

2019

# PLANES ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Informe de Auditoría N° 021/2019



Ministerio de Trabajo,  
Empleo y Seguridad Social  
Presidencia de la Nación

Unidad de Auditoría Interna



**Ministerio de Trabajo,  
Empleo y Seguridad Social  
Presidencia de la Nación**

**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

***Auditor Adjunto de Gestión de Recursos  
y Procesos de Apoyo***  
*Dr. José Norberto DE NARDO*

***Auditora Profesional***  
*Dra. María Cecilia IGLESIAS*

## Contenido

---

	INFORME ANALÍTICO
I) OBJETO	1
II) ALCANCE	1
III) ANTECEDENTES	1
IV) TAREA REALIZADA	3
V) DESCRIPCIÓN, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	3
VI) CONCLUSIÓN	6

## INFORME DE AUDITORÍA ANALÍTICO

### PLANES ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

#### I) OBJETO

Relevar la existencia de un Plan Estratégico y elaborar un estado de situación sobre los mecanismos internos de seguimiento y evaluación del mismo.

#### II) ALCANCE

La tarea fue realizada en el período comprendido entre los meses de octubre y noviembre de 2019, de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Gubernamental aprobadas por Resolución SIGEN 152/02, aplicándose algunos de los procedimientos allí enumerados u otros que se consideraron necesarios.

El informe se encuentra referido a las observaciones y recomendaciones sobre el objeto de la tarea hasta el período precedentemente indicado y no contempla la eventual ocurrencia de hechos posteriores que puedan modificar su contenido, ello a excepción de aquellos casos puntuales a los que se haga expresa referencia.

Se hace constar que el presente relevamiento ha sido efectuado previo a las recientes modificaciones en la estructura organizativa del organismo, a saber: a) Por Decreto DNU N° 7/2019 (B.O: 10/12/2019) se modifica la Ley de Ministerios, reestableciendo su rango ministerial, como MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL; y b) Por Decreto N° 50/2019 (B.O. 20/12/2019) se modifica el organigrama de aplicación de la Administración Pública Nacional centralizada hasta nivel de subsecretaría, creándose en el ámbito de esta jurisdicción la Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas, con incumbencias sobre la materia aquí analizada.

#### III) ANTECEDENTES

##### Normativos

- Ley 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional y normas reglamentarias;
- Decreto N° 1344/2007 – Aprueba el Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156;
- Resolución SGN N° 152/2002 – Aprueba las “Normas de Auditoría Interna Gubernamental”;
- Resolución SGN N° 172/2014 – Aprueba las “Normas Generales de Control Interno”.



- Decreto N° 174/2018 – Aprueba el organigrama de aplicación de la Administración Nacional centralizada hasta el nivel de subsecretaría, establece objetivos y conformación organizativa;
- Decreto N° 801/2018 – Modifica la Ley de Ministerios – Crea el Ministerio de Producción y Trabajo;
- Decreto N° 802/2018 – Crea el cargo de Secretario de Gobierno de Trabajo y Empleo con dependencia del Ministerio de Producción y Trabajo;
- Decisión Administrativa N° 296/2018 – Aprueba la estructura organizativa de primer y segundo nivel operativo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social;
- Resolución M.T.E.y S.S. N° 512/2009 - Aprueba Plan Estratégico del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para el período de gestión 2008/2011;
- Resolución M.T.E.y S.S. N° 1 de fecha 10/12 -Aprueba Plan Estratégico del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para el período de gestión 2012/2015.

#### Informáticos

- Intranet MTEySS;
- Sistema Integrado de Normativa Interna (Intranet MTEySS - SINI);
- Sistema Gestión Documental Electrónica (GDE).

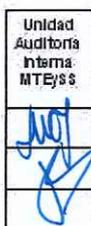
#### Marco de Referencia <sup>1</sup>

El entorno es cada vez más dinámico y cambiante y requiere de mayor esfuerzo de diagnóstico posible para el diseño de estrategias con capacidad de identificar las amenazas y oportunidades.

La organización necesita realizar un esfuerzo por pensar sobre lo que es, lo que quiere y cómo lo logrará, para así, orientar sus acciones y contribuir a la toma de decisiones estratégicas para la gestión.

La importancia de tener un plan estratégico redunda, principalmente, en que todas las áreas y agentes, van a estar comprometidos con objetivos comunes y no como compartimentos individuales que sólo contribuirán al fracaso de las acciones propuestas.

Todos y cada uno de los integrantes de la organización, deben tener en claro la visión, misión y objetivos, definidos por la autoridad previamente, para la consecución de su labor diaria.



<sup>1</sup> Fuente: MTEySS "Plan estratégico y Sistema de Gestión de Calidad", Edición: Unidad de Comunicación Institucional, Jefatura de Gabinete de Ministros, Abril/2012.



La planificación evita, que las contingencias diarias, diluyan los objetivos a mediano y largo plazo de la organización, como fuente de políticas públicas que apunten a una mejor calidad de servicio al ciudadano.

Dicho documento se constituye en la guía y el insumo básico para preparar los planes operativos anuales de cada una de las unidades del nivel táctico-operativo del organismo.

#### IV) TAREA REALIZADA

##### Descripción

La tarea realizada consistió en la ejecución de los siguientes procedimientos de auditoría y/o verificaciones:

1. Análisis normativo;
2. Recopilación de antecedentes;
3. Solicitud de información y documentación a las áreas intervinientes en las tramitaciones;
4. Consulta y obtención de datos de Aplicativos Informáticos.

Para el abordaje de este proyecto, se examinaron los antecedentes y experiencias con los que cuenta la organización. A partir de allí, se efectuó el relevamiento de las actividades promovidas para la formulación de un plan estratégico institucional y el estado de avance de las mismas.

#### V) DESCRIPCIÓN, OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

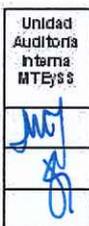
##### A. PLANEAMIENTOS ESTRATÉGICOS APROBADOS

##### Descripción:

Mediante Resolución M.T.E.y S.S. N° 512 de fecha 08 de Junio de 2009 se aprueba el Plan Estratégico para el período de gestión 2008/2011. Los problemas identificados como prioritarios para la entonces gestión del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, fueron:

- Alto nivel del empleo informal y no registrado;
- Déficit de políticas activas que abordan de modo integral la problemática del empleo;
- Altos niveles de intensidad en el conflicto laboral y sindical;
- Necesidad de afianzar y consolidar la temática de la seguridad social.

Mediante Resolución M.T.E.y S.S. N° 1 de fecha 10 de Enero de 2012 se aprueba el Plan Estratégico para el período de gestión 2012/2015, conformado por los siguientes componentes:



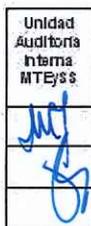
- 4 apuestas estratégicas:
  - a) Incrementar el trabajo registrado/formal/legal,
  - b) Desarrollar políticas activas de empleo con eje en la capacitación y la inserción laboral
  - c) Administrar el conflicto y la negociación colectiva
  - d) Profundizar el papel del MTEySS en la temática de la seguridad social
- 2 objetivos integrales:
  - a) Adecuar y fortalecer la estructura del MTEySS
  - b) Intensificar la actividad normativa del MTEySS
- 3 objetivos transversales:
  - a) Mejorar la calidad de la gestión del MTEySS
  - b) Consolidar el diseño y la formulación de políticas públicas sociolaborales, instando al debate, a la investigación y a ser reconocido el MTEySS como referente en la evaluación de la eficacia de dichas políticas,
  - c) Fortalecer la presencia del MTEySS y el intercambio de experiencias en los ámbitos regionales e internacionales.
- 41 indicadores de resultado,
- 71 operaciones-indicadores de producto,
- 185 actividades.

## B. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AÑO 2019

### Descripción:

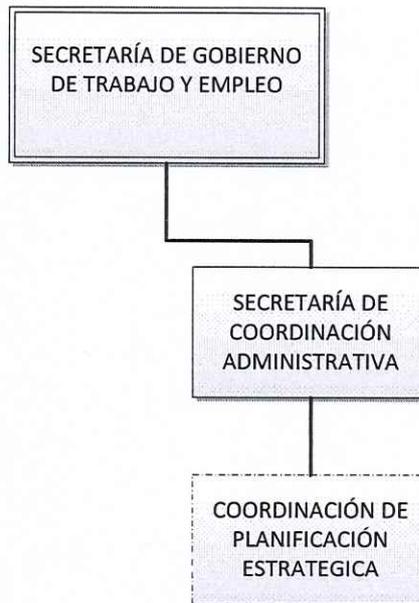
A partir del dictado de la Decisión Administrativa N° 296/2018, la Coordinación de Planificación Estratégica, dependiente de la entonces Secretaría de Coordinación Administrativa, ha tenido las siguientes funciones:

1. Asistir técnicamente al Secretario en la planificación estratégica de la Jurisdicción, desarrollando propuestas y herramientas metodológicas para la instrumentación.
2. Coordinar la elaboración, desarrollo y monitoreo del plan estratégico y plan operativo anual, por parte de cada una de las áreas del Ministerio, verificando el cumplimiento de las metas establecidas y los estándares de calidad acordados
3. Coordinar la implementación de programas de mejoramiento de la calidad en los servicios que se prestan en las dependencias del Ministerio.
4. Coordinar la agenda temática y organizar la convocatoria a reuniones del COMITÉ DE GESTIÓN ESTRATÉGICA del Ministerio, creado mediante Resolución del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL N° 1177/05.



5. Identificar las competencias institucionales en función de la misión, visión, valores planteadas en el plan estratégico de la Jurisdicción.

Organigrama:



Fuente: D.A. N° 296/2018 (B.O. 12/03/2018)

**C. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

**Observación**

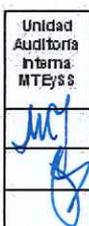
Se ha verificado que a partir del año 2016 el Organismo no cuenta con un Plan Estratégico aprobado. Así tampoco se han identificado antecedentes que den cuenta de un proceso de definición de lineamientos o de nuevos objetivos en ese sentido.

**Recomendación**

Las autoridades superiores deberán establecer lineamientos estratégicos que permitan comenzar a elaborar un Plan Estratégico de mediano plazo, con el propósito que los procesos de la organización puedan alinearse y responder con eficacia y calidad a los destinatarios de sus servicios.

**Información proporcionada por el Sector Auditado**

La Secretaría de Coordinación Administrativa en fecha 13 de Noviembre de 2019 ha manifestado que los procesos de la entonces Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo se encontraban en una etapa de redefinición y, además, que las tareas relacionadas al planeamiento estratégico no se encontraban en la órbita de competencias de dicha Secretaría.



### Opinión UAI

Sobre la base de la respuesta brindada por la entonces Secretaría de Coordinación Administrativa, cabe señalar que tal como resulta de la descripción realizada en el punto B. "ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AÑO 2019", entre las acciones de la Coordinación de Planificación Estratégica dependiente de esa la Secretaría, se encuentran la de coordinar la elaboración, desarrollo y monitoreo del plan estratégico y plan operativo anual, por parte de cada una de las áreas del Ministerio, verificando el cumplimiento de las metas establecidas y los estándares de calidad acordado.

Así entonces, esta Unidad entiende que la mencionada Coordinación no ha venido desempeñando las acciones que las normas de estructura oportunamente le asignaran.

### VI) CONCLUSIÓN

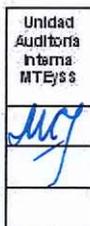
Sobre la base de las tareas desarrolladas, conforme al objeto y al alcance de las mismas, esta Unidad de Control concluye que no existe actualmente un plan estratégico de la organización, lo cual representa una carencia o debilidad significativa.

Cabe señalar que conforme las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional (Componente 2 – Principio 6), la organización debe especificar los objetivos con claridad y los mismos deben estar alineados con la visión y misión organizacionales. En efecto, la planificación estratégica no constituye un simple imperativo formal ni un resultado en sí mismo, sino que su implementación y control tiende a garantizar la eficaz y eficiente aplicación de los recursos institucionales existentes, permite medir la gestión y evaluar mejoras. De allí su importancia y la necesidad de asegurar su elaboración por parte de las áreas responsables.

En función de los cambios que recientemente ha tenido la estructura organizativa del organismo (Decreto N° 50/2019 - B.O. 20/12/2019), la actual Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas posee incumbencias específicas sobre la materia objeto del presente.

En próximas tareas de seguimiento se reevaluará el estado de situación verificado, las medidas que se impulsen y los resultados que se obtengan.

BUENOS AIRES, 30 de Diciembre de 2019.



  
Dra. María Cecilia IGLESIAS  
Auditora Profesional

  
Dr. José Norberto DE NARDO  
Auditor Adjunto de Gestión de Recursos y  
Procesos de Apoyo

