español).

**INTOSAI** - Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (en español).

**INTOSAI-P** - Principios fundadores y principios básicos de la INTOSAI.

**MMD- EFS** - Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

### **Lista de abreviaturas propias de la tesis**

**GTH** - Gestión del Talento Humano.

**GTHC** - Gestión del Talento Humano por Competencias.

**ID-GTH AGCBA** - Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires.

**MMD-GTH AGCBA** - Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires.

**PM-GTH AGCBA** - Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires.

## **Resumen**

Esta tesis se centra en las prácticas aplicables a la gestión del talento humano en los organismos de control externo, en tanto el desarrollo de dicha función resulta esencial para promover la innovación y adicionar valor individual y colectivo, en un contexto en cambio permanente, y donde las exigencias de conocimientos y habilidades (y su actualización) son específicas.

Tomando como caso de estudio a la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (AGCBA) se plantea el problema que no cuenta con un modelo de gestión del talento que sea funcional para dar respuesta a un desempeño eficaz del organismo.

En el marco del enfoque de desarrollo de capacidades de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), se definió como objetivo de la tesis evaluar la gestión del talento humano en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires para comprender su situación y proponer medidas de mejora.

En busca de este objetivo, se realizó un trabajo de revisión de normas, documentos y buenas prácticas establecidas por la INTOSAI en materia de desarrollo de capacidades, con especial atención en el Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS) y en lo previsto para el desarrollo de una gestión eficaz de las personas, y se consideró lo correspondiente en la temática en la AGCBA; lo cual permitió elaborar y aplicar una herramienta específica de evaluación de la gestión del talento humano en el organismo, y en base a los resultados alcanzados diseñar una propuesta para el desarrollo de la función.

De esta manera se ha elaborado el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA, cuyos resultados de aplicación se reflejan en un Informe de Desempeño, y se ha diseñado un Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA. El desarrollo integral de este conjunto de instrumentos, que responden al problema y a los objetivos de esta tesis, permite que el organismo cuente con un modelo de gestión del talento humano en línea con las tendencias en la materia.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del Talento Humano - Planificación Estratégica - organismos de control externo - Capacidades - Evaluación - Desempeño - Competencias - Perfiles - Selección - Capacitación - Aprendizaje - Desarrollo del talento - innovación.

## **Introducción**

Los organismos de control externo tradicionalmente han considerado el área de Recursos Humanos como un área de apoyo. En el estilo de gestión actual su rol se amplió para pasar a formar parte del diseño y definición de las estrategias institucionales; tanto para asegurar un mejor aprovechamiento de las capacidades existentes como para garantizar una buena gestión para el desarrollo de las personas, de los equipos y de la organización en su conjunto.

Tal transformación requiere partir de reconocer el valor de las personas para el cumplimiento de los objetivos institucionales y optar por un modelo de liderazgo que promueva la participación, actúe con criterio flexible, e impulse el desarrollo personal, laboral y profesional para crear los cambios que sean necesarios para el fortalecimiento de la entidad como un todo.

En el ámbito de la gestión pública, Delaux (2014:189) señala que, a la gestión estratégica de los recursos humanos se la reconoce entre otros aspectos, porque considera a las personas como una ventaja competitiva en función de las competencias que poseen, incorpora a la cultura de la organización un enfoque proactivo en la resolución de problemas así como en la toma de decisiones, genera en el desarrollo de cada una de sus funciones relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una coherencia de toda la actividad, y se enfoca a una gestión del conocimiento; son organizaciones que “aprenden a aprender”.

Pulido y Iacoviello (2020:3) aportan con respecto al modelo de gestión de las personas que plantea la Carta Iberoamericana de la Función Pública del CLAD de 2003, “el modelo aborda la gestión de las personas como un sistema integrado, donde las distintas funciones se complementan creando sinergia. Es un modelo situado, es decir, adecuado al contexto normativo, organizacional, cultural, histórico, en el que se implanta, y estratégico, es decir orientado a lograr los resultados de la organización. Cuando estas condiciones se cumplen, el sistema de gestión de las personas logra garantizar que las personas cuenten con las competencias requeridas para el trabajo que deben llevar adelante, y que tengan la motivación suficiente para poner estas competencias en acción y lograr los resultados esperados por la ciudadanía”.

En esta línea, la Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública del CLAD (2020:9) además promueve cinco pilares de la “innovación inteligente”, con la finalidad de crear valor público y orientar a las organizaciones estatales (y, por ende, la gestión de las personas) en el marco de la incorporación de las nuevas tecnologías emergentes de la denominada Revolución 4.0.

En el marco de los esfuerzos que se vienen realizando en la Argentina para profesionalizar la función pública, el Consenso por una Función Pública Profesional para el Siglo XXI, acordado en 2019 por una amplia variedad de expertos y asociaciones del país, propone un conjunto de compromisos para la consolidación de una nueva generación de funcionarios públicos, a través de garantizar el derecho constitucional de todos los ciudadanos a ingresar al servicio civil en condiciones de igualdad mediante concursos abiertos y transparentes, basados en la acreditación continua de la idoneidad y el buen desempeño, en la planificación estratégica de los planteles de personal, y en la formación continua, actualizada e innovadora; que entre otros buscan alcanzar un Estado profesionalizado para la construcción de un país más justo, solidario y desarrollado.

En el caso puntual de los organismos encargados del control de la gestión de gobierno, en virtud de su razón de ser, se impone cada vez más que sean capaces de organizar su funcionamiento y de dirigir sus operaciones no solo con los estándares que esperan de sus gobiernos auditados, si no aspirar incluso a superarlos.

Tal como expresan García Wolff y Santiago (2014:3), “los organismos de control externo son actores institucionales protagónicos en lo que respecta a la rendición de cuentas, a la vez que contribuyen al control de gestión de las políticas públicas. ¿Por qué? Entre otras razones porque sus informes constituyen insumos de información relevante sobre la gestión para mejorar la toma de decisiones, y simultáneamente coadyuvan al fortalecimiento de la transparencia y la participación social, aproximando la distancia entre los actos (y resultados de gobierno) y la ciudadanía”.

Moreno (2019:33) comparte, respecto al rol del profesional auditor, “aquel que ejerce el oficio de auditar las gestiones gubernamentales debe *aggiornarse*; debe estar a la altura de los cambios y debe contar con la suficiente expertise técnica como así también con la suficiente ‘cintura política’ para comprender, analizar y controlar los fenómenos que se le presentan para auditar; debe ser un equilibrado anfibio”.



La INTOSAI<sup>1</sup> (2020:32) destaca que las competencias de los auditores son el principal activo de las entidades fiscalizadoras y alienta a “formar a los auditores del futuro, capaces de utilizar el análisis de datos, las herramientas de inteligencia artificial y los métodos cualitativos avanzados, de reforzar la innovación y actuar como actores estratégicos, intercambiadores de conocimientos y productores de previsión”.

En ese sentido promueve que los organismos desarrollen procesos organizativos apropiados, en particular de recursos humanos, para garantizar la competencia de sus auditores. Más aún, a partir de la irrupción de la pandemia de covid-19, que aceleró la necesidad de contar con un desarrollo adecuado de las personas respecto a las tecnologías y mantener sistemas apropiados para revisar la situación del talento y las necesidades organizacionales; y estar mejor preparados ante eventuales crisis futuras.

En este marco, desarrollar la función de Gestión del Talento Humano<sup>2</sup> en los organismos de control externo resulta esencial para promover la innovación y adicionar valor individual y colectivo, en un contexto en cambio permanente y donde las exigencias de conocimientos y habilidades (y su actualización) son específicas.

La función de Gestión del Talento Humano permitiría identificar y satisfacer las necesidades de personal actuales y a largo plazo para el cumplimiento de la estrategia institucional, a través de la planificación respecto a cantidad de personas y nivel requerido de conocimientos, competencia y experiencia, y la proyección de su desarrollo.

De ese modo, crearía las condiciones para disponer del personal adecuado en el momento correcto y para que las personas desarrollen sus capacidades de manera integral y continua en beneficio propio y de la entidad especializada de la cual forman parte, contribuyendo a mantener una plantilla estable de personal profesional y comprometido; como pilar constitutivo de un organismo sólido y de calidad<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> La INTOSAI es la organización que nuclea a las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) a nivel mundial con el propósito de proporcionar apoyo mutuo, establecer normas de fiscalización de calidad (las ISSAIs), promover la buena gobernanza y fomentar la mejora continua del desempeño de estos organismos.

<sup>2</sup> Se utilizará la expresión “Talento Humano” (equivalente al término más utilizado de “Recurso Humano”) en referencia a las capacidades personales y profesionales de las personas para el logro de resultados de valor al servicio de los objetivos del organismo; considerando a la Gestión del Talento Humano como un modelo de valor en sí para el desarrollo de dicho talento.

<sup>3</sup> La mayoría de las EFS de la región han desarrollado procesos orientados a consolidar su modelo de gestión de las personas tomando las orientaciones de la INTOSAI; algunas de estas experiencias se incorporan en el ANEXO I. Entre ellas, la Contraloría General de la República de Colombia y la Contraloría General de Paraguay, además han adoptado el término de “Talento Humano”.

El problema que plantea la tesis es que la Auditoría General de la Ciudad de la Ciudad de Buenos Aires (AGCBA) -órgano rector de control externo de la Ciudad- aún no adopta un modelo integrado y estratégico de su gestión del talento humano, lo cual genera deficiencias en la contratación de personal, en la valoración del desempeño, en el desarrollo profesional y en la capacitación, y la ausencia de actividades clave como la gestión de competencias<sup>4</sup>.

La falta de esta direccionalidad estratégica conlleva que el organismo no genere información completa y actualizada sobre las habilidades, conocimientos, competencias y experiencia del personal para ajustar la planificación de auditorías a estos recursos. Además, no permite disponer de una perspectiva de desarrollo de las personas a largo plazo y conocer si la capacitación cubre efectivamente las necesidades del organismo.

Al no fomentar un liderazgo que establezca una dirección clara e integral, tampoco se enfatiza en aspectos que alientan al logro de un alto nivel de desempeño institucional como son la participación, el aprendizaje continuo, el compromiso, la motivación y la orientación a resultados, entre otros.

En base al problema planteado surgen las siguientes preguntas: ¿cuáles serían los criterios para desarrollar una gestión del talento humano eficaz en los organismos de control externo? y, a partir de allí ¿cuáles son las debilidades y oportunidades de mejora que presenta la AGCBA para proyectar estrategias y políticas superadoras en la materia?

Desde el enfoque de desarrollo de capacidades de la INTOSAI<sup>5</sup>, el fortalecimiento del desempeño de las entidades fiscalizadoras requiere de una revisión sistemática para conocer el nivel presente de capacidad y proporcionar la orientación que sea necesaria.

---

<sup>4</sup> La gestión de competencias es una actividad clave, tal como expone la Dra. Emilia Lerner en el contenido de la materia “Auditoría Integral II” de la Maestría en Auditoría Gubernamental de la UNSAM, en tanto combina tres lógicas vinculadas a la integración de las personas a la estrategia y al desarrollo de la organización, distintas y a la vez complementarias: una lógica de anticipación y adaptación de las personas a los escenarios que se prevean; una lógica de optimización de los medios y recursos disponibles mediante las mejores combinaciones tendiente a un desempeño de calidad; y una lógica de valorización de las competencias existentes para el desarrollo de actividades futuras.

<sup>5</sup> Dicho enfoque concibe una perspectiva según la cual, el fortalecimiento del desempeño demanda el desarrollo de capacidades (lo cual implica cambios) en tres niveles diferentes: a nivel institucional, organizacional y profesional; estos dos últimos comprenden la gestión y el desarrollo profesional de las personas.

Teniendo en cuenta este enfoque y, en virtud del problema expuesto y de las preguntas formuladas, el objetivo general que plantea la tesis es evaluar la gestión del talento humano en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires para comprender su situación y proponer medidas de mejora. Para el cumplimiento del objetivo general, se ha elaborado y se ha aplicado una herramienta específica de evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA y, en base a los resultados alcanzados en la evaluación, la tesis presenta una propuesta para el desarrollo de la función.

Para la realización del trabajo, se procedió con un método de investigación basado fundamentalmente en el análisis documental.

En el CAPÍTULO I a partir de un relevamiento y revisión exhaustiva de documentos y recomendaciones formuladas por la INTOSAI, se presentan los aspectos relevantes del enfoque de desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las entidades fiscalizadoras, con especial atención en el sistema de evaluación de capacidades del Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS), y lo específico en materia de desarrollo de la gestión del talento humano.

En el CAPÍTULO II se presenta la herramienta de evaluación elaborada en la tesis que toma en cuenta las recomendaciones formuladas por la INTOSAI aplicables en la materia y las características propias de la AGCBA: el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA. El proceso de elaboración comprende: la revisión del ámbito del MMD-EFS, la adaptación de sus elementos a las características de la AGCBA, el desarrollo del marco conceptual del indicador y las dimensiones, y la definición de los criterios de medición y de la modalidad de puntuación.

En el CAPÍTULO III se aplica el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA, para lo cual se siguió la metodología recomendada en el Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS). Los aspectos de la evaluación y los resultados y conclusiones alcanzadas se presentan en un Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA.

En el CAPÍTULO IV se presenta la propuesta para el desarrollo de la función: el Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA. El Plan presenta un conjunto de acciones de mejora en línea con las tendencias en la materia. Finalmente, se exponen las conclusiones generales de la tesis.

## **CAPÍTULO I: DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES**

En este Capítulo se presentan los aspectos relevantes del enfoque de la INTOSAI para el desarrollo de capacidades de las Entidades Fiscalizadoras Superiores, con especial atención en el sistema de evaluación de capacidades previsto a través del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS) y lo específico en materia de desarrollo de la gestión del talento humano.

### **1. Enfoque de desarrollo de capacidades de la INTOSAI**

Con el propósito de fortalecer el rol de los organismos de control externo, la INTOSAI brinda un conjunto integral de pronunciamientos, normas internacionales y documentos orientadores que favorecen al desarrollo de capacidades de las entidades fiscalizadoras para alcanzar los más altos estándares de desempeño.

Según la INTOSAI P-12 (conocida anteriormente como ISSAI 12)<sup>6</sup> el valor y beneficios que las EFS pueden aportar, especialmente en la vida de los ciudadanos, están dados por su capacidad para fortalecer la rendición de cuentas, la transparencia e integridad del gobierno y las entidades públicas, demostrar la relevancia continua, y en ser una organización que lidere a través del ejemplo.

Bajo esta norma se fomenta que las entidades aspiren a comportarse como instituciones modelo y sirvan de ejemplo en cuanto al modo en que planifican y conducen sus operaciones, lo cual también incluye la objetividad y la transparencia en la forma en que informan acerca de su propio desempeño.

En este marco, los organismos tienen la responsabilidad principal de identificar y abordar sus propias necesidades de desarrollo y por su parte, la INTOSAI, trata de asegurar que se beneficien de sus iniciativas conforme a sus necesidades.

Entre las metas del Plan estratégico 2017-2022, la INTOSAI define la Meta 2 “Apoyar a las EFS en el desarrollo de capacidades para maximizar su valor y beneficios

---

<sup>6</sup> En la Declaración de Moscú aprobada en el Congreso de la INTOSAI de 2019 (XXIII INCOSAI) se sustituyó el Marco de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores de la INTOSAI (ISSAI) por un nuevo modelo denominado Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP): aquellas ISSAIs que constituían los principios fundadores y los principios básicos cambiaron su denominación a INTOSAI-P.

para la sociedad”, a través de promover el desarrollo de las aptitudes y capacidades profesionales de las EFS, y aportar información a las instancias y en los procesos de toma de decisiones sobre cuestiones de desarrollo de capacidades; entendiendo que de esta forma las entidades pueden maximizar su valor para la promoción de la rendición de cuentas, la transparencia y el buen gobierno en sus países.

El órgano encargado de dirigir los esfuerzos en ese sentido es el Comité de Desarrollo de Capacidades (CBC por su sigla en inglés) de la INTOSAI que, a través de un inventario de herramientas de desarrollo de capacidades -del cual surgen aquellos documentos que forman parte del marco referencial de la tesis- orienta a los organismos para el fortalecimiento de su desempeño. Por su parte, la Iniciativa de Desarrollo de la INTOSAI (IDI) es el órgano que apoya la creación de capacidades (por ejemplo, a través de comunidades de práctica) sobre todo en los países en camino de desarrollo.

Desde el enfoque de desarrollo de capacidades de las EFS, las capacidades refieren al nivel de aptitud de las entidades para movilizar eficazmente sus recursos, procesos, sistemas y operaciones de índole profesional y financiera en orden al logro de los resultados previstos.

Como ya fuera expuesto, dicho enfoque concibe una perspectiva según la cual, el fortalecimiento del desempeño requiere el desarrollo de capacidades (lo cual implica cambios) en tres niveles diferentes: a nivel institucional, organizacional y profesional.

El desarrollo institucional implica comprender y responder al contexto más amplio en el que opera el organismo, incluida la extensión máxima de la reforma, las potenciales alianzas, las reglas del juego no escritas, las relaciones de poder y las normas culturales. Incluye aspectos tales como, la independencia legal de la EFS, su gobernanza y la capacidad de sus líderes para mantener una posición ética frente a las amenazas externas y llevar adelante los cambios que sean necesarios.

A nivel organizacional comprende el fortalecimiento de los sistemas, procedimientos y normas culturales que la EFS utiliza para cumplir su mandato y para apoyar a su personal profesional en la realización de las auditorías. Requiere el fortalecimiento de varias funciones como la planificación estratégica, la tecnología de información, las comunicaciones internas y externas, y la gestión de sus recursos humanos.

El desarrollo profesional demanda conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y experiencia que necesita el personal del organismo, qué nivel de competencia posee este personal y qué debe hacerse para aprovechar la capacidad actual; incluye la profesionalización de todo el personal de la entidad. El fortalecimiento de este nivel permite asegurar la combinación adecuada de conocimientos y habilidades para los principales tipos de auditorías que lleva adelante la entidad y la competencia del personal para auditar según las normas internacionales de auditoría del sector público.

El enfoque prevé que el desarrollo de capacidades requiere de un análisis sistemático para identificar fortalezas, debilidades y formas de avanzar.

Los pasos principales de un programa de fortalecimiento de capacidades son:

- Una revisión funcional destinada a conocer el nivel presente de capacidad, identificar fortalezas, debilidades y principales causas de un desempeño deficiente;
- La identificación de las capacidades a desarrollar en los distintos niveles y la formulación de la estrategia para su fortalecimiento, lo cual debería reflejarse en un plan estratégico institucional y en un plan más detallado para funciones individuales, con costos, hitos por alcanzar y medición del éxito;
- La implementación de la estrategia y la evaluación del impacto de los productos y resultados logrados.

En ese sentido, el Marco para la Medición del Desempeño de la EFS (MMD- EFS) es la herramienta que la INTOSAI pone a disposición de los organismos para evaluar e informar sobre su desempeño e identificar necesidades de desarrollo a nivel institucional, organizativo y profesional, que luego podrán reflejarse en planes estratégicos basados en evidencia<sup>7</sup>. A continuación, se presentan los aspectos constitutivos del sistema de evaluación de capacidades del MMD-EFS, a fin de proceder en el siguiente Capítulo con la elaboración de la herramienta específica para la evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA.

---

<sup>7</sup> El Manual de Gestión Estratégica de las EFS de la IDI-INTOSAI (2020) ofrece orientación sobre el ciclo completo de gestión para la planificación estratégica de las entidades fiscalizadoras; centrándose en la planificación operativa como instrumento esencial para garantizar la implementación estratégica. Además, aborda temas de índole transversal que se consideran componentes esenciales de la implementación, entre ellos, la gestión del cambio, el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación eficiente.

### **1.1. Evaluación de capacidades a través del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS)**

El Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS) es la herramienta de la INTOSAI creada para respaldar las evaluaciones previstas en el marco de la INTOSAI P-12, ya que hasta entonces no se contaba con una herramienta de evaluación integral que se adaptase adecuadamente a las necesidades de las entidades fiscalizadoras<sup>8</sup>.

La propuesta para su elaboración surge en el XX Congreso de la INTOSAI celebrado en 2010 en la ciudad de Johannesburgo, donde se encomendó la creación de una herramienta única y mundial para la medición del desempeño de las EFS al Grupo de Trabajo sobre Valor y Beneficios.

La versión borrador del MMD- EFS fue publicada el 14 de septiembre de 2012. A partir de entonces, el Marco fue probado en organismos con diferentes estructuras administrativas y niveles de desarrollo para asegurar que fuera relevante y aplicable a todas las EFS. La revisión de sus versiones llevó a la aprobación del documento final en octubre de 2016.

De esta forma, a través del MMD-EFS quedó conformada una herramienta específica para medir, monitorear, gestionar e informar sobre el desempeño de un organismo de control externo en todos sus niveles de funcionamiento. El objetivo de la herramienta es medir el desempeño desde una perspectiva holística respecto a los principios y normas establecidas internacionalmente en materia de fiscalización y a otras buenas prácticas instituidas en el seno de la INTOSAI.

A través de la evaluación de los seis ámbitos allí establecidos, el MMD-EFS permite conocer el contexto en el que opera el organismo, el alcance de su mandato, así como sus procesos, actividades, organización y cultura interna.

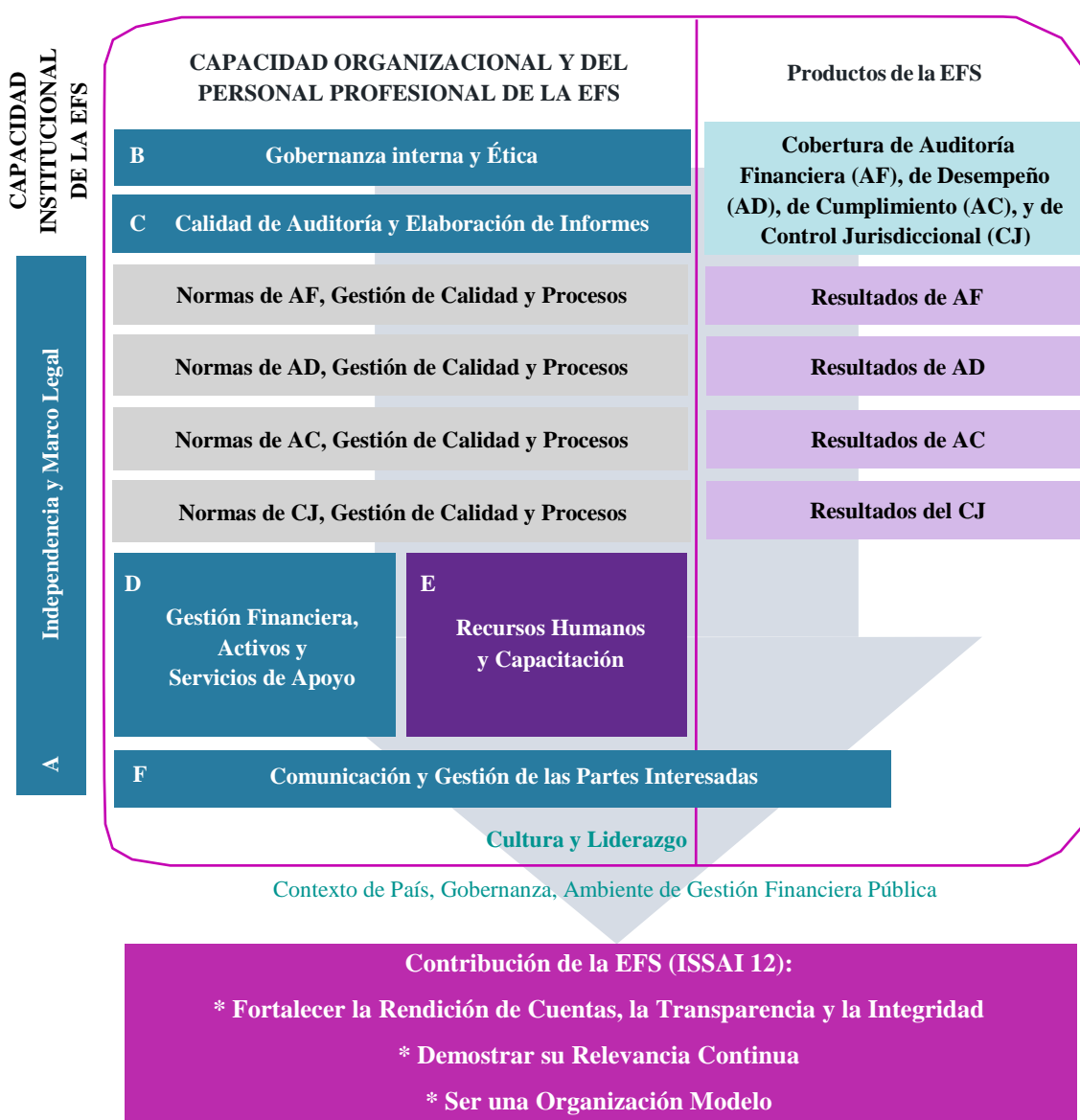
---

<sup>8</sup> La herramienta de características más similares es el Índice de Calidad del Ambiente Institucional (ICAI 2010) utilizado para identificar y valorar la calidad del ambiente institucional de las entidades fiscalizadoras. García Wolff aborda la reformulación y aplicación del ICAI en dos organismos de control, entre ellos, la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (AGCBA). Para su detalle, ver: García Wolff, Nuria *“El índice ICAI: un instrumento para medir la calidad del ambiente institucional en organismos de control externo”*. Maestría en Auditoría Gubernamental, Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Política y Gobierno, Buenos Aires, Argentina, 2016.

De ese modo, el MMD-EFS brinda una visión integral del desempeño de una EFS, que comprende desde el trabajo de auditoría, los servicios de apoyo interno, la ética y gobernanza interna, su nivel de independencia, y las relaciones con las partes interesadas externas<sup>9</sup>.

En el siguiente diagrama se puede visualizar la estructura del MMD-EFS:

**DIAGRAMA N°1: ESTRUCTURA DEL MARCO PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS (MMD-EFS)**



Fuente: Elaboración propia en base al diagrama de la estructura del MMD-EFS de la INTOSAI.

<sup>9</sup> El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha llevado adelante la divulgación del MMD-EFS y ha propiciado desde 2017, a través de la financiación y evaluación por parte de sus equipos consultores, la aplicación del Marco en distintos entes de control subnacionales de la Argentina, entre ellos, la Auditoría General de la Provincia de Salta y el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza.



El MMD-EFS consta de un documento conformado por dos componentes: por un lado, un conjunto de indicadores con sus correspondientes dimensiones y criterios de medición para cada ámbito de evaluación y, por otro lado, una guía para la presentación del Informe de Desempeño que constituye el análisis narrativo de los resultados de la evaluación y para lo cual se brinda la metodología y una estructura de presentación.

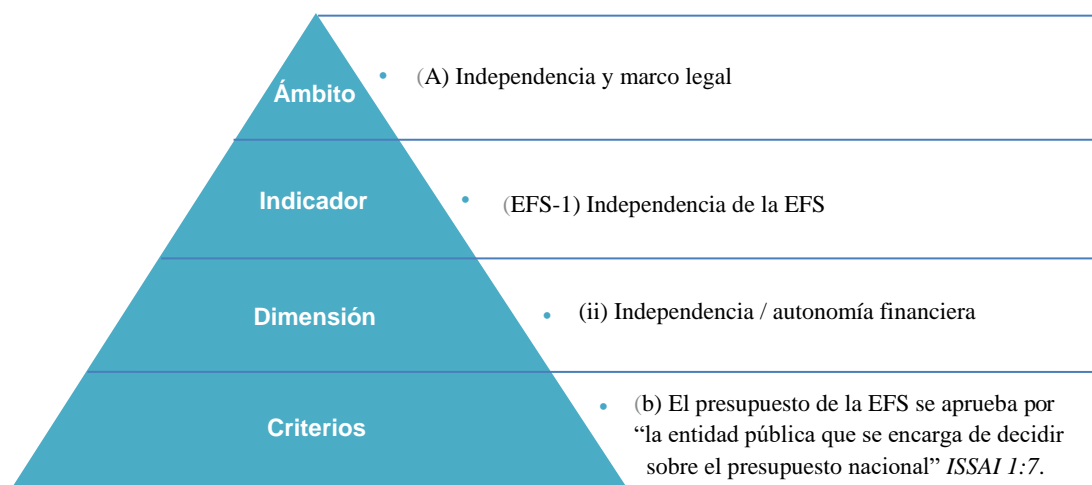
En los siguientes dos apartados, se realiza una descripción de los ámbitos de evaluación para luego ahondar en el ámbito individual de interés de la tesis, y se expone un resumen de la metodología de evaluación y presentación recomendada que sustenta la evaluación llevada a cabo en el trabajo.

### 1.1.1. Ámbitos de evaluación

El MMD-EFS está conformado por seis Ámbitos de evaluación: cada uno de ellos abarca uno o más indicadores (en total suman 25) que buscan medir el desempeño de la EFS en un área clave según una escala de cinco puntos (de 0 a 4). A su vez, cada indicador comprende entre dos a cuatro dimensiones que contienen una serie de criterios obtenidos directamente de las ISSAI o de otras buenas prácticas establecidas internacionalmente.

En el siguiente diagrama, se puede visualizar la conformación del sistema de indicadores utilizado en el MMD-EFS:

**DIAGRAMA N°2: TERMINOLOGÍA DEL MMD-EFS**



Fuente: MMD-EFS de la INTOSAI

A continuación, se sintetizan los ámbitos de evaluación del MMD-EFS, a fin de obtener una visión general sobre los propósitos internos de los indicadores contenidos en cada uno de ellos:

El *Ámbito A - Independencia y Marco Legal* abarca tanto el marco legal del organismo como su mandato, que no están bajo el control directo de la entidad, pero son aspectos que contribuyen significativamente a su eficacia. El ámbito evalúa que el marco constitucional sea eficaz y apropiado al mandato de la EFS y respecto a la autonomía financiera, organizacional y la independencia del Titular y los funcionarios. Examina si la entidad tiene un mandato lo suficientemente amplio, y en qué medida ejerce el derecho de acceso a la información y el derecho y obligación de informar sus hallazgos de auditoría.

El *Ámbito B - Gobernanza Interna y Ética* está directamente relacionado con el objetivo de la INTOSAI P-12 que establece que las entidades deben liderar con el ejemplo y actuar como organizaciones modelo. A fin de cumplir con su mandato, deben promover la transparencia y la rendición de cuentas a través de una buena gobernanza al interior de la misma. En función de ello, el ámbito evalúa sobre los aspectos que hacen al ciclo de planeación estratégica, el entorno de control organizacional, la subcontratación de auditorías, el liderazgo y la comunicación interna, y la planificación general de auditorías.

El *Ámbito C - Calidad de la Auditoría y Elaboración de Informes* evalúa la calidad y los resultados del trabajo de auditoría. La evaluación a través de este ámbito sigue una estructura para cada disciplina de auditoría sobre las cuales la INTOSAI brinda normas y directrices (auditoría financiera, de desempeño y de cumplimiento) y para el control jurisdiccional. El ámbito comprende: los fundamentos (en términos de las normas y directrices de auditoría, competencias y gestión de calidad), el proceso (respecto a la calidad de las prácticas, desde la planificación hasta la implementación de auditorías, evaluación de evidencia y elaboración de informes), y los resultados (respecto al modo en que los resultados se presentan y monitorean).

El *Ámbito D - Gestión Financiera, Activos y Servicios de Apoyo* evalúa sobre la adecuación de la estructura de gestión organizacional y de apoyo para proporcionar una buena gobernanza y respaldar las prácticas de gestión y de control interno conforme el principio 9 de la INTOSAI P-12. En función de que las entidades deben asegurar el mejor uso de sus recursos a través de la supervisión y de los controles internos adecuados respecto a la gestión y operaciones financieras y de activos, el ámbito evalúa los aspectos que demuestran la responsabilidad de la entidad sobre la gestión de sus finanzas, activos y servicios de apoyo para alcanzar sus objetivos.

El *Ámbito E - Recursos Humanos y Capacitación* se centra en el desempeño del organismo respecto a la gestión y el desarrollo profesional de sus recursos humanos. Evalúa si la entidad asigna la responsabilidad de la gestión de recursos humanos, si cuenta con una estrategia y políticas asociadas, y sobre los aspectos que hacen a la remuneración, promoción y bienestar de las personas. Asimismo, valora el modo en que la entidad es capaz de promover y asegurar el desarrollo profesional para mejorar y mantener la competencia de su personal.

Finalmente, el *Ámbito F - Comunicación y Gestión de las Partes Interesadas* está vinculado con el objetivo de la INTOSAI P-12 que establece que la EFS debe demostrar su relevancia continua ante las partes interesadas. Para ello, las entidades deben identificar a sus partes interesadas y desarrollar una estrategia de comunicación que garantice su conocimiento y entendimiento sobre el trabajo y los resultados de auditoría. El ámbito evalúa respecto a la estrategia y las prácticas de comunicación establecidas con las partes interesadas institucionales (Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial) y con la sociedad (medios de comunicación, ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil).

### **1.1.2. Metodología de evaluación**

Al llevar a cabo una evaluación basada en el MMD-EFS, el organismo puede tener como objetivos fortalecer la gestión y la rendición de cuentas del desempeño interno, brindar informes externos a las partes interesadas, demostrar los avances logrados en cuanto a su capacidad y su desempeño, demostrar el valor y los beneficios a los ciudadanos, mejorar las normas de auditoría y su calidad, y obtener y mantener la asistencia externa para el desarrollo de capacidades.

Dependiendo del objetivo que se proponga la entidad, el MMD-EFS puede aplicarse utilizando diferentes enfoques de evaluación: a) la auto-evaluación por parte de la entidad; b) una evaluación entre pares por parte de otra EFS o instancia de la INTOSAI; c) una evaluación externa a cargo de auditores externos, consultores donantes u otros expertos, o bien d) una evaluación híbrida que combine cualquiera de estos enfoques.

Cómo y quién realizará la evaluación dependerá del (de los) objetivo(s) y del enfoque seleccionado, y se recomienda que el trabajo sea realizado sobre el último ejercicio fiscal.

Asimismo, se prevé que el MMD-EFS puede ser adaptado a los mandatos, necesidades y propósitos particulares de cada organismo y, más allá del enfoque integral que brinda, cualquiera de los ámbitos individuales allí establecidos por sí solo aporta información útil para contribuir con la mejora del desempeño y promover la práctica de la evaluación interna y el monitoreo sobre este desempeño.

Las etapas previstas de la evaluación a través del MMD- EFS, comprenden:

- (i) la decisión de realizar la evaluación,
- (ii) la planificación de la evaluación,
- (iii) la ejecución de la evaluación,
- (iv) la gestión de calidad para asegurar un informe de alta calidad y,
- (v) el uso de los resultados.

Entre los aspectos relevantes de cada una de las etapas se destacan:

(i) La decisión de realizar la evaluación la debe tomar la máxima autoridad de la EFS, dado que el MMD-EFS es una herramienta de evaluación voluntaria.

(ii) La planificación requiere establecer el objetivo buscado a través de la evaluación, conformar un equipo evaluador calificado, definir el alcance y el enfoque de la evaluación, preparar la recopilación de datos y decidir sobre aquellas cuestiones que permitan asegurar la calidad y un plazo para la evaluación; todo lo cual deberá ser debidamente documentado.

(iii) La realización de la evaluación comprende en general cuatro etapas: preparatoria, trabajo de campo, análisis de la documentación y conclusión. La calificación de los indicadores constituirá la base de la evaluación cualitativa. El proceso culmina con la redacción de un Informe de Desempeño de la EFS (ID-EFS).

(iv) Para asegurar la calidad y la objetividad de la evaluación, el proceso de evaluación en lo referido a sus distintas etapas como el Informe de Desempeño deben ser sometidos a una revisión independiente.

(v) De manera posterior a la evaluación se deberá informar acerca de cómo se utilizarán los resultados de la evaluación, que puede incluir su publicación o no, lo cual deberá quedar reflejado en una sección del Informe de Desempeño.

La evaluación del MMD-EFS debe basarse en evidencia para sustentar la puntuación de cada indicador. Asimismo, deben quedar claramente identificadas las fuentes de información y evidencia en las que se sustentan los hallazgos obtenidos. Los métodos de recopilación de información más utilizados son la revisión de documentos y las entrevistas.

A fin de valorar el indicador respecto a su nivel de desarrollo, el MMD-EFS brinda una guía de referencia. En líneas generales, los indicadores y las dimensiones se puntúan mediante una escala numérica del 0 al 4, donde 0 es el nivel más bajo y 4 el más alto. Dichas puntuaciones corresponden al nivel de desarrollo en el área medida por el indicador conforme a las prácticas de los modelos de capacidades de la INTOSAI.

La totalidad de los aspectos mencionados deben quedar reflejados en un Informe de Desempeño (ID-EFS), para lo cual se recomienda seguir una estructura de presentación de la información que, a partir del análisis de las puntuaciones de los indicadores, permite crear un panorama integral sobre el desempeño de la entidad.

## **1.2. Desarrollo de la Gestión del Talento Humano**

Este apartado tiene el propósito de compilar los principales lineamientos, directrices y documentos orientadores de la INTOSAI en materia de gestión del talento humano, a fin de sistematizar aquellas recomendaciones vinculadas con el desarrollo de la función y proceder en el siguiente Capítulo con la elaboración de la herramienta específica para la evaluación de la gestión del talento humano de la AGCBA.

Como ya fuera expresado, es responsabilidad de cada organismo crear y desarrollar sus propias capacidades para fortalecer el desempeño y dar cumplimiento a los principios de la INTOSAI P- 12, que aspira a que los organismos mantengan su relevancia, y principalmente que puedan marcar una diferencia real en la vida de los ciudadanos. Si se profundiza en la norma, lograr ser una organización modelo requiere entre otras cuestiones, esforzarse por conseguir la excelencia y la calidad del servicio (principio 11) y crear capacidades a través de la promoción del aprendizaje (principio 12).

Entre los principios fundamentales de la auditoría gubernamental consagrados en la Declaración de Lima de 1977 (INTOSAI P-1:13), se reconoce que una EFS eficaz depende de su capacidad para reclutar, retener y desplegar eficazmente personal altamente calificado, dedicado al trabajo y motivado. Es responsabilidad de la dirección de la EFS asegurar que ésta cuente con el personal adecuado en el momento preciso y asignarlo a las tareas de manera eficaz.

Asimismo, se señala que los miembros y los funcionarios de control deben tener la calificación e integridad moral necesarias para el perfecto cumplimiento de su tarea y que, en el momento de la selección del personal para su contratación, tienen especial importancia una formación y una capacidad superior al promedio, así como una experiencia profesional adecuada.

Por su parte, entre las normas que hacen a los requisitos previos al funcionamiento de las EFS, la ISSAI 140 de Control de Calidad de las EFS (ISSAI 140: 11) aporta que, las entidades deben establecer políticas y procedimientos de recursos humanos que le proporcionen la seguridad razonable para contar con personal suficiente con las competencias, capacidades y compromisos éticos que se requieren; lo cual incluye a todo su personal y al personal contratado para realizar trabajos para la EFS.

Por lo tanto, las EFS deben asegurarse que las políticas y procedimientos en materia de gestión de las personas dan el énfasis apropiado a la calidad y al compromiso de los principios éticos. Estas políticas y procedimientos refieren a: reclutamiento y selección (y las competencias del personal seleccionado), evaluación del desempeño, desarrollo profesional, capacidades para realizar tareas con el estándar de calidad requerido, competencias (incluyendo competencias éticas y técnicas), desarrollo en la carrera, promoción, compensación y la estimación de las necesidades de personal.

En este sentido, las entidades deben:

- Promover el aprendizaje y el entrenamiento de todo el personal para favorecer el desarrollo profesional y ayudar a asegurar su actualización en la profesión.
- Asegurar que el personal del organismo y el personal contratado para realizar los trabajos tienen el apropiado conocimiento del ambiente del sector público en que la entidad opera, y un buen entendimiento del trabajo que requiere realizar.

En esta línea, la ISSAI 100 de los Principios Fundamentales de Auditoría para el Sector Público (ISSAI 100:39) establece para todas las auditorías, “la necesidad de reclutar personal con las calificaciones adecuadas, ofrecer al personal desarrollo y capacitación, y que los auditores mantengan sus competencias profesionales correspondientes a través del desarrollo profesional continuo”.

A fin de dar cumplimiento a las normas expuestas, la “Guía de Gestión de Recursos Humanos en EFS” (Guía CBC RHM) de 2012 elaborada por el Comité de Desarrollo de Capacidades de la INTOSAI, es el documento específico -respaldado por una gran cantidad de anexos con herramientas de aplicación práctica- que brinda orientación para una gestión eficaz del talento humano en las entidades fiscalizadoras.

La Guía CBC RHM (2012:5), destaca que “el éxito de la gestión de recursos humanos dependerá de contar con un equipo sólido con un amplio conjunto de competencias, que incluyan habilidades y conocimiento de la gestión del cambio, la gestión de partes interesadas y el ejercicio de influencia sobre ellas”.

Tal como recomienda, se debe comenzar por establecer correctamente la función. Los pasos sugeridos incluyen: crear una estructura dotada de personal debidamente cualificado, capacitado y experimentado, desarrollar una estrategia integral del talento y políticas asociadas y explicarla a todo el personal, considerar a las partes interesadas, abordar los aspectos humanos del cambio, identificar y acordar las competencias para todos los puestos de la entidad y utilizarlas como base para la contratación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional y de carrera, asegurarse que los errores detectados se resuelvan rápidamente, evaluar y gestionar activamente los riesgos y hacer participar al personal en el proceso.

Una vez establecida la función es importante que el área disponga de los recursos adecuados y se identifique un presupuesto claro para ofrecer un programa de aprendizaje y desarrollo a fin de que las habilidades del personal mejoren continuamente.

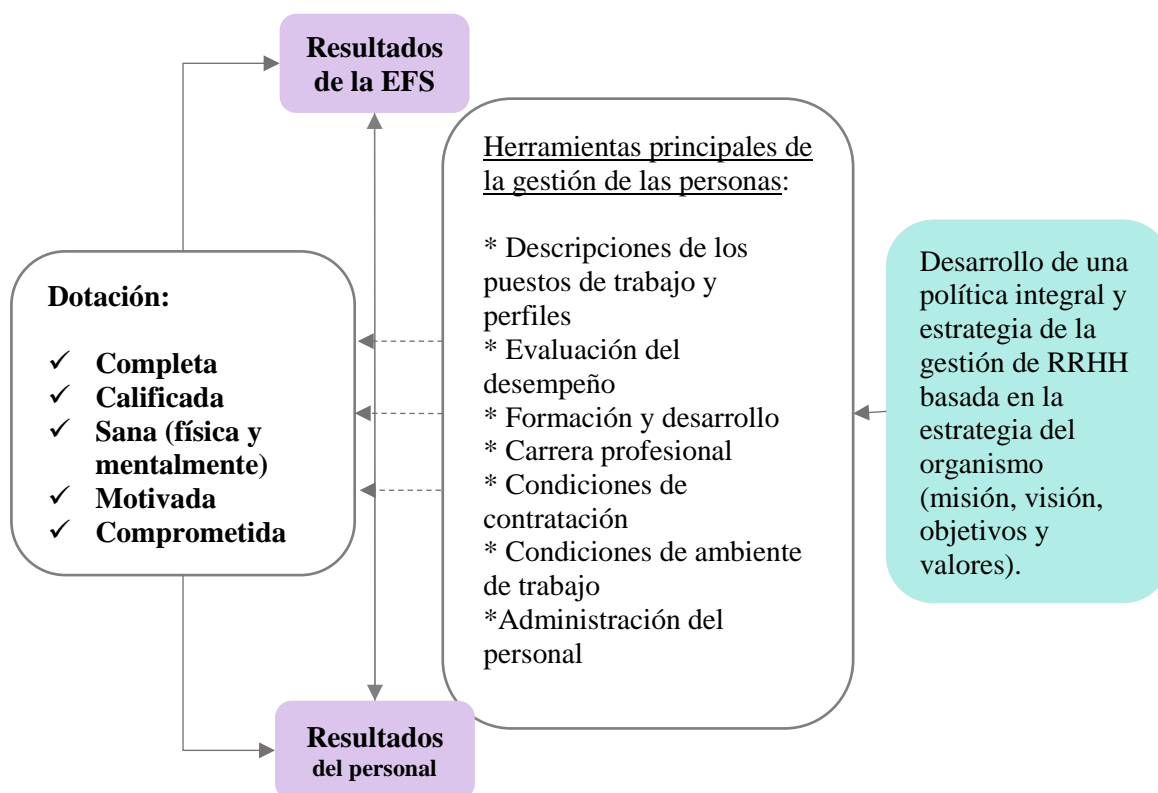
Más allá del plan estratégico del organismo es importante desarrollar una estrategia detallada que defina cómo se planea asegurar el personal necesario, así como las políticas y procedimientos clave establecidos. Además, debe incluir las formas y medios de lograrlo y mostrar cómo se gestionará activamente el talento.

En cada uno de sus capítulos, la Guía ofrece orientación sobre las actividades que hacen a una gestión eficaz de recursos humanos, estas son: (i) el desarrollo de una estrategia y políticas de recursos humanos, (ii) el desarrollo de un modelo de competencias, (iii) el reclutamiento y la selección, (iv) la evaluación y recompensa, (v) la formación, el aprendizaje y el desarrollo y (vi) la diversidad, la inclusión y el bienestar.

Según la Guía CBC RHM, si bien el objetivo de toda entidad de control es mejorar constantemente su desempeño, sólo puede hacerlo a través de un personal motivado, bien gestionado y justamente recompensado;

En el diagrama que se expone a continuación, se pueden visualizar los factores que influyen en la motivación y compromiso del personal, y las herramientas de apoyo que brinda una gestión eficaz de las personas.

**DIAGRAMA N°3: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO DEL PERSONAL Y LAS HERRAMIENTAS DE APOYO DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS**



Fuente: Guía de Gestión de Recursos Humanos en EFS del CBC de la INTOSAI.



Abordar un enfoque más amplio del bienestar<sup>10</sup>, puede comprender diversas cuestiones e implicar los siguientes ámbitos: físico (salud física/mental, entorno de trabajo), valores (normas éticas, diversidad, compromiso), desarrollo del personal (autonomía, aprendizaje a lo largo de toda la vida), emocional (relaciones positivas, responsabilidad social), trabajo/organización (gestión del cambio, seguridad laboral).

Cada organismo debería seleccionar las cuestiones que sean relevantes a fin de facilitar nuevos estímulos para mantener a las personas productivas en su trabajo; la información puede surgir a través de una encuesta de satisfacción, del análisis de las evaluaciones de desempeño o a través de la convocatoria a un pequeño grupo de representantes del personal.

Además, dado que los lugares de trabajo diversos tienen una clara ventaja estratégica sobre los lugares de trabajo menos diversos, las EFS modernas pueden considerar la formulación de una política sobre "Diversidad e Inclusión" para promover la igualdad de oportunidades y comprometerse a contratar y valorar un equipo de trabajo diverso de profesionales cualificados.

La gestión del talento humano desempeña un papel relevante en la adaptación de estas prácticas, compartiendo conocimientos, controlando los progresos y conservando datos para registrar los avances y mostrar los beneficios de su implementación.

Adicionalmente a la Guía CBC RHM, el documento "Fortalecimiento de EFS. Guía para mejorar el Desempeño de EFS" de 2018 (elaborado también por el CBC, consiste en una versión actualizada de la guía titulada "Creación de Capacidades en las Entidades Fiscalizadoras Superiores" de 2007), orienta sobre las tareas que aplican a la unidad o equipo a cargo de la función.

Entre las tareas de la unidad o equipo, se definen las siguientes: dirigir el desarrollo de una estrategia general y un plan de acción alineado a la misma, coordinar y apoyar la elaboración de un modelo de competencias, ofrecer asesoramiento sobre las cuestiones del personal, administrar el sistema para la contratación, promoción y

---

<sup>10</sup> "La creación de un ambiente que promueva un estado de satisfacción que permita a un empleado prosperar y alcanzar un alto potencial en beneficio de sí mismo y de su organización" (INTOSAI; 36).

desvinculación, organizar el sistema de evaluación del personal, desarrollar y dirigir la estrategia de aprendizaje y desarrollo profesional.

Entre las funciones clave de los altos directivos en materia de la gestión de las personas, se señalan: garantizar que los paquetes de remuneración del personal sean apropiados, aprobar la promoción del personal de dirección, velar por el desarrollo de una próxima generación de líderes, aprobar políticas y procedimientos clave incluyendo el aseguramiento de la calidad de la gestión de recursos humanos y los sistemas de evaluación del personal, los códigos de ética y los conflictos de intereses, y garantizar que dichas políticas y los procedimientos se revisen y actualicen periódicamente.

Por último, desarrollar la profesionalización es lo que permite a los organismos de control poder aspirar a la adopción de estándares internacionales de auditoría del sector público, así como al seguimiento y revisión eficaz de las iniciativas de los gobiernos en el marco de la Agenda 2030 de la ONU para el desarrollo sostenible, y de instituciones responsables tal como prevé el ODS 16<sup>11</sup>. Llevar adelante tales iniciativas exige una gran inversión en el desarrollo de las habilidades profesionales del personal y, esencialmente, contar con una gestión de las personas lo suficientemente desarrollada, moderna y eficaz.

En ese sentido, la ISSAI 150 de la Competencia del auditor<sup>12</sup>, aborda las competencias que debe poseer el auditor gubernamental para auditar conforme a las normas internacionales de fiscalización del sector público (ISSAIs).

La norma señala que, atraer, desarrollar y mantener la competencia de los auditores, repercutirá en ciertas prácticas y procesos de la gestión de recursos humanos; por lo cual promueve desarrollar procesos organizativos apropiados, en particular de recursos humanos, para garantizar la competencia de sus auditores.

---

<sup>11</sup> La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU consta de un plan de acción para las personas, el planeta y la prosperidad que consiste en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas comunes que buscan fundamentalmente *hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la buena gobernanza, para que nadie se quede atrás*. El ODS 16 promueve puntualmente “la creación de instituciones eficaces, responsables e inclusivas con rendición de cuentas”.

<sup>12</sup> La ISSAI 150 define la competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades y atributos personales medibles u observables que el auditor debe poseer para un desempeño exitoso de su trabajo (ISSAI 150; 4).

La norma está respaldada por la GUID 1950 y la GUID 1951<sup>13</sup>, con el fin de apoyar a las EFS a establecer un modelo de competencias propio (en base a las competencias transversales que aplican a todos los auditores y las competencias específicas para auditar conforme a los tipos de auditoría previstos por INTOSAI), y desarrollar mecanismos para la profesionalización de sus auditores adaptados a las necesidades de cada entidad.

### **1.3. Hacia la elaboración de la herramienta para la evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA**

En los apartados anteriores, se ha brindado una visión general sobre el enfoque de desarrollo de capacidades de la INTOSAI, y en particular, sobre el sistema de evaluación de capacidades del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD- EFS) y lo atinente al desarrollo de la gestión de las personas.

De esta manera, se ha podido resaltar la importancia de reconsiderar las capacidades de las entidades fiscalizadoras, a partir de la evaluación del propio desempeño, para realizar los cambios estratégicos que sean necesarios; en pos de aspirar a servir de ejemplo y con sus informes marcar una diferencia real en la vida de los ciudadanos tal como promueve la INTOSAI P-12.

A través del estudio del MMD-EFS, se han analizado el sistema de indicadores utilizado y los ámbitos de evaluación allí establecidos, para luego abordar el ámbito de interés de la tesis, y se presentó un resumen de la metodología recomendada que sustenta la medición. Asimismo, se han sistematizado aquellas recomendaciones de la INTOSAI vinculadas con el desarrollo de la gestión del talento humano.

Por consiguiente, en el próximo Capítulo se elabora la herramienta específica para la evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA. Los resultados alcanzados a través de su aplicación, permiten presentar una propuesta para el desarrollo de la función en el organismo, en línea con las mejores prácticas aplicables en la materia avaladas por las instituciones de referencia para el sector.

---

<sup>13</sup> La GUID 1950 y la GUID 1951 constituyen nuevos pronunciamientos sobre la competencia de los auditores, como parte del Marco de Pronunciamientos Profesionales de la INTOSAI (IFPP) que comprende: los Principios de la INTOSAI (INTOSAI-P), las Normas Internacionales de las EFS (ISSAIs) y los Lineamientos de la INTOSAI para aplicar las ISSAIs en la práctica (GUIDs).

## **CAPÍTULO II: MARCO PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA AGCBA**

A partir de lo analizado en el Capítulo I, en este Capítulo se procederá con la elaboración de la herramienta para la evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA, a través de la adaptación del ámbito denominado “Recursos Humanos y Capacitación” del Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS) de la INTOSAI.

El MMD-EFS recomienda que, en caso que se desee incluir otros elementos del desempeño para complementar la imagen de las fortalezas y debilidades individuales de una entidad, se explique la lógica detrás de cualquier indicador desarrollado y se mantenga la misma estructura que los indicadores del MMD-EFS. Asimismo, se sugiere acordar una definición de los elementos de desempeño, antes de iniciar la evaluación.

Teniendo en cuenta lo expuesto, y dado que el objetivo del trabajo es diseñar una herramienta de evaluación específica para ser aplicada a la gestión del talento humano en la AGCBA -que aún no adopta estándares internacionales en la materia- a través de la misma se pretende, entonces, lograr un modelo que tenga en cuenta las recomendaciones formuladas por la INTOSAI y las características propias del organismo.

De esta forma, se buscará contar con elementos de información y evaluación específicas y de utilidad para obtener resultados objetivos e integrales suficientes, y se procurará que la herramienta sea dinámica en su aplicación y de simple manejo e interpretación en cuanto a la forma de cálculo y aplicación individual de los criterios de medición, de modo que sirva al mejoramiento continuo de la función en el organismo.

En los siguientes apartados, se desarrolla el proceso de elaboración de la herramienta específica para la evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA: el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (en adelante, MMD-GTH AGCBA). El proceso comprende: la revisión y el análisis del Ámbito de evaluación del MMD-EFS, la adopción de las medidas metodológicas necesarias para ajustar sus elementos a las características de la AGCBA, el desarrollo del marco conceptual del indicador y las dimensiones, y la definición de los criterios de medición, y de la modalidad de puntuación. Al final del Capítulo se presenta el MMD-GTH AGCBA.

## **2.1. Ámbito del Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS): Recursos Humanos y Capacitación**

El trabajo aborda el ámbito de evaluación denominado “Ámbito E: Recursos Humanos y Capacitación” del Marco para la Medición del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS) de la INTOSAI, conformado por los indicadores (EFS-21) “Gestión de recursos humanos” y (EFS-22) “Desarrollo Profesional y Capacitación”.

El indicador (*EFS-21*) *Gestión de recursos humanos*, a través de 4 (cuatro) dimensiones, evalúa los aspectos generales que hacen a la gestión de recursos humanos conforme a las normas y prácticas en la materia establecidas por la INTOSAI.

Las dimensiones previstas en el indicador son:

(i) **Función de Recursos Humanos:** evalúa si la entidad tiene asignada la responsabilidad de su gestión de recursos humanos y sobre las responsabilidades encomendadas.

(ii) **Estrategia de Recursos Humanos:** evalúa si el organismo cuenta con una estrategia de recursos humanos y sobre los aspectos que la conforman.

(iii) **Contratación de Recursos humanos:** evalúa las características que tienen los procesos de contratación de personal.

(iv) **Remuneración, promoción y bienestar del personal:** evalúa lo atinente a la remuneración, la promoción y la política orientada al bienestar del personal.

Por su parte, el indicador (*EFS-22*) *Desarrollo Profesional y Capacitación* evalúa los planes y procesos para el desarrollo profesional y la capacitación de las personas.

La primera dimensión de este indicador valora lo relativo a los planes y procesos que el organismo implementa para el desarrollo profesional y capacitación del personal a nivel general.

Las tres dimensiones restantes evalúan sobre los planes y procesos específicos que el organismo implementa para cada uno de los tipos de auditoría previstos por la INTOSAI: financiera, de desempeño y de cumplimiento.

## **2.2. Definición de los elementos del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA)**

A partir de la revisión y el análisis del Ámbito del MMD-EFS y tras considerar los aspectos que hacen a la gestión de las personas en la AGCBA<sup>14</sup>, en los siguientes apartados se definen el Ámbito, el indicador, las dimensiones y los criterios de medición del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA, de acuerdo a la terminología utilizada en el MMD-EFS<sup>15</sup>.

A fin de establecer los criterios de medición y contar con el enfoque recomendado para la medición del indicador se desarrolla el marco conceptual del indicador y las dimensiones. Por último, se establece la modalidad de puntuación para determinar el nivel de desarrollo del indicador.

### **2.2.1. Ámbito, indicador y dimensiones**

En este apartado se detallan las medidas metodológicas adoptadas sobre el MMD-EFS para definir el Ámbito y el indicador con las correspondientes dimensiones de evaluación del MMD-GTH AGCBA.

Las medidas metodológicas adoptadas sobre el ámbito del MMD-EFS han sido las siguientes:

- Se ha modificado la denominación del ámbito del MMD-EFS “Recursos Humanos y Capacitación” a ***Talento Humano***.

Se modifica la denominación en virtud de considerar que el término *Talento Humano* resulta más apropiado para hacer referencia a las capacidades personales y profesionales de las personas que forman parte del organismo.

---

<sup>14</sup> Los aspectos constitutivos de la gestión de las personas en la AGCBA se incluyen en el Informe de Desempeño que se presenta en el CAPÍTULO III.

<sup>15</sup> El MMD-GTH AGCBA adopta la terminología del sistema de indicadores del MMD-EFS, constituida por: el Ámbito (área clave de funcionamiento del organismo), el indicador (característica o función del Ámbito, a evaluar según una escala de cinco puntos establecida en el MMD-EFS), las dimensiones (los diferentes aspectos que presenta el indicador), y los criterios de medición (aquellas recomendaciones que se obtienen directamente de las ISSAI o de otras buenas prácticas establecidas internacionalmente en la materia; que operacionalizan las dimensiones del indicador).

El *Ámbito Talento Humano* está compuesto por un único indicador que abarca las principales dimensiones y criterios para que el organismo demuestre su responsabilidad sobre como gestiona su talento para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

- Se han agrupado los dos indicadores del ámbito del MMD-EFS “(EFS-21) Gestión de recursos humanos” y “(EFS-22) Desarrollo Profesional y Capacitación”, en el indicador (AGCBA) ***Gestión del Talento Humano y Capacitación***.

Se agruparon a fin de resaltar la mirada integral en la temática que pretende dar cuenta el indicador: sus dimensiones comprenden funciones y actividades que en su interrelación permiten generar valor agregado al proceso en el organismo.

- Se han agrupado las cuatro dimensiones del indicador “Desarrollo Profesional y Capacitación” en la dimensión ***Desarrollo del Talento y Capacitación***.

Esta modificación responde a que el organismo no desarrolla planes individuales y/o específicos para el desarrollo profesional sujeto a los requerimientos por cada tipo de auditoría previsto por la INTOSAI; las dimensiones proporcionadas por el MMD-EFS podrán ser consideradas en un nivel de desarrollo superior.

- Se ha modificado la denominación de la dimensión “Función de Recursos Humanos” a ***Función de Gestión del Talento Humano***, y los criterios se basarán en el documento “Fortalecimiento de EFS. Una Guía para mejorar el Desempeño” de 2018.

- Se ha modificado la denominación de la dimensión “Estrategia de Recursos Humanos” por ***Política y Estrategia del Talento Humano***, a fin de resaltar la relevancia de contar con una política integral del talento humano que sirva de marco a la estrategia.

- Se han incorporado dos dimensiones que comprenden procesos relevantes para el desarrollo de la gestión del talento humano en la AGCBA: ***Desarrollo de un Modelo de Competencias*** y ***Sistema de Evaluación del Desempeño***.

La dimensión *Desarrollo de un Modelo de Competencias* se ha incluido debido a la importancia de contar con una estructura que defina claramente las competencias requeridas, para alinear el desempeño de las personas a los objetivos del organismo y brindar coherencia a los procesos de la gestión del talento humano.

La dimensión *Sistema de Evaluación del Desempeño* se ha incorporado dado que la evaluación del desempeño es uno de los procesos sustanciales en materia del talento en la AGCBA y, por lo tanto, se prevé útil profundizar en su funcionamiento para detectar posibles brechas con los estándares establecidos en la temática.

- Se han agrupado las dimensiones "Contratación de recursos humanos" y "Remuneración, promoción y bienestar del personal" en la dimensión ***Contratación, Promoción y Remuneración***.

Se agruparon a fin de conformar la cantidad de dimensiones que se consideró adecuada para la evaluación. Los criterios de medición del "Bienestar" serán tenidos en cuenta en la dimensión *Función de Gestión del Talento Humano*.

A partir de las medidas metodológicas adoptadas, en el siguiente diagrama se presentan a modo comparativo los elementos del MMD-EFS de la INTOSAI correspondientes al *Ámbito Recursos Humanos y Capacitación* con los del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA:

**DIAGRAMA N°4: ELEMENTOS DEL ÁMBITO DEL MMD-EFS Y DEL MMD-GTH AGCBA**

MMD-EFS	MMD-GTH AGCBA
RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN	TALENTO HUMANO
<b><i>(EFS-21) Gestión de Recursos Humanos</i></b>	<b><i>(AGCBA) Gestión del Talento Humano y Capacitación</i></b>
(i) Función de Recursos Humanos (ii) Estrategia de Recursos Humanos (iii) Contratación de Recursos humanos (iv) Remuneración, promoción y bienestar del personal	(i) Función de Gestión del Talento Humano (ii) Política y Estrategia del Talento Humano
<b><i>(EFS-22) Desarrollo Profesional y Capacitación</i></b>	(iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias (iv) Contratación, Promoción y Remuneración
(i) Planes y procesos para el desarrollo profesional y capacitación (ii), (ii), (iii) Desarrollo Profesional y Capacitación en materia de auditoría: financiera, desempeño y de cumplimiento.	(v) Sistema de Evaluación del Desempeño (vi) Desarrollo del Talento y Capacitación

Fuente: Elaboración propia en base al MMD-EFS de la INTOSAI y al MMD-GTH AGCBA.



A continuación, se desarrolla el marco conceptual del indicador y las dimensiones, a efectos de establecer los criterios de medición, y contar con el enfoque recomendado por la INTOSAI para la evaluación, antes de llevar a cabo la medición.

### **2.2.2. Marco conceptual del indicador y las dimensiones**

#### **Indicador:** (AGCBA) Gestión del Talento Humano y Capacitación

El indicador se orienta a medir de una manera integral el sistema de organización respecto a las funciones, actividades constitutivas y capacidad profesional de la gestión del talento humano y capacitación de la AGCBA según los consensos alcanzados por la INTOSAI aplicables en la materia.

La Declaración de Lima (INTOSAI P-1) reconoce que una entidad fiscalizadora eficaz depende de su habilidad para reclutar, retener y desplegar eficazmente personal altamente calificado, dedicado al trabajo y motivado. Señala que es responsabilidad de la conducción del organismo asegurar el personal adecuado en el momento preciso y asignarlo a las tareas de una manera eficaz.

La ISSAI 140 identifica la contribución de la función para realizar un trabajo de auditoría de alta calidad; para lo cual fomenta establecer políticas y procedimientos en la materia que proporcionen una seguridad razonable de que el organismo cuenta con personal suficiente con las competencias, capacidades y compromisos éticos que se requieren. En esta línea, la ISSAI 100 indica para todas las auditorías, la necesidad de reclutar personal con las calificaciones adecuadas, ofrecer al personal desarrollo y capacitación, y que los auditores mantengan sus competencias profesionales correspondientes a través del desarrollo profesional continuo.

Además, el indicador se centra en el desempeño del organismo en cuanto a la gestión y capacitación de su talento en base a lo previsto en la Guía de Gestión de Recursos Humanos en EFS (2012) y el documento Fortalecimiento de las EFS: Guía para mejorar el desempeño de EFS (2018) elaborados por el Comité de Desarrollo de Capacidades de INTOSAI. Considera los criterios adoptados por el equipo del MMD-EFS y el documento elaborado por la IDI en el marco de la irrupción por Covid-19 (2020).

A continuación, se brinda el enfoque de las dimensiones de evaluación del indicador, a fin de proceder, luego, con la definición de los criterios de medición en cada una de ellas:

### **(i) Función de Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano requiere del establecimiento correcto de la función, principalmente, para desempeñar un papel estratégico en la identificación y satisfacción de las necesidades del personal y del organismo, actuales y a largo plazo.

La ISSAI 140 identifica los procesos y actividades relevantes de la función. Por su parte, la Guía CBC RHM brinda orientación para incorporar la función en el organismo y respecto a las mejores prácticas aplicables a los procesos y actividades que la integran. El documento “Fortalecimiento de EFS. Guía para mejorar el Desempeño” orienta respecto a las tareas de la unidad o equipo a cargo de la función.

Para que la incorporación de la función en el organismo sea exitosa, resalta la importancia de asignar las responsabilidades a una unidad o equipo profesional que cuente con un amplio conjunto de competencias, conocimientos sobre la gestión del cambio, de consultoría interna, gestión de las partes interesadas y capacidad de influencia.

La unidad o equipo a cargo debería tener acceso al nivel más alto de conducción del organismo, de modo de informar regularmente y brindar asesoría integral sobre los temas clave del personal.

Entre sus responsabilidades, la unidad o equipo debería estar a cargo de dirigir y desarrollar una política integral del talento humano, de la planeación estratégica de las necesidades presentes y futuras respecto a cantidad de personas y nivel de conocimientos y competencias requeridos, garantizar que todo el personal tenga acceso a un programa continuo de desarrollo, y ofrecer una combinación de prácticas que respalden su bienestar; con el propósito de promover el compromiso y la motivación de las personas para el cumplimiento de los objetivos del organismo.

A partir de lo expuesto, la dimensión *Función de Gestión del Talento Humano*, a través de los criterios de medición, tiene como propósito evaluar si el organismo ha establecido la función de gestión del talento humano, y asigna las responsabilidades y tareas conforme a las buenas prácticas aplicables en la materia.

## **(ii) Política y Estrategia del Talento Humano**

Establecer una política integral del talento humano dirige la atención y el comportamiento de la dirección y el personal, y permite trazar una estrategia con objetivos y acciones para alcanzarlos; apoyando a la implementación de la estrategia general del organismo.

De ese modo, se constituye un marco de referencia sólido para todos/as los/as integrantes del organismo, y en especial para el personal de conducción; aportando claridad y agilidad a los procesos de comunicación y toma de decisiones.

Una política integral en materia de gestión de las personas debería estar orientada a optimizar el desempeño, desarrollar el talento y potencial del personal y mantener activa su motivación y compromiso, permitiendo en la realización de sus tareas satisfacer sus propias expectativas y necesidades personales y profesionales.

La estrategia del talento humano debería definir una serie de objetivos con sus correspondientes metas e indicadores (los cuales deberían ir cambiando para reflejar el nivel de madurez del organismo y conforme a las variaciones del contexto donde opera), e incluir las formas y medios para lograrlos.

En particular, la estrategia debería abarcar: el número y los tipos de personal necesarios, cómo se mantendrá y desarrollará una fuerza de trabajo dinámica, requisitos de formación, planes y presupuestos, incluyendo formación de inducción/orientación, y capacitación profesional continua y permanente; abarcando tanto al profesional de auditoría como al personal no dedicado al control.

Asimismo, la unidad o equipo a cargo de la función debería tener la misión de dirigir y ajustar las normas, reglamentos y procedimientos de personal a la estrategia y los objetivos definidos, y de velar por su revisión y actualización periódica.

En este marco, la dimensión *Política y Estrategia del Talento Humano*, a través de los criterios de medición, tiene el propósito de evaluar si el organismo desarrolla una estrategia en el marco de una política integral del talento humano, y lleva a cabo un plan de acción que cubra los principales aspectos en la materia. Asimismo, si desarrolla procedimientos vinculados a la estrategia, y asegura su revisión y actualización periódica.

### **(iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias**

Un modelo de competencias es una estructura que establece y define cada una de las competencias que requieren las personas que trabajan en el organismo<sup>16</sup>.

La Guía CBC RHM, destaca que la importancia de un modelo de competencias radica en el apoyo que brinda a la alineación vertical y horizontal del sistema de gestión de las personas, donde la primera asegura la alineación de los objetivos del organismo con las personas, y la segunda corresponde al grado en que las prácticas en la materia se refuerzan mutuamente.

Las competencias se deben combinar con objetivos definidos para contar con una idea del nivel de desempeño que el personal debe alcanzar. Los objetivos ayudan a definir lo que debe lograrse, mientras que las competencias ayudan a conocer la forma en que el personal puede contribuir, definiendo el comportamiento que las personas deben demostrar en su trabajo diario para sustentar su desempeño<sup>17</sup>.

Para que el modelo sea sencillo se puede elaborar un conjunto de competencias genéricas y/o transversales (hacen a la razón de ser del organismo, y deben definirse en términos observables, mensurables y de comportamiento, sin jerga técnica o abstracta) que se aplicará a todo el personal, y un conjunto de competencias técnicas para cada función, incluidas aquellas para quienes tienen responsabilidades de gestión y para el personal sin gente a cargo.

A partir de lo expuesto, la dimensión *Desarrollo de un Modelo de Competencias* tiene como propósito evaluar si el organismo cuenta con una estructura que identifique y defina claramente las competencias requeridas para todos los puestos del organismo, y respecto a las prácticas llevadas a cabo para la elaboración y aplicación del modelo.

---

<sup>16</sup> Las competencias refieren al conjunto de conocimientos (saber), habilidades o conocimientos aplicados (hacer), atributos personales (cualidades, rasgos o características personales) e incluso actitudes (saber ser) medibles, necesarios para desempeñarse en una función determinada; o el comportamiento que los individuos deben tener o deben adquirir para desempeñarse eficazmente en su trabajo. Generalmente, se refiere a la *competencia* como el “saber hacer” o la “capacidad de hacer con excelencia”.

<sup>17</sup> El comportamiento refiere a la conducta o la forma de conducirse de la persona; a través del comportamiento que demuestra la persona puede conocerse la competencia que pone en acción para la ejecución de su trabajo. Los comportamientos definidos para cada competencia permiten aclarar sobre el desempeño esperado de las personas y valorar sobre la base de competencias verificadas.

#### **(iv) Contratación, Promoción y Remuneración**

La contratación de personal, a través de los procesos de reclutamiento y selección, constituye el punto de partida de la gestión del talento humano para asegurar que el personal cuenta con el perfil apropiado para satisfacer las necesidades del organismo actuales y futuras (ya que el éxito del desempeño de los organismos de control se basa en tener a la persona adecuada, en el lugar y en el momento correctos).

El proceso completo de contratación comprende el reclutamiento y la selección para asegurar que el ingreso del personal al organismo sea justo y transparente, y que la contratación se realice conforme a criterios objetivos y basados en el mérito e idoneidad de las personas. Asimismo, se torna relevante disponer del número y combinación de personal correctos; para lo cual se debe examinar el perfil del personal periódicamente y verificar que la combinación de personal sea la adecuada.

Además, es importante asegurar una combinación de personal promovido internamente y contratado externamente, ya que contar con un sistema justo de promoción interna es una manera efectiva de reconocer y recompensar los compromisos y desarrollo del personal. El ascenso y la promoción del personal deberían estar basados en la búsqueda de la persona más idónea para ocupar cualquier puesto, y surgir de procedimientos establecidos que tomen en cuenta la evaluación del desempeño y el potencial del individuo para desempeñarse en un nivel superior.

Por su parte, las remuneraciones e incentivos deberían estar sujetos a procedimientos formales. La escala salarial debe ser justa y adecuada; la remuneración debería estar en concordancia con las calificaciones requeridas en el puesto y vinculada directamente a las responsabilidades de la función.

En este marco, la dimensión *Contratación, Promoción y Remuneración*, a través de los criterios de medición, tiene el propósito de evaluar la existencia de procedimientos formales de contratación de personal y el análisis de las necesidades de personal; para asegurar que los ingresos y las promociones están basados en el mérito e idoneidad de las personas. Asimismo, evalúa si las decisiones sobre la remuneración e incentivos que el organismo otorga al personal se basan en procedimientos formales.

## **(v) Sistema de Evaluación del Desempeño**

La importancia de contar con un sistema de evaluación y recompensa radica en su contribución para maximizar el desempeño de las personas y, por ende, del organismo.

Según la Guía CBC HRM, la evaluación del desempeño es la valoración de la actuación profesional de un individuo en relación con los objetivos, las actividades y los resultados durante un período de tiempo específico. Debe comprender a todo el personal del organismo y estar relacionada con un sistema de recompensas adecuado para elogiar o destacar a las personas que demuestran un alto desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño implementado correctamente permite recoger información y proporcionar comentarios a los individuos o equipos, ayudar al organismo a retener a los buenos empleados, promover un sistema saludable de rotación, motivar al personal, administrar el pago, facilitar los objetivos estratégicos de la organización, y apoyar el desarrollo profesional de las personas.

La evaluación debe ser realizada sobre la base de la descripción del puesto y de los acuerdos de desempeño concertados en el año anterior, y estar basada en el desempeño en relación con objetivos predeterminados, competencias demostradas y el desarrollo de aptitudes. Una gestión eficaz del talento humano prevé organizar la formulación de objetivos anuales al inicio del proceso y utilizar los resultados para facilitar el desarrollo del talento y el monitoreo del desempeño.

El sistema debe permitir a los evaluadores y al agente evaluado establecer objetivos, discutir las aspiraciones profesionales a largo plazo y trazar estrategias para el desarrollo del potencial de las personas. Asimismo, es importante mantener el sistema de evaluación bajo revisión y controlar la satisfacción del personal con el mismo.

El proceso de evaluación del desempeño vinculado al desarrollo del talento debería comprender cuatro etapas: planificación (establecimiento de objetivos), revisión (diálogo continuo entre evaluador y evaluado), evaluación (registro formal de los logros alcanzados) y seguimiento (cumplimiento de los objetivos del sistema).

A partir de lo expuesto, la dimensión *Sistema de Evaluación del Desempeño*, tiene como propósito evaluar si el sistema de valoración que implementa el organismo se adecúa al enfoque de evaluación previsto en las buenas prácticas expuestas.

## **(vi) Desarrollo del Talento y Capacitación**

La gestión del talento humano requiere del uso integrado de la capacitación, la planificación de la carrera y los esfuerzos de desarrollo necesarios para mejorar la eficacia individual, grupal y organizacional. En este sentido, la Guía CBC RHM destaca que una fuerte cultura de aprendizaje individual y organizacional bien integrada es lo que fortalecerá las capacidades y permitirá lograr el impacto deseado.

El aprendizaje es un esfuerzo colectivo y la responsabilidad es de todo el personal dentro de la organización. El personal directivo superior debe asegurar que se proporcione el clima, la financiación y los recursos adecuados, y que el enfoque del aprendizaje institucional sea relevante para la estrategia de la organización. Los gerentes de línea tienen que planificar, facilitar y promover el aprendizaje y el desarrollo del personal. El equipo de la función de recursos humanos participa en la coordinación de los procesos. Se espera que los individuos asuman la responsabilidad de gestionar su propio aprendizaje, pero la ayuda y el apoyo de la entidad en su conjunto es esencial.

Una gestión eficaz del talento humano desarrolla una estrategia y/o plan anual de aprendizaje, formación y desarrollo alineada(o) con la estrategia general del talento humano y asociada(o) a las metas/los objetivos expresados en los planes estratégicos y operativos del organismo.

La estrategia y/o plan deberían cubrir actividades de inducción y capacitación de nivel inicial, el desarrollo profesional continuo, temas de gestión y desarrollo de liderazgo (para el personal de conducción actual y potenciales), habilidades generales (por ejemplo, de comunicación y redacción, habilidades analíticas, de presentación, de entrevistas, y el uso de herramientas informáticas), progresión de la carrera y bienestar; así como asegurar que las personas están aprendiendo no sólo nuevas habilidades y conocimientos sino también cómo utilizarlos en su trabajo cotidiano (dado que el desarrollo de competencias requiere de la aplicación práctica de lo aprendido a fin de modificar comportamientos).

En base a lo expuesto, la dimensión *Desarrollo del Talento y Capacitación*, evalúa la existencia de estrategias y/o planes destinados a la formación y desarrollo tanto de conocimientos como de competencias y para la adquisición de experiencia de los agentes, según los requerimientos de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán en un futuro, para su crecimiento profesional y avance en la carrera.

### 2.2.3. Criterios de medición

En este apartado se detallan las medidas metodológicas adoptadas para establecer los criterios de medición del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA). Las medidas comprenden: el mantenimiento de los criterios tal como se presentan en el MMD-EFS, su redefinición (ajuste de criterios existentes) o la incorporación de otros.

Tanto para establecer la cantidad de criterios como su importancia relativa, se han tenido en cuenta las características propias de la AGCBA. La cantidad de criterios definidos es la que se considera apropiada para la medición de cada dimensión, previendo dejar conformada una base de criterios que resulte de utilidad en distintos niveles de desarrollo del organismo. La importancia relativa de los criterios se desprende de la revisión realizada sobre las recomendaciones de INTOSAI aplicables en la materia.

Las medidas adoptadas para contar con los criterios de medición del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA) se detallan a continuación:

- La Dimensión (i) Función de Talento Humano ha quedado conformada por 12 (doce) criterios, de los cuales: se mantienen 2 (dos) criterios del MMD-EFS basados en la Guía CBC HRM, y se redefinen 6 (seis) criterios y se incorporan 4 (cuatro) en base al documento “Fortalecimiento de EFS. Una Guía para mejorar el Desempeño” de 2018.
- La Dimensión (ii) Política y Estrategia del Talento Humano ha quedado conformada por 8 (ocho) criterios, de los cuales: se mantienen 7 (siete) criterios del MMD-EFS que evalúan lo referido a la estrategia del talento humano que se desarrolla en el marco de la política definida, y se incorpora un criterio relacionado con los procedimientos asociados a la estrategia.
- La Dimensión (iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias, ha quedado conformada por 5 (cinco) criterios que se incorporan en base a lo previsto en el “Capítulo 4: Elaboración de un marco de competencias” de la Guía CBC RHM.
- La Dimensión (iv) Contratación, Promoción y Remuneración ha quedado conformada por 6 (seis) criterios, de los cuales, se mantiene un criterio y se redefinen 5 (cinco) criterios de los previstos en el MMD-EFS.



- La Dimensión (v) Sistema de Evaluación del Desempeño ha quedado conformada por 11 (once) criterios que se incorporan en base a lo establecido en el “Capítulo 6: Evaluación y recompensa” de la Guía CBC RHM.

- La Dimensión (vi) Desarrollo del Talento y Capacitación ha quedado conformada por 14 (catorce) criterios, de los cuales, se mantiene uno, se redefinen 7 (siete) del MMD-EFS, y se incorporan 6 (seis) criterios en base a la Guía CBC RHM.

De este modo, el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA, ha quedado conformado por un total de 56 (cincuenta y seis) criterios para la medición.

Para todos los criterios, se traten de citas textuales o que reflejen los conceptos contenidos en un documento específico, consta la fuente correspondiente.

La fórmula de puntuación al interior de las dimensiones se ha establecido en función de la cantidad y la importancia relativa de los criterios en cada una de ellas

#### **2.2.4. Modalidad de Puntuación**

A fin de valorar el desempeño del indicador del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA), se ha establecido una modalidad de puntuación y se ha confeccionado una tabla de puntuación; lo cual permite obtener el nivel de desarrollo del indicador del MMD-GTH AGCBA conforme a la escala prevista para los indicadores del MMD-EFS.

Los pasos para determinar la puntuación y obtener la valoración del indicador del MMD-GTH AGCBA, son los siguientes:

- 1) Evaluar por separado cada una de las dimensiones en base a la cantidad de criterios cumplidos en cada una de ellas, y sumar las puntuaciones obtenidas;
- 2) Identificar el valor que surge de la sumatoria de las puntuaciones dentro de los rangos de puntuación de la Tabla N°1;
- 3) Determinar el nivel de desarrollo del indicador que se corresponde con el rango de puntuación obtenido.

**TABLA N°1: PUNTUACIÓN Y NIVELES DE DESARROLLO DEL MMD-GTH AGCBA**

<b>Rango de puntuación</b>	<b>Nivel de desarrollo del indicador</b>	
0 a 4	0	No se encuentra en funcionamiento - La función no existe, o sólo existe en nombre.
5 a 9	1	Básico - La función existe, pero en un nivel básico. El organismo lleva a cabo el proceso o la actividad, pero lo hace de manera parcial o irregular.
10 a 14	2	Desarrollado - La función existe y el organismo ha empezado a desarrollar e implementar estrategias y políticas relevantes, pero éstas no son completas o no se implementan regularmente.
15 a 19	3	Establecido - La función opera en términos generales según lo previsto en las mejores prácticas establecidas por la INTOSAI.
20 a 24	4	Gestionado - La función se desarrolla siguiendo los principios de las mejores prácticas establecidas por la INTOSAI, y la entidad lleva a cabo sus actividades de un modo que le permite evaluar y mejorar continuamente su desempeño.

Fuente: elaboración propia en base a los niveles de desarrollo previstos en el MMD-EFS.

A modo de ejemplo, en el caso que las puntuaciones de las dimensiones individuales sean 0,1,1,2,1,3, el resultado de la sumatoria es igual a 8. El rango que comprende dicho valor en la Tabla N°1, es el de 5 a 9, que representa un nivel de desarrollo igual a 1; reflejando un nivel de desarrollo básico de la función.

### **2.3. Presentación del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA)**

A partir del proceso de elaboración desarrollado, que comprendió: la revisión del ámbito del MMD-EFS, la adopción de las medidas metodológicas necesarias para ajustar los elementos del ámbito a las características propias de la AGCBA, el desarrollo del marco conceptual del indicador y las dimensiones, y la definición de los criterios de medición, y de la modalidad de puntuación, se presenta, a continuación, el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA.

## MARCO PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA AGCBA (MMD-GTH AGCBA)

### **Ámbito: Talento Humano**

El Ámbito Talento Humano está compuesto por un único indicador que abarca las principales dimensiones y criterios para que el organismo demuestre su responsabilidad sobre como gestiona su talento para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

### **Indicador: (AGCBA) Gestión del Talento Humano y Capacitación**

El indicador se orienta a medir de una manera integral el sistema de organización respecto a las funciones, actividades constitutivas y capacidad profesional de la gestión del talento humano y capacitación, en base a los consensos alcanzados por la INTOSAI en la materia.

#### Dimensiones a evaluar:

- (i) Función de Gestión del Talento Humano: evalúa si el organismo ha establecido la función de gestión del talento humano, y asigna las responsabilidades y tareas de acuerdo a buenas prácticas.
- (ii) Política y Estrategia del Talento Humano: evalúa si el organismo desarrolla una estrategia en el marco de una política integral del talento humano, y lleva a cabo un plan de acción que cubra los principales aspectos en la materia. Asimismo, si desarrolla procedimientos vinculados a la estrategia, y asegura su revisión y actualización periódica.
- (iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias: evalúa si el organismo cuenta con una estructura que identifique y defina claramente las competencias requeridas para todos los puestos del organismo, y respecto a las prácticas llevadas a cabo para el diseño y aplicación del modelo de competencias.
- (iv) Contratación, Promoción y Remuneración: evalúa la existencia de procedimientos formales de contratación de personal y el análisis de las necesidades de personal; para asegurar que los ingresos y las promociones están basados en el mérito e idoneidad de las personas. Asimismo, si las decisiones sobre la remuneración e incentivos que el organismo otorga se basan en procedimientos formales.

(v) Sistema de Evaluación del Desempeño: evalúa si el sistema de valoración del desempeño que implementa el organismo se adecúa al enfoque de evaluación previsto por la INTOSAI.

(vi) Desarrollo del Talento y Capacitación: evalúa sobre las estrategias y/o planes que desarrolla el organismo, destinados a la formación y desarrollo de conocimientos y competencias y para la adquisición de experiencia de los agentes, según los requerimientos de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán en un futuro, para su crecimiento profesional y avance en la carrera.

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones
<b>(i) Función de Gestión del Talento Humano</b>
<p>a) El organismo asigna la responsabilidad de la función de gestión del talento humano a una unidad o equipo de trabajo que cuenta con el conjunto de habilidades, experiencia y recursos necesarios para cumplir con su tarea. <i>ISSAI 140 y Guía CBC HRM: pág. 8.</i></p> <p>El organismo asigna a la unidad o equipo a cargo las siguientes tareas: <i>Basadas en la Guía para mejorar el desempeño de EFS: pág. 53.</i></p>
<p>b) Dirigir el desarrollo de una política integral del talento humano, y de una estrategia y un plan de acción alineado a la misma.</p>
<p>c) Ofrecer asesoramiento integral sobre los asuntos clave del personal.</p>
<p>d) Desarrollar y mantener un modelo de competencias.</p>
<p>e) Administrar el sistema para la contratación, promoción y desvinculación del personal, lo cual incluye: desarrollar y mantener el análisis de las necesidades de personal del organismo y garantizar que las descripciones de los puestos y los perfiles de competencias estén actualizados.</p>
<p>f) Organizar la formulación de objetivos anuales y el sistema de evaluación de desempeño del personal, y utilizar los resultados para el diseño de procesos de mejora.</p>
<p>g) Desarrollar, junto con la alta dirección, la estrategia de aprendizaje y los planes anuales de desarrollo de los individuos, de los equipos y de la organización y, asegurar que dichos planes se despliegan a través de una amplia gama de actividades.</p>
<p>h) Desarrollar manuales y procedimientos del talento humano y garantizar su revisión y actualización periódica.</p>

### Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones

- i) Desarrollar políticas para el bienestar del personal, la diversidad e igualdad de oportunidades.
- j) Supervisar el cumplimiento del personal con el código de conducta y los estándares éticos del organismo.
- k) Mantener actualizados los registros del personal, incluyendo los legajos individuales y la nómina de los empleados actuales y anteriores.
- l) Implementar mecanismos para que el personal tenga la oportunidad de expresar a la alta dirección sus puntos de vista a fin de incentivar la participación. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 36-38.*

Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.

Puntuación = 3: Se cumplen el criterio a), b) y al menos seis de los demás criterios.

Puntuación = 2: Se cumplen el criterio a) y al menos cuatro de los demás criterios.

Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos dos criterios.

Puntuación = 0: Se cumplen menos de dos criterios.

### (ii) Política y Estrategia del Talento Humano

En el marco de una política integral del talento humano, el organismo desarrolla una estrategia que tiene las siguientes características:

- a) Está alineada con el plan estratégico/objetivos del organismo. *MMD-EFS basado en AFROSAI-E ICBF: pág. 12.*
- b) Cubre la contratación, retención, remuneración, valoración de desempeño y desarrollo profesional del personal. *MMD-EFS basado en la Guía CBC HRM: pág. 10-11*
- c) Contiene las consideraciones sobre el número y el tipo de personal necesario para el período de planeación estratégica. *MMD-EFS basado en la Guía CBC HRM: pág. 10-11.*
- d) Cuenta con indicadores, puntos de referencia y objetivos. *Guía CBC HRM: pág. 11.*
- e) Da seguimiento a la consecución de los objetivos de la estrategia anualmente. *Equipo de trabajo del MMD-EFS.*
- f) Se comunica a todo el personal. *Equipo de trabajo del MMD-EFS.*
- g) Se revisa y actualiza regularmente, por lo menos una vez cada cuatro años. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 10-11.*

### Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones

h) Se desarrollan procedimientos del talento humano alineados a la estrategia, y se garantiza su revisión y actualización periódica. *Basado en la Guía CBC RHM: pág.11.*

Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.

Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos seis criterios.

Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos cuatro criterios.

Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos dos criterios

Puntuación = 0: Se cumplen menos de dos criterios

### (iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias

El organismo desarrolla un modelo de competencias que tiene las siguientes características:

a) Identifica las competencias que el organismo necesita para cumplir con su misión/visión institucional, alineadas a los objetivos de una estrategia general del talento humano. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 16.*

b) Asigna las competencias requeridas a cada uno de los puestos del organismo; como mínimo las competencias transversales y técnicas, y para el personal con y sin gente a cargo. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 16.*

c) Determina los niveles de comportamiento observable de las competencias para permitir su medición. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 18.*

d) El modelo ha sido desarrollado por personal con conocimiento sobre los requerimientos de las distintas funciones el organismo y se brindó una formación adecuada a todo el personal para su aplicación. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 16.*

e) Las competencias acordadas se utilizan como base para la selección del personal, la promoción, el establecimiento de objetivos de desarrollo, la evaluación y el seguimiento del desempeño. *Guía CBC HRM: pág. 16.*

Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.

Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos cuatro criterios.

Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos dos criterios.

Puntuación = 1: Se cumple por lo menos un criterio.

Puntuación = 0: No se cumple ninguno de los criterios.

#### **(iv) Contratación, Promoción y Remuneración**

- a) Existen procedimientos escritos para la contratación de personal que comprenden todas las etapas del proceso (reclutamiento y selección) para asegurar que el ingreso sea justo y transparente. *Guía CBC HRM: pág. 19.*
- b) Existen planes generales de contratación que se basan en un análisis de las necesidades de personal, teniendo en cuenta aspectos como vacantes, competencias existentes y tasa de rotación. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 10-21.*
- c) Las contrataciones están basadas en los perfiles de puestos y competencias requeridas. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 19-20.*
- d) Se asegura una combinación de personal promovido internamente y contratado externamente para ocupar los puestos vacantes. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 21.*
- e) Las promociones están basadas en la idoneidad de las personas y toman en cuenta la evaluación del desempeño vinculada al potencial del individuo para desempeñarse en un nivel superior. *Guía CBC HRM: pág. 23-24.*
- f) Las decisiones sobre la remuneración del personal designado y cualquier otorgamiento de bonos se realizan de acuerdo con procedimientos establecidos. *Basado en el MMD-EFS.*

Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.

Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos cinco criterios.

Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos tres criterios.

Puntuación = 1: Se cumple por lo menos uno de los criterios.

Puntuación = 0: No se cumple ninguno de los criterios.

#### **(v) Sistema de Evaluación del Desempeño**

El organismo cuenta con un sistema de evaluación del desempeño individual que tiene las siguientes características:

- a) Se garantiza la evaluación del desempeño individual por lo menos una vez al año y se definen los términos de evaluación para cada período. *Guía CBC HRM: pág. 23, Equipo de trabajo del MMD-EFS.*
- b) La evaluación comprende a todo el personal. *Guía CBC HRM: pág. 23.*
- c) La evaluación valora el desempeño de las personas respecto a las tareas propias de su función o al nivel de desempeño acordado el año anterior. *Guía CBC HRM: pág. 24.*

#### Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones

d) Las evaluaciones están basadas en el desempeño en relación con objetivos predeterminados, competencias demostradas y el desarrollo de aptitudes. *Guía CBC HRM: pág. 25.*

e) Los criterios definidos permiten a todo el personal entender mejor su papel en el organismo y acordar y conocer de antemano lo que se espera de ellos en términos de conocimientos, habilidades y competencias. *Anexo Guía CBC HRM: pág. 135.*

f) Los evaluadores reciben una formación adecuada para observar y registrar el comportamiento y proporcionar una retroalimentación directa al agente conforme a los términos establecidos en cada período de evaluación. *Guía CBC HRM: pág. 24.*

g) Las evaluaciones culminan con una retroalimentación directa y constructiva al individuo a través de una entrevista o un diálogo abierto con sus evaluadores para discutir el desempeño pasado, sus futuras asignaciones de trabajo y sus aspiraciones profesionales. *Guía CBC HRM: pág. 26-29.*

h) Los resultados de las evaluaciones se utilizan para elaborar una planificación de lo que se puede hacer para mejorar el desempeño futuro de las personas y de los equipos de manera de obtener lo mejor de cada uno de ellos. *Anexo Guía CBC HRM: pág. 13.*

i) El sistema de recompensa es adecuado para destacar a las personas que cumplen o superan los criterios definidos de alto desempeño. *Guía CBC HRM: pág. 25.*

j) Cuando se detecta un desempeño deficiente se aborda con rapidez y equidad, ofreciendo capacitación o asesoramiento a la persona para encontrar un lugar de trabajo más adecuado. *Guía CBC HRM: pág. 24.*

k) El sistema se mantiene bajo revisión y se controla la satisfacción del personal para mantener su confianza en el proceso. *Guía CBC HRM: pág. 27.*

Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.

Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos ocho criterios.

Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos cinco criterios.

Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos dos criterios.

Puntuación = 0: Se cumplen menos de dos criterios.



## **(vi) Desarrollo del Talento y Capacitación**

a) Se asigna la función a una persona o a un grupo de personas con conocimientos y experiencia suficiente y adecuada. *Equipo de trabajo del MMD-EFS.*

Las prácticas del organismo tienen las siguientes características:

b) Se establece una política de desarrollo que promueve el aprendizaje continuo y ofrece orientación en el progreso de la carrera a todo el personal. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 15-19.*

c) Se implementa una estrategia y/o plan de aprendizaje, formación y desarrollo para el personal, tanto profesional como para el personal no dedicado a auditoría/control. *MMD-EFS basado en Aprendizaje por impacto: Una guía práctica para las EFS (IDI): pág. 43-59.*

d) La estrategia y/o plan está alineada(o) con la estrategia general de talento humano y está asociada(o) a las metas/los objetivos expresados en los planes estratégicos y operativos del organismo. *MMD-EFS basado en Aprendizaje por impacto: Una guía práctica para las EFS (IDI): pág. 29-42.*

e) Se identifican las necesidades de formación relevantes en base a la estrategia general de talento humano, la planificación anual de auditorías, la evaluación de necesidades de capacitación a nivel organizacional y las necesidades individuales que surjan de las evaluaciones del desempeño. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 30.*

El plan de aprendizaje, formación y desarrollo cubre:

f) La inducción para el personal nuevo y la capacitación de nivel inicial. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 11.*

g) Temas de gestión y de desarrollo de liderazgo para el personal con gente a cargo (actuales y potenciales). *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 11.*

h) Habilidades generales (por ejemplo, de comunicación y redacción) y habilidades analíticas (por ejemplo, de presentación de la información y de entrevistas) para todo el personal. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 11.*

i) Habilidades técnicas para la utilización de herramientas tecnológicas y la comunicación virtual eficiente. *Basado en el documento elaborado por la IDI en el marco del Covid-19.*

#### Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones

j) Habilidades para realizar el trabajo de auditoría sobre la base de la integración de una mirada desde las cuestiones de género e inclusión. *Basado en el documento elaborado por la IDI en el marco del Covid-19.*

k) Se identifican las “profesiones” o “cuadros” de auditoría que el organismo desea desarrollar y cubre la capacitación sobre los procedimientos de auditoría relevantes. *Equipo de trabajo del MMD-EFS.*

l) Se diseñan programas de formación de acuerdo al nivel de madurez laboral en el que se encuentran las personas. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 15-19*

m) Se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo externas cuando las necesidades son específicas. *Basado en la Guía CBC HRM: pág. 30*

n) Existen mecanismos para monitorear y evaluar el resultado de la capacitación y el desarrollo del personal. *MMD-EFS basado en Aprendizaje por impacto: Una guía práctica para las EFS (IDI): pág. 171-178.*

Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.

Puntuación = 3: Se cumplen los criterios (b), (c) y por lo menos ocho de los demás criterios.

Puntuación = 2: Se cumplen el criterio (c) y por lo menos seis de los demás criterios.

Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos tres criterios.

Puntuación = 0: Se cumplen menos de tres criterios.

El Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA) presentado pretende ser una herramienta de evaluación específica adaptada a las características particulares de la AGCBA. El proceso de elaboración desarrollado posibilita aplicarlo a otros ámbitos de evaluación del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS de la INTOSAI (MMD-EFS) en la AGCBA y a su vez, al ámbito de la gestión de las personas en otros organismos de control externo.

Una vez aplicada la herramienta, sobre lo cual trata el siguiente Capítulo, se podrá concluir si los elementos de información y evaluación allí contenidos permiten obtener resultados objetivos e integrales suficientes para el mejoramiento continuo de la gestión del talento humano en el organismo.

## **CAPÍTULO III: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA AGCBA**

En este Capítulo se presenta el Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA, de la evaluación basada en el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA.

### **3.1. Presentación del Informe de Desempeño (ID- GTH AGCBA)**

A continuación, se presenta el Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA (en adelante, ID- GTH AGCBA) con la información y los aspectos relevantes y los resultados y conclusiones alcanzados en la evaluación.

El ID- GTH AGCBA constituye un documento específico que se deriva de la tesis<sup>18</sup>, el cual se ha confeccionado de acuerdo a la estructura de presentación recomendada en el Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS) de la INTOSAI, en el ámbito específico de la gestión del talento humano.

El documento se estructura en los siguientes apartados: Prólogo, Resumen Ejecutivo, Declaración de Revisión Independiente, Introducción, Metodología, Contexto y aspectos constitutivos de la gestión del talento humano en la AGCBA, Evaluación de la gestión del talento humano en la AGCBA, y Anexos.

De ese modo, el Informe de Desempeño contiene las consideraciones sobre la decisión de realizar la evaluación y el uso de los resultados, lo atinente a la planificación y ejecución de la evaluación y lo referido a las medidas adoptadas para asegurar la calidad del informe, e incluye una descripción del contexto y las actividades constitutivas de la gestión de las personas en el organismo.

Por último, se exponen los resultados obtenidos a través de la medición de las dimensiones, el cuadro con el detalle de la puntuación del indicador, y las fuentes de información y evidencia utilizadas que respaldan las conclusiones alcanzadas.

---

<sup>18</sup> En razón de ello, las figuras contenidas en el Informe de Desempeño llevan una numeración correlativa propia.

**INFORME DE DESEMPEÑO**  
**(ID-GTH AGCBA)**

**Medición del Desempeño**  
**de la Gestión del Talento Humano**  
**en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, diciembre de 2021.

## **PRÓLOGO**

El presente Informe de Desempeño (ID-GTH AGCBA) es el resultado de la medición del desempeño de la gestión del talento humano realizada en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires.

En el marco del desarrollo de la tesis, el informe tiene como destinataria principal a la Maestría en Auditoría Gubernamental de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), quien aprobó la elaboración del estudio y decidirá sobre su publicación.

La medición se llevó a cabo durante el mes de noviembre de 2021, y la finalización del ID-GTH AGCBA en el mes de diciembre de 2021.

## A. Resumen Ejecutivo

La medición del desempeño tiene como propósito conocer la situación presente de la gestión del talento humano en la AGCBA para proponer medidas de mejora.

La evaluación se basó en el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (en adelante, MMD- GTH AGCBA), el cual fuera diseñado a partir del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS) de la INTOSAI, a fin de complementar las recomendaciones aplicables a la gestión de las personas y las características propias de la AGCBA, que aún no adopta estándares internacionales en la materia.

La evaluación se ajustó a la metodología del MMD-EFS, y la presentación del Informe de Desempeño a la estructura allí recomendada, en el ámbito de la gestión del talento humano.

La valoración del indicador muestra un nivel de desarrollo básico de la gestión del talento humano en la AGCBA, que se debe fundamentalmente a deficiencias en el diseño organizacional: la función no está asignada a un área o equipo profesional, y los subsistemas están bajo dependencias distintas, no evidenciando la coordinación necesaria para brindar un apoyo integral sobre los temas clave del personal; de ese modo, varias de las prácticas aplicables no se desarrollan, y otras se aplican de manera parcial.

El organismo no dispone de un plan estratégico institucional vigente que incorpore desde una perspectiva de desarrollo organizacional una política integral del talento humano que permita enmarcar una estrategia específica y un plan de acción alineado a la misma. La capacitación se lleva a cabo, pero no alcanza a promover el desarrollo y el aprendizaje continuo del personal.

Entre las fortalezas se destaca que los déficits detectados corresponden a debilidades sobre las cuales la AGCBA tiene facultad y autonomía para mejorar, el organismo cuenta con un alto potencial de desarrollo de su talento, y la escala del mismo favorecería a la implementación de mejoras en la materia.

## **B. Declaración de Revisión Independiente**

La revisión fue realizada sobre la documentación relevada, las tareas desarrolladas en las distintas etapas del proceso, y sobre el análisis y los resultados presentados en el Informe de Desempeño. La misma estuvo a cargo de un equipo conformado por tres Auditoras Supervisoras de la AGCBA.

## Sección 1 - Introducción

- **Objetivo del Informe de Desempeño**

El documento tiene el objetivo de informar sobre la situación actual de la gestión del talento humano de la AGCBA y, a partir de los resultados alcanzados, diseñar una propuesta de mejora.

- **Proceso de preparación del ID-GTH AGCBA**

La decisión de emprender la evaluación fue adoptada en el marco del proyecto de tesis para la Maestría en Auditoría Gubernamental de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), Escuela de Política y Gobierno; aprobado en diciembre de 2020.

La evaluación fue llevada a cabo por la autora de la tesis, Licenciada en Relaciones del Trabajo, y la revisión fue realizada por un equipo conformado por tres Auditoras Supervisoras de la AGCBA.

En la etapa preparatoria del Informe, se realizó un trabajo consistente fundamentalmente en el estudio del Marco para la Medición del Desempeño de las EFS (MMD-EFS), en la revisión de las recomendaciones en materia de gestión de las personas promovidas por la INTOSAI, en identificar las actividades constitutivas de la gestión del talento humano de la AGCBA, y en la elaboración del Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA).

- **Alcance de la Evaluación**

La evaluación alcanza los procesos internos y los resultados en materia de gestión del talento humano y capacitación en la AGCBA. El MMD-GTH AGCBA se orienta a medir de una manera integral el sistema de organización respecto a las funciones, actividades constitutivas y capacidad profesional del ámbito de evaluación.



## Sección 2 - Metodología

La evaluación llevada a cabo a través del MMD-GTH AGCBA se desarrolló en dos etapas: preparatoria y de ejecución.

La primera etapa, incluyó la definición del alcance y el enfoque de la evaluación, el relevamiento de información y la decisión sobre aquellas cuestiones que permitieron asegurar la calidad y el plazo para la evaluación. La segunda etapa comprendió el procesamiento de la información, el proceso de valoración y la redacción del Informe de Desempeño.

En la etapa preparatoria de la evaluación se identificaron las áreas intervinientes, se consideraron los aspectos constitutivos en materia de gestión de las personas en el organismo, y se compiló la información relevante. En la etapa de ejecución de la evaluación, se realizó la revisión de la documentación relevada y se solicitó la que fuera necesaria a las áreas para completar y respaldar la valoración del indicador.

La fuente principal de información fue el análisis documental basado en el relevamiento de información a través de la página web y la intranet del organismo (el Sistema Integrado de Gestión Administrativa: SIGA).

Se efectuó la revisión de la normativa institucional y se consultaron las resoluciones adoptadas en la materia por el Colegio de Auditores/as Generales y las publicaciones institucionales (entre ellas, la Memoria Anual y el Periódico Digital). Adicionalmente, se concertaron entrevistas con actores clave de las áreas intervinientes, las cuales se utilizaron principalmente para hacer aclaratorias.

El volumen y la calidad de la información relevada permitieron cumplir satisfactoriamente el objetivo de analizar, todo lo cual quedó debidamente documentado.

Con el análisis de la información y la documentación relevada, se procedió a valorar el indicador respecto a su nivel de desarrollo.

Las dimensiones se evaluaron por separado en base a la cantidad de criterios cumplidos en cada una de ellas. Para establecer el promedio entre las puntuaciones de las dimensiones individuales y obtener la puntuación general del indicador como un todo, se

identificó el resultado obtenido de la sumatoria de los puntajes de las dimensiones en los rangos que se detallan a continuación (los cuales se corresponden con los niveles de desarrollo previstos para los indicadores del MMD-EFS):

- De 0 a 4: 0 - Característica no existente o no se encuentra en funcionamiento: la actividad o función no existe, o sólo existe en nombre.
- De 5 a 9: 1 - Nivel de desarrollo básico: la función existe, pero en un nivel básico. El organismo lleva a cabo el proceso o la actividad, pero lo hace de manera parcial o irregular.
- De 10 a 14: 2 - Nivel de desarrollado: la función existe y el organismo ha empezado a desarrollar e implementar estrategias y políticas relevantes, pero éstas no son completas o no se implementan regularmente.
- De 15 a 19: 3 - Nivel de establecido: la función opera en términos generales según lo previsto en las mejores prácticas de la INTOSAI.
- De 20 a 24: 4 - Nivel de gestionado: la función se desarrolla siguiendo los principios de las mejores prácticas de la INTOSAI, y la entidad lleva a cabo sus actividades de un modo que le permite evaluar y mejorar continuamente su desempeño.

Una vez obtenida la puntuación del indicador, se procedió a redactar las explicaciones de la calificación asignada.

A fin de presentar el resultado global de la evaluación y las conclusiones arribadas, se desarrolló una descripción de las principales fortalezas y debilidades detectadas de acuerdo con la puntuación general del indicador “Gestión del Talento Humano y Capacitación”. A su vez, para cada dimensión se incluyó la explicación de la puntuación a cierto nivel específico (0,1,2,3,4) con la evidencia principal utilizada para sustentar la puntuación.

Finalmente, se redactó el Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA (ID-GTH AGCBA).

#### **Marco legal, organizacional y aspectos del funcionamiento de la AGCBA**

La Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires (AGCBA) como órgano de control externo, tal como surge de su visión institucional, “se orienta a medir resultados y a promover la mejora de la calidad de la gestión pública en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, contribuyendo a alcanzar una sólida cultura de rendición de cuentas y resultados, a facilitar la toma de decisiones legislativas y a orientar la gestión fortaleciendo los principios republicanos”.

Su mandato, establecido por la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires en el artículo 135, incluye ejercer el control externo del sector público en sus aspectos económicos, financieros, patrimoniales, de gestión y de legalidad. Dicho control comprende los órganos de la administración pública, centralizada, descentralizada y las empresas, sociedades o entes en los que la Ciudad tenga participación.

De esta forma, la AGCBA busca promover la mejora de la calidad de la gestión pública con el objeto de contribuir a alcanzar una sólida cultura de rendición de cuentas y resultados, facilitar la toma de decisiones legislativas y orientar la gestión; a través del aporte de información para la optimización de procesos y prácticas que mejoren, tanto cuantitativa como cualitativamente, los servicios y productos brindados a la población.

El organismo por mandato constitucional cuenta con personería jurídica, legitimación procesal y autonomía funcional y financiera. Es un órgano colegiado formado por siete (7) miembros designados por la Legislatura porteña (la composición refleja la representatividad de los bloques políticos en la Legislatura), y establece su organización y funcionamiento a través de la Ley N°325 y en base a los requisitos prescriptos en la Ley N°70 de Administración Financiera, Gestión y Control del Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires.

La Ley N°70 (Capítulo II, artículos 131 a 149) regula aspectos tales como las competencias, atribuciones y deberes de los Auditores/as Generales reunidos en Colegio, funciones del organismo, designación de su conducción, requisitos de sus autoridades y características del intercambio de información.

En virtud de que la AGCBA posee competencia suficiente para darse sus propias normas internas de funcionamiento de acuerdo a su naturaleza y finalidad, el Colegio de Auditores/as Generales aprobó las Normas Básicas de Auditoría Externa (NAE) sancionadas por la Ley N° 325 en diciembre de 1999, las cuales comprenden aspectos centrales de la organización institucional y administrativa del organismo, de sus relaciones con los organismos a auditar y con la Legislatura de la Ciudad.

Asimismo, las Normas crean la estructura orgánico-funcional con la primera definición de responsabilidades primarias y acciones, la cual ha sido modificada a través de resoluciones del Colegio de Auditores/as Generales hasta alcanzar la estructura actual.

También han sido elaboradas las Normas Básicas de Auditoría de Sistemas, así como otras normas y documentos técnicos internos de planificación institucional y operativa, pautas para auditorías de seguimiento, pautas aplicables a los informes de relevamiento, circuito de elaboración y emisión de informes y un instructivo para la confección de papeles de trabajo, entre otros.

El organismo no ha desarrollado herramientas metodológicas de control como manuales para cada tipo de auditoría y la actualización de las NAE en alineación a normas INTOSAI. Tampoco cuenta con un Código de Ética o de Conducta, conforme a los principios emanados por la INTOSAI P-30.

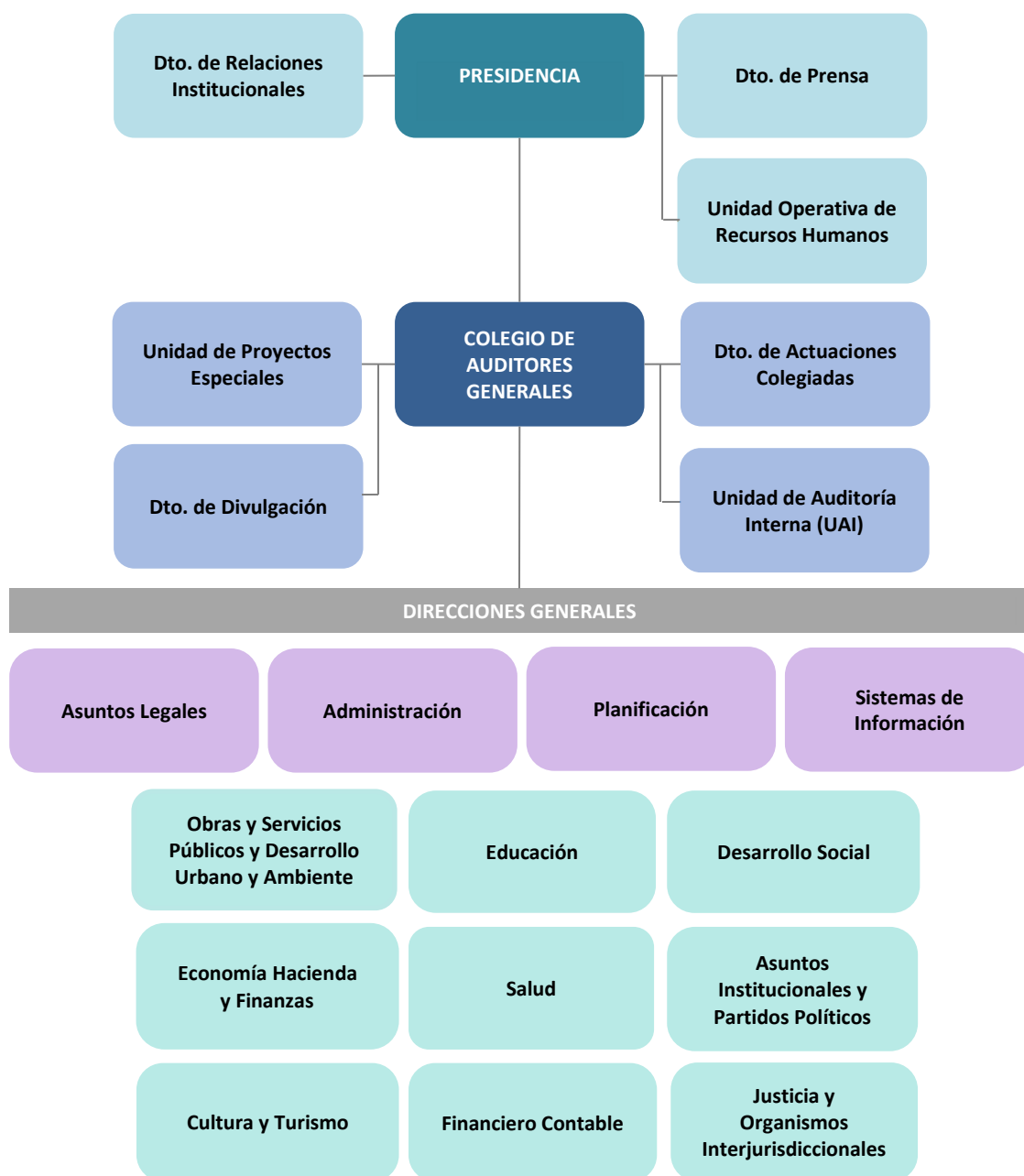
La Planificación Institucional comprende el Plan Anual de Auditoría, que consta de un documento que contiene el conjunto de actividades de auditoría y el universo de entidades o áreas a examinar anualmente, el cual es aprobado por Resolución del Colegio de Auditores/as Generales y elevado para la aprobación por parte de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. La Ley N° 325 consigna que las necesidades financieras se establecen conforme a los objetivos y metas del plan anual.

El presupuesto del organismo ronda un nivel histórico del 0,4% respecto al total de la Ciudad. En el año 2020, el crédito devengado fue \$1.585.477.600,56, alcanzando una ejecución del 99,68%. El inciso 1, que representa presupuestariamente la inversión en personal, significó el 89,81% del gasto total del organismo.

La estructura orgánica funcional de la AGCBA se encuentra conformada por 10 Direcciones Generales de Control y una Unidad de Proyectos Especiales que elaboran los informes de auditoría; y por 5 Direcciones Generales<sup>19</sup>, 4 Departamentos y una Unidad Operativa de Recursos Humanos que brindan apoyo al resto de las áreas.

El organigrama de la AGCBA se muestra a continuación

**DIAGRAMA N°1: ORGANIGRAMA DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES (AGCBA)**

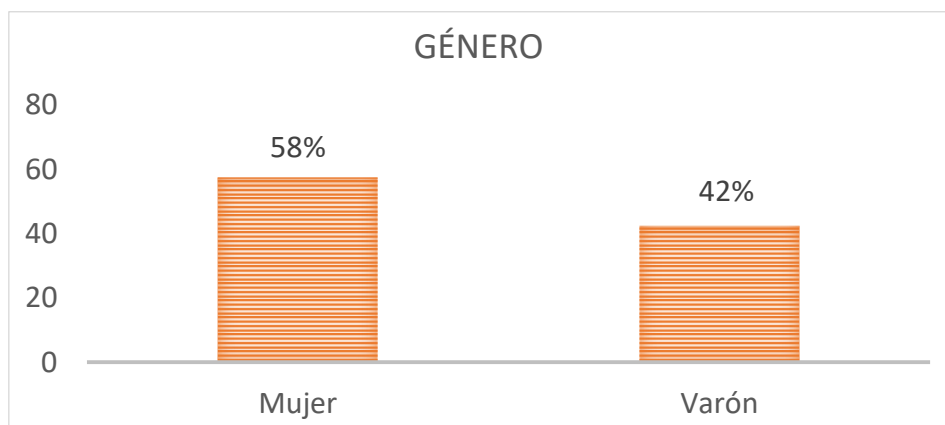


Fuente: Elaboración propia en base al organigrama publicado en la página web de la AGCBA.

<sup>19</sup> La Dirección General de Sistemas de Información brinda apoyo y soporte técnico al organismo, y además lleva adelante proyectos de auditoría.

A la fecha de elaboración del informe, la AGCBA cuenta con una plantilla total de 670 agentes, con una mayor proporción de mujeres.

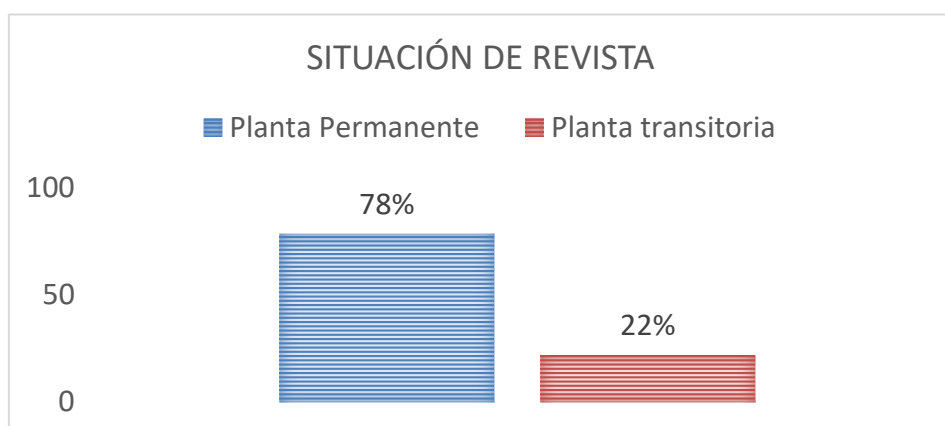
**GRÁFICO N°1: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR GÉNERO**



Fuente: Nómina del personal de la AGCBA al 31/10/21.

En cuanto a la situación de revista del personal, 78% (525 agentes) pertenece a la planta permanente y el 22% (145 agentes) a la planta transitoria.

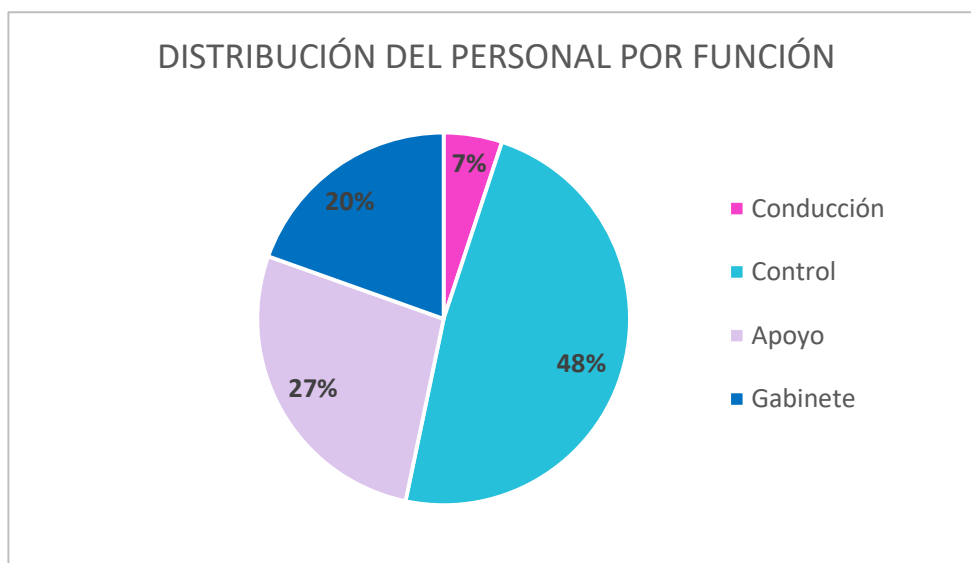
**GRÁFICO N°2: SITUACIÓN DE REVISTA DEL PERSONAL**



Fuente: Nómina del personal de la AGCBA al 31/10/21.

Respecto a la distribución del personal por función, el 7% (34 agentes) se desempeña en cargo de conducción, como director/a general o director/a de proyecto; se destaca que existe paridad entre mujeres y varones, y que el 29% de este personal (10 agentes) pertenece a la planta permanente del organismo. El 48 % del total del personal (323 agentes) se desempeña en función control y el 27% (182 agentes) en función de apoyo. El 20% restante (131 agentes) se desempeñan en los gabinetes de los/as Auditores/as Generales; de los cuales, el 37% (49 agentes) pertenece a planta permanente.

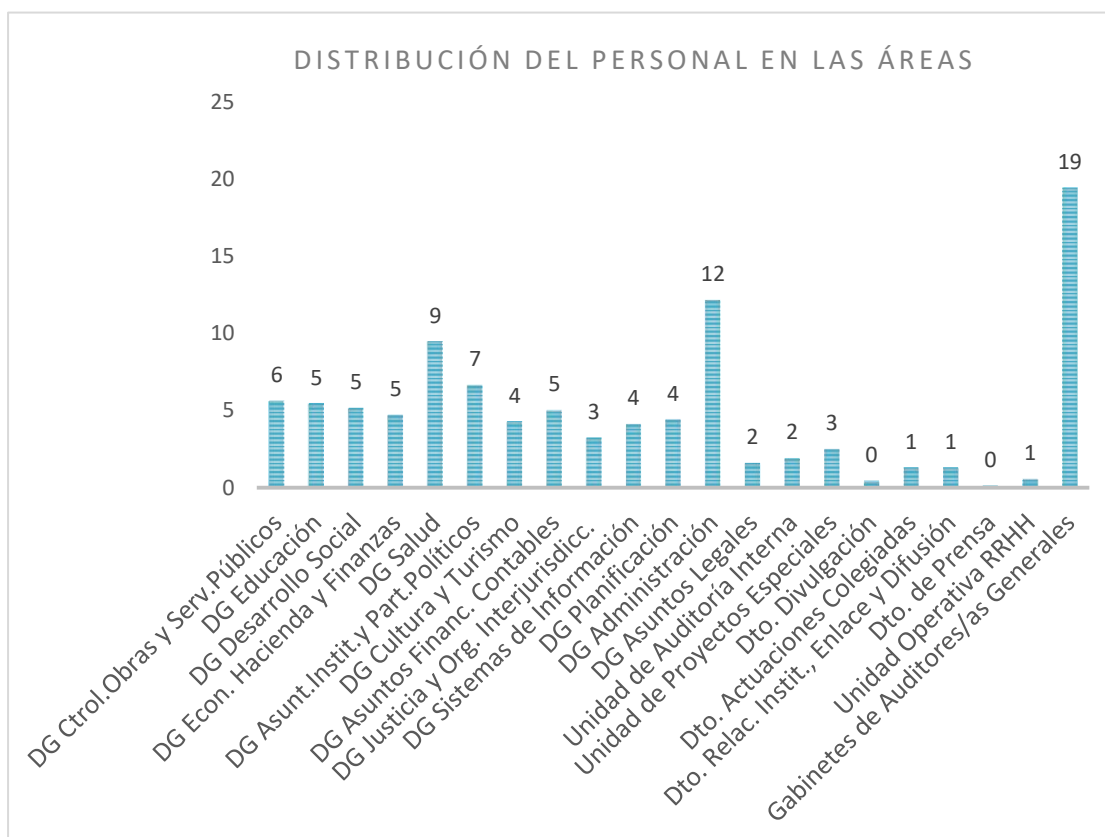
**GRÁFICO N°3: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR FUNCIÓN**



Fuente: Nómina del personal de la AGCBA al 31/10/21

La distribución del personal en las áreas que conforman el organismo, se puede visualizar en el siguiente gráfico:

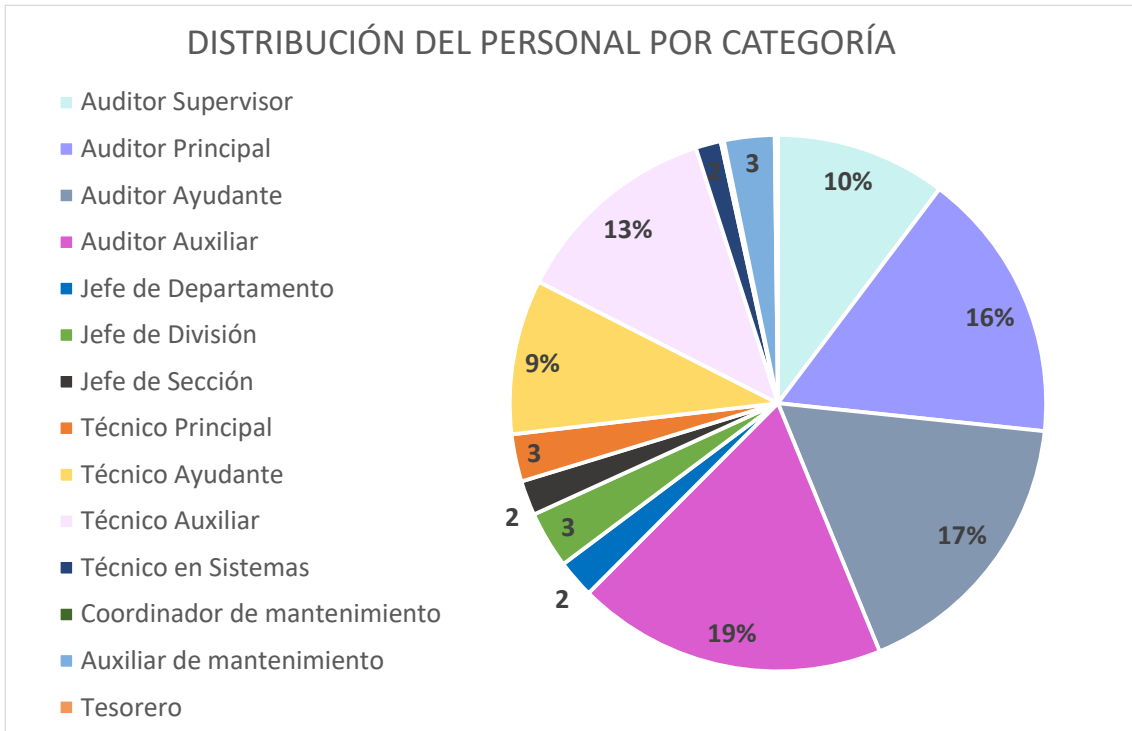
**GRÁFICO N°4: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR ÁREA**



Fuente: Nómina del personal de la AGCBA al 31/10/21

A continuación, se refleja la distribución del personal de carrera (525 agentes) en las categorías que conforman el escalafón de la AGCBA:

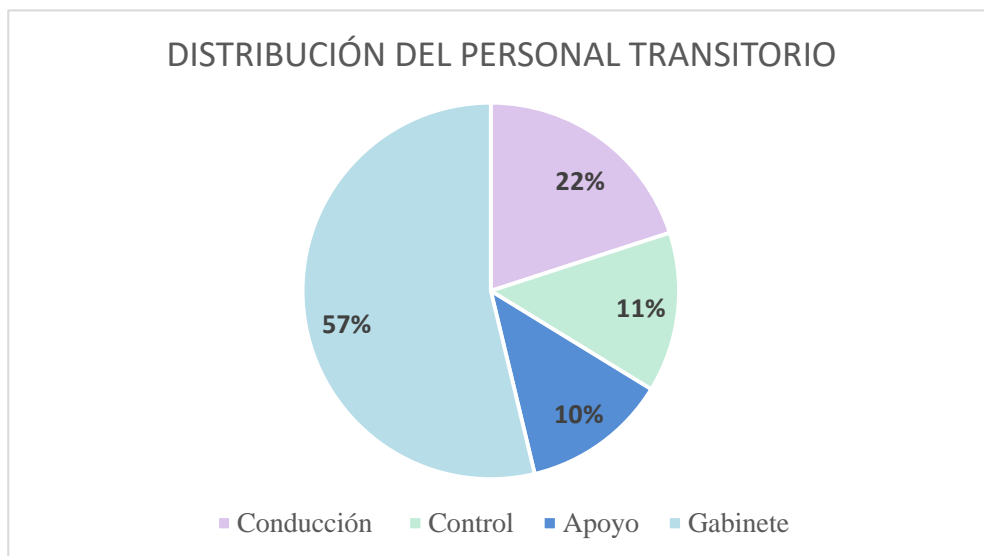
**GRÁFICO N°5: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR CATEGORÍA**



Fuente: Nómina del personal de la AGCBA al 31/10/21

En el siguiente gráfico se puede visualizar la distribución del personal bajo modalidad transitoria (145 agentes):

**GRÁFICO N°6: DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL TRANSITORIO**



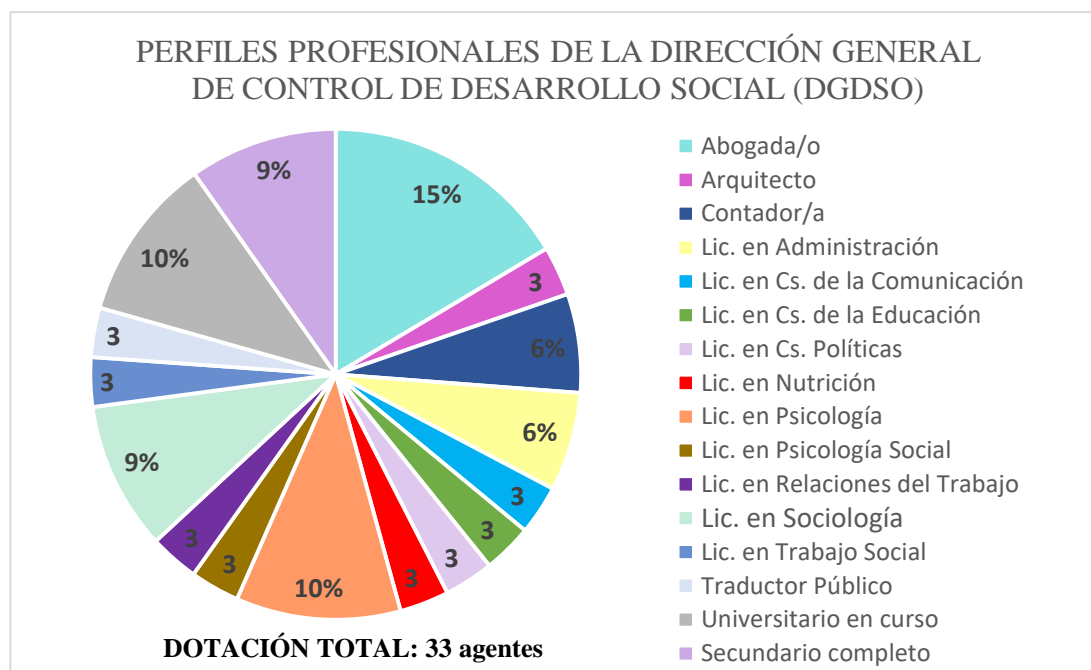
Fuente: Nómina del personal de la AGCBA al 31/10/21



El nivel educativo de la dotación alcanza el 78% con formación universitaria o superior en una amplia variedad de profesiones que hacen a la multidisciplinaria de los equipos; la cual constituye un rasgo distintivo de la AGCBA respecto a otros organismos de control público externo.

A modo de ejemplo, en el siguiente gráfico se pueden apreciar los perfiles de la Dirección General de Control de Desarrollo Social (DGDSO), integrada por un 93% de profesionales de diversas disciplinas:

**GRÁFICO N°7: PERFILES PROFESIONALES DE LA DGDSO DE LA AGCBA**



Fuente: Nómina de personal de la DGDSO al 31/10/21

La DGDSO está a cargo de una directora general de profesión abogada que pertenece a la planta permanente del organismo, y cuenta con tres directoras de proyecto, de las cuales dos pertenecen a la planta.

La dotación se completa con cuatro auditoras supervisoras y 25 agentes que se desempeñan en los equipos (la distribución de los equipos responde a la especificidad de cada Proyecto). La antigüedad promedio de los agentes supera los 12 (doce) años.

La DGDSO es un área destacada de desempeño dentro del organismo, la cual se ha visto beneficiada con la integración de múltiples perfiles en correspondencia con la temática, bajo los liderazgos de personas comprometidas con la mejora del área y del organismo.

Respecto a comunicación y organización administrativa interna, la AGCBA cuenta con un Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), de acceso exclusivo al personal y las autoridades del organismo; a través del cual los agentes acceden a la información y documentación relevante para el desarrollo de sus tareas.

La difusión pública se realiza a través de la página web del organismo y de las redes sociales. Con el objeto de fortalecer y actualizar los conocimientos técnicos propios de la labor de auditoría, la AGCBA mantiene contacto con el sistema institucional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de la Nación y con entidades no gubernamentales y ciudadanas. Participa como miembro del Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas, Órganos y Organismos de Control Externo de la República Argentina, y de la Red Federal de Control de la República Argentina.

El organismo aún no se encuentra asociado a otros organismos de acreditación y actualización profesional como OLACEFS y no ha sido institucionalizada la aplicación de lineamientos y/o buenas prácticas internacionales de auditoría.

#### **Aspectos constitutivos de la gestión del talento humano de la AGCBA**

En la Ley N°325 se establece a la Dirección General de Administración a cargo de las funciones de administración del personal a través del Departamento de Administración de Personal. Originariamente, estaba bajo su dependencia la División Control y Atención de Personal y la Sección Liquidación de Haberes y Asuntos previsionales; lo cual fue modificado. En 2010, mediante Resolución AGCBA N° 464/10 se creó la División Fondo Compensador a cargo de lo relacionado con el Fondo de Jubilaciones y Pensiones del organismo.

Por su parte, la Dirección General de Planificación es la responsable de “programar, coordinar, supervisar y ejecutar las acciones vinculadas con el desarrollo y la política del personal”. Hasta 2014, bajo su dependencia funcionó el Departamento de Recursos Humanos encargado de “coordinar y ejecutar las acciones vinculadas con el desarrollo del personal y colaborar en la elaboración del diseño organizacional en materia de procesos de gestión de los recursos humanos”. Contaba con una División de Recursos Humanos, de la cual dependía la Sección Evaluaciones y Becas.

Las principales modificaciones de la estructura en la materia, se efectuaron a partir de 2014, a través de la Resolución AGCBA N°108/14 que modificó parcialmente la estructura orgánica funcional de las Dirección General de Planificación y de la Dirección General de Administración, y a través de la Resolución AGCBA N° 54/16 que terminó de conformar la estructura vigente.

En el ámbito de la Dirección General de Administración, la Resolución AGCBA N° 108/14 creó la Dirección Operativa de Personal y bajo su dependencia estableció la División de Evaluación y Repace, a cargo de las tareas correspondientes a la gestión operativa del proceso de evaluación de desempeño del personal, el registro del seguimiento y pago de becas, y la gestión del Registro Permanente de Auditores y Consultores Externos (REPACE); tareas que hasta entonces cumplía el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Planificación.

A través de la misma norma, cambió la denominación de las áreas funcionales en el ámbito de la Dirección General de Planificación. El Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Planificación pasó a denominarse Departamento de Carrera Administrativa y Capacitación. La División de Recursos Humanos pasó a ser División de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional y Técnico, y la Sección Evaluaciones y Becas se modificó a Sección de Formación para el Ingreso del Personal.

Posteriormente, en el marco de un plan de modernización de la Administración Pública, el Colegio de Auditores/as Generales en uso de sus atribuciones, en febrero de 2016, resolvió aprobar un reordenamiento parcial de la estructura orgánica funcional de la Dirección General de Administración, y de las funciones, responsabilidades primarias, acciones y competencias técnicas de las áreas bajo su órbita.

Asimismo, derogó parcialmente la Resolución AGCBA N° 108/14 y, a través de la Resolución AGCBA N° 54/16, creó la Unidad Operativa de Recursos Humanos con dependencia directa de la Presidencia del Organismo, transfiriendo a dicha Unidad, la División de Evaluación y Repace.

De esta manera, los procesos de evaluación del desempeño individual y de gestión del REPACE (para la contratación de personal profesional independiente), se crearon en el ámbito del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de

Planificación, fueron transferidos a la Dirección General de Administración, y finalmente pasaron a la Unidad Operativa de Recursos Humanos bajo Presidencia.

Mediante la misma Resolución N°54/16, en el ámbito del Departamento de Administración de Personal de la Dirección de Administración, además se separó en dos la “División de Control y Atención del personal” y se incorporó la "División de Control de Legajos". Los cargos fueron aprobados con carácter extracalafonario y transitorio hasta el concurso realizado en diciembre de 2017 que los formalizó y les otorgó cobertura a través de la Resolución AGCBA N° 441/17.

A modo de síntesis, los procesos y actividades implementados en materia de gestión de las personas en el organismo están a cargo de unidades bajo distintas órbitas.

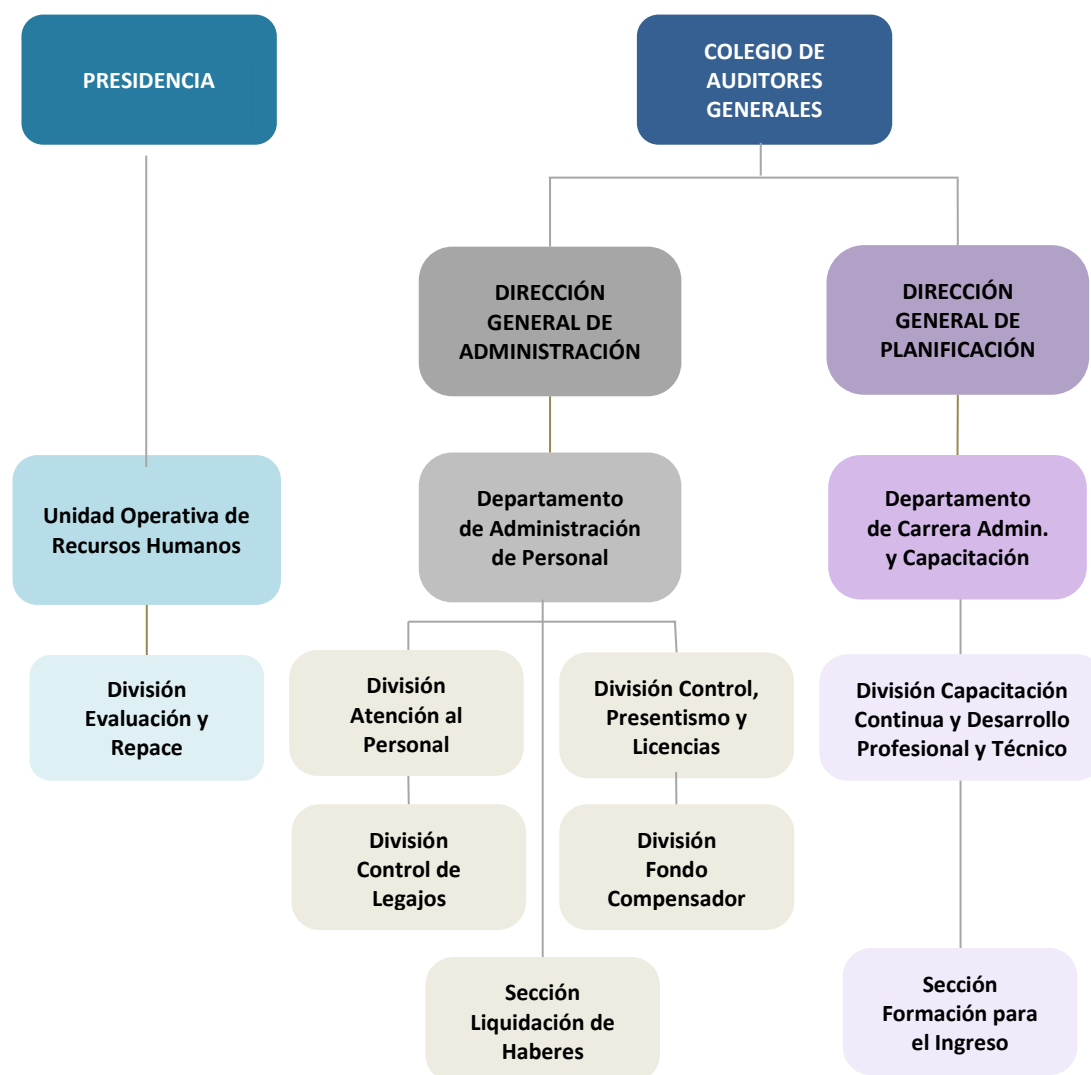
La Unidad Operativa de Recursos Humanos bajo Presidencia, está a cargo de las tareas previstas en la Resolución N° AGC 54/16: la evaluación de desempeño del personal, el registro del seguimiento y pago de becas, y la administración del Registro Permanente de Auditores y Consultores Externos (REPACE).

Por otra parte, la Dirección General de Planificación es responsable de programar, coordinar, supervisar y ejecutar las acciones vinculadas con el desarrollo del personal, y tiene a su cargo al Departamento de Desarrollo de Carrera y Capacitación y dos dependencias: la División de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional y Técnico, y la Sección Formación para el Ingreso de Personal.

La Dirección General de Administración es responsable de planificar, coordinar y supervisar la administración del personal, y cuenta con el Departamento de Administración de Personal que muestra una estructura desarrollada para el cumplimiento de sus funciones, entre ellas, la atención y control de las personas, liquidación de haberes, asuntos previsionales, mantenimiento y actualización de legajos y lo referido al mantenimiento de las condiciones de higiene y seguridad.

La estructura descripta se puede visualizar a continuación:

## DIAGRAMA N°2: ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LA AGCBA.



Fuente: elaboración propia en base a la estructura vigente al momento del relevamiento.

Entre los aspectos constitutivos en materia de gestión del talento en la AGCBA, se destacan:

La AGCBA cuenta con atribución para contratar a su personal, prevista en la Ley N°70 y la Ley N° 325. La Ley N° 70 establece que el Colegio de Auditores/as podrá “Designar al personal y atender las cuestiones referentes a éste, con arreglo a las normas vigentes, cuidando que exista una equilibrada composición interdisciplinaria que permita la realización de auditorías y evaluaciones integradas de la gestión pública”. La Ley N° 325, en el artículo 10 prevé que, “para el desempeño de su tarea la Auditoría podrá realizar todo acto, contrato u operación que se relacione con su competencia, con arreglo al

programa anual de actividades y al presupuesto aprobado, y teniendo en cuenta su independencia funcional y financiera”.

El organismo no cuenta con un plan estratégico institucional vigente, que incorpore desde una perspectiva de desarrollo organizacional la estrategia en materia del talento humano y, tampoco se lleva a cabo plan de acción alineado a la misma. Las políticas se desarrollan sujetas a las condiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo del Personal de la AGCBA.

La carrera administrativa ha sido institucionalizada a través del Sistema de Carrera Administrativa (SICA), conformado por los siguientes subsistemas: a) Subsistema de Escalafón; b) Subsistema de Concurso para el Ingreso al Escalafón, c) Subsistema de Promoción de Categoría d) Subsistema de Promoción de Grado dentro de la misma categoría; e) Subsistema de Capacitación y Acreditación de Puntos; f) Subsistema de Evaluación de Desempeño y Potencial de Desarrollo.

En 2019, el CCT incorporó las cuestiones referidas a igualdad de género y ambiente laboral. En este sentido, el organismo cuenta con una Comisión de Igualdad de Oportunidades y de Trato (CIOT) y con un protocolo aprobado en 2019 que regula las acciones de prevención e intervención en casos de violencia de género.

Además, el organismo cuenta con una Comisión de Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (CyMAT) a cargo de verificar el cumplimiento de las normas en materia de riesgos, seguridad e higiene en el trabajo, y con una Comisión Permanente de Aplicación y Relaciones Laborales (CoPAR) que aún no dispone de reglamento para su funcionamiento.

La mayoría del personal se encuentra afiliado a alguno de los sindicatos presentes en el organismo; el sindicato específico para el personal de organismos de control y tres de filiación sindical general de empleados públicos.

Durante 2020, a partir de la aprobación de la modalidad de Teletrabajo por Resolución N°94/AGCBA/ 20, la mayoría del personal desarrolló sus tareas de manera remota y, desde septiembre de 2021, pasó a cumplir funciones bajo la modalidad combinada de trabajo presencial y a distancia.

#### Sección 4 - Evaluación de la gestión del talento humano de la AGCBA

La evaluación del indicador muestra un nivel básico de desarrollo de la gestión del talento humano en la AGCBA, que responde principalmente a falencias en el diseño organizacional.

Las responsabilidades y tareas de la función no han sido asignadas a una unidad o equipo profesional. Los distintos subsistemas de la gestión de las personas (selección y contratación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional y capacitación, y administración de personal) están bajo dependencias distintas y no evidencian la coordinación necesaria para brindar un apoyo integral sobre los temas clave del personal. La Unidad de Recursos Humanos funciona a nivel operativo, y el diseño organizacional muestra un mayor desarrollo de la función de administración de personal.

En este sentido, no se llevan a cabo varias de las prácticas aplicables en la materia, entre ellas, no se desarrolla una política integral del talento humano que permita enmarcar una estrategia que se extienda a lo largo de varios años y se actualice regularmente en base a los cambios del contexto (tanto externo como interno), y en general los procedimientos aplicados requieren ser revisados, actualizados y/o complementados para cubrir aspectos relevantes de una gestión eficaz de las personas.

Tampoco se desarrolla un modelo de competencias, lo cual contribuiría a que las prácticas en la materia se apoyen y refuercen mutuamente, y permitiría alinear el desempeño individual con la visión institucional del organismo.

Se elabora y se lleva a cabo un plan de capacitación, pero éste no se sustenta en una política integral de desarrollo de las personas y en una estrategia con base en las competencias que requiere el organismo y que necesita fortalecer; no alcanzando a estimular el desarrollo y aprendizaje continuo del personal.

Por su parte, el procedimiento para la contratación de personal no cubre el proceso de reclutamiento y selección, como tampoco, el análisis de las necesidades del organismo respecto a cantidad de personas y perfiles requeridos. El personal ingresado no es evaluado, y tampoco se proveen incentivos que promuevan su desarrollo.

La consecuencia es que los puestos no siempre son cubiertos con el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para el cargo o la función, impactando en el desempeño de los equipos, y por ende en la calidad de los productos y servicios que ofrece la AGCBA.

Finalmente, el sistema de evaluación del desempeño presenta debilidades en su diseño y metodología, entre ellas: no comprende a todo el personal, no culmina en el establecimiento de objetivos para el desarrollo, y el adicional por evaluación no cumple con el propósito de destacar a los agentes que demuestran un alto nivel de desempeño.

Entre las fortalezas se destaca que los déficits detectados corresponden a debilidades sobre las cuales la AGCBA tiene facultad y autonomía para mejorar, el organismo cuenta con un alto potencial de desarrollo de su talento, y su escala favorecería a la implementación de mejoras en la materia.

Asimismo, se ha institucionalizado la carrera administrativa a través del Sistema de Carrera Administrativa (SICA) hasta el nivel de jefaturas y del máximo nivel técnico de las áreas de control, y las políticas del talento humano se desarrollan sujetas al Convenio Colectivo de Trabajo (CCT); lo cual afirma el compromiso del organismo con las aspiraciones de mejores condiciones para el personal.

El puntaje total del indicador de desempeño es 1 (nivel de desarrollo básico).

Los resultados alcanzados a nivel de la puntuación de cada dimensión, se exponen a continuación.

El detalle de los criterios cumplidos y no cumplidos en cada dimensión consta en el Anexo 1 del presente.



## AGCBA - GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CAPACITACIÓN

Resultados	Puntuación
<b>(i) Función de Gestión del Talento Humano</b>	1
<p>De la medición efectuada, se ha verificado que la AGCBA cumple con los criterios f), g), j) y l), y no cumple con los criterios a), b), c), d), e), h), i) y k).</p> <p>La evaluación de la dimensión muestra un desarrollo básico de la función de Gestión del Talento Humano que responde a que el organismo no ha asignado las responsabilidades y tareas de la función a una unidad o equipo profesional. No se desarrollan varias de las prácticas previstas de una gestión eficaz de las personas, y otras se aplican de manera parcial.</p> <p>Entre las debilidades, no se dirige y desarrolla una política integral del talento humano que permita trazar una estrategia y un plan de acción alineado a la misma. Tampoco se generan mecanismos para que el personal exprese sus puntos, a fin de incentivar la participación, el compromiso y la motivación, y no se implementan indicadores para los principales procedimientos y la generación de propuestas de mejora con base en resultados.</p> <p>Respecto a las actividades que fueran calificadas como criterios de la dimensión que se cumplen, dado que se encuentran asignadas y funcionando, pero lo hacen de manera parcial, se realizan las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se administra un sistema para la contratación del personal, pero no se basa en procedimientos de reclutamiento y selección, así como tampoco en un análisis de las necesidades de personal sujeto a las descripciones actualizadas los puestos y los perfiles de competencias requeridos.</li><li>• El proceso de evaluación de desempeño del personal se lleva adelante, pero no culmina en el establecimiento de objetivos de desarrollo.</li><li>• Se elabora y se implementa un plan capacitación, pero no se sustenta en una estrategia integral del talento humano y en las competencias requeridas por el organismo que deben ser fortalecidas.</li></ul>	

<b>(ii) Política y Estrategia del Talento Humano</b>	0
--	---

De la medición efectuada, se ha verificado que la AGCBA no cumple con ninguno de los criterios.

La evaluación de la dimensión da cuenta de la ausencia de una estrategia enmarcada en una política integral del talento humano.

El organismo no dispone de un plan estratégico institucional vigente que incorpore desde una perspectiva de desarrollo organizacional el direccionamiento en materia del talento humano, debido a lo cual tampoco se desarrolla una estrategia específica y un plan de acción alineado a la misma.

En este sentido, la contratación de personal, la remuneración, la evaluación del desempeño, el desarrollo de carrera y la formación profesional no se cubren a través de esta estrategia. Tampoco se considera el número y el tipo de personal necesario para un período determinado, y no se definen indicadores, puntos de referencia y objetivos que orienten en materia de gestión de las personas.

La ausencia de esta direccionalidad estratégica resulta en deficiencias en los procesos implementados. Asimismo, conlleva que el organismo no genere información completa y actualizada sobre el personal y las habilidades y experiencia necesarias. Además, no permite disponer de una perspectiva de desarrollo de las personas a largo plazo y conocer si la capacitación cubre efectivamente las necesidades del organismo.

Las políticas en materia del talento se desarrollan sujetas a las condiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT), y su revisión y actualización se realiza en instancia de homologación del mismo.

Al no estar vinculadas las políticas a una estrategia integral del talento humano, no se dispone de un marco de referencia que guíe las acciones en materia de gestión de las personas desde una perspectiva integral y con miras a largo plazo.

<b>(iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias</b>	<b>0</b>
--	----------

De la medición efectuada, se ha verificado que la AGCBA no cumple con ninguno de los criterios.

La evaluación de la dimensión da cuenta de la inexistencia de un modelo de competencias que brinde una estructura de las competencias requeridas para cada puesto del organismo.

A través del SICA se han identificado las competencias técnicas de los puestos, pero no están definidas junto a los comportamientos esperados de desempeño (para permitir su medición y dar a conocer las personas lo que se espera de su trabajo); están nombradas en relación a las funciones junto a los requisitos formales respecto a la formación alcanzada y años de ejercicio en la misma y/o de experiencia de auditoría.

La ausencia de un modelo de competencias no permite conocer las competencias que son necesarias para cumplir con la visión del organismo, alinear los objetivos con el desempeño de las personas, y dar consistencia a los procesos y actividades de la gestión del talento humano.

<b>(iv) Contratación, Promoción y Remuneración</b>	<b>1</b>
--	----------

De la medición efectuada, se ha verificado que la AGCBA cumple con los criterios d) y e), y no cumple con los criterios a), b), c) y f).

La evaluación de la dimensión muestra un nivel de desarrollo básico que responde principalmente a que las contrataciones de personal no están basadas en una evaluación de perfiles para determinar la idoneidad para el cargo o función a cubrir, y tampoco se desarrolla una planificación de la contratación basada en el análisis de las necesidades del organismo.

El personal ingresa al organismo a través de mecanismos de base política y de corte discrecional. El Colegio de Auditores/as Generales, conformado por siete Auditores/as Generales que representan a diversos bloques políticos de la Legislatura, hace ingresar al personal bajo la modalidad de contratación transitoria.

Respecto a la distribución del personal así ingresado, en una mayor proporción se desempeñan en los equipos políticos técnicos de los/as Auditores/as Generales, y en menor medida cubren funciones en las áreas sustanciales o de apoyo del organismo. Dado que la carrera administrativa de la AGCBA está institucionalizada hasta el nivel de Jefaturas y del máximo nivel técnico de las áreas, los/as agentes ingresados bajo esta modalidad también cumplen servicio en las funciones directivas (en los cargos de directores/as generales o de proyecto).

La modalidad de contratación transitoria se encuadra bajo el régimen de trabajadores por tiempo determinado (RTTD), el cual establece que las designaciones de personal serán efectuadas por el Colegio de Auditores/as Generales y según el procedimiento previsto en la Resolución AGC N°122/06. Dicho procedimiento comprende el circuito administrativo y los requisitos formales que debe cumplir el ingresante para ser dado de alta por el Departamento de Administración de Personal (aplica también a las bajas y modificaciones en la situación de revista).

El procedimiento no incorpora procesos reclutamiento y selección, como tampoco, el análisis de las necesidades del organismo respecto a cantidad de personas y perfiles requeridos. El personal contratado bajo esta modalidad no es evaluado, y tampoco se proveen incentivos que promuevan su desarrollo. La falta de estabilidad en el cargo no alcanza a estimular el compromiso de este personal para generar aportes de mayor valor.

La consecuencia es que los puestos no siempre son cubiertos con el nivel de conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para el cargo o la función a cubrir, impactando en el desempeño de los equipos y, por ende, en la calidad de los productos y servicios que ofrece la AGCBA.

Respecto al sistema de retribuciones, las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías e incentivos para el personal de planta permanente están definidas en el CCT, no así para el personal transitorio. De este modo, en las áreas conviven agentes de planta permanente y contratados/as que no perciben igual remuneración por el desarrollo de la misma tarea; que sumado a los factores expuestos anteriormente puede generar desmotivación y malestar en los equipos.

El personal transitorio cumple funciones hasta el cambio de gestión de Colegio, la cancelación del contrato o baja de la designación, o el ingreso a la planta permanente del organismo a través de concurso.

Como parte del marco para la contratación de personal el organismo cuenta con un procedimiento para efectuar las contrataciones de profesionales independientes bajo el régimen de locación de servicios u obra, a través del “Registro Permanente de Auditores y Consultores Externos (REPACE)”, a cargo de la Unidad Operativa de Recursos Humanos, pero no se aplica.

Al estar institucionalizada la carrera administrativa, se establecen las pautas y procedimientos que debe contemplar el sistema de concurso para el ingreso de personal a la planta permanente del organismo, así como los mecanismos de promoción dentro de los cargos de carrera. La promoción del personal se puede dar dentro de las categorías en cada agrupamiento (promoción de grado) o por cambio de categoría.

Los agrupamientos refieren al conjunto de categorías que abarca funciones generales programadas para el logro de un objetivo común; estos son: Auditoría, Apoyo, Sistemas y Servicios Generales. Las categorías refieren al conjunto de grados homogéneos en cuanto a complejidad de las tareas, grado de autonomía y nivel de responsabilidad dentro de cada agrupamiento.

El avance de grado está sujeto principalmente a los años de permanencia en una categoría, no implicando cambio de funciones ni responsabilidades. Se ha establecido el requisito de acreditación de puntos por la capacitación recibida pero el sistema no se encuentra reglamentado. Por otra parte, el cambio de categoría se efectúa a través de concurso e implica cambio de funciones y responsabilidades; ésta última toma en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño y la capacitación recibida.

Si se consideran las dos últimas convocatorias realizadas, en 2010 y 2017, se dio cobertura a 217 vacantes a través de ingresos de personal a la planta permanente, y a 326 vacantes a través de ascensos dentro de los cargos de carrera. Las convocatorias han sido internas, no obstante, han comprendido procesos competitivos para la cobertura de cargos, que aún atravesados en parte por una lógica política, han contribuido al profesionalismo del organismo.

<b>(v) Sistema de Evaluación del Desempeño</b>	1
--	---

De la medición efectuada, se ha verificado que la AGCBA cumple con los criterios a) y c), y no cumple con los criterios b), d), e), f), h), i), j) y k).

La evaluación de la dimensión evidencia un nivel básico de desarrollo del sistema de evaluación del desempeño que responde principalmente a debilidades en el enfoque y la metodología que se aplica.

El anexo 3 del CCT reglamenta el “Subsistema de evaluación de desempeño y potencial de desarrollo” del SICA, respecto a disposiciones, responsabilidades y etapas del proceso de evaluación. Está previsto que el sistema de evaluación alcanza al personal de planta permanente; no así para el personal transitorio.

El proceso está a cargo de la Unidad Operativa de Recursos Humanos y consta de dos fases, Evaluación Continua y Permanente y Evaluación Final para cada nivel: supervisión, medio, operativo y de apoyo. El superior inmediato del agente es quien lo evalúa con la participación de la máxima autoridad del área, y el agente es quien se notifica de los resultados de la evaluación.

A partir de la emergencia sanitaria por Covid-19, mediante la Resolución AGC N°230/20, se aprobó un procedimiento alternativo a la evaluación, y las evaluaciones pasaron a realizarse a través de la intranet del organismo (SIGA).

Asimismo, a través de la Resolución N°425/20 del 29 de diciembre de 2020, se aprobó la modificación del Reglamento de Evaluación para la mejora del sistema. Entre las modificaciones realizadas se ampliaron las etapas de evaluación a fin de contar con un seguimiento del evaluado a lo largo del año, y la valoración se basará en factores definidos para el personal con gente a cargo y para el personal sin gente a cargo. A la fecha de finalización del informe, los criterios de valoración del desempeño no han sido publicados y el nuevo sistema de valoración aún no ha sido implementado.

Entre las debilidades detectadas en el sistema de evaluación que se aplica en el período que se informa, se ha verificado que:

- Las evaluaciones no valoran el desempeño en relación a objetivos específicos de las áreas o aquellos concertados con los agentes en el año anterior, y los criterios no están basados en las competencias demostradas y el desarrollo de aptitudes propias de la función.

- Las etapas del proceso comprenden la ejecución de la evaluación y la solicitud de reconsideración del resultado por parte del agente; no se prevé un seguimiento del evaluado/a ni culminan en un diálogo abierto con los evaluadores/as.

- Los resultados de la evaluación no se vinculan a estrategias de desarrollo y no se establecen mecanismos de seguimiento para abordar el desempeño deficiente, y el adicional por evaluación no cumple con la función de reconocer a aquellos/as agentes que demuestran un nivel más alto de desempeño.

Tal como está previsto el sistema de evaluación, no cumple con el objetivo general que es encontrar formas de mejorar el desempeño y los resultados. Las deficiencias detectadas pueden conducir a la baja del desempeño y la productividad de la dotación en general.

<b>(vi) Desarrollo del Talento y Capacitación</b>	2
---	---

De la medición efectuada, se ha verificado que la AGCBA cumple con los criterios a), c), e), f), i), j) y m), y no cumple con los criterios b), d), g), h), k), l) y n).

La evaluación de la dimensión evidencia un nivel desarrollado del sistema que responde principalmente a que la capacitación se lleva a cabo, pero no se sustenta en una política integral de desarrollo del talento y en una estrategia con base en las competencias que requiere el organismo y que necesita fortalecer.

La responsabilidad de la AGCBA de promover y proveer la capacitación (de carácter obligatorio, integral y permanente) se encuentra establecida y se constituye como un derecho de los trabajadores por CCT. No obstante, el sistema de capacitación y acreditación de puntos del SICA no se encuentra reglamentado a fin de vincular el contenido de la capacitación al progreso en la carrera y generar estrategias de desarrollo acordes a los perfiles con los que cuenta la AGCBA.

Se destaca como fortaleza que el equipo de personas a cargo de la función cuenta con conocimiento y experiencia suficiente, y la estructura resultaría adecuada para el cumplimiento de sus tareas.

El Departamento de Desarrollo de Carrera y Capacitación bajo dependencia de la Dirección General de Planificación, elabora el Plan Anual de Capacitación con actividades dictadas en el propio organismo (instructores internos y externos).

El Plan está basado en la detección de necesidades y el relevamiento de inquietudes a través de distintos instrumentos y consultas a las áreas, ya sea para actividades de índole general como de tipo particular. Asimismo, se basa en los requerimientos de años anteriores y en la planificación de auditorías; pero no toma en cuenta las necesidades que surgen de las evaluaciones de desempeño.

A través de la División de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional se diseñan y ofrecen las actividades de capacitación al personal y, de la Sección Formación para el Ingreso de Personal se realiza la inducción del personal a través de cursos de capacitación inicial y entrega de material.

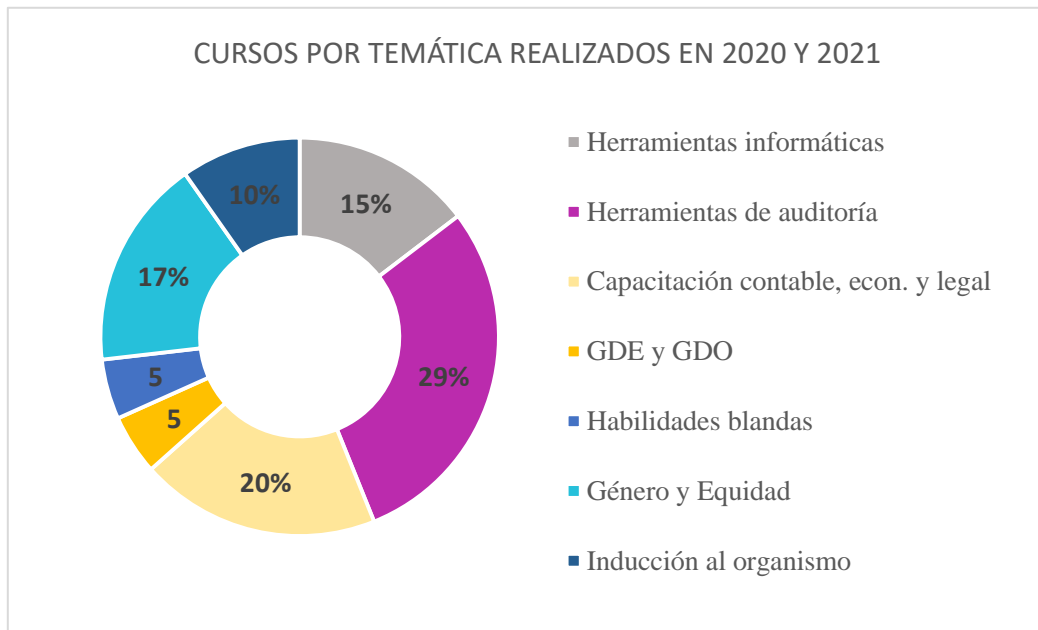
Por otro lado, el organismo brinda becas al personal para el perfeccionamiento en actividades académicas externas, pero no está sujeto a un análisis de las necesidades de formación y su aplicación en el organismo. El presupuesto destinado a capacitación y becas en 2020 representa un 0.06% del presupuesto total de la AGCBA, y el total de agentes becados representa el 3% (20 agentes) de la dotación.

A partir de la irrupción por Covid-19, la capacitación interna fue impartida de manera virtual y estuvo centrada en brindar apoyo al personal para la utilización de herramientas informáticas y el manejo de expedientes y documentación de manera electrónica (GDE-GDO). Además, se realizaron cursos que abordaron la equidad de género y la inclusión de las personas con discapacidad. En 2021, se desarrollaron actividades en materia de informática, auditoría (incluida la auditoría con perspectiva de género), presupuesto, y habilidades blandas (liderazgo y trabajo en equipo).

En el siguiente gráfico se pueden visualizar los cursos por temática brindados en 2020 y 2021:



**GRÁFICO N°9: CAPACITACIÓN BRINDADA EN 2020 Y 2021**



Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias de la AGCBA.

De lo expuesto, se observa que se elabora y se lleva a cabo un plan de capacitación, pero éste no se sustenta en una política integral de desarrollo de las personas y en una estrategia general del talento humano. No se diseñan y aplican programas de formación específicos para las funciones, de acuerdo al nivel de madurez laboral en el que se encuentran las personas, y no han sido desarrolladas herramientas metodológicas de control como manuales para cada tipo de auditoría.

La capacitación sin estar vinculada a las necesidades de desarrollo del personal no constituye por sí misma la manera más efectiva de mejorar el desempeño individual y del organismo en su conjunto; no alcanzando a estimular el desarrollo y el aprendizaje continuo del personal.

## Anexo 1 - Detalle de la puntuación del indicador

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones	Puntaje
<b>(i) Función de Gestión del Talento Humano</b>	1
<p>a) El organismo asigna la responsabilidad de la función de gestión del talento humano a una unidad o equipo de trabajo que cuenta con el conjunto de habilidades, experiencia y recursos para cumplir con su tarea. <i>ISSAI 140 y Guía CBC HRM: pág.8.</i></p> <p>El organismo asigna a la unidad o equipo a cargo las siguientes tareas: <i>Basadas en la Guía para mejorar el desempeño de EFS: pág. 53.</i></p>	x
b) Dirigir el desarrollo de una política integral del talento humano, y de una estrategia y un plan de acción alineado a la misma.	x
c) Ofrecer asesoramiento integral sobre los asuntos clave del personal.	x
d) Desarrollar y mantener un modelo de competencias.	x
e) Administrar el sistema para la contratación, promoción y desvinculación del personal, lo cual incluye: desarrollar y mantener el análisis de las necesidades de personal del organismo y garantizar que las descripciones de puestos y perfiles de competencias estén actualizados.	x
f) Organizar la formulación de objetivos anuales y el sistema de evaluación de desempeño del personal del organismo y, utilizar los resultados para el diseño de procesos de mejora.	✓
g) Desarrollar, junto con la alta dirección, la estrategia de aprendizaje y los planes anuales de desarrollo de los individuos, de los equipos y del organismo, y asegurar que dichos planes se despliegan a través de una amplia gama de actividades.	✓
h) Desarrollar manuales y procedimientos del talento humano y garantizar su revisión y actualización periódica.	x
i) Desarrollar políticas para el bienestar del personal, la diversidad e igualdad de oportunidades.	✓

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones	Puntaje
<p>j) Supervisar el cumplimiento del personal con el código de conducta y los estándares éticos del organismo.</p> <p>k) Mantener actualizados los registros del personal, incluyendo los legajos individuales y la nómina de los empleados actuales y anteriores.</p> <p>l) Implementar mecanismos para que el personal tenga la oportunidad de expresar a la alta dirección sus puntos de vista a fin de incentivar la participación. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 36-38.</i></p> <p>Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.  Puntuación = 3: Se cumplen el criterio a), b) y al menos seis criterios.  Puntuación = 2: Se cumplen el criterio a) y al menos cuatro criterios.  Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos dos criterios.  Puntuación = 0: Se cumplen menos de dos criterios.</p>	<p>x</p> <p>✓</p> <p>x</p>
<b>(ii) Política y Estrategia del Talento Humano</b>	0
<p>En el marco de una política integral del talento humano, el organismo desarrolla una estrategia que tiene las siguientes características:</p> <p>a) Está alineada con el plan estratégico institucional. <i>MMD-EFS basado en AFROSAI-E ICBF: pág. 12.</i></p> <p>b) Cubre la contratación, retención, remuneración, valoración de desempeño y desarrollo profesional del personal. <i>Guía CBC HRM: pág. 10-11.</i></p> <p>c) Contiene las consideraciones sobre el número y el tipo de personal necesario para el período de planeación estratégica. <i>Guía CBC HRM: pág. 10.</i></p> <p>d) Cuanta con indicadores, puntos de referencia y objetivos. <i>Guía CBC HRM: pág. 11.</i></p> <p>e) Da seguimiento a la consecución de los objetivos de la estrategia anualmente. <i>Equipo de trabajo del MMD-EFS.</i></p> <p>f) Se comunica a todo el personal. <i>Equipo de trabajo del MMD-EFS.</i></p> <p>g) Se revisa y actualiza regularmente, por lo menos una vez cada cuatro años. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 10-11.</i></p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones	Puntaje
<p>h) Se desarrollan procedimientos del talento humano alineados a la estrategia, y se garantiza su revisión y actualización periódica. <i>Basado en la Guía CBC RHM: pág.11</i></p> <p>Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.  Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos seis criterios.  Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos cuatro criterios.  Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos dos criterios.  Puntuación = 0: Se cumplen menos de dos criterios.</p>	x
<b>(iii) Desarrollo de un Modelo de Competencias</b>	0
<p>El organismo desarrolla un modelo de competencias que tiene las siguientes características:</p> <p>a) Identifica las competencias que el organismo necesita para cumplir con su misión/visión institucional, alineadas a los objetivos de una estrategia general del talento humano. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 16.</i></p> <p>b) Asigna las competencias requeridas a cada uno de los puestos del organismo; como mínimo las competencias transversales, técnicas y para el personal con y sin gente a cargo. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 16.</i></p> <p>c) Determina los niveles de comportamiento observable de las competencias para permitir su medición. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 18.</i></p> <p>d) El modelo ha sido desarrollado por personal con conocimiento sobre los requerimientos de las distintas funciones el organismo y se brindó formación adecuada a todo el personal para su utilización. <i>Guía CBC HRM: pág. 16.</i></p> <p>e) Las competencias acordadas se utilizan como base para la selección del personal, la promoción, el establecimiento de objetivos de desarrollo, la evaluación y el seguimiento del desempeño. <i>Guía CBC HRM: pág. 16.</i></p> <p>Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.  Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos cuatro criterios.  Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos dos criterios.  Puntuación = 1: Se cumple por lo menos un criterio.  Puntuación = 0: No se cumple ninguno de los criterios.</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>

<b>(iv) Contratación, Promoción y Remuneración</b>	<b>1</b>
a) Existen procedimientos escritos para la contratación de personal que comprenden todas las etapas del proceso (reclutamiento y selección) para asegurar que el ingreso sea justo y transparente. <i>ISSAI 40: pág. 10 y Guía CBC HRM: pág. 19</i>	x
b) Existen planes generales de contratación que se basan en el análisis de las necesidades de personal, teniendo en cuenta aspectos como vacantes, competencias existentes y tasa de rotación del personal. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 10-21</i>	x
c) Las contrataciones están basadas en las descripciones de puestos y las competencias requeridas. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 19-20.</i>	x
d) Se asegura una combinación de personal promovido internamente y contratado externamente para ocupar los puestos vacantes. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 21.</i>	✓
e) Las promociones están basadas en la idoneidad de las personas y toman en cuenta la evaluación del desempeño vinculada al potencial del individuo para desempeñarse en un nivel superior. <i>Equipo de trabajo del MMD EFS y Guía CBC HRM: pág. 23-24</i>	✓
f) Las decisiones sobre la remuneración del personal designado y cualquier otorgamiento de bonos se realizan de acuerdo con procedimientos formalmente establecidos. <i>Equipo de trabajo del MMD-EFS.</i>	x
Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios. Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos cinco criterios. Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos tres criterios. Puntuación = 1: Se cumple por lo menos uno de los criterios. Puntuación = 0: No se cumple ninguno de los criterios.	
<b>(v) Sistema de Evaluación del Desempeño</b>	<b>1</b>
El organismo cuenta con un sistema de evaluación del desempeño individual que tiene las siguientes características:	

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones	Puntaje
a) Se garantiza la evaluación del desempeño individual por lo menos una vez al año y se definen los términos de evaluación para cada período. <i>Guía CBC HRM: pág. 23, Equipo de trabajo del MMD EFS.</i>	✓
b) La evaluación comprende a todo el personal. <i>Guía CBC HRM: pág. 23</i>	x
c) La evaluación valora el desempeño de las personas respecto a las tareas propias de su función o al nivel de desempeño acordado el año anterior. <i>Guía CBC HRM: pág. 24</i>	✓
d) Las evaluaciones están basadas en el desempeño en relación con objetivos predeterminados, competencias demostradas y el desarrollo de aptitudes. <i>Guía CBC HRM: pág. 25</i>	x
e) Los criterios definidos permiten a todo el personal entender mejor su papel en el organismo y acordar y conocer de antemano lo que se espera de ellos en términos de conocimientos, habilidades y competencias. <i>Anexo Guía CBC HRM: pág. 135</i>	x
f) Los evaluadores reciben una formación adecuada para observar y registrar el comportamiento y proporcionar una retroalimentación directa al agente conforme los términos establecidos en cada período de evaluación. <i>Guía CBC HRM: pág. 24</i>	x
g) Las evaluaciones culminan con una retroalimentación directa y constructiva al individuo a través de una entrevista o un diálogo abierto con sus evaluadores para discutir el desempeño pasado, sus futuras asignaciones de trabajo y aspiraciones profesionales. <i>Guía CBC HRM: pág. 26-29</i>	x
h) Los resultados de las evaluaciones se utilizan para elaborar una planificación general de lo que se puede hacer para mejorar el desempeño futuro de las personas, de manera de obtener lo mejor de cada uno de ellos. <i>Anexo Guía CBC HRM: pág. 13</i>	x
i) El sistema de recompensa es adecuado para destacar a las personas que cumplen o superan los criterios definidos de alto desempeño. <i>Guía CBC HRM: pág. 25</i>	x

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones	Puntaje
<p>j) Cuando se detecta un desempeño deficiente, se aborda con rapidez y equidad, ofreciendo capacitación o asesoramiento a la persona para encontrar un lugar de trabajo más adecuado. <i>Guía CBC HRM: pág. 24</i></p> <p>k) El sistema se mantiene bajo revisión y se controla la satisfacción del personal para mantener su confianza en el proceso. <i>Guía CBC HRM: pág. 27.</i></p> <p>Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.  Puntuación = 3: Se cumplen por lo menos ocho criterios.  Puntuación = 2: Se cumplen por lo menos cinco criterios.  Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos dos criterios.  Puntuación = 0: Se cumplen menos de dos criterios.</p>	<p>x</p> <p>x</p>
<b>(vi) Desarrollo del Talento y Capacitación</b>	2
<p>a) Se asigna la función a una persona o a un equipo con conocimientos y experiencia suficiente y adecuada. <i>Equipo de trabajo del MMD-EFS.</i></p> <p>Las prácticas del organismo tienen las siguientes características:</p> <p>b) Se establece una política clara de desarrollo que promueve el aprendizaje continuo y ofrece orientación en el progreso de la carrera a todo el personal. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 15-19.</i></p> <p>c) Se implementa una estrategia y/o plan de aprendizaje, formación y desarrollo para todo el personal, tanto profesional como para el personal no dedicado a auditoría/control. <i>Basado en Aprendizaje por impacto: Una guía práctica para las EFS (IDI): pág. 43-59.</i></p> <p>d) La estrategia y/o plan está alineada(o) con la estrategia general del talento humano y está asociada(o) a las metas/los objetivos expresados en los planes estratégicos y operativos del organismo. <i>Aprendizaje por impacto: Una guía práctica para las EFS (IDI): pág. 29-42</i></p> <p>e) Se identifican las necesidades de formación relevantes en base a la estrategia general del talento humano, la planificación anual de auditorías, la evaluación de necesidades de capacitación a nivel organizacional y las necesidades individuales que surjan de las evaluaciones del desempeño. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 30.</i></p>	<p>✓</p> <p>x</p> <p>✓</p> <p>x</p> <p>✓</p>

Dimensión y criterios para la puntuación de las dimensiones	Puntaje
El plan de aprendizaje, formación y desarrollo cubre:	
f) La inducción para el personal nuevo y la capacitación de nivel inicial. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 11</i>	✓
g) Temas de gestión y de desarrollo de liderazgo para el personal con gente a cargo (actuales y potenciales). <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 11</i>	x
h) Habilidades generales (por ejemplo, de comunicación y redacción) y habilidades analíticas (por ejemplo, de presentación de la información y de entrevistas) para todo el personal. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 11</i>	x
i) Habilidades técnicas para la utilización de herramientas tecnológicas y la comunicación virtual eficiente. <i>Basado en el documento elaborado por la IDI en el marco del Covid-19.</i>	✓
j) Habilidades para realizar el trabajo de auditoría sobre la base de la integración de una mirada desde las cuestiones de género e inclusión. <i>Basado en el documento elaborado por la IDI en el marco del Covid-19.</i>	✓
k) Se identifican las “profesiones” o “cuadros” de auditoría que el organismo desea desarrollar y cubre la capacitación sobre los procedimientos de auditoría relevantes. <i>Equipo de trabajo del MMD EFS.</i>	x
l) Se confeccionan programas de formación de acuerdo al nivel de madurez laboral en el que se encuentran las personas. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 15-19</i>	x
m) Se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo externas cuando las necesidades son específicas. <i>Basado en la Guía CBC HRM: pág. 30</i>	✓
n) Existen mecanismos para monitorear y evaluar el resultado de la capacitación y el desarrollo del personal. <i>MMD-EFS basado en Aprendizaje por impacto: Una guía práctica para las EFS (IDI): pág. 171-178.</i>	x
Puntuación = 4: Se cumplen todos los criterios.	
Puntuación = 3: Se cumplen (b) y (c) y por lo menos ocho criterios más.	
Puntuación = 2: Se cumplen el criterio (c) y por lo menos seis criterios más.	
Puntuación = 1: Se cumplen por lo menos tres criterios.	
Puntuación = 0: Se cumplen menos de tres criterios.	



## Anexo 2 – Fuentes de información y evidencia utilizada

<b>Fuentes de información y evidencia utilizada</b>
Ley N° 325 actualizada a 2019
Convenio Colectivo de Trabajo del personal de la AGCBA
Organigrama
Memoria Institucional de 2020
Periódicos digitales de 2020 y 2021.
Resolución AGC N° 108-14 de cambio de denominación y acciones del Departamento de Carrera Administrativa y Capacitación y dependencias
Resolución AGC N° 154/16 de creación de la Unidad Operativa de Recursos Humanos
Resolución AGC N° 122/06 del circuito y requisitos de altas, bajas o modificaciones en la situación de revista del personal de planta y/o personal contratado por el régimen de trabajador por tiempo determinado y/o bajo el sistema de locación de servicio u obra.
Resoluciones AGC N° 429/10 y N° 441/17 de cobertura de cargos por concursos
Resolución AGC N° 230/20 de procedimiento alternativo de evaluación del desempeño en el marco del Covid-19
Resolución AGC N°425/20 de modificación del Reglamento de Evaluación del Desempeño.
Plan Anual de Capacitación de 2020 y 2021
Nómina de personal al 31-10-21
Entrevistas aclaratorias con personal clave
Registros suministrados por las áreas intervinientes.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA AGCBA**

En este Capítulo se presenta la propuesta para el desarrollo de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA. El documento que contiene la misma se adjunta al Informe de Desempeño de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA.

### **4.1. Presentación del Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA (PM-GTH AGCBA)**

A partir de los resultados alcanzados en la evaluación, se ha elaborado el Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA (en adelante, PM-GTH AGCBA), con las medidas de cambio que contribuirían a desarrollar un modelo de gestión del talento humano en el organismo en línea con las tendencias en la materia.

El PM-GTH AGCBA presenta un conjunto de acciones de mejora orientadas a corregir las deficiencias detectadas en la evaluación y poner en marcha un modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias (en adelante, GTHC); a fin de brindar una mayor coherencia a los procesos y actividades de la función y poder alinear el desempeño de las personas con los objetivos del organismo.

A través de la propuesta, se sistematizan las principales debilidades (y sus posibles causas y efectos), se formulan las acciones de mejora y para cada una se definen: el objetivo a alcanzar, la mejora esperada que conlleva, y las actividades (tareas) principales mediante las cuales se puede desarrollar cada acción. Asimismo, se identifica al (a los) responsable(s) que podría(n) estar a cargo de la actividad y el producto esperado que permitiría evidenciar su cumplimiento. La propuesta se completa con un cronograma de plazos estimados para el seguimiento de la implementación<sup>20</sup>.

Por último, se realizan determinados aportes para llevar a cabo las actividades a través de las cuales se propone desarrollar cada acción en el marco de la perspectiva integral que plantea el modelo de gestión del talento humano con enfoque en competencias.

---

<sup>20</sup> La metodología presentada en este Capítulo se ha visto beneficiada por el contenido del “Taller de Práctica de la Auditoría Gubernamental II” de la Maestría en Auditoría Gubernamental de la UNSAM, a cargo de la Dra. María Estela Moreno.

En el siguiente cuadro se pueden visualizar las dimensiones de evaluación vinculadas con las acciones de mejora propuestas:

**CUADRO N° 1: ACCIONES DE MEJORA VINCULADAS A LA EVALUACIÓN**

<b>Dimensiones de Evaluación</b>	<b>Acciones de Mejora</b>
<b>(i)</b> Función de Gestión del Talento Humano	Incorporación de la Función de Gestión del Talento Humano
<b>(ii)</b> Política y Estrategia del Talento Humano	Elaboración de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano
<b>(iii)</b> Desarrollo de un Modelo de Competencias	Diseño de un Modelo de Competencias (MC)
<b>(iv)</b> Contratación, Promoción y Remuneración	Optimización del Marco para la Contratación de Personal
<b>(v)</b> Sistema de Evaluación del Desempeño	Modificación del Sistema de Valoración del Desempeño
<b>(vi)</b> Desarrollo del Talento y Capacitación	Actualización de la Política de Capacitación
	Mapeo de Perfiles de Competencias.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la evaluación basada en el MMD-GTH AGCBA.

De las acciones de mejora expuestas se prevé que la incorporación de la función de gestión del talento humano en el organismo es lo que permitiría resolver las deficiencias de varios hallazgos. El diseño de un modelo de competencias resultaría esencial para adaptar los procesos de contratación, evaluación del desempeño, desarrollo del talento y capacitación al enfoque en competencias. Finalmente, la elaboración de un plan estratégico de la gestión del talento humano permitiría mostrar cómo se gestionará el talento en el organismo en base al nuevo modelo adoptado.

La implementación del Plan de Mejora, que se presenta a continuación de acuerdo a una secuencia lógica sugerida para llevar a cabo las acciones de mejora, prevé contar con la participación y colaboración de los siguientes actores<sup>21</sup>: el Colegio de Auditores/as Generales (CAUGE), la Dirección General de Planificación (DGPLA), el Departamento de Carrera Administrativa y Capacitación, el Dto. de Administración de Personal, la Unidad Operativa de Recursos Humanos (UORH), y la Dirección General de Sistemas (DGSIS); y con el acuerdo de los sindicatos para la formalización de los cambios en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) del personal de la AGCBA<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> En un inicio, el área o equipo asignado a la función podría estar a cargo de las actividades que no se desarrollan en el organismo y coordinar la implementación del resto de las acciones con las áreas intervinientes; y luego podrán considerarse los cambios que sean necesarios en base al conocimiento adquirido con la experiencia de la puesta en marcha del modelo.

<sup>22</sup> Los sindicatos cumplen un rol fundamental en la comunicación para asegurarse que la información alcance a todo el personal durante el proceso.

**PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA LA AGCBA ( PM - GTH AGCBA)**

<b>ACCIÓN DE MEJORA N°1: Incorporación de la Función de Gestión del Talento Humano</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	La AGCBA cuenta con un nivel de desarrollo básico de la gestión del talento humano. Los procesos en la materia están bajo dependencias distintas y no evidencian la coordinación necesaria para brindar un apoyo integral sobre los temas clave del personal.	
<b>Causa</b>	Las responsabilidades y tareas de la función no están asignadas a una unidad o equipo profesional.	
<b>Efecto</b>	No se desarrollan varias de las prácticas previstas de una gestión eficaz de las personas, y otras se aplican de manera parcial.	
<b>Objetivo a alcanzar</b>		
Impulsar una gestión integrada y estratégica del talento humano para el desarrollo individual, de los equipos y del organismo en su conjunto.		
<b>Acción de mejora</b>		
1. Incorporación de la Función de Gestión del Talento Humano		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
1.1. Acordar el direccionamiento en materia de gestión del talento humano del organismo.	CAUGE	Resolución
1.2. Asignar las responsabilidades de la función a una unidad o equipo profesional.	CAUGE	Resolución
1.3. Definir las tareas de la función de acuerdo a buenas prácticas en la materia.	CAUGE	Resolución
1.4. Asignar un presupuesto, los recursos y un entorno informático adecuado.	CAUGE	Resolución
1.5. Comunicar el cambio al personal.	CAUGE	Difusión
1.6. Organizar las tareas de la función.	Equipo GTH	Documento
<b>Mejora esperada</b>		
La función de Gestión del Talento Humano permite desarrollar un modelo de gestión de las personas que orienta e integra los esfuerzos individuales y de los equipos para alcanzar estándares más altos de desempeño del organismo.		

<b>ACCIÓN DE MEJORA N° 2: Diseño de un Modelo de Competencias</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	No están definidas las competencias requeridas por el organismo.	
<b>Causa</b>	No se desarrolla y mantiene un modelo de competencias.	
<b>Efecto</b>	Los procesos y actividades en materia de gestión de las personas no se desarrollan sujetos a las competencias requeridas para alcanzar un nivel más alto de desempeño individual y colectivo.	
<b>Objetivo a lograr</b>		
Impulsar la gestión del talento humano con enfoque en competencias en el organismo.		
<b>Acción de mejora</b>		
2. Diseño de un modelo de competencias.		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
2.1. Conformar un equipo para la elaboración del modelo de competencias.	Equipo GTH	Acta de reunión
2.2. Definir las competencias transversales y específicas requeridas por el organismo, con niveles de desarrollo para cada competencia.	Equipo MC	Documento
2.3. Determinar los comportamientos observables (indicadores de desempeño) para cada competencia.	Equipo MC	Documento
2.4. Confeccionar un Manual de Competencias.	Equipo GTH	Manual de Competencias
2.5. Revisar las descripciones de puestos y asignar las competencias definidas, junto al nivel de desarrollo requerido de cada competencia.	Equipo GTH	Perfiles de Puestos
2.6. Brindar formación al personal para la comprensión de las competencias, y del propósito y utilización del modelo de competencias.	Dto. de Capacitación	Actividad de formación
<b>Mejora esperada</b>		
Se dispone de una estructura de competencias adecuada para poner en marcha un modelo de gestión del talento humano por competencias que permite alinear el desempeño de las personas con los objetivos del organismo, y brindar una mayor coherencia a los procesos y actividades en materia del talento.		

<b>ACCIÓN DE MEJORA N°3: Mapeo de Perfiles del Competencias</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	La capacitación no se basa en las competencias que necesitan ser fortalecidas.	
<b>Causa</b>	No han sido identificados los perfiles de competencias del organismo.	
<b>Efecto</b>	La capacitación sin estar vinculada a las necesidades de desarrollo de competencias, no constituye por sí misma la manera más efectiva de mejorar el desempeño individual y del organismo en su conjunto.	
<b>Objetivo a lograr</b>		
Determinar los perfiles de competencias del organismo y su adecuación a los requerimientos de los puestos, para impulsar la mejora.		
<b>Acción de mejora</b>		
3. Mapeo de perfiles de competencias.		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
3.1. Relevar información disponible en las áreas sobre el talento del organismo.	Equipo GTH	Base de datos unificada
3.2. Determinar los perfiles provisorios del talento.	Equipo GTH	Perfiles Provisorios
3.3. Diseñar una herramienta para la autoevaluación del personal (respecto a las competencias actuales vs. las competencias asignadas al puesto).	Equipo GTH	Formularios de Autoevaluación del Perfil
3.4. Solicitar al personal que se autoevalúe y a sus superiores que validen esta información.	Equipo GTH	Formularios relevados
3.5. Determinar los perfiles de competencias del organismo.	Equipo GTH	Perfiles de Competencias
3.6. Determinar las brechas entre los perfiles de competencias y los perfiles de puestos del organismo	Equipo GTH	Registro de brechas
3.7. Definir las líneas de acción a seguir para reducir las brechas de competencias del organismo.	Equipo GTH/ DGPLA	Plan de GTH
<b>Mejora esperada</b>		
El mapeo de competencias permite conocer los perfiles de competencias con los que cuenta el organismo y su adecuación a los puestos, para impulsar la mejora.		

<b>ACCIÓN DE MEJORA N°4: Optimización del Marco para la Contratación de Personal</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	Las contrataciones de personal no están basadas en la evaluación de perfiles de puestos y en planes generales de contratación. El personal transitorio no percibe igual remuneración por el desarrollo de la misma tarea que el personal de planta permanente.	
<b>Causa</b>	El marco para la contratación del personal no contempla mecanismos de reclutamiento y selección, y el análisis de las necesidades de personal del organismo. La retribución del personal ingresado no se basa en procedimientos formales.	
<b>Efecto</b>	Los puestos no siempre son cubiertos con la suficiencia profesional requerida. La falta de equidad en las retribuciones puede generar desmotivación y malestar dentro de los equipos de trabajo.	
<b>Objetivo a lograr</b>		
Dotar al organismo de personal competente, suficiente y motivado.		
<b>Acción de mejora</b>		
4. Optimización del marco para la contratación de personal.		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
4.1. Analizar y definir la cobertura de vacantes en base a los perfiles de puestos requeridos.	Equipo GTH	Registro de Vacantes
4.2. Establecer un procedimiento de reclutamiento y selección para la evaluación de perfiles.	Equipo GTH	Procedimiento de Selección
4.3. Actualizar el REPACE para su aplicación a la contratación de personal bajo locación de servicios.	UORH	REPACE actualizado
4.4. Establecer un procedimiento para la retribución del personal transitorio (RTTD) en concordancia con lo previsto en el Convenio Colectivo para el personal de planta permanente.	CAUGE	Resolución
<b>Mejora esperada</b>		
Se aplica un sistema justo y objetivo de contratación que garantiza el personal idóneo, suficiente y motivado para lograr una conformación equilibrada de las áreas y de los equipos en relación con la planificación de auditorías.		

<b>ACCIÓN DE MEJORA N°5: Modificación del Sistema de Valoración del Desempeño</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	El sistema de evaluación del desempeño individual del organismo no contribuye a maximizar el desempeño de las personas.	
<b>Causa</b>	El sistema de evaluación del desempeño presenta debilidades en el enfoque y en la metodología aplicada.	
<b>Efecto</b>	Las debilidades detectadas pueden conducir a la baja del desempeño y la productividad de la dotación en general.	
<b>Objetivo a lograr</b>		
Implementar un sistema de valoración del desempeño que permita una mejora sostenida de la contribución de los agentes al logro de objetivos.		
<b>Acción de mejora</b>		
5. Modificación del sistema de valoración del desempeño.		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
5.1. Incluir la evaluación del personal transitorio.	CAUGE	Resolución
5.2. Establecer los criterios de valoración en función de objetivos predeterminados y competencias demostradas.	Equipo GTH/ UORH	Reglamento actualizado
5.3. Incorporar como etapas del proceso: la planificación, revisión, evaluación y seguimiento.	Equipo GTH/ UORH	Reglamento actualizado
5.4. Vincular un adicional por evaluación al cumplimiento de objetivos expresados en resultados.	Equipo GTH/ UORH	Reglamento actualizado
5.5. Elaborar los formularios de valoración por competencias para las funciones.	UORH	Formularios de evaluación
5.6. Generar un mecanismo de procesamiento de la información para el diseño de procesos de mejora.	Equipo GTH/ DGSIS	Software de Desempeño
5.7. Brindar formación a los evaluadores para observar y registrar comportamientos.	Dto. de Capacitación	Actividad de formación
<b>Mejora esperada</b>		
El sistema de valoración del desempeño brinda claridad a las personas sobre los aportes esperados por el organismo, y permite detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora del desempeño para mantenerlo en el nivel más alto posible.		



<b>ACCIÓN DE MEJORA N°6: Actualización de la Política de Capacitación</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	No se aplican planes de aprendizaje, formación y desarrollo de acuerdo a los requerimientos de los puestos con base en competencias, y vinculados con el avance en la carrera de las personas.	
<b>Causa</b>	No se dispone de un procedimiento para el diseño y aplicación de programas específicos para las funciones, y de un mecanismo que permita vincular la formación recibida con el progreso en la carrera.	
<b>Efecto</b>	La capacitación sin estar vinculada a las necesidades de desarrollo de las personas no constituye por sí misma la manera más efectiva de mejorar el desempeño individual, de los equipos y del organismo.	
<b>Objetivo a lograr</b>		
Impulsar una política de aprendizaje, formación y desarrollo para maximizar el aporte de las personas y de los equipos al cumplimiento de los objetivos del organismo.		
<b>Acción de mejora</b>		
6. Actualizar la política de capacitación.		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
6.1. Establecer un procedimiento para el diseño y aplicación de programas de formación específicos para las funciones con base en competencias.	Equipo GTH/ DGPLA	Procedimiento
6.2. Definir un mecanismo de acreditación de la formación recibida para el avance en la carrera.	Equipo GTH/ DGPLA	Procedimiento
6.3. Identificar un presupuesto adecuado para garantizar el desarrollo continuo del personal.	Equipo GTH/ DGPLA	Documento
6.4. Diseñar una plataforma para el aprendizaje virtual de las personas, integrada al SIGA.	Equipo GTH/ DGSIS	Plataforma de e-learning
6.5. Comenzar a diseñar contenidos para el aprendizaje virtual y el desarrollo de las personas.	Dto. de Capacitación	Documento
<b>Mejora esperada</b>		
Se generan estrategias de formación y desarrollo acordes para que las personas puedan aportar mayor valor en beneficio propio y del organismo, y el progreso en la carrera está en concordancia con los perfiles de competencias con los que cuenta la AGCBA.		

<b>ACCIÓN DE MEJORA N°7: Elaboración de un Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano</b>		
<b>Hallazgo</b>		
<b>Descripción</b>	El organismo no cuenta con una estrategia integral del talento humano y con un plan de acción alineado a la misma.	
<b>Causa</b>	No se han definido una estrategia y un plan para gestionar el talento del organismo.	
<b>Efecto</b>	Las prácticas en materia de gestión del talento no están orientadas desde una perspectiva integral y con miras a largo plazo.	
<b>Objetivo a alcanzar</b>		
Incorporar la planificación para gestionar el talento humano del organismo desde una perspectiva integral y a largo plazo.		
<b>Acción de mejora</b>		
7. Elaboración de un Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano (PE GTH)		
<b>Actividades</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Producto</b>
7.1. Identificar la estrategia institucional en materia del talento humano.	Equipo GTH	Documento
7.2. Definir la misión y visión del área.	Equipo GTH	PE GTH
7.3. Definir los objetivos de la gestión del talento con sus correspondientes metas, estrategias e indicadores	Equipo GTH	PE GTH
7.4. Determinar las formas y medios de lograr los objetivos.	Equipo GTH	PE GTH
7.5. Incluir el número y tipo de personal necesario para el período de planificación estratégica.	Equipo GTH	PE GTH
7.6. Comunicar el plan estratégico de la gestión del talento humano a todo el personal.	Equipo GTH	Actividad de Difusión
<b>Mejora esperada</b>		
El Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano orienta la atención y el comportamiento de la conducción y del personal hacia el mejoramiento continuo e integral del desempeño del organismo.		

**CUADRO N° 2: CRONOGRAMA DE PLAZOS ESTIMADOS DEL PM - GTH AGCBA**

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PM-GTHC AGCBA														
Acción de Mejora	Actividad	Mes												Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Incorporación de la función de Gestión del Talento Humano	1.1. Acordar el direccionamiento en materia del talento humano.													CAUGE
	1.2. Asignar las responsabilidades de la función de Gestión del Talento Humano.													CAUGE
	1.3. Definir las tareas.													CAUGE
	1.4. Asignar los recursos y un entorno informático adecuado.													CAUGE
	1.5. Comunicar el cambio.													CAUGE
	1.6. Organizar las tareas.													Equipo GTH
2. Diseño de un Modelo de Competencias	2.1. Conformar un equipo para la elaboración del modelo de competencias.													Equipo GTH
	2.2. Definir las competencias requeridas.													Equipo MC
	2.3. Determinar los comportamientos.													Equipo MC
	2.4. Confeccionar un Manual de Competencias.													Equipo GTH
	2.5. Asignar las competencias a los puestos.													Equipo GTH
	2.6. Brindar formación al personal para la comprensión del modelo.													Dto. de Capacitación
3. Mapeo de Perfiles de Competencias	3.1. Relevar información en las áreas sobre el talento.													Equipo GTH
	3.2. Determinar los perfiles provisorios del talento.													Equipo GTH
	3.3. Diseñar una herramienta para la autoevaluación del perfil.													Equipo GTH
	3.4. Solicitar al personal que se autoevalúe y a sus superiores que validen esta información.													Equipo GTH
	3.5. Determinar los perfiles de competencias del organismo.													Equipo GTH
	3.6. Determinar las brechas de competencias.													
	3.7. Definir las líneas de acción a seguir.													Equipo GTH/DGPLA
4. Optimización del Marco para la Contratación de Personal	4.1. Analizar y definir la cobertura de vacantes.													Equipo GTH
	4.2. Establecer un procedimiento de selección.													Equipo GTH
	4.3. Actualizar el REPACE													UORH
	4.4. Establecer un procedimiento para la retribución de los/as RTTD													CAUGE

CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PM-GTHC AGCBA														
Acción de Mejora	Actividad	Mes												Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
5. Modificación del Sistema de Valoración del Desempeño	5.1. Incluir la evaluación del personal transitorio.													CAUGE
	5.2. Establecer los criterios de valoración en función de objetivos y competencias.													Equipo GTH/ UORH
	5.3. Incorporar las cuatro etapas del proceso vinculadas al desarrollo.													Equipo GTH/ UORH
	5.4. Vincular un adicional por desempeño al cumplimiento de objetivos expresados en resultados.													Equipo GTH/ UORH
	5.5. Elaborar los formularios de valoración de competencias.													UORH
	5.6. Generar un mecanismo de procesamiento de la información del desempeño													Equipo GTH/ DGSIS
	5.7. Brindar formación a evaluadores para observar y registrar comportamientos.													Dto. de Capacitación
6. Actualización de la Política de Capacitación	6.1. Establecer un procedimiento para el diseño y aplicación de programas de desarrollo.													Equipo GTH/ DGPLA
	6.2. Definir un mecanismo de acreditación de la formación recibida para el avance en la carrera.													Equipo GTH/ DGPLA
	6.3. Identificar un presupuesto claro para el desarrollo continuo del personal.													Equipo GTH/ DGPLA
	6.4. Diseñar una plataforma para el aprendizaje virtual integrada al SIGA.													Equipo GTH/ DGSIS
	6.5. Comenzar a diseñar contenidos para el aprendizaje virtual y el desarrollo de las personas.													Dto. de Capacitación
7. Elaboración de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano	7.1. Identificar la estrategia en materia del talento.													Equipo GTH
	7.2. Definir la misión y visión del área a cargo.													Equipo GTH
	7.3. Definir los objetivos.													Equipo GTH
	7.4. Determinar las formas y medios de lograr los objetivos.													Equipo GTH
	7.5. Incluir el número y el tipo de personal necesario para el período planificado.													Equipo GTH
	7.6. Comunicar el Plan Estratégico al personal.													Equipo GTH

Fuente: Diseño propio en base a buenas prácticas en materia de gestión del talento humano.

## 4.2. Aportes para la implementación del PM-GTH AGCBA

Dado que, adoptar un modelo de gestión del talento humano con enfoque en competencias produce cambios profundos en la forma de realizar la selección del personal, concebir la evaluación, la formación y el desarrollo de las personas, por lo tanto, deberá contemplarse que la iniciativa solo podría lograrse con el imprescindible liderazgo del Colegio de Auditores/as Generales (CAUGE)<sup>23</sup>, la participación y el consenso de los sindicatos, el acompañamiento de las áreas intervinientes, el involucramiento del personal de conducción, y el compromiso de todas las personas que forman parte del organismo.

A fin de incorporar la función de Gestión del Talento Humano en la AGCBA (**Acción de Mejora N°1**), una vez acordado el direccionamiento que tomará el organismo en materia del talento humano, el Colegio de Auditores/as Generales (CAUGE) podrá asignar las responsabilidades y tareas de la función a un área o equipo profesional que cuente con el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para el desarrollo de las tareas.

Como la AGCBA ya dispone de una Unidad Operativa de Recursos Humanos (UORH) -tal como su denominación indica funciona a nivel operativo- amerita dejar planteada la posibilidad de jerarquizar dicha área para que pase a desempeñarse como Unidad de Gestión del Talento Humano (UGTH) bajo la órbita del CAUGE; y disponer de asesoramiento integral para la toma de decisiones sobre los asuntos clave del personal.

Es importante asegurar que el área disponga de personal suficiente, calificado, capacitado y experimentado, de los recursos necesarios, y de un entorno informático adecuado para articular, crear y actualizar los procesos en la materia.

A partir de la incorporación de la función, el equipo de Gestión del Talento Humano (equipo GTH) podrá organizar las tareas para la puesta en marcha del modelo a través de la implementación del Plan de mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA (entre las tareas del equipo, se deberá contemplar estimar los recursos y riesgos, y la manera de gestionarlos), y proceder con el diseño de un modelo de competencias.

---

<sup>23</sup> Surge el riesgo que el margen de acción para poner en marcha el proceso de mediano plazo en el organismo sea reducido. La decisión requiere contar con un quórum mínimo necesario que puede verse condicionado como consecuencia de los diferentes espacios políticos que conforman el CAUGE.

Se recomienda que el modelo de competencias (**Acción de Mejora N°2**) sea elaborado por un equipo de personas que conozcan lo que las funciones requieren, a modo de disponer de una estructura adecuada de las competencias necesarias para la consecución de los objetivos del organismo.

El modelo de competencias puede comprender un número de competencias transversales que hacen a la razón de ser del organismo, de aplicación a todo el personal (por ejemplo: adaptabilidad a los cambios, integridad, compromiso, orientación al logro, etc.) que, junto a las competencias técnicas necesarias para el desarrollo de cada función (incluidas aquellas para el personal con y sin gente a cargo), permitan conocer el aporte que las personas deben realizar para un desempeño superior en su trabajo<sup>24</sup>.

En el marco de la nueva normalidad que emerge de la pandemia de Covid-19, se podrían definir las competencias para el desarrollo del trabajo a distancia y combinarlas con las requeridas para el trabajo presencial, y así, optimizar la modalidad de trabajo mixta o dual en el organismo; y considerar las capacidades que serán necesarias para un desempeño eficaz de las personas en el futuro<sup>25</sup>.

Además, podrán precisarse las competencias para los cargos directivos (y políticos) de director general y director de proyecto, y disponer de esta información al momento de su cobertura; en virtud de la influencia que tiene este personal en el desempeño del organismo y en los resultados del control, al estar bajo su responsabilidad el cumplimiento de la planificación de auditorías y la conducción de las áreas<sup>26</sup>.

Una vez identificadas las competencias, se puede realizar una apertura en niveles de desarrollo de las competencias (por ejemplo, en alto, bueno, mínimo e inicial); de esta forma una misma competencia puede ser asignada a varios puestos con un nivel de desempeño esperado distinto en cada uno de ellos. De la misma manera, se pueden definir

---

<sup>24</sup> Lastiri identifica las competencias transversales y técnicas para los auditores gubernamentales a través de un Directorio de Roles y Competencias Laborales para la Auditoría Gubernamental. Para su detalle, ver: Lastiri, Mariana, *La Perspectiva de la Competencia Laboral para la Auditoría Gubernamental*. Maestría en Auditoría Gubernamental, UNSAM, Escuela de Política y Gobierno, Buenos Aires, Argentina, 2012.

<sup>25</sup> Se pueden ver las cuatro grandes áreas de competencias para el “auditor del futuro”, establecidas por el CBC de INTOSAI, estas son: *pensamiento crítico, resiliencia, alfabetización digital y colaboración*.

<sup>26</sup> La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público del CLAD (2016), aporta las competencias directivas que “mejor colaboran con la gestión de resultados, con la gestión de vínculos y con la conducción del cambio, reflejando los tres ejes centrales de la función de liderazgo directivo” (CLAD;86); refiriéndose a los puestos directivos como “el “talón de Aquiles” de todo proceso de reforma y modernización de las administraciones públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua” (CLAD;92).

los comportamientos observables (indicadores del desempeño), a fin de facilitar el registro de las competencias en la valoración del desempeño individual.

Como el organismo ya dispone de una estructura de puestos con descripción de funciones e identificación de competencias técnicas (nombradas, pero no definidas), se propone revisar dichas descripciones y asignar a los puestos un conjunto de competencias del modelo acordado junto al nivel de desarrollo requerido de la competencia (de acuerdo al nivel de responsabilidad); lo que permitirá identificar lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio propio y del organismo, y garantizar su desarrollo desde el ingreso hasta el fin de la carrera laboral.

Por último, para que todos/as entiendan el motivo del cambio y los beneficios que el modelo de gestión por competencias puede ofrecer en lo individual y colectivo, resultará útil llevar a cabo actividades de formación orientadas a la comprensión de las competencias y la aplicación práctica del modelo por parte de todo el personal.

Una vez acordado el modelo de competencias, a través de un mapeo de perfiles de competencias, se podrán determinar los perfiles de competencias con los que cuenta el organismo, y su adecuación a los requerimientos de los puestos con base en competencias; e integrar los perfiles de competencias directivas y profesionales a los procesos de reclutamiento, evaluación, remuneración, capacitación y desarrollo de las personas.

El mapeo de competencias (**Acción de Mejora N° 3**) podrá ser desarrollado con información con la que cuentan las áreas, y además a través de la autoevaluación del personal (para que cada uno/a identifique el nivel de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia que posee respecto a los requerimientos del puesto), solicitando luego a sus superiores que validen esta información.

A partir de la información recabada se podrá construir y mantener un registro de perfiles de competencias del organismo, y verificar si el tipo de perfiles de los que dispone la AGCBA son adecuados o si, por el contrario, se necesitará poner en marcha procesos de formación, redistribución interna o contratación de personal para nivelar las competencias del organismo. Las líneas de acción a seguir podrán ser incorporadas, luego, al Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano de la AGCBA.

Asimismo, el mapeo permitirá determinar qué combinación de conocimientos y habilidades son necesarias desarrollar, y las necesidades detectadas podrán ser incluidas en el Plan Anual de Capacitación del organismo (para reforzar conocimientos y actualizar habilidades de análisis de datos, técnicas, digitales, sociales, de gestión, etc.)<sup>27</sup>.

A fin de optimizar el marco para la contratación del personal (**Acción de Mejora N°4**), se podrá desarrollar y mantener un registro del análisis y definición de la cobertura de vacantes en función de los perfiles requeridos (perfiles solicitados por las áreas vs. perfiles cubiertos), y poder abarcar las demandas probables de personal actuales y a largo plazo. El número y tipo de personal necesario podrá ser incluido en el Plan Estratégico.

Con el propósito de favorecer al profesionalismo del organismo, se podrá establecer un procedimiento de reclutamiento y selección para la evaluación de perfiles, para asegurar el personal idóneo desde su ingreso<sup>28</sup>. De modo alternativo, podría considerarse incorporar una capacitación y evaluación de contenidos mínimos a fin de medir los conocimientos en materia de control público externo de manera previa a las designaciones en los cargos y funciones a cubrir. En ese mismo sentido, quedaría pendiente mejorar el modelo de carrera existente con la incorporación de las funciones directivas<sup>29</sup>; hasta entonces podría procurarse que dichas designaciones políticas sean cubiertas con personal de la planta permanente del organismo con conocimiento y experiencia en materia de control público externo y del funcionamiento de la AGCBA.

A su vez, será necesario establecer un procedimiento formal para basar la retribución del personal transitorio a las tareas efectivamente desarrolladas, y sus condiciones de trabajo en concordancia con lo previsto para el personal permanente; esto contribuirá a que no decline la motivación aquellos/as que se integran a trabajar en los equipos de las áreas de control o de apoyo del organismo.

---

<sup>27</sup> María Estela Moreno (2022) plantea que el auditor contemporáneo necesita capacidades que le permitan “ver más allá de lo evidente” lo cual requiere desarrollar una mirada integral de auditoría (con enfoque en procesos), afianzar habilidades blandas (espíritu colaborativo y escucha activa del auditado, y la capacidad de proponer soluciones alternativas), incorporar la lógica de la planificación estratégica (para determinar el alcance de los procedimientos de control), y fortalecer la experiencia de auditoría en el campo.

<sup>28</sup> Cuando las necesidades de personal son claras y existe un procedimiento abierto y transparente de contratación, la selección del personal debería estar a cargo de la unidad o equipo de gestión del talento humano, y el Colegio de Auditores/as Generales participar en las etapas finales de las entrevistas para los puestos más altos. El detalle de los elementos de un buen sistema de contratación de personal puede ser consultado en la Guía CBC RHM de INTOSAI (2012).

<sup>29</sup> Tal como promueve el Consenso por una Función Pública Profesional para el Siglo XXI.



La puesta en marcha del modelo requerirá, también, modificar el sistema de valoración del desempeño (**Acción de Mejora N°5**) a fin de optimizar su metodología y adaptarlo al enfoque en competencias.

Incluir la valoración del personal transitorio permitirá disponer de información completa sobre el desempeño de la dotación total del organismo y definir acciones de mejora acordes. A fin de optimizar la metodología se deberían ajustar los criterios de valoración a las competencias definidas, e incluir las etapas de planificación, revisión, evaluación y seguimiento, de un sistema de valoración eficaz orientado al desarrollo<sup>30</sup>.

Brindar una capacitación adecuada a los evaluadores facilitará identificar y registrar los comportamientos del personal. Incorporar un adicional por desempeño vinculado al cumplimiento de objetivos expresados en resultados, contribuirá a reconocer el aporte realizado por los/as agentes y destacar a aquellos/as que demuestran un alto desempeño.

Para el diseño de procesos de mejora se podrá establecer un mecanismo para el procesamiento de la información de las evaluaciones; y poder abordar el desempeño deficiente a través de la capacitación o asesoría a la persona para encontrar un lugar de trabajo más adecuado, desarrollar habilidades específicas y fortalecer las competencias del personal que muestra un alto potencial.

En línea con ello, será necesario actualizar la política de capacitación (**Acción de Mejora N°6**) para impulsar una política de aprendizaje, formación y desarrollo.

Entre las actividades a llevar a cabo, se podrá establecer un procedimiento para el diseño y aplicación de programas de formación específicos para las funciones en base a los perfiles de puestos por competencias, y así poder determinar acciones de desarrollo para el avance en la carrera de las personas según los requerimientos de los puestos que ocupan y se prevé que ocuparán en un futuro.

---

<sup>30</sup> Al momento de cierre de la tesis, en mayo de 2022, la AGCBA empezó a implementar un nuevo sistema de valoración del desempeño individual que define factores de evaluación en base a competencias (con descriptores de desempeño) para el personal con gente a cargo y para el personal sin gente a cargo, e incorpora instancias de diálogo entre evaluador/a y evaluado/a. Las competencias definidas con este propósito, podrían ser reflejadas en un Manual de Competencias de la AGCBA y constituirse como parte del modelo de competencias del organismo.

Sumado a ello, será necesario definir un mecanismo de acreditación de la formación recibida para el progreso en la carrera, e identificar un presupuesto adecuado para aplicar un programa continuo de desarrollo del personal. Con el propósito de impulsar a las personas a gestionar su propio aprendizaje, será útil de cara al futuro comenzar a diseñar contenidos y una plataforma para el aprendizaje virtual (e-learning)<sup>31</sup> integrada al SIGA (la intranet del organismo).

Una vez implementado el modelo, a través de dicha plataforma podrá desplegarse una amplia variedad de actividades a fin de que las habilidades y conocimientos de las personas mejoren continuamente para crear, innovar y brindar un aporte de mayor valor al servicio de los objetivos del organismo.

Finalmente, se podrá elaborar el Plan Estratégico de la Gestión del Talento Humano (**Acción de Mejora N° 7**) para mostrar cómo se gestionará y desarrollará el talento en base al nuevo modelo adoptado; lo cual contribuiría a demostrar el valor que el organismo otorga a su personal para el logro de objetivos y facilitar el viraje de las prácticas hacia el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHC); y servir de marco orientador para la toma de decisiones en materia de talento humano.

Una vez puesto en marcha el modelo y en base al direccionamiento institucional acordado, se podrán definir la misión y visión del área a cargo de la función, establecer los objetivos, las formas y medios de lograrlos, incluir el número y tipo de personal necesario para el período de planificación estratégica, y comunicar el Plan Estratégico de la gestión del talento humano a todo el personal.

Las líneas de acción a seguir en el Plan se podrán determinar a través de un análisis FODA en base a la información obtenida a través del mapeo realizado de perfiles, y del análisis de la cobertura de vacantes en función de los perfiles requeridos.

Al finalizar el plan, se podrán evaluar los productos y resultados alcanzados y proponer una nueva estrategia para construir sobre lo que ya se ha logrado.

A partir de los productos obtenidos en el proceso, se podrá empezar a trabajar en el desarrollo de cuadros de sucesión y de reemplazos, e incorporar la planificación de la

---

<sup>31</sup> La plataforma de e-learning constituye un espacio orientado a la formación organizacional mediante cursos y programas on-line; permite acceder a contenidos virtuales, intercambiar ideas y evaluar sobre el contenido aprendido. Para ahondar en la metodología del e-learning, ver el Manual para especialistas en eLearning de la IDI-INTOSAI (2019).

sucesión como una de las tareas estratégicas más relevantes para asegurar la sustentabilidad del organismo<sup>32</sup>.

Para plasmar los cambios previstos, será fundamental abordar la gestión del cambio, que considera transitar no sólo el cambio técnico, sino también el humano, como factor determinante esencial; apuntalado por el liderazgo, la cultura organizacional y la comunicación eficiente. INTOSAI fomenta la utilización de herramientas formales que permitan “constituir estrategias eficaces para lograr una combinación óptima entre las culturas transformacional y transaccional, es decir, una cultura que vea y acepte el cambio como algo necesario y beneficioso, pero que no lo perciba como algo que resquebraja de manera drástica y absoluta el statu quo” (INTOSAI;153)<sup>33</sup>.

Se estima que la implementación de la propuesta de mejora para poner en marcha el modelo de gestión del talento humano por competencias en la AGCBA, podría llegar a concretarse en un año.

Los siguientes pasos, para contar con los elementos estructurales del modelo establecidos y funcionando, serían: desarrollar las acciones definidas para reducir las brechas de competencias del organismo (a través de la formación, redistribución interna y/o contratación de personal), implementar el sistema de valoración del desempeño por competencias y, a partir de sus resultados, aplicar programas de desarrollo destinados a fortalecer las competencias individuales y colectivas; lo cual se estima podría completarse en tres años más. De ese modo, el proceso completo podría lograrse en cuatro años; lo cual coincide con un período de gestión del Colegio de Auditores/as Generales.

La propuesta presentada en este Capítulo cuenta con revisión por parte de personal con conocimiento acerca de la cultura y organización interna de la AGCBA, que se desempeña en diferentes niveles del organismo.

---

<sup>32</sup> El Dr. Hugo Ojeda refiere al planeamiento de la sucesión como “el proceso mediante el cual una organización se asegura la sustentabilidad como tal. En este proceso se reclutan y desarrollan a las personas que van a cubrir los puestos clave dentro de dicha organización”. Para ahondar en la metodología, ver Ojeda Hugo en “Planeamiento de Sucesión”, disponible en: <https://conocimientoycambio.com.ar/wp-content/uploads/2020/08/Planeamiento-de-sucesio%CC%81n.pdf>

<sup>33</sup> Las herramientas referidas que forman parte del instrumental para la gestión estratégica se pueden ver en el Manual de Gestión Estratégica de la IDI-INTOSAI (2020).

## **Conclusiones**

A través del recorrido de la tesis, se considera que los objetivos propuestos han sido cumplidos. Se logró evaluar la gestión del talento humano en la AGCBA, comprender su situación y proponer medidas de mejora.

De ese modo, se ha elaborado el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA), cuyos resultados de aplicación se reflejan en un Informe de Desempeño (ID-GTH AGCBA), y se ha presentado un Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA (PM-GTH AGCBA). El desarrollo integral de este conjunto de instrumentos, que responden al problema y a los objetivos de esta tesis, permitiría que la AGCBA cuente con un modelo de gestión del talento humano, en línea con las tendencias en la materia.

Como marco previo, se presentaron los aspectos relevantes del enfoque para el desarrollo de capacidades o de las entidades fiscalizadoras. A través de su estudio se ha podido resaltar la importancia de reconsiderar las capacidades de los organismos de control externo (ya sean nacionales o subnacionales), a partir de la evaluación del propio desempeño, para realizar los cambios estratégicos que sean necesarios; en pos de aspirar a servir de ejemplo (principalmente a los entes auditados) y con sus informes marcar una diferencia real en la vida de los ciudadanos, tal como promueve la INTOSAI P-12.

Puede afirmarse también que la atención debe estar puesta en el reconocimiento y desarrollo de las habilidades y competencias de las personas, según los requerimientos de los puestos que ocupan o se prevé que ocuparán en un futuro. Más aún en organismos que requieren de un expertise particular y que solo pueden ser tan eficaces como las personas que trabajan en ellos. En ese sentido, desarrollar una gestión del talento humano eficaz es clave para garantizar un mejor aprovechamiento de las capacidades existentes y una buena gestión para que las personas alcancen su pleno potencial en beneficio propio y de la entidad especializada de la cual forman parte.

En esta línea, el trabajo aporta una amplia base de directrices, criterios y documentos orientadores de la INTOSAI en materia de desarrollo de la gestión del talento humano, la cual podrá ser actualizada conforme a las prácticas que surjan y mantener un referencial de criterios en la temática.

A partir de su análisis, y tras considerar los aspectos constitutivos de la gestión de las personas en la AGCBA, se logró diseñar la herramienta de evaluación específica: el Marco para la Medición del Desempeño de la Gestión del Talento Humano en la AGCBA (MMD-GTH AGCBA); y complementar las prácticas aplicables en la materia y las características particulares del organismo.

El diseño del MMD-GTH AGCBA comprendió: la revisión de los elementos del ámbito del MMD-EFS, la adopción de las medidas metodológicas necesarias para ajustarlo a las características de la AGCBA, el desarrollo del marco conceptual del indicador y las dimensiones, la definición de los criterios de medición, y la modalidad de puntuación. El proceso de elaboración desarrollado posibilita aplicarlo a otros ámbitos de evaluación del MMD-EFS en la AGCBA y a su vez, al ámbito de la gestión de las personas en otros organismos de control externo.

De su aplicación se puede concluir que la herramienta cuenta con elementos de información y evaluación específicas y de utilidad para obtener resultados objetivos e integrales suficientes. Lo expuesto dará la posibilidad al organismo de poner en práctica la evaluación y monitoreo del propio desempeño y seguir profundizando en las brechas y en aquellos aspectos susceptibles de ser mejorados.

La evaluación se ajustó a la metodología recomendada en el MMD-EFS, y se generó un Informe de Desempeño con la información de la evaluación y los resultados y conclusiones alcanzadas.

De la evaluación surge que la AGCBA cuenta con un nivel de desarrollo básico de la gestión del talento humano, que se debe fundamentalmente a deficiencias en el diseño organizacional: no ha sido asignada la función a un área o equipo profesional, y los subsistemas funcionan bajo dependencias distintas, no evidenciando la coordinación necesaria para brindar un apoyo integral sobre los temas clave del personal; varias de las prácticas aplicables no se desarrollan, y otras se llevan a cabo de manera parcial.

Muchas de esas falencias que contrastan con el modelo se reiteran en varias de nuestras administraciones públicas. La aplicación de las buenas prácticas contenidas en el modelo con sustento en las normas internacionales avaladas por las instituciones de referencia para el sector contribuiría a reducir la influencia de la lógica política en el funcionamiento del organismo para alcanzar niveles superiores de desempeño.

Entre las fortalezas se destaca que los déficits detectados corresponden a debilidades sobre las cuales la AGCBA tiene facultad y autonomía para mejorar, el organismo cuenta con un alto potencial de desarrollo de su talento, y la escala del mismo favorecería a la implementación de mejoras en la materia.

A partir los resultados de la evaluación, se presentó el Plan de Mejora de la Gestión del Talento Humano para la AGCBA (PM-GTH AGCBA), con las medidas de cambio que contribuirán a corregir los desvíos detectados y poner en marcha un modelo de gestión del talento humano con enfoque en competencias. De ese modo, la AGCBA podría contar con un modelo integrado y estratégico de su gestión del talento humano, que sea funcional para dar respuesta a un desempeño eficaz y eficiente del organismo; y hacer sostenible su valor en el tiempo.

La implementación del PM-GTH AGCBA se estima podría llegar a concretarse en un año, y la incorporación de todos los elementos del modelo podría llegar a lograrse en tres años más. Llevar adelante la propuesta requiere contar con un equipo sólido a cargo de la función para coordinar la implementación y facilitar la integración de todos/as al nuevo modelo, del acuerdo de los sindicatos, de un alto nivel de compromiso por parte del personal, y fundamentalmente de la vocación del liderazgo para emprender y mantener el proceso de cambio basado en las personas.

Entre los beneficios del modelo, permitiría dirigir y desarrollar una política integral del talento humano, llevar adelante una estrategia, y disponer de información completa y actualizada sobre las habilidades, conocimientos y competencias del personal para ajustar la planificación de auditorías a estos recursos, y orientar el desempeño y el desarrollo de las personas para mantener una plantilla de personal experto, capaz y comprometido.

Por el lado de las personas, el modelo contribuiría a que todas/os trabajen en pos de objetivos comunes, conocer cómo se está realizando el trabajo y la manera de hacerlo mejor, desplegar las capacidades en el puesto que más se adecúe a sus características personales y profesionales, y contar con las condiciones de reconocimiento y desarrollo adecuadas para crear, innovar y comprometerse con el proceso de fortalecimiento del organismo.

Por todo lo expuesto, se espera que esta tesis contribuya en el proceso de transformación y desarrollo de la gestión del talento humano de la AGCBA, y se deja abierta la posibilidad que pueda servir de aporte a otros organismos de control externo, especialmente aquellos no adheridos aún a estándares internacionales en la materia, que adaptando las herramientas y metodologías presentadas a sus características podrían evolucionar sus propios modelos de gestión de las personas, y prepararse para guiar eficazmente a las nuevas generaciones de talentos en Auditoría Gubernamental.

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**Nivel de desarrollo de la Gestión del Talento Humano y Desarrollo Profesional según evaluación del MMD-EFS (2016): Nivel de gestionado (4)**

La función se desarrolla siguiendo las mejores prácticas de la INTOSAI, y lo hace en el marco de un proceso de mejora continua.

**MAPA DE MACROPROCESOS**

**Procesos Estratégicos**

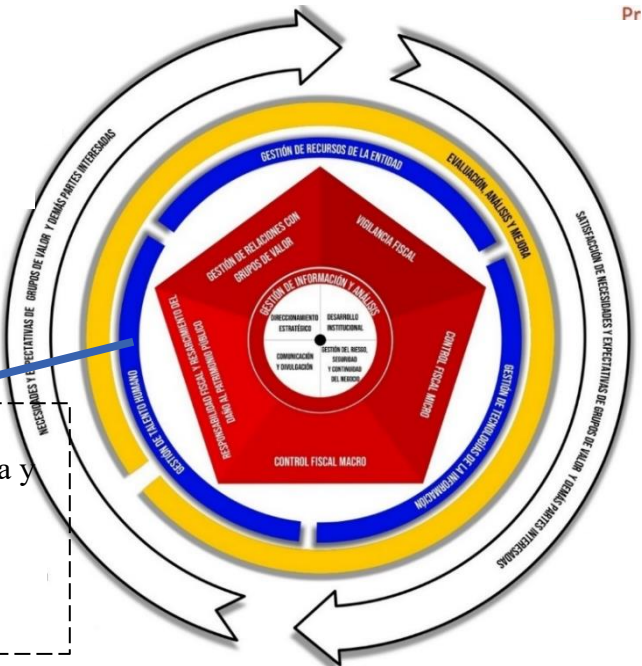
**Procesos Misionales**

**Procesos de Apoyo**

**Procesos de Evaluación, Análisis y Mejora**

**Gestión del Talento Humano**

- Gestión de Carrera Administrativa y Personal
- Gestión del Bienestar
- Desarrollo del Talento Humano
- Gestión Ética y Disciplina



**Prácticas destacadas**

- Manual Específico de Funciones, Requisitos y Competencias Laborales.
- Campus de aprendizaje virtual.
- Programa Escuela de Líderes.
- Programa Convivencia Laboral y Promoción de Entornos Saludables.
- Programa de Estímulos, Incentivos y Reconocimiento.
- Galardón de funcionarios: premios a la Excelencia Individual y a los Mejores Equipos de Trabajo.
- Página Web:
- Publicación de resultados del sistema integrado de evaluación de desempeño, por áreas y por cargos (el 98% de los funcionarios se encuentran en el rango de excelente).

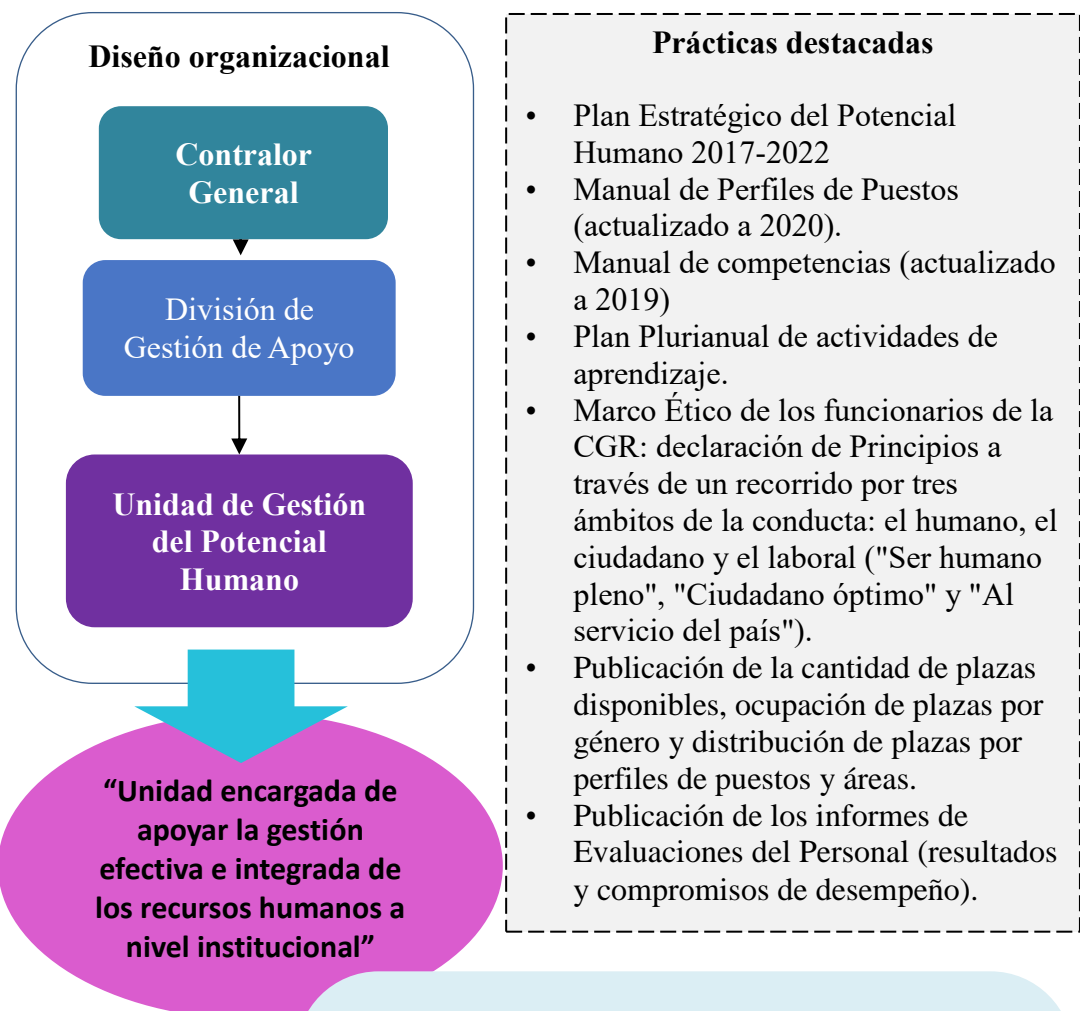
**Fuente: MMD-EFS y sitio web**

Fuente: <https://www.contraloria.gov.co/en/contraloria/talento-humano>



**Nivel de desarrollo de la Gestión del Talento Humano y Desarrollo Profesional según evaluación del MMD-EFS (2019): Nivel de gestionado (4)**

La función se desarrolla siguiendo las mejores prácticas de la INTOSAI, y lo hace en el marco de un proceso de mejora continua.



**Visión Institucional del Potencial Humano**

*“Buscamos una gestión integrada del potencial humano que fomente el crecimiento integral del personal y potencie una cultura institucional flexible de cara a los retos del entorno, para garantizar a la ciudadanía, el logro de resultados efectivos en la vigilancia de la Hacienda Pública.”*

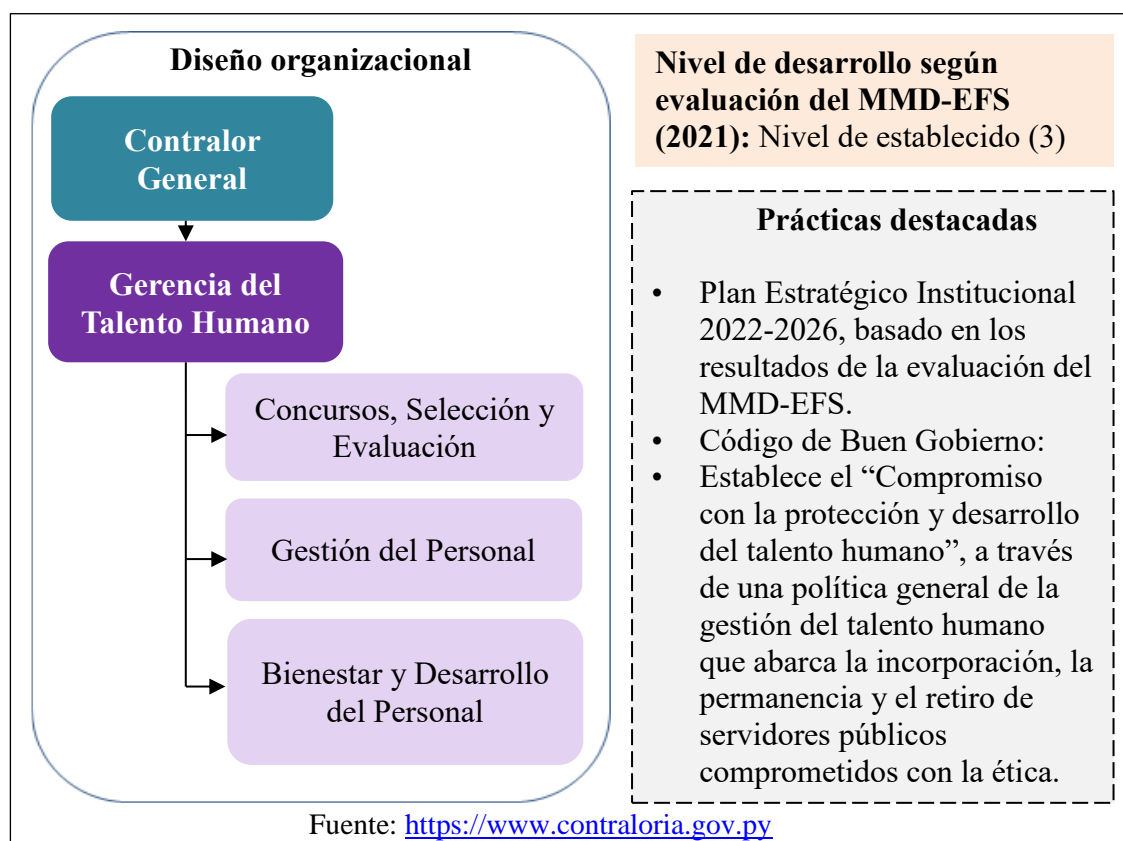
**Para su logro, se definen 4 Objetivos vinculados a Estrategias, Esfuerzos clave, Metas e Indicadores.**

Fuente: <https://www.gob.pe/contraloria>

## CONTRALORÍA GENERAL DE PERÚ



## CONTRALORÍA GENERAL DE PARAGUAY



## **Bibliografía**

Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública (AAEAP) (2021). Estado, Administración y Políticas Públicas. Memorias del II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública. María Estela Moreno (compiladora), José Alberto Bonifacio (editor). Obtenido el 4 de diciembre de 2021 en la Word Wide Web: <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2021/08/Libro-Memorias-AAEAP.pdf>

[Accedido el 15/02/22]

Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD) (2021). El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública, escrito por Francisco Velázquez López. Venezuela. Obtenido el 4 de diciembre de 2022 en la Word Wide Web: <https://clad.org/francisco-velazquez-el-burocrata-disruptivo/> [Accedido el 15/02/22]

Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD) (2020). Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública. CLAD. Obtenido el 11 de diciembre de 2021 en la Word Wide Web: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf> [Accedido el 15/02/21]

Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD) (2019) Formación de competencias laborales en servidores públicos. Colección Experiencias EIAPP. Venezuela. Obtenido el 30 de octubre de 2020 en la Word Wide Web: <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/ExperienciasEIAPP-2019-Competencias.pdf> [Accedido el 11/02/21]

Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD) (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Documento aprobado por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016. Obtenido el 30 de octubre de 2020 en la Word Wide Web: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf> [Accedido el 15/02/21]

Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD) (2008). Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública. CLAD. Obtenido el 30 de octubre de 2020 en la Word

Wide Web: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf> [Accedido el 15/11/20]

Consenso por una Función Pública Profesional para la Argentina del Siglo XXI (2019). Obtenido el 21 de marzo de 2021 en la Word Wide Web: <https://docs.google.com/document/d/1sVWusLXARgCSK-hUWn-hs5yZnsmIOrV2Cfo9pji66tA/edit> [Accedido el 05/05/21]

Delaux, H. S. (2014). El modelo de gestión estratégica de recursos humanos como herramienta de desarrollo, crecimiento, eficiencia y modernización de la gestión pública. Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario. Obtenido el 18 de octubre de 2020 en: <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/5860/1/modelo-gestion-estrategica-delaux.pdf> [Accedido el 14/11/20]

García Wolff, Nuria (2016). El índice ICAI: un instrumento para medir la calidad del ambiente institucional en organismos de control externo. Maestría en Auditoría Gubernamental, Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Política y Gobierno, Buenos Aires, Argentina.

García Wolff N. y Santiago F. El modelo institucional de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: nuevas estrategias para nuevos desafíos. XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador. (2014).

INTOSAI. Comité de Creación de Capacidades (2012). Human Resource Management. A Guide for Supreme Audit Institutions. CBC-INTOSAI. Obtenido el 2 de noviembre de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.intosaicbc.org/download/hr-management-guide-eng/> [Accedido el 15/11/20]

INTOSAI. Comité de Creación de Capacidades (2012). Human Resource Management Practical Tools and Checklists. CBC-INTOSAI. Obtenido el 2 de noviembre de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.intosaicbc.org/download/hr-management-guide-annexes-eng/> [Accedido el 15/03/21]

INTOSAI. Comité de Creación de Capacidades (2018). Fortalecimiento de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Una guía para mejorar el desempeño. CBC-INTOSAI.

Obtenido el 2 de noviembre de 2020 en la Word Wide Web: [https://www.intosaicbc.org/cbc-guides-and-flyers/?cp\\_440=3](https://www.intosaicbc.org/cbc-guides-and-flyers/?cp_440=3) [Accedido el 20/3/21]

INTOSAI. Iniciativa de Desarrollo (IDI) (2020). Manual de Gestión Estratégica de las EFS. IDI-INTOSAI. Obtenido el 4 de abril de 2021 en la Word Wide Web: <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/strategy-performance-measurement%20reporting/979-manual-de-gestion-estrategica-version-0/file> [Accedido el 22/05/21]

INTOSAI. Iniciativa de Desarrollo (IDI) (2020). Respuestas a largo plazo ante la Covid-19: La Construcción de EFS con una visión prospectiva, inclusivas y resilientes mediante la planificación y gestión estratégicas. Orientación para las entidades fiscalizadoras superiores. IDI-INTOSAI. Obtenido el 6 de junio de 2021 en la Word Wide Web: <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/strategy-performance-measurement-reporting/1004-respuestas-a-largo-plazo-ante-la-covid-19/file> [Accedido el 08/07/20]

INTOSAI. Iniciativa de Desarrollo (IDI) (2019). Manual para especialistas en eLearning. IDI-INTOSAI. Obtenido el 5 de noviembre de 2021 en la Word Wide Web: <https://www.idi.no/elibrary/relevant-sais/digital-education/1149-elearning-specialists-textbook-spanish/file> [Accedido el 2/12/21]

INTOSAI. (2016). Marco para la Medición del Desempeño de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (MMD-EFS). INTOSAI. Obtenido el 12 de septiembre de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.idi.no/elibrary/well-governed-sais/sai-pmf/758-mmd-efs-2016/file> [Accedido el 14/11/20]

INTOSAI (2017). Plan Estratégico 2017-1022. Obtenido el 11 de febrero de 2021 en: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/Overview/SP\\_INTOSAI\\_Strategic\\_Plan\\_2017\\_22.PDF](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/Overview/SP_INTOSAI_Strategic_Plan_2017_22.PDF) [Accedido el 16/05/21]

INTOSAI (2010). Subcomité de Desarrollo Institucional presidido por la Oficina Nacional de Auditoría del Reino Unido. Introducción a las cualificaciones profesionales para auditores. Una Guía para las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Obtenido el 9 de marzo de 2021 en la Word Wide Web: <https://www.intosaicbc.org/download/introducing-professional-qualifications-in-sais-es/> [Accedido el 04/05/21]

INTOSAI. Comité de Creación de Capacidades (2020). The future - relevant and value-Adding Auditor. A CBC occasional paper. CBC-INTOSAI. Obtenido el 11 de septiembre de 2021 en: [https://www.intosaicbc.org/wpcontent/uploads/2021/09/20201106-The-Future-Relevant-Value-Adding-Auditor\\_CBC\\_Nov-2020.pdf](https://www.intosaicbc.org/wpcontent/uploads/2021/09/20201106-The-Future-Relevant-Value-Adding-Auditor_CBC_Nov-2020.pdf) [Accedido el 02/10/21]

Lastiri, Mariana (2012). La Perspectiva de la Competencia Laboral para la Auditoría Gubernamental. Maestría en Auditoría Gubernamental, Universidad Nacional de San Martín, Escuela de Política y Gobierno, Buenos Aires, Argentina.

Longo, Francisco (2004) Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. 2004. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona, España.

Moreno, María Estela (2022). La nueva agenda de la Auditoría Gubernamental. Diálogos del Futuro. Temporada 3, episodio 6. Comunidad TIP Travesía a la Innovación Pública. Obtenido el 30 de agosto de 2022 en: <https://www.facebook.com/groups/296775264603635/permalink/1114067506207736/> [Accedido el 30/08/22]

Moreno, María Estela (2019). Auditoría Gubernamental Contemporánea. Entre la Teoría y la realidad. 2a. ed. – Buenos Aires: Osmar D. Buyatti- Librería Editorial, 2019.

Pulido, Noemí y Iacoviello, Mercedes (2020). El ABC de la gestión de personas en el sector público. Artículo publicado en la Biblioteca Virtual TOP en 2020. Obtenido el 15 de junio de 2021 en: <http://www.top.org.ar/ECGP/FullText/000020/20306.pdf> [Accedido el 02/07/21]

#### ❖ Normas técnicas

INTOSAI (1977), INTOSAI P-1 Declaración de Lima (ISSAI 1), Principios de INTOSAI. Obtenido el 7 de septiembre de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-1-La-Declaraci%C3%B3n-de-Lima.pdf> [Accedido el 19/11/21]

INTOSAI (2001), ISSAI 100 Principios Fundamentales de Auditoría del Sector Público. Obtenido el 7 de septiembre de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-100-Principios-Fundamentales-de-Auditor%C3%ADa-del-Sector-P%C3%ABlico.pdf> [Accedido el 19/11/20]

INTOSAI (2010), ISSAI 140 (ex ISSAI 40) Control de calidad para las EFS. Obtenido el 7 de septiembre de 2020 en la Word Wide Web: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/ISSAI\\_100\\_to\\_400/issai\\_140/issai\\_40\\_es.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_140/issai_40_es.pdf) [Accedido el 20/11/21]

INTOSAI (2013), INTOSAI P-12 El Valor y Beneficio de las Entidades Fiscalizadoras Superiores - marcando la diferencia en la vida de los ciudadanos. Obtenido el 7 de septiembre de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/INTOSAI-P-12-El-Valor-y-Beneficio-de-las-Entidades-Fiscalizadoras-Superiores-marcando-la-diferencia-en-la-vida-de-los-ciudadanos.pdf> [Accedido el 20/11/21]

INTOSAI (2020), ISSAI 150 La competencia del auditor. Obtenido el 12/8/2021 en la Word Wide Web: <https://www.intosaicbc.org/wp-content/uploads/2021/10/ISSAI-150-1.pdf> [Accedido el 11/12/21]

Ley N°70/98. Sistema de Gestión, Administración Financiera, y Control del Sector Público de la Ciudad. Obtenida el 23 de junio de 2020 en la Word Wide Web: <https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/ley70.pdf> [Accedido el 03/04/21]

Ley N°325/99. Obtenido el 18 de agosto de 2020 en la Word Wide Web: [https://www.agcba.gov.ar/web/doc/ne-ley\\_325.pdf](https://www.agcba.gov.ar/web/doc/ne-ley_325.pdf) [Accedido el 06/04/21]

AGCBA. Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires. Convenio Colectivo de Trabajo del Personal. Obtenido el 11 de marzo de 2021 en la Word Wide Web: [https://www.agcba.gov.ar/web/doc/norm\\_2015-09-25\\_convenio-colectivo-de-trabajo-del-personal.pdf](https://www.agcba.gov.ar/web/doc/norm_2015-09-25_convenio-colectivo-de-trabajo-del-personal.pdf) [Accedido el 08/05/21]

AGCBA. Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires. Normas Básicas de Auditoría Externa. Obtenido el 9 de diciembre de 2020 en la Word Wide Web: [https://www.agcba.gov.ar/web/doc/ni-normas\\_basicas\\_de\\_auditoria\\_externa.pdf](https://www.agcba.gov.ar/web/doc/ni-normas_basicas_de_auditoria_externa.pdf) [Accedido el 14/03/20]

AGCBA. Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires. Resoluciones del Colegio de Auditores/as Generales. Obtenidas en junio de 2021 en la Word Wide Web: <https://www.agcba.gov.ar/somos/normativa> [Accedido el 15/07/21]