



**ESPECIALIZACIÓN en  
AUDITORÍA INTERNA  
GUBERNAMENTAL**

(DECRETO 72/2018)

# **ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LA PLATA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

---

## **ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL CONTROL INTERNO EN EL MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL**

**AUTOR: SCHIAVONI RICCA, LORENA PÍA**

**DIRECTOR: MG. SOLARI, ESTEFANÍA**

DICIEMBRE 2021



## 1. RESUMEN

Mediante la presente investigación se pretendió determinar el conocimiento que tienen los empleados del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL 1(MTEySS) acerca del tema de Responsabilidad Social en la Administración Pública (RSA) y las funciones de sus Enlaces de Integridad (EI) designados para operar como nexo ante la Oficina Anticorrupción (OA), tema que en la actualidad no puede ser desconocido por ningún tipo de Organismo de la Administración Pública Nacional (APN), pues se ha convertido en una herramienta generadora de innovación dentro de los procesos de tomas de decisiones para las implementaciones de políticas públicas.

Se muestran cuestionamientos que permiten identificar cual es el modelo que debe adoptar en este caso la cartera de Trabajo, a fin de incorporar prácticas de RSA desarrolladas e implementarlas a corto plazo a través de los enlaces de integridad de la Jurisdicción.

Durante los últimos años la Administración Pública Nacional, viene acompañando este proceso de transformación hacia la RSA con el dictado de diferentes normas, leyes y acuerdos, los cuales de manera común tienen un solo propósito, el concientizar la importancia del impacto de su gestión dentro de la sociedad.

Se orientó el estudio del caso bajo el marco de las normas regulatorias dictadas para la APN como es la Encuesta Nacional de Integridad y conceptos extraídos de la norma ISO 26000 permitiendo analizar el compromiso que debían asumir los integrantes del organismo para que, a través de su difusión, se instaurase de manera voluntaria en todas las líneas internas y luego, en un futuro, trascendiese a sus grupos de interés o *stakeholders*.

En base a lo mencionado el objetivo general del presente trabajo se definió como: “Analizar la opinión sobre las nociones básicas acerca del conocimiento del personal del MTEySS respecto de los conceptos de EI y RSA, su implementación en el organismo y determinar la viabilidad de

<sup>1</sup> El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, tiene la misión de servir a los ciudadanos en las áreas de su competencia. Diseña, elabora, administra y fiscaliza en todo lo inherente a las relaciones y condiciones individuales y colectivas de trabajo, al régimen legal de las negociaciones colectivas y de las asociaciones profesionales de trabajadores y empleadores, al empleo, la capacitación laboral y a la seguridad social.



la implementación en el corto y/o mediano plazo de estos conceptos”. Siendo, los objetivos específicos del presente trabajo final:

- Analizar las nociones básicas acerca del conocimiento del personal del MTEySS respecto de los conceptos de EI y RSA.
- Indagar la opinión respecto a la implementación de EI y RSA en el organismo.
- Determinar la viabilidad de la implementación en el corto y/o mediano plazo de EI y RSA en el organismo.

Para cumplir con los objetivos se elaboró una encuesta (anónima) para relevar la opinión de los agentes que componen la nómina del Ministerio tanto los que se hallan prestando servicios en las instalaciones a nivel central, así como quienes prestan servicios en dependencias desconcentradas del interior del país.

A través del análisis de los resultados del relevamiento efectuado, se procuró dejar de manifiesto que, para que las prácticas de RSA se asienten a corto plazo y de manera exitosa es necesario el compromiso de la máxima autoridad como también la aceptación de las líneas operativas quienes, en definitiva son los que, interactúan desde la cotidianeidad de sus tareas, con la sociedad en su conjunto, haciendo posible cumplir con el objetivo ministerial, sea a través de proveedores y prestadores de servicios, asociaciones gremiales, sindicatos, empresas y trabajadores en las mediaciones dictadas a través de servicio de conciliación laboral obligatoria, etc.

Por último, con el presente trabajo se aspira a que, el mismo, no solo sirva de guía inicial para definir los valores éticos y mostrar al ciudadano que las actividades se desarrollan en forma transparente; sino que además genere evidencia en cuanto a la relevancia de la elaboración de un marco ético e integral que le brinde seguridad jurídica a la institución para las relaciones emergentes con los empleados, funcionarios y aquellas relaciones vinculadas con proveedores y demás terceros involucrados.



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

## **PALABRAS CLAVE:**

Responsabilidad Social, Enlaces de Integridad y Control Interno.



## 2. ÍNDICE

1. RESUMEN.....	2
2. ÍNDICE .....	5
3. INTRODUCCIÓN .....	7
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
5. OBJETIVOS .....	12
6. MARCO TEÓRICO .....	13
6.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS).....	13
6.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	13
<i>ENFOQUE TEÓRICO</i> .....	15
6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (RSA).....	15
<i>ENLACES DE INTEGRIDAD EN MATERIA DE INTEGRIDAD PÚBLICA</i> .....	17
6.3 CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	19
7. METODOLOGÍA .....	24
8. DESARROLLO .....	27
8.1 ANTECEDENTE INSTITUCIONAL .....	27
8.1.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	27
8.1.2 COMPETENCIA .....	29
8.1.3 OBJETIVOS Y FUNCIONES .....	29
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	30
8.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL E INTEGRIDAD EN EL MTEySS .....	31
8.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	32
A. <i>CONTEXTO GENERAL</i> .....	33
B. <i>EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS</i> .....	35
C. <i>EN RELACIÓN AL PERFIL DEL ENCUESTADO</i> .....	42
8.5 PROPUESTA.....	44
a. <i>CÓDIGO DE ÉTICA</i> .....	45
b. <i>COMITÉ DE ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL</i> .....	45
c. <i>CANALES DE DENUNCIA INTERNA Y EXTERNA</i> .....	47
d. <i>CONTROL INTERNO</i> .....	47



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

9.	CONCLUSIONES .....	49
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	51
11.	ANEXOS.....	53
11.1	ENCUESTA: ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	54
A.	<i>CUESTIONARIO</i> .....	55
B.	<i>PERFIL DEL ENCUESTADO</i> .....	57
11.2	ORGANIGRAMA DEL MTEySS.....	58



### 3. INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente trabajo se define como: “Analizar la opinión sobre las nociones básicas acerca del conocimiento del personal del MTEySS respecto de los conceptos de EI y RSA, su implementación en el organismo y determinar la viabilidad de la implementación en el corto y/o mediano plazo de estos conceptos”. El mismo, tiene como propósito brindar evidencia acerca de la importancia de las funciones de los EI en el MTEySS, su relación con el control interno y trazar los lineamientos en pos de la RS como nueva forma de gestionar y rendir cuentas en la APN.

Por otra parte, se intenta demostrar que una práctica como es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) con orígenes en el ámbito privado y en el rubro empresarial, puede trasladarse y adaptarse a las necesidades de cada organización e implementarse al ámbito gubernamental por medio de un sistema de gestión de integridad, donde con el correr del tiempo se verá reflejada la mejora del desempeño global para la generación del valor público aportando a la confianza e imagen institucional.

En función de ello, se dará comienzo con una reseña normativa creada a nivel nacional que determina la obligatoriedad de contar con los mencionados enlaces o la “unidad responsable en materia de Integridad Pública” en cada jurisdicción y, luego, fundar opinión de la postura adoptada con relación de la viabilidad de su implementación.

Se analizaron diferentes materiales: bibliográfico, normativa, concurrencia a foros, capacitaciones y talleres, doctrina comparada con otros lugares del mundo donde dicha temática, si bien resulte nueva, quizá se encuentre un poco más encauzada.

Por otra parte, además se tuvo presente el aporte de definiciones de ciertos autores que han planteado la idea de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un concepto evolucionado y ventajoso para el ámbito empresarial, buscando la analogía para su aplicación y práctica en la APN.

En virtud de lo antes expuesto, el estudio de caso surgió a partir de la necesidad de instaurar las nociones de RSA en el ámbito ministerial, previa difusión de las obligaciones de los mencionados enlaces cumpliendo de este modo con los requerimientos que la ley exige, según



los principios de transparencia, ética y rendición de cuentas para administración pública, empleados y funcionarios.

Para cumplir con el objetivo del trabajo se efectuó un relevamiento mediante una encuesta a empleados y funcionarios del MTEySS, la misma será detallada en el apartado metodológico.

En razón que el Ministerio cuenta con una estructura organizativa de tamaño considerable, que opera con oficinas administrativas en sede de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y con oficinas en unidades desconcentradas en el interior del país, se procuró dar al cuestionario de relevamiento alcance a nivel Nacional.

Por último y a partir del análisis del caso, se exponen las soluciones posibles para dar comienzo de manera planificada y ordenada los primeros pasos hacia las prácticas de RSA.



#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De los diferentes relevamientos efectuados en los últimos años en materia de ética y transparencia y tomando como fuente de información la última Encuesta Nacional de Integridad: Cuestionario Administración Pública Nacional, se detectó en el organismo bajo estudio, la carencia del conjunto normas integradas tales como un Código de Ética, de conducta, políticas y procedimientos de integridad aplicables a la totalidad de empleados y a los funcionarios incorporados bajo cualquier modalidad contractual, independientemente del cargo o función ejercidos, de forma tal de prevenir la comisión de los delitos.

Mediante el artículo 1° de la Resolución SACySF N° 02/2018<sup>2</sup> se aprueba el “*Código de Conducta para todas las personas que desarrollen tareas para la Secretaría de Atención Ciudadana y Servicios Federales*”, cualquiera sea su nivel, jerarquía y vínculo contractual, sea temporal o permanente, remunerado u honorario, así como a todos aquellos que actúen en su nombre y/o representación, adicionando en el mismo artículo cuyo conocimiento y observancia será obligatorio para todo el personal del Organismo.

Sin perjuicio que en su articulado se haga extensivo y obligatorio para todo el personal del Jurisdicción, se observan dos situaciones que generan controversia. La primera de ellas, es que ha sido elaborado de acuerdo a las funciones y acciones que lleva a cabo el personal de la citada Secretaría de Atención Ciudadana y, la segunda es la falta de difusión y comunicación fehaciente al resto del personal.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes, se entiende que el referido Código de Conducta tiene un alcance selectivo, limitando su aplicación al resto de los integrantes de la organización.

Históricamente el sector público se somete a diario a una constante exigencia social para lograr una gestión responsable, que implique que su actuación sea respetuosa y ejemplar en sus costumbres, principios, valores sociales y éticos.

Es por ello que, se impulsó el dictado de normativa tendiente a contribuir a la transversalización de la transparencia en la gestión pública con lineamientos precisos sobre lo

<sup>2</sup> Véase recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/311542/norma.htm>



que constituye una política integral de transparencia y orientada a la concientización y compromiso de cada organismo de la APN para adoptar medidas que faciliten la implementación de una política integral de transparencia.

Para alcanzarlo, se precisan lineamientos claros sobre la composición de una política integral preventiva con una estructura institucional sólida, que acompañe para su implementación en el ámbito de competencia en Sede Central, como también en de las diferentes Agencias Territoriales.

En este sentido, se requiere de la articulación y profundización de ese saber específico con las particularidades de la realidad organizacional, con el objetivo de poder difundir e implementar los lineamientos que se establezcan en todo el Territorio Nacional donde el Ministerio tenga competencia.

Si bien se consideran deseable que las prácticas Responsabilidad Social (RS) se implementen de forma voluntaria y por convicción, para lograr un reordenamiento y modernización de la APN resultó necesario el dictado de normas relacionadas a la problemática que nos atañe.

Al igual que en otro tipo de organizaciones, las administraciones públicas están llamadas también a demostrar la integración de la RS en sus propios sistemas de gestión y en las relaciones con sus interlocutores; pudiendo reconocerse una doble dimensión externa e interna en la gestión pública de la RSA.

Se hace imperioso desarrollar, promover y difundir a través de las capacitaciones con el fin inmediato de la consolidación de una cultura organizacional sustentada en principios éticos, que se basen en el respeto estricto de la Constitución Nacional, de los tratados internacionales, del marco normativo y de los principios generales del derecho.

Vale aclarar aquí, que, si bien las actividades formativas relacionadas a ética, integridad, transparencia y conflicto de intereses son difundidas y circularizadas desde el correo institucional a todos los integrantes del Ministerio, éstas son las dictadas por el Instituto Nacional de la Administración Pública<sup>3</sup> (INAP) con cupos limitados las cuales no resultan diagramadas en función de los antecedentes y necesidades del propio Organismo.

---

<sup>3</sup> El Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) es un organismo dependiente de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación Argentina, tiene a su cargo la elaboración de políticas



Por lo mencionado en párrafos precedentes, es tiempo de poner en práctica toda la normativa dictada en los últimos tiempos, mediante el acompañamiento institucional para definir estrategias para la prevención, gestión, control y detección de riesgos en las diferentes actividades, definición de los valores organizacionales, elaboración de Códigos de Conducta, de Políticas y de Procedimientos necesarios para que la jurisdicción desarrolle sus actividades en concordancia con la normativa vigente y con la asistencia técnica en la implementación de procesos de integridad, ética pública y transparencia.

Como se ha expuesto, en todas las oportunidades se ha valorado la sensibilidad de estos temas que tanto nos preocupan, a través de las respuestas de sus funcionarios; en cambio en esta ocasión se pretende conocer la opinión de sus empleados y así identificar luego, de su análisis, ¿Cuál es la situación actual de la RS y los EI desde la perspectiva de los integrantes del MTEySS en cuanto a su conocimiento y su opinión en cuanto al impacto de la implementación? ¿Es viable la implementación en el corto y/o mediano plazo de EI y RSA en el organismo?.

---

públicas de formación profesional y capacitación de funcionarios y empleados públicos de la APN. Además, trabaja en la investigación, recopilación y publicación documental en todo lo referente al pensamiento estatal argentino.



## 5. OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo se definió como: “Analizar la opinión sobre las nociones básicas acerca del conocimiento del personal del MTEySS respecto de los conceptos de EI y RSA, su implementación en el organismo y determinar la viabilidad de la ejecución en el corto y/o mediano plazo de estos conceptos”.

Siendo, los objetivos específicos del presente trabajo final:

- Analizar las nociones básicas acerca del conocimiento del personal del MTEySS respecto de los conceptos de EI y RSA.
- Indagar la opinión por parte de empleados del organismo respecto a la implementación de EI y RSA en el organismo.
- Determinar la viabilidad de la implementación en el corto y/o mediano plazo de EI y RSA en el organismo.



## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)

Para entender el concepto de Responsabilidad Social de la Administración Pública (RSA) es necesario hacer una breve reseña del origen, el cual nos servirá de guía para comprender su aplicación en el aparato administrativo gubernamental.

#### 6.1.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cuenta con un amplio marco contextual, fortalecido a partir de diferentes leyes, normas y suscripción de acuerdos con el propósito de concientizar a las empresas de la importancia del impacto de sus actividades dentro de la sociedad. Práctica que ha comenzado a tener mucha importancia en todos los ámbitos de los negocios, ya que se relaciona directamente con nivel de ética involucrado dentro de sus actividades.

Su concepto resulta ser relativamente nuevo y por ello, se somete a constantes modificaciones respecto a los diferentes enfoques y puntos de vista según lo trate cada autor.

Como bien se indica, el RSE se inicia en el ámbito empresarial donde es visto como una forma de hacer negocios, en el que se consideran los efectos sociales, ambientales, económicos e incorpora, además, el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Efectuando dicho análisis desde la perspectiva privada, RSE incluye la palabra “empresarial” y debe tenerse en cuenta que los empresarios son parte del todo, de este plan global interactivo en el que cada uno debe aportar objetivamente lo que debe, para beneficio de todos.

Tiene como fin cultivar las predisposiciones necesarias para poner en circulación el nuevo plan, crear el conocimiento, el consenso y la participación hacia el mismo rumbo de toda la comunidad incluyendo a directivos de empresas, accionistas, inversores, empleados, proveedores, consumidores, periodistas, legisladores, ONG, etc..



Tanto para el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad<sup>4</sup> (IARSE) de Argentina, como para el *Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidade de Social de Brasil*<sup>5</sup> (ETHOS), sostienen que la práctica de RSE, carece de una definición universal por tratarse de un concepto en permanente evolución y desarrollo y desde el IARSE, piensan conformar una definición más dinámica de lo que estas prácticas significan.

La RSE afirma Izquierdo (2004) que trata de “la libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés” (p. 12), la que comprende las siguientes ideas: las buenas prácticas deben ser voluntarias, aportar valor a los grupos de interés y tener en consideración todas las dimensiones de la empresa.

Entonces cuando se hable de RS, se refiere a una función pública ética, justa, equitativa, progresista, sustentable y, en general, a una función con beneficios colectivos para la comunidad actual y la del futuro agregando, además, la transparencia, debida rendición de cuentas y participación ciudadana.

En esta línea de ideas, la expresión “Código de Conducta de los empleados públicos” se agrupa a un empleado público (laboral o funcionario) en el desempeño de las concretas funciones y tareas que cada uno de ellos tienen asignadas con el objetivo de contribuir a la tutela de un interés general (como es el desarrollo sostenible global) que tiene encomendada la Administración Pública para la que prestan servicios.

En efecto, vale traer la línea de ideas de Cueto Cedillo & de la Cuesta González (2019) donde expresa que los “valores éticos se han plasmado en Códigos de Conducta en la Administración Pública; en particular, en aquellos que refieren a comportamientos de las personas que prestan determinados servicios públicos” (p. 127), motivo por el cual se sostiene la necesidad de comenzar a trabajar en este sentido, para alcanzar los estándares internacionales de RSE.

<sup>4</sup> El Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad (IARSE) es un centro de referencia nacional y regional en materia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de las organizaciones. Es una organización privada, sin fines de lucro, fundada a principios de 2002 que trabaja con la misión de “Generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región”.

<sup>5</sup> El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, es una organización no gubernamental creada en 1998, con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa.



En definitiva, el rol del sector público no puede restringirse al cumplimiento de la legalidad y en su caso de la exigencia de responsabilidades económico-patrimoniales por sus actuaciones y modelos de gestión.

### *ENFOQUE TEÓRICO*

Desde un punto de vista teórico, la gestión de la RS ofrece distintas utilidades y enfoques para las empresas, que pueden ser también de aplicación al ámbito de la Administración pública.

Abordando la gestión de RS desde un punto de vista teórico, ofrece distintas utilidades y enfoques para las empresas que pueden adaptarse y resultar de aplicación al ámbito de la APN (Cueto Cedillo & de la Cuesta González, 2019):

- ✓ *Enfoque instrumental*: Aprovechar la RSC como factor diferencial o ventaja competitiva.
- ✓ *Enfoque político*: Legitimar el poder corporativo a través de pruebas de su ejercicio de forma responsable.
- ✓ *Enfoque stakeholder*: Alinear las políticas y procedimientos de la organización con las demandas de los grupos de interés.
- ✓ *Enfoque ético*: Impulsar conductas éticas de las organizaciones frente a la sociedad.
- ✓ *Enfoque poliédrico*: Reforzar la reputación, la legitimación y confianza ante la sociedad a través de una gestión responsable integral a nivel de transparencia y buen gobierno, empleabilidad, compras y contratación responsable, e inversión y financiación con impacto social.

Por lo expuesto y dadas las características del organismo relevado los enfoques que más se acercan, al modelo de RS propuesto, son el ético y poliédrico.

## **6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (RSA)**

Algunas corrientes de pensamientos creen en la conveniencia de no regular legalmente las prácticas de RS, por hallar deseable que las mismas se implanten de forma voluntaria y por convicción por considerarla que sobrepasa las obligaciones legales que deben cumplir las organizaciones.

No obstante, los defensores de la voluntariedad no descartan la intervención del Estado a través de políticas de fomento e incentivo de la RSA, cuestión que se vino dando en las últimas



décadas en nuestra APN con el reordenamiento y modernización con avances en materia de regulación.

La normativa vigente puede ser aprovechada para un propósito de mayor alcance: avanzar hacia un análisis pormenorizado que permita evaluar las capacidades institucionales para fortalecer un futuro sistema de ética pública, integridad y transparencia, con determinados instrumentos que componen el marco normativo de integridad y transparencia en nuestro país y que regulan las pautas éticas, los deberes y las obligaciones de quienes ejercen una función pública en el Estado Nacional.

En virtud que la lucha contra la corrupción es un tema prioritario de las políticas de gobierno, con el objeto de planificar un ciclo de cinco años que comprende 2019-2023, se elaboró una Estrategia y Plan Nacional Anticorrupción que contempla más de doscientas cincuenta iniciativas transversales y sectoriales para consolidar y profundizar el camino de la transparencia, lucha contra la corrupción e integridad, el fortalecimiento institucional y la rendición de cuentas de manera integral, abierta y pública.

Respecto a la implementación de un Programa de Integridad, la Ley N° 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas de Argentina, tiene dentro de sus propósitos el incentivar a personas jurídicas a implementar programas de integridad como posible defensa ante una investigación por corrupción.

El artículo 22 de la Ley define al Programa de Integridad como un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por dicha ley.

En el artículo 23, se enumeran los elementos que hacen a un buen programa de integridad, mencionándose que al menos deben incluir: Un código de ética o de conducta, Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público y la realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados.

Por otra parte, otros elementos a desarrollar son:



- I. El análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad;
- II. El apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia;
- III. Los canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos;
- IV. Una política de protección de denunciantes contra represalias;
- V. Un sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta;
- VI. Procedimientos que comprueben la integridad y trayectoria de terceros o socios de negocios, incluyendo proveedores, distribuidores, prestadores de servicios, agentes e intermediarios, al momento de contratar sus servicios durante la relación comercial;
- VII. La debida diligencia durante los procesos de transformación societaria y adquisiciones, para la verificación de irregularidades, de hechos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades en las personas jurídicas involucradas;
- VIII. El monitoreo y evaluación continua de la efectividad del programa de integridad;
- IX. Un responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad;
- X. El cumplimiento de las exigencias reglamentarias que sobre estos programas dicten las respectivas autoridades del poder de policía nacional, provincial, municipal o comunal que rija la actividad de la persona jurídica.

#### *ENLACES DE INTEGRIDAD EN MATERIA DE INTEGRIDAD PÚBLICA*

Las Leyes Nros. 24759 y 26097, que aprobaron la Convención Interamericana Contra la Corrupción<sup>6</sup> (CICC) y la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción<sup>7</sup> (CNUCC)

<sup>6</sup> La Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC), — adoptada por la Organización de Estados Americanos el 29 de marzo de 1996 y aprobada por la Ley N° 24.759-, que es el primer instrumento internacional en la materia que comprende de los componentes punitivos y preventivos, así como de asistencia y cooperación entre los Estados

<sup>7</sup> La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (en inglés: *United Nations Convention against Corruption*, UNCAC) es un tratado multilateral de la Organización de las Naciones Unidas con el fin de prevenir y combatir la corrupción política. Fue adoptada el 31 de octubre de 2003 por la Asamblea General de las Naciones Unidas con la Resolución 58/4 y con fecha de mayo de 2020, había 187 ratificantes, entre los que se encuentran 181



respectivamente, resultan instrumentos internacionales que tienden a la homogeneización normativa y de políticas públicas en pos de la prevención, persecución y sanción de los hechos de corrupción, fomentando la cooperación entre los Estados Parte a través del intercambio de información y de experiencias sobre esta problemática.

Por el artículo 5º, la CNUCC ratificó y asumió la obligación de formular y aplicar o mantener en vigor políticas coordinadas y eficaces contra la corrupción orientadas a la participación de la sociedad, la debida gestión de los asuntos y bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas.

Por otra parte, los diversos organismos internacionales luego de analizar nuestra legislación, realizaron diferentes recomendaciones sobre la mejor manera de implementar los postulados de las Convenciones Internacionales, recomendaciones a las que nuestro país debe promover su cumplimiento y destacan los temas vinculados a la Integridad Pública, aconsejando a desarrollar un sistema coherente y global en materia de integridad pública.

En tanto el artículo 1º del Decreto 258/2019, se aprueba el “Plan /Nacional Anticorrupción (2019 – 2023)” y con él, el Anexo (IF-2019-21474040-APN-SFI#JGM) que forma parte integrante del citado decreto.

Tomando las recomendaciones efectuadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos<sup>8</sup> (OCDE) sobre Integridad en Argentina, se elabora y sanciona el Decreto N° 650/2019 reglamentado por la Decisión Administrativa N° 797/2019, donde determinan los puntos de contacto de integridad con el apoyo y directrices de la OA. Al respecto, en el artículo 1º del mencionado Decreto, se establece que las distintas Jurisdicciones y Entidades que conforman la APN contarán con un Enlace de Integridad en el Ejercicio de la Función Pública.

La mencionada decisión administrativa, define que las funciones de los enlaces serán ejercidas por las unidades responsables en materia de Integridad Pública, y cuando los

---

Estados miembros de las Naciones Unidas, las Islas Cook, Niue, la Santa Sede, el Estado de Palestina, y la Unión Europea

<sup>8</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es una organización internacional, con misión particular de diseñar mejores políticas para una vida mejor. Tiene como objetivo, de promover políticas que favorezcan la prosperidad, igualdad, oportunidades y el bienestar para todas las personas como, además, colaborar con gobiernos, responsables de políticas públicas y ciudadanos para establecer estándares internacionales y proponer soluciones basadas en datos empíricos a diversos retos sociales, económicos y medioambientales.



organismos carecieran de esas unidades, dichos cometidos estarán a cargo de las unidades organizativas encargadas de la gestión y administración de recursos humanos de cada una de las Jurisdicciones y Entidades que conforman la APN.

Los EI tienen como principal tarea la de brindar asistencia en materia de ética e integridad pública y promover su conocimiento y cumplimiento en el organismo donde cumple funciones.

La coordinación de la Red de Enlaces de Integridad<sup>9</sup> se encuentra a cargo de la OA cuyo objetivo es tender puntos y canales de contacto que permitan concientizar y difundir los principios y pautas de comportamiento ético para funcionarios y empleados de la APN, como también promover el intercambio entre los distintos EI de los organismos, permitiendo coordinar dinámicas de trabajo en la materia. La mencionada oficina, junto con la Secretaría de Fortalecimiento Institucional de la JGM, establece el alcance de la misión y responsabilidades de los enlaces de integridad y brinda asistencia técnica para el ejercicio de dichas tareas.

En el marco del Plan Nacional 2019-2023 antes mencionado, se asumió el compromiso de la Institucionalización de la Red de Enlaces de Integridad Pública con el propósito de consolidar el rol del enlace en materia de asesoramiento y/o resolución de situaciones éticas al interior de cada organismo, referente técnico interno e intermediario en la implementación de las medidas recomendadas, en base a los criterios técnicos definidos por el Órgano Rector; su capacitación y actualización permanente, así como el establecimiento de canales institucionales de comunicación.

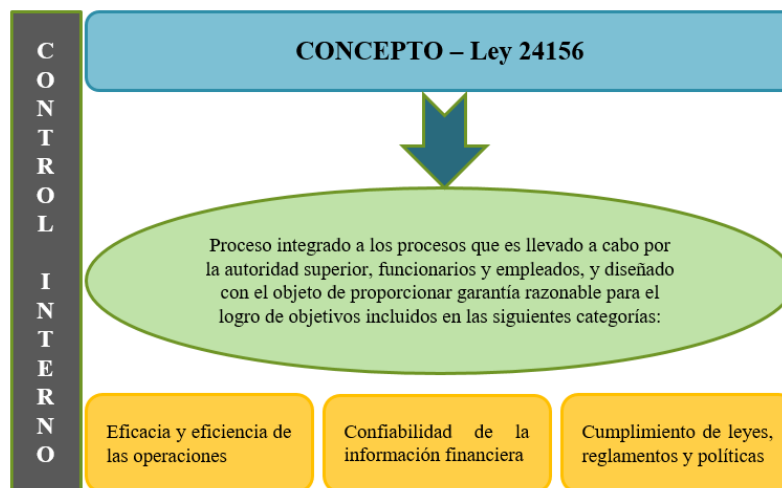
### **6.3 CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

A modo de comprender el tema a tratar, vale citar la definición de control de la Real Academia Española, “comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio, mando, preponderancia”.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales, tanto en relación con la gestión operativa, con la generación de información y con el cumplimiento normativo (Esquema 1).

<sup>9</sup> Véase recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/anticorrupcion/prevencion/enlaces-de-integridad/red-de-enlaces-de-integridad>

*Esquema 1 – Control interno (Ley 24.156)*



Fuente de Información: Ley 24156 Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público  
Elaboración: Propia

El control interno cuenta con tres líneas de defensa las que se indican a continuación:

- **1ra. Controles Operativos, Medidas De Control Interno:** Está representada por las áreas responsables de los procesos, que actúan en forma directa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales;
- **2da. Control Financiero (Tesorería-Contabilidad) Seguridad Gestión De Riesgos Calidad Inspección/Supervisión cumplimiento:** Áreas independientes de los responsables de los procesos definiendo estándares y normas, monitoreando el desempeño y gestionando la política de riesgo y;
- **3ra. Unidad de Auditoría Interna (UAI):** Control independiente. La auditoría se encarga entre otras tareas de la evaluación del sistema de control interno y cumplimiento normativo.

Tiene como finalidad garantizar la especial observancia de los principios de regularidad financiera, legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos, por ello y de conformidad a lo expuesto por Serrano Sánchez (2016) “se supone que el sistema de control interno tiene que servir entonces para mejorar las condiciones de bienestar para la población, ofrecer mejores bienes y servicios públicos, hacer más eficiente la administración y mejorar la eficiencia del sistema” (p.14).



La Sindicatura General de la Nación<sup>10</sup> (SIGEN) es una entidad con personería jurídica propia y autarquía administrativa y financiera, dependiente del Presidente de la Nación, asume el rol de Órgano Rector del Sistema de Control Interno, normativo, de supervisión y coordinación, tiene entre otras las funciones de dictar normas de control interno.

Por su parte, la Ley 24156 determina que el modelo de control interno que aplique y coordine la citada Sindicatura será integral, deberá abarcar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, de gestión, normativo, la evaluación de programas, proyectos y operaciones e integrado a la gestión (control previo, concomitante y posterior) y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.

No obstante, en su artículo 101 la Ley citada establece que la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo Nacional, será responsable del mantenimiento y de un adecuado Sistema de Control Interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento de cada organismo y la auditoría interna.

En cambio, estipula que la auditoría interna es un servicio a toda la organización y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas. Las funciones y actividades de los auditores internos deberán mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

La mencionada Sindicatura se vincula con los Organismos a través de sus jurisdicciones, teniendo una relación funcional de coordinación y supervisión con los entes, pero la relación jerárquica y administrativa de las UAI es con la máxima autoridad del Organismo.

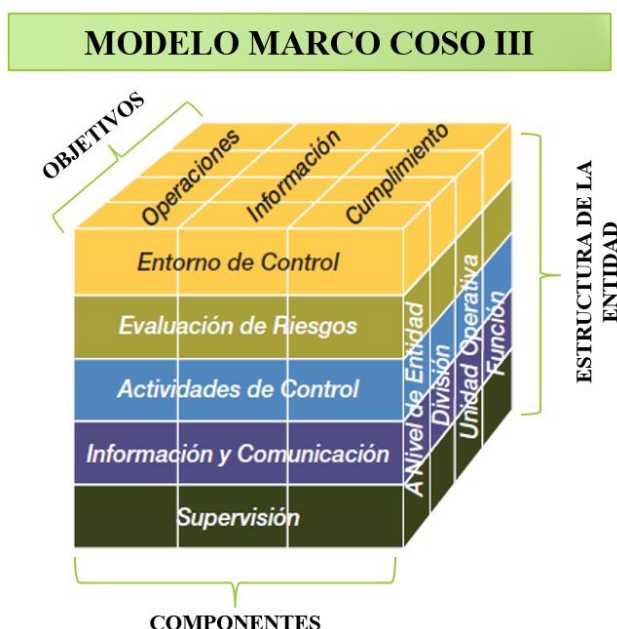
En efecto, para evaluar el nivel de seguridad razonable del sistema de control interno, se realizó el análisis en función de las Normas Generales de Control Interno aprobadas por Resolución SIGEN N° 172/2014, norma que tuvo sus bases en el Marco del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) III<sup>11</sup>, cuestión que no implica una traducción literal del mismo sino una adaptación según las características propias del SPN.

<sup>10</sup> La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) es el órgano rector del sistema de control interno, fue creada en el año 1992 a partir de la sanción de la Ley 24156. Coordina actividades orientadas a lograr que la gestión del Sector Público Nacional alcance los objetivos de gobierno mediante un empleo adecuado de los recursos en el marco legal vigente.

<sup>11</sup> Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)). Organización privada, establecida en los Estados Unidos, dedicada a proporcionar orientación para la gestión ejecutiva y el gobierno de las empresas en aspectos críticos de gobierno corporativo, ética empresarial, control interno,

El modelo COSO III, apunta a propiciar una mayor claridad para diseñar e implementar un sistema de control interno y para comprender los requisitos de un control interno efectivo por lo cual y en función del detalle pormenorizado, realizado por la norma citada en el párrafo que antecede, sirven para basar el control y seguimiento de las prácticas RS en organismos públicos, cuyos Objetivos, Componentes y Estructura de la Entidad se ilustran en el gráfico 1 que se acompaña a continuación:

*Gráfico 1 – Modelos Marco Coso III*



**Fuente de Información:** Véase recuperado

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

**Elaboración:** Propia

**Nota:** El gráfico fue tomado de la traducción española del Marco, que utilizó la terminología “Entorno de Control” en lugar del habitual “Ambiente de Control” adoptado en el Sector Público Nacional.

gestión de riesgo empresarial (ERM), fraude e información financiera. COSO ha establecido un modelo común de control interno que las entidades y compañías pueden emplear para evaluar y contrastar sus propios sistemas de control.



Como bien estipula la NGCI, un sistema de control interno efectivo proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales siempre que contemple:

- Cumplimiento de la Normativa;
- Generación de la Información; y
- Gestión Operativa.

Puesto que pueden suceder imprevistos que impidan el cumplimiento de los objetivos planeados, el control interno se encuentra preparado para reducir a un nivel aceptable el riesgo. Para ello deberán implementarse medidas alineadas con los 17 Principios que se encuentran agrupados en cinco Componentes y funcionar en forma conectada.

Si bien todos los componentes de control intentan resultar necesarios para llevar adelante un adecuado sistema de control interno, ahondaremos en el primero “Ambiente de Control”, por resultar sus principios necesarios y estrechamente vinculados a las políticas de RS de toda organización.

A rasgos generales, está determinado por el conjunto de normas, procesos, estándares y estructuras que proporcionan la base para el cumplimiento del control interno. Desear alcanzar un determinado ambiente de control propicio, estimula e influencia de manera favorable como así también brinda confianza y seguridad en el desempeño del personal, propiciando así al cumplimiento de los objetivos del control interno.

Se encuentran comprendidos desde el estilo y conductas de las autoridades en la implantación del control interno, hasta la definición de las expectativas organizacionales respecto de los valores y estándares de conducta del personal, haciéndose extensivo a la integridad y valores éticos de la organización e integrantes, principios tratados en el presente trabajo.

Por último incluye además, estructura organizacional, dispositivos para la supervisión por parte de las autoridades; proceso afín a la incorporación, desarrollo y retención de personal competente; mecanismos de medición de desempeño, motivación y rendición de cuentas.



## 7. METODOLOGÍA

En virtud que la temática de estudio relacionada a la RS no se encuentra explorada para los Organismos de la Administración Pública Nacional, comprendidos en el inciso a) del artículo 8° de Ley 24156, se tornó dificultosa la selección de material bibliográfico con aportes de expertos a nivel nacional. Motivo por el cual, al ampliar la búsqueda, se halló bibliografía internacional, siendo de aporte y guía para sustentar la implementación en organismo de estas características en la Argentina.

La base de información utilizada para la investigación se sustentó en su mayoría, por material bibliográfico digital, revistas científicas, publicaciones extraídas de los Institutos nacionales e internaciones que nuclean esta temática, blog sobre Compliance y Responsabilidad Social y normativa propia para la APN.

El estudio se inició como una investigación de tipo exploratoria, para luego transformarse en una de carácter descriptivo.

Exploratoria, por tratarse la RS, una materia cuyo orígenes, estudio e implementación es netamente del ámbito empresarial, emprendiendo un sentido diferente e innovador para los organismos gubernamentales.

En este sentido, se hizo imperioso contar con información cualitativa para favorecer la contextualización de los datos categóricos (mediante el uso de ejemplos, análisis del entorno, interpretación de las acciones y las expectativas), por lo cual se diseñó un formulario encuesta semiestructurada<sup>12</sup>. La misma se difundió a los empleados del Organismo, independientemente de la modalidad contractual, presten servicios en Administración Central o Unidades Desconcentradas en el interior del país, con el fin de recabar información acerca de la percepción del tema y obtener información para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Luego, la metodología de la investigación del trabajo se torna en un estudio de tipo descriptivo, atento que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke,1989 citado en Hernández Sampieri, Fernández Collados & Baptista Lucio,

<sup>12</sup> Se adjunta Formulario de la encuesta Apartado 10. Anexos



2004 p94). En este sentido, se efectuó un análisis descriptivo del relevamiento de la encuesta a fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos.

De acuerdo a todo lo comentado en los párrafos precedentes, se planteó el enfoque del estudio del presente caso como mixto (cuali-cuantitativo). Se empleó una encuesta realizada a partir de una muestra no probabilística, utilizando la técnica bola de nieve, por la cual un informante recomendará a otro y así sucesivamente; el muestreo se detendrá cuando las respuestas comienzan a ser repetitivas y no se esperarán nuevos tipos de respuesta.

La bola de nieve se usa con frecuencia para acceder a poblaciones de baja incidencia y a individuos de difícil acceso, en proyectos en los que se quiere estudiar a un colectivo muy específico puede resultar mucho más efectivo obtener una muestra a través de conocidos.

En función de la dispersión geográfica de la población objeto de estudio, se utilizó la técnica de muestreo antes mencionada, en la que los empleados seleccionados para ser estudiados en su etapa inicial reclutaron a nuevos participantes entre sus conocidos. Esta técnica permitió que el tamaño de la muestra fuera creciendo a medida que los agentes seleccionados invitaban a participar a sus conocidos que, en este caso, estaban dado por compañeros de la misma oficina, o de algún sector que por la propia operatoria laboral hace que interactúen de alguna manera.

La tarea más ardua de dicha técnica, fue el identificar en forma estratégica las primeras personas que serían entrevistadas a sabiendas que, éstas luego, difundirán la encuesta a otros contactos, y así, hasta completar la muestra o representatividad y la cantidad de informantes necesarios.

Este instrumento permitió conocer aspectos generales de percepción de los integrantes de las diferentes unidades organizativas, incluso de aquellas que se encuentran funcionalmente operando en el interior del país que, de haberse seleccionado otra técnica, quizá no se hubiese obtenido los resultados para efectuar el análisis por no contar con el vínculo/relación.

**Población objeto de estudio:** Empleados del MTEySS, que presten servicios en la Administración Central (Ciudad de Buenos Aires) y en las Direcciones o Agencias Territoriales ubicadas en el interior del país.

La muestra que se obtuvo estuvo integrada por 77 agentes que componen la nómina estable del Ministerio y de los cuales se encuentran cumpliendo servicios tanto en los edificios de la administración (CABA) como también en las agencias territoriales del interior del país. La misma



se conforma por 8 empleados con función ejecutiva (10,40 %) y 69 agentes entre profesionales, técnicos y otros que desempeñan tareas administrativas (89,60%).

El relevamiento realizado mediante la encuesta, se llevó a cabo a través de un cuestionario autoadministrado a través de la web, el que fue difundido entre algunos contactos de las diferentes zonas geográficas para que, luego ellos transmitieran a sus conocidos y así causara el efecto “bola de nieve”.

El cuestionario contó con dos bloques:

**A.** Cuestionario, conteniendo preguntas cerradas y específicas del tema relevado y abiertas como las inherentes al lugar geográfico y dependencias donde prestan servicios. Cuenta con un conjunto de preguntas sencillas sobre RS, con el propósito de obtener respuestas puntuales y fáciles de entender.

**B.** Perfil del encuestado. Selección de información de datos personales para analizar la incidencia en el conjunto de encuestados.

Para lograr un mayor alcance a nivel nacional a través de la difusión de los diferentes contactos iniciales, la encuesta se mantuvo vigente hasta que se comenzaron a repetir las respuestas, generándose de esta manera una tendencia en las contestaciones a los interrogantes formulados. Luego con los resultados se dió comienzo al análisis estadístico de preguntas cerradas, empleando un análisis interpretativo para las preguntas abiertas de la encuesta.

Dadas las características relacionadas a su difusión, este muestreo resultó exponencial y no lineal, atento que cada agente participante, invitó a participar a dos o más individuos y entre las principales ventajas de esta técnica que puede desarrollarse bajo un proceso económico, sencillo y con poca planificación permitiendo muestrear poblaciones de difícil acceso.



## 8. DESARROLLO

### 8.1 ANTECEDENTE INSTITUCIONAL

#### 8.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Los antecedentes<sup>13</sup> de la creación del organismo bajo estudio tienen sus orígenes a comienzo del siglo pasado, para lo cual a continuación se desarrollan los hechos más salientes:

- **1904:** El presidente Julio Argentino Roca anunció el envío del proyecto elaborado por el ministro del Interior, Joaquín V. González, que proponía regular el trabajo obrero y sus relaciones con el capital, inspirado en “necesidades evidentes y en las fórmulas adoptadas por las naciones que mejor han legislado sobre el asunto”. Por Decreto del 22 de enero de 1904 se encomendó la elaboración de un informe sobre las condiciones del trabajo y de la población obrera en general en el interior de la República, y que propusiera, además, las reformas que juzgase necesarias.
- **1905:** El 6 de septiembre se promulgó la Ley N° 4.661, considerada la primera con orientación moderna, siendo el punto de partida de una nueva concepción en materia de legislación laboral.
- **1907:** Por Decreto del 14 de marzo el presidente José Figueroa Alcorta creó el *Departamento Nacional del Trabajo* y designó en el cargo a José Nicolás Matienzo, con la misión de “recoger, coordinar y publicar todos los datos relativos al trabajo de la República, especialmente en lo que concierne a las relaciones del trabajo y del capital y a las reformas legislativas y administrativas capaces de mejorar la situación material, social, intelectual y moral de los trabajadores”.
- **1912:** En fecha 30 de septiembre se sanciona la Ley Orgánica N° 8.999 por la que se amplía las funciones del organismo. Por otra parte, se le asigna la inspección y vigilancia de las leyes, la incorporación de un registro de colocaciones para trabajadores sin empleo, y la facultad de mediar en los conflictos entre el capital y el trabajo, a través de un Consejo del Trabajo.

<sup>13</sup>Véase recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/trabajo/historia>



- **1943:** Por Decreto-Ley N° 15.074 se creó la *Secretaría de Trabajo y Previsión*, incorporándose diferentes dependencias que anteriormente funcionaban en diversos organismos de gobierno. Se transfirieron a la Secretaría los servicios y facultades de carácter conciliatorio y arbitral, así como las funciones de policía del trabajo, los servicios de higiene industrial, los de inspección de asociaciones mutualistas y los relacionados con el trabajo marítimo, fluvial y portuario. Los departamentos, direcciones u oficinas del trabajo y los organismos y servicios existentes en las provincias quedaron convertidos en delegaciones regionales de Trabajo y Previsión.
- **1947:** Bajo la presidencia de Juan Domingo Perón, el 24 de febrero de 1947 se suscribe el acuerdo general de ministros para dar inicio a la reforma de la Declaración de los Derechos del Trabajador (Decreto N° 4.865/1947), la que pasó a ser el art. 37, parte I, de la Constitución Nacional.
- **1949:** En el nivel nacional se plasmó y de forma vigorosa la reforma de la Declaración de los Derechos del Trabajador, la que a partir de la misma fueron creados, entre otros nuevos ministerios, el de Trabajo y Previsión, continuación de la Secretaría con un rango mayor.
- **1958:** Ley de Ministerios N° 14.439 cambió la denominación por la de *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, determinando su nueva competencia y estructura interna.
- **1966:** Se introdujeron reformas sustanciales en el campo laboral, que se manifestaron a través de la creación del *Ministerio de Economía y Trabajo* integrado por diversas Secretarías de Estado, una de las cuales fue, precisamente, la de Trabajo.
- **1971:** A través de la Ley N° 19.064, se produce una modificación de la organización ministerial. Por este cambio surge nuevamente el *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*.
- **1999:** El 10 de diciembre y a partir de la sanción de la Ley N° 25.233 (art.22), queda establecida su nueva competencia y se sustituye el antiguo nombre por el de *Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos*.
- **2002:** El 21 de febrero se sanciona el Decreto N° 355/2002 modificadorio de la Ley de Ministerios, dando lugar al cambio del nombre por el de: *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*.



- **2018:** El Decreto N° 802/2018 cambió la denominación y rango, conformándose el Ministerio de Producción y Trabajo y, en su órbita, la *Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo*.
- **2019:** Mediante el artículo 1° del Decreto DNU N° 7/2019 PEN (B.O. 11/12/2019) se sustituye el artículo 1° de la Ley de Ministerios (texto ordenado por Decreto N° 438/92 y sus modificatorias) y se eleva nuevamente a categoría de Ministerio al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, con las funciones que tenía antes de la disolución de 2018 y con el fin de que centre su accionar en temáticas específicas sin diversificar sus funciones.

### 8.1.2 COMPETENCIA

El MTEySS<sup>14</sup> es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, que tiene la misión de servir a los ciudadanos en las áreas de su competencia.

Es parte de la estructura administrativa gubernamental para la conformación y ejecución de las políticas públicas del trabajo, el empleo y la seguridad social.

Propone, diseña, elabora, administra y fiscaliza las políticas en todo lo inherente a las relaciones y condiciones individuales y colectivas de trabajo, al régimen legal de las negociaciones colectivas y de las asociaciones profesionales de trabajadores y empleadores, al empleo, la capacitación laboral y a la seguridad social

### 8.1.3 OBJETIVOS Y FUNCIONES

Es el encargado de promover, regular y fiscalizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, en especial de la libertad sindical, la negociación colectiva, la igualdad de oportunidades y de trato, y la erradicación del trabajo forzoso, informal e infantil.

Entre sus funciones más relevantes se destacan:

- Intervención en las negociaciones y convenciones colectivas de trabajo y en conflictos individuales, ejerciendo facultades de conciliación, mediación y arbitraje.
- El de poder de policía en el orden laboral, como autoridad central, y la superintendencia de la inspección del trabajo, que coordina las políticas y los planes nacionales de fiscalización, en especial los relativos al control del empleo no registrado.

<sup>14</sup> Véase recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/trabajo/objetivos-y-funciones>



- Brindar a trabajadores y empleadores con desacuerdos por conflictos laborales, un ámbito propicio que facilite la negociación de sus intereses para arribar a acuerdos sujetos a homologación por medio del Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria (SECLO).
- Ofrecer a los trabajadores, a través del programa ASISTIR, asesoramiento jurídico gratuito en las demandas de competencia de la Justicia Nacional del Trabajo, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Tramitar por ante el Tribunal de Trabajo Doméstico todas las acciones que se producen por irregularidades que surjan entre las personas que trabajan en el servicio doméstico y sus empleadores.

## **8.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Por Decisión Administrativa DECAD-2020-1662-APN-JGM de fecha 09/09/2020, se aprueba la estructura organizativa de primer y segundo nivel operativo con el Organigrama, las Responsabilidades Primarias y Acciones del Ministerio en cuestión, que para una mejor comprensión se acompaña en el apartado Anexos: 11.2 ORGANIGRAMA DEL MTEYSS.

De conformidad a dicha estructura recientemente aprobada, el Organismo cuenta con unidades organizativas distribuidas en Administración Central, haciendo extensiva además su competencia a todo el ámbito nacional, a cuyos efectos actualmente cuenta con dependencias en el interior del país las que funcionalmente dependen de la Subsecretaría de Articulación Territorial.

La mencionada decisión administrativa procede a reorganizar la estructura ministerial creando la Subsecretaría de Articulación Territorial, de la cual dependen siete (7) Direcciones Regionales, a saber: Cuyo; NOA; NEA; Pampeana; Austral; Centro; CABA y Conurbano Bonaerense; la Dirección de Gestión Administrativa Territorial y la Dirección de Enlace con Programas de Políticas Socio - Laborales.

De las referidas Direcciones Regionales dependen funcionalmente 46 Agencias Territoriales que operan en forma desconcentrada en el interior del país a nivel departamental (Resolución MTEySS N° 469/2021 – B.O. 11/08/2021), las que por medio de los agentes que interactúan a diario con diferente público brindan asesoramiento y asistencia técnica en materia negociación



colectiva, acciones se lleven a cabo en el marco de los procedimientos preventivos de crisis, promoción del empleo, capacitación laboral, inspecciones y demás.

La nómina estable, incluyendo todas las modalidades de contratación, se encuentra por encima de los 3730<sup>15</sup> empleados, distribuidos aproximadamente el 73,19% (2730) en las oficinas de la Administración Central (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y el 26,81% (1000) restante en las distintas dependencias del interior del país.

### 8.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL E INTEGRIDAD EN EL MTEySS

La Dirección General de Gestión de Recursos Humanos dependiente de la Subsecretaría de Gestión Administrativa, tiene la responsabilidad primaria de desarrollar y aplicar estrategias y políticas de gestión de recursos humanos que promuevan la eficiente articulación entre la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño en función con los objetivos de la organización implementando los procesos de administración de personal, selección, carrera administrativa, capacitación, gestión del desempeño y relaciones laborales, así como también analizar y proponer el diseño organizacional de la Jurisdicción y analizar y describir los puestos de trabajo.

A partir de la publicación en el Boletín Oficial de la República Argentina de la Decisión Administrativa N° 797/2019 de fecha 18/09/2019, se incorpora a la responsabilidad primaria citada en el párrafo precedente, la de ...“Actuar como enlace, dentro del ámbito de su competencia, en materia de integridad y ética en el ejercicio de la función pública; brindar asistencia y promover internamente la aplicación de la normativa vigente y de sus sanciones, de conformidad con lo dispuesto por la Autoridad de Aplicación”.

De la estructura organizativa agregada como Anexos 11.2 ORGANIGRAMA DEL MTEYSS se identifican la Dirección General de Gestión de Recursos Humanos, la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Carrera y la Dirección de Infraestructura y Servicios Generales cuyas acciones establecidas por Decisión Administrativa DECAD-2020-1662-APN-JGM se encuentran, en cierto modo, vinculadas a las prácticas de RSA de los grupos de interés internos (empleados/funcionarios) y de las que se destacan entre otras actividades: ejecutar políticas

<sup>15</sup> Información extraída del sistema PeopleNet (Sistema de Gestión de los Recursos Humanos)



establecidas en el régimen de carrera del personal, actividades de capacitación y desarrollo profesional como además asegurar la adecuada aplicación de la legislación en materia de higiene y seguridad en el trabajo.

Conforme a lo abordado en el apartado 6.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (RSA) (pág. 15) y, además, de los resultados del relevamiento efectuado en el organismo se observa que, a la fecha de elaboración del presente trabajo el METySS no cuenta con la designación formal de los enlaces de integridad para que lo represente ante la Red de Enlaces de Integridad y, al mismo tiempo, brinde asistencia en materia de ética e integridad pública y promueva su conocimiento en la jurisdicción.

#### **8.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

El análisis se realizó, como fue desarrollado en el apartado metodológico, a través de una exploración mixta (cuali-cuantitativa) mediante la implementación de un formulario con un formato semiestructurado, que consta de preguntas con opciones múltiples y preguntas abiertas.

Se pretende que los mismos sirvan de iniciativa tanto para evaluar el actual estado de RSA en materia de ética, integridad y transparencia como también proponer mecanismos de control interno a fin de mitigar los posibles riesgos asociados y además analizar caminos viables hacia el fortalecimiento de aquellos conceptos que reflejan cierta debilidad en la materia.

El referido análisis se encuentra dividido en tres segmentos, el primero está orientado a poner en contexto la ubicación geográfica, antigüedad del empleado en el Organismo y puesto desempeñado. En segundo lugar, se analizaron las encuestas recibidas a fin de dar respuesta a los objetivos específicos planteados al comienzo del presente trabajo y, por último, se analizó el perfil del encuestado con el objetivo de demostrar si existe relación directa o no, con los resultados obtenidos poniendo especial énfasis respecto a la fase etaria y antecedentes académicos.



### A. CONTEXTO GENERAL

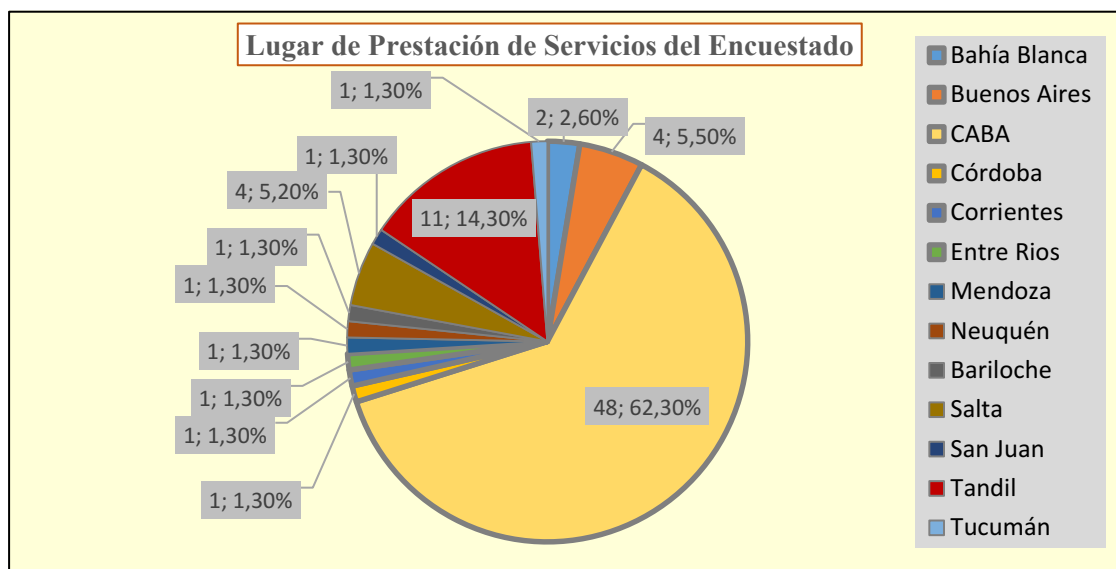
Se recibieron 77 respuestas al formulario propuesto que se acompaña en Anexos 11.1 ENCUESTA: ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL, de los cuales el 62,30% corresponden a empleados que presentan servicios en los edificios de la Administración Central ubicados en la Ciudad de Autónoma de Buenos Aires (CABA) y los restantes agentes (37,70%), cumplen tareas en las diferentes Agencias Territoriales del interior del país, ver Tabla N° 1 y *Gráfico 2*.

**Tabla N° 1: Ubicación Geográfica**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
Bahía Blanca	2	2,60
Buenos Aires	4	5,20
CABA	48	62,30
Córdoba	1	1,30
Corrientes	1	1,30
Entre Ríos	1	1,30
Mendoza	1	1,30
Neuquén	1	1,30
Bariloche	1	1,30
Salta	4	5,20
San Juan	1	1,30
Tandil	11	14,30
Tucumán	1	1,30
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

Gráfico 2 - Lugar de Prestación de Servicios



Elaboración: Propia

En tanto, en relación a la Antigüedad del Personal la Tabla N° 2 refleja que un total de 36 empleados (46,80%) se encuentran vinculados al organismo con una antigüedad superior a 15 años, 27 tiene una antigüedad que va desde los 11 a 15 años (35%) lo que representa un total de 81,80%. En cambio, los 14 agentes restantes (18,20%) está compuesto por aquellos empleados sin antigüedad o que la misma llega a 10 años.

Como se desprende de la Tabla N° 3, el 10,40% de los encuestados (8), ocupan cargos con Función Ejecutiva, y el 89,60% restante, dado por 69 empleados, se desempeñan en puestos administrativos, técnicos especializados o que, según el tipo de tareas requieran de cierto conocimiento o habilidad, que deba ser desempeñado por profesionales en cada materia específica.

**Tabla N° 2: Antigüedad en el Organismo**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
0 a 2 años	2	2,60
3 a 5 años	3	3,90
6 a 10 años	9	11,70
11 a 15 años	27	35,00
Más de 15 años	36	46,80
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Elaboración: Propia

**Tabla N° 3: ¿Ocupa un puesto con cargo ejecutivo?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	69	89,60
Si	8	10,40
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Elaboración: Propia

### *B. EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS*

Los objetivos fueron planteados al inicio del caso de estudio, con el propósito que luego de las tareas de investigación y análisis de los resultados de la encuesta diseñada, dieran respuesta a los objetivos específico 2 y 3, es decir, se pudieran obtener evidencias válidas y suficientes respecto del conocimiento del personal acerca de los conceptos de EI y RSA, su implementación en el Organismo y determinar la viabilidad en el corto y/o mediano plazo de estos conceptos.

En efecto, se armó el cuestionario con preguntas sencillas y de fácil respuesta donde los empleados sólo debían contestar en función de sus conocimientos sin tener que efectuar investigación o análisis previo.

Según el análisis efectuado expuesto en la Tabla N° 4, 7 empleados afirman que el Organismo cuenta con EI designados (9,10%). En tanto 13 agentes, responden en forma negativa y los 57 restantes, dicen no saber, los que representan el 16,90% y 74,00%, respectivamente. Ver *Gráfico 3*.

**Tabla N° 4: ¿El organismo ha designado los enlaces de integridad?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	13	16,90
No sabe	57	74,00
Si	7	9,10
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

*Gráfico 3 – Designación de Enlaces de Integridad*



*Elaboración: Propia*

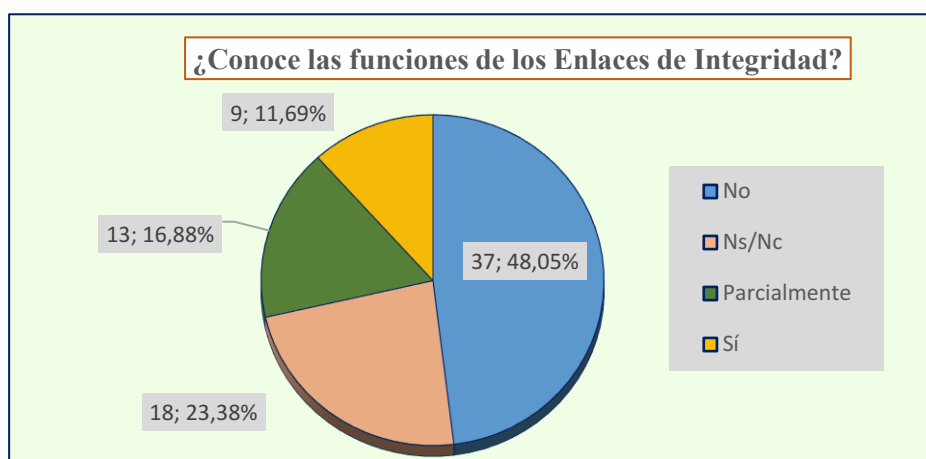
Por otra parte, de la Tabla N° 5 surge que 9 encuestados dicen conocer las funciones de los EI y 13 en forma parcial, lo que representa un total de 28,57%. En cambio, 37 empleados niegan conocer las funciones sumado a los 18 que no saben o no contentan, representa en su conjunto un total del 71,43%. Ver *Gráfico 4*.

**Tabla N° 5: ¿Conoce las funciones de un enlace de integridad?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	37	48,05
Ns/Nc	18	23,38
Parcialmente	13	16,88
Sí	9	11,69
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Elaboración: Propia

*Gráfico 4 – Funciones de Enlaces de Integridad*



Elaboración: Propia

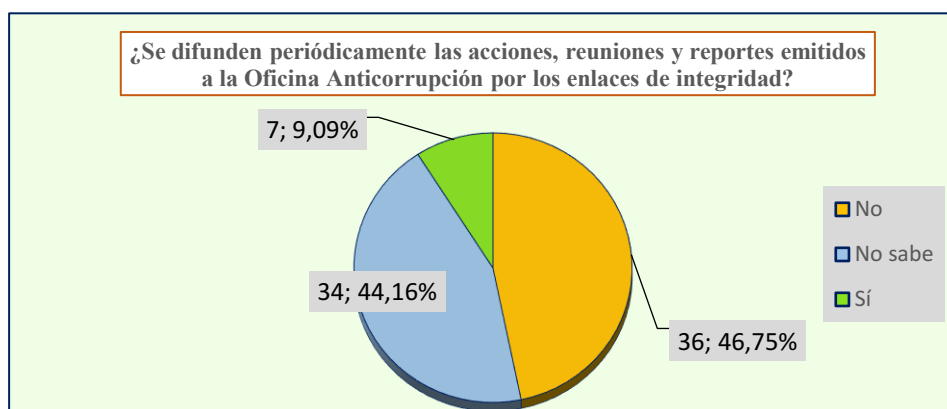
De la Tabla N° 6, surge que sólo 7 (9,09%) empleados afirman que se difunden periódicamente las acciones, reuniones y reportes emitidos por los enlaces de integridad a la OA, en tanto los 70 restantes (90,91%) brindan respuesta negativa o no saben/no contestan. Ver *Gráfico 5*.

**Tabla N° 6: ¿Se difunden periódicamente las acciones, reuniones y reportes emitidos a la Oficina Anticorrupción por los enlaces de integridad?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	36	46,75
No sabe	34	44,16
Sí	7	9,09
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Elaboración: Propia

*Gráfico 5 – Difusión de acciones, reuniones y reportes emitidos a la Oficina Anticorrupción*



Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados expuestos en la Tabla N° 7, se desprende que 4 de los 77 encuestados afirman que el ministerio cuenta con un programa de integridad formalizado, representando un 5,19% del total. En cambio, el 33,76% de los encuestados (26) manifiestan que existen canales de denuncias, programas formativos y políticas internas que promuevan la integridad y transparencia. Por último, el 61,05% restante, conformado por 47 empleados, dicen no saber u optan por seleccionar “No, ninguna de las anteriores”. Ver *Gráfico 6*.

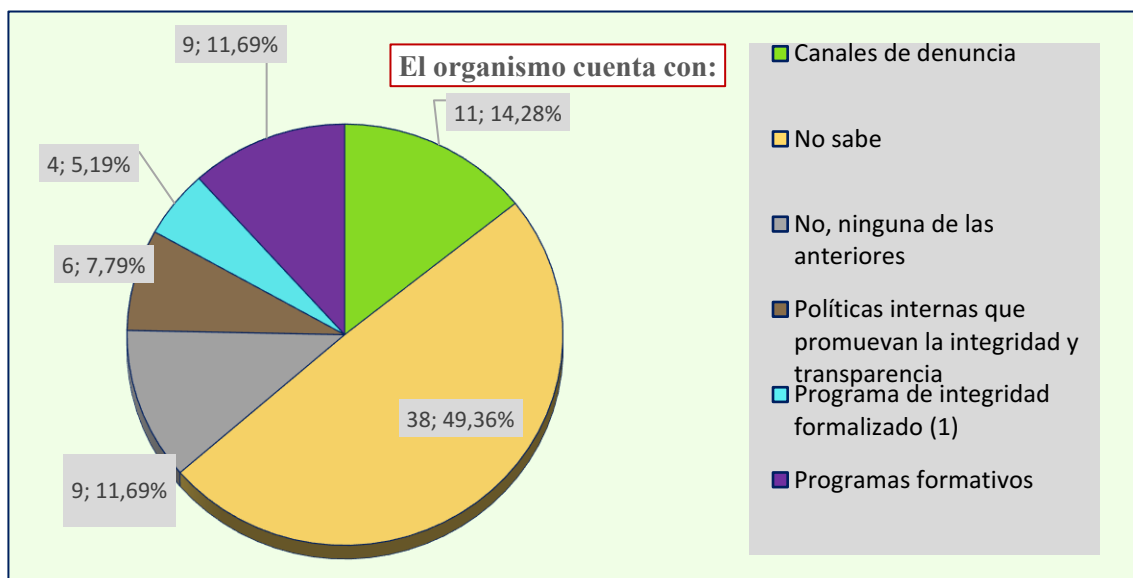
**Tabla N° 7: El organismo cuenta con:**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
Canales de denuncia	11	14,28
No sabe	38	49,36
No, ninguna de las anteriores	9	11,69
Políticas internas que promuevan la integridad y transparencia	6	7,79
Programa de integridad formalizado (1)	4	5,19
Programas formativos	9	11,69
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Elaboración: Propia

- (1) Se entiende por Programa o Plan de integridad a toda normativa interna que establezca objetivos y líneas de acción en materia de integridad y transparencia por el organismo en cuestión.

*Gráfico 6 – El organismo cuenta con:*



Elaboración: Propia

En tanto, según los datos exhibidos en la Tabla N° 8, el 19,49% de los empleados acuerdan que el organismo desarrolla actividades de promoción y difusión de las políticas de integridad. Por su parte el 80,51% restante, conformado por 62 agentes, dice no saber o niegan su respuesta.



**Tabla N° 8: En caso afirmativo: ¿El Organismo desarrolla actividades de promoción y difusión de las políticas de integridad?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	27	35,06
No sabe	35	45,45
Si	15	19,49
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

Del análisis de la Tabla N° 9, surge que 19 empleados afirman que el MTEySS cuenta con canales de denuncias como elemento de un Programa de Integridad, donde se registren aquellas denuncias formuladas por cualquier ciudadano o parte interesada, ante algún indicio o sospecha por falta de transparencia, ética o integridad que involucre a algún funcionario y/o empleado, lo que representa un 24,67% sobre el universo encuestado. En cambio, el 75,33% restante se encuentra compuesto por 15 empleados que niegan su existencia y otros 43, alegan no saber.

**Tabla N° 9: ¿El Ministerio cuenta con canales de denuncias como elemento de un programa de integridad, donde se registren aquellas denuncias formuladas por cualquier ciudadano o parte interesada, ante algún indicio o sospecha por falta de transparencia, ética o integridad que involucre a algún funcionario y/o empleado?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	15	19,49
No sabe	43	55,84
Sí	19	24,67
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

De la consulta efectuada en relación a si el organismo dispuso la posibilidad de realizar denuncias a través de medios, se obtuvo como respuesta que, un total de 26 empleados, han

manifestado de manera afirmativa según la siguiente distribución: Vía Web (6), Por medio de correo electrónico (6), Por línea telefónica interna (2), Por línea telefónica externa (2), Personalmente (4) y Otro (6), representando un 33,77% respecto del total encuestados.

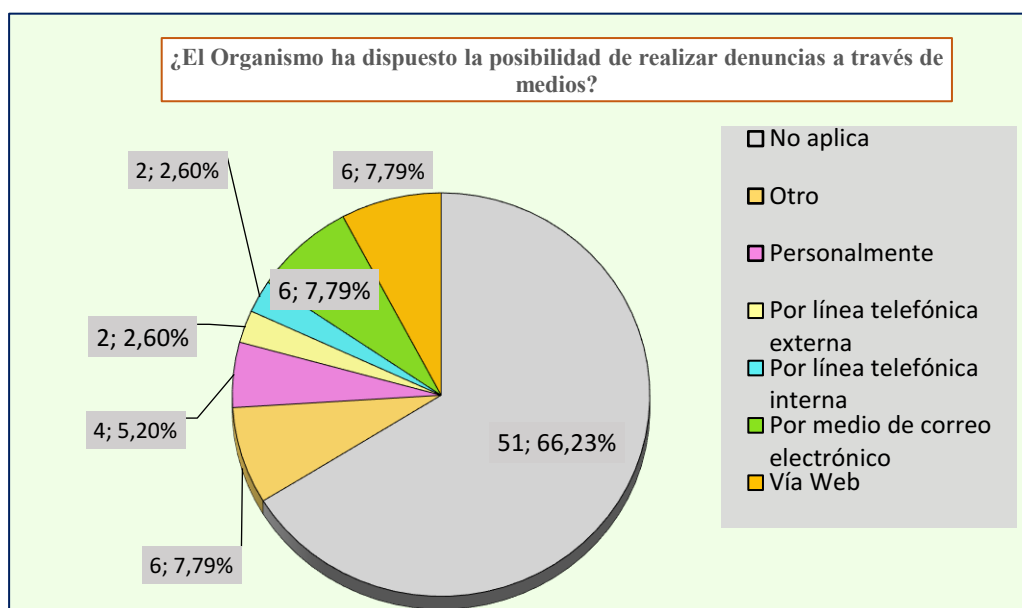
En tanto, para los 51 empleados restantes (66,23%) y en virtud de la respuesta anterior dicha pregunta No aplica. Ver Tabla N°10 y Gráfico 7.

**Tabla N° 10: En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior: ¿El Organismo ha dispuesto la posibilidad de realizar denuncias a través de medios?**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No aplica	51	66,23
Otro	6	7,79
Personalmente	4	5,20
Por línea telefónica externa	2	2,60
Por línea telefónica interna	2	2,60
Por medio de correo electrónico	6	7,79
Vía Web	6	7,79
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Elaboración: Propia

Gráfico7 – El organismo cuenta con:



Elaboración: Propia

Por último y en relación al cuestionario de RSA, se obtiene que 64 encuestados (83,12%) consideran apropiado iniciar el camino de la RS en el organismo por medio de la participación activa de los enlaces, 12 indican No saber (15,58%) y sólo 1 (1,30%) supone no ser apropiado. Ver Tabla N° 11.

**Tabla N° 11: ¿Considera adecuado iniciar el camino hacia la Responsabilidad Social<sup>1</sup> en el Ministerio, por medio de la participación activa de los enlaces de integridad?**

*1 Responsabilidad Social (RS), se refiere a una función pública ética, justa, equitativa, progresista, sustentable y, en general, a una función con beneficios colectivos para la comunidad actual y la del futuro, agregando, además, la transparencia, debida rendición de cuentas y participación ciudadana.*

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
No	1	1,30
No sabe	12	15,58
Sí	64	83,12
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

### C. EN RELACIÓN AL PERFIL DEL ENCUESTADO

Del total de 77 encuestados el 57,14% (44) corresponde al sexo femenino, resultando el 42,86% restante al sexo masculino (33). Ver Tabla N° 11.

En relación a la edad, Tabla N° 12, el porcentaje más representativo resulta del 59,75% que se encuentra determinado por 46 empleados cuya fase etaria se extiende entre los 31 a 45 años.

Por su parte, los comprendidos entre los 46 y 60 años, alcanzan un total de 24 empleados representando el 31,17%. Los grupos de menor incidencia, se encuentran comprendidos entre los 18 a 30 años: 4 empleados y Más de 60 años: 3 empleados, alcanzado el 5,18% y 3,90% respectivamente.

**Tabla N° 11: Sexo**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
Femenino	44	57,14
Masculino	33	42,86
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

**Tabla N° 12: Edad**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
18 a 30	4	5,18
31 a 45	46	59,75
46 a 60	24	31,17
Más de 60	3	3,90
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

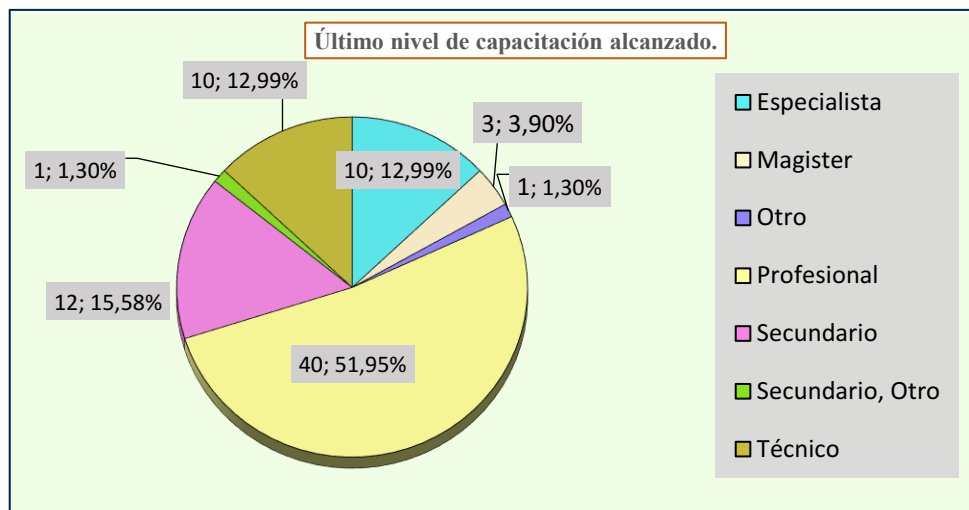
Los empleados encuestados según la Tabla N° 13, evidencian un alto grado de formación académica alcanzando un 68,84% compuesto por Especialistas (10), Magister (3) y Profesionales (40). En tanto, el restante 31,16% se conforma por 24 empleados integrados con las siguientes formaciones: Secundarios (12), Secundario, Otro (1), Técnico (10) y Otro (1).

**Tabla N° 13: Último nivel de capacitación alcanzado**

Detalle	Respuestas	Porcentaje (%)
Especialista	10	12,99
Magister	3	3,90
Otro	1	1,30
Profesional	40	51,95
Secundario	12	15,58
Secundario, Otro	1	1,30
Técnico	10	12,98
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

*Elaboración: Propia*

Gráfico8 – Nivel de Capacitación



Elaboración: Propia

## 8.5 PROPUESTA

Concluida la etapa de investigación, relevamiento y análisis de los resultados de la encuesta efectuada y en línea con el objetivo específico 3: “Determinar la viabilidad de la implementación en el corto y/o mediano plazo de EI y RSA en el organismo”, se desarrolla la propuesta de mejora que consiste en la implementación de un Programa de Integridad, cuyos componentes se mencionan en forma breve, orientado a por un lado a servir de guía inicial para la ejecución de políticas existentes para la APN, pero aún no implementadas en el Organismo.

Los Programas de Integridad, además de estar alineados con el Plan Estratégico Institucional contienen elementos centrales para prevenir, identificar, evaluar y disuadir la ocurrencia de actos corruptos, así como también prever las sanciones a los responsables y además corregir las fallas estructurales detectadas para evitar la reincidencia de los actos irregulares ya cometidos. Un programa óptimo será aquel que esté homologado y que, de manera clara, articule los controles necesarios para prevenir la corrupción, disuadirla, detectarla y corregirla, así como también será el que tenga designado a los responsables directos de su administración.

El referido programa en su inicio puede contener como mínimo de los siguientes elementos:

- ✓ Código de Ética;
- ✓ Código de Conducta;



- ✓ Definición de roles según funciones y sus obligaciones;
- ✓ Reglamentos y procedimientos orientados a prevenir ilícitos;
- ✓ Canales Internos de denuncias y debido tratamiento;
- ✓ Análisis de Riesgos y
- ✓ Promoción de la cultura y capacitación en materia de integridad y control de la corrupción.

En este sentido, se proponen a continuación una serie de medidas y cambios a impulsar en el corto plazo para dejar operativo el funcionamiento del nexo entre el Organismo y la OA, que tiene entre otras, las funciones de implementar estrategias de sensibilización y capacitación al personal en temas de transparencia, ética u lucha contra la corrupción.

#### *a. CÓDIGO DE ÉTICA*

De acuerdo con lo indicado en el Planteamiento del Problema (Pág. 9), el “*Código de Conducta para todas las personas que desarrollen tareas para la Secretaría de Atención Ciudadana y Servicios Federales*” aprobado por artículo 1° de la Resolución SACySF N° 02/2018 tiene un alcance selectivo, limita su aplicación al resto de los integrantes de la organización no pertenecientes a dicha Secretaría, por lo cual como primera media se recomienda su reformulación a fin que se extensivo y obligatorio para todo el personal del Ministerio.

Los códigos de conducta, son instrumentos de apoyo que deben servir de inspiración a los miembros de una organización para saber qué conductas son las más apropiadas en aquellos casos que no cubre la norma jurídica pero que habitualmente pueden plantear cuestiones éticas.

Por lo cual, son un medio importante para alcanzar el patrón de ética establecido que, para lograr resultados propicios, deben estar seguida de controles internos, externos, instrumentos jurídicos, formación continua y concientización desde las áreas con competencia.

La elaboración de los códigos debe estar acompañada con una estrategia para su fomento, aplicación, comunicación y su divulgación debe estar coordinada por expertos y especialistas que siembren y fomenten los valores.

#### *b. COMITÉ DE ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL*

Según lo manifestada en el apartado 8.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (pág. 36), la nómina estable, incluyendo todas las modalidades de contratación, ronda por encima de los 3730



empleados. Asimismo, considerando su amplia dispersión geográfica con competencias en todo el territorio nacional, que opera mediante unidades organizativas tanto en la Administración Central, como también a través de sus Agencias Territoriales que se encuentran distribuidas en el interior del país, tornan el diseño de la estructura organizativa en funcional. Ver Anexo 11.2 ORGANIGRAMA DEL MTEYSS (pág. 58).

Si bien este tipo de estructura tiene como ventaja la capacidad de supervisión de cada área, la mayor desventaja es la subordinación notoria y la dificultad entre cada área para comunicarse.

En función de ello, se plantea como propuesta crear el COMITÉ DE ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (Ver Anexo 11.2 ORGANIGRAMA DEL MTEYSS (pág. 58, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 69 y 70), integrado por un miembro Titular de cada una de las Secretarías (Trabajo, Empleo y Seguridad Social), uno de la Subsecretaría de Gestión Administrativa y uno de la Subsecretaría de Articulación Territorial, todos con sus respectivos Suplentes, propuestos por sus responsables. Dichas designaciones deben estar formalizadas mediante acto administrativo emanado de la máxima autoridad de la jurisdicción o por quién éste delegue sus competencias. De esta forma se avala la autoridad al comité para formular cualquier pedido de información y realizar el seguimiento al Programa de Integridad a implementarse luego de introducidas estas medidas.

La presente medida propuesta requiere, además, que se instrumente y formalice un procedimiento relacionado al seguimiento de asuntos remitidos por la OA, como también los reportes enviados a la citada Oficina, que se informe su nivel de avance respecto del cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción y dar respuesta eficaz y oportuna a cualquier consulta generada ya sea por los ciudadanos interesados o funcionarios y empleados.

Por todo lo expuesto, y continuando esta línea de ideas, resulta necesario trabajar para alcanzar un ordenamiento interno en un ambiente laboral que contempla las relaciones entre empleados y funcionarios, dar a conocer que el desarrollo de las actividades se lleven a cabo en forma transparente, con seguridad jurídica entre los distintos grupos de interés y garantizar además, el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública.



*c. CANALES DE DENUNCIA INTERNA Y EXTERNA*

Establecimiento de mecanismos claros de denuncia por parte de cualquier grupo de interés, tanto interno como externos, para denunciar conductas que resulten contrarias a la ética, transparencia e integridad en el funcionamiento de la cartera de estado, relacionadas a hechos de corrupción o irregularidades administrativas en el ejercicio de la función pública.

Lo aconsejable es contar con un canal de denuncias su seguimiento y gestión bajo un formato de privacidad y anonimato y fomentar la cultura de la denuncia ciudadana. Definir cómo será implementada esas las líneas éticas de denuncia, ¿quién filtra, analiza, da seguimiento?, etc.

El mayor desafío es fortalecer la difusión y educación en el uso de estos mecanismos en las diferentes instancias del MTEySS, promoviendo una cultura responsable y determinando las oportunidades de mejora que sean detectadas.

Lo aconsejable será implementar un protocolo de investigación de denuncias y de acciones posteriores; incluyendo una política de sanciones, tal como debe prever el Código de Ética.

*d. CONTROL INTERNO*

Una vez iniciados los cambios propuestos en los apartados *a.*, *b.* y *c.*, se plantea incluir en el Plan Anual de Trabajo (PAT), el proyecto de auditoría a fin de relevar la implementación de estrategias de sensibilización y capacitación en temas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción llevadas a cabo por el “Comité de Enlaces de Integridad y Responsabilidad Social” de la Jurisdicción. Es aconsejable que, el proyecto en cuestión, sea incorporado en el PAT, luego de transcurrido al menos un año de implementadas las medidas para contar de esta forma con datos ciertos susceptibles de medición.

Se procura evaluar no solo el cumplimiento normativo, el ambiente de control imperante la organización (Resolución SIGEN N° 172/2014), los procedimientos implementados, respecto al seguimiento de aquellos asuntos que le sean remitidos por la OA como también, reportes enviados a la citada Oficina informando su nivel de avance respecto del cumplimiento de las obligaciones y recomendaciones internacionales en materia de lucha contra la corrupción.

Entre los procedimientos se tendrán presente el análisis de la normativa aplicable, entrevistas con responsables y/o Comité de Enlaces de Integridad y Responsabilidad Social, recopilación y



examen documental, verificación de los canales de comunicación utilizados para el intercambio y reporte del mencionado Comité con la OA.

Tanto las observaciones surgidas de la labor de la tarea de auditoría plasmadas en el correspondiente Informe Ejecutivo, comunicado a la máxima autoridad del Organismo, tendrán su correspondiente tratamiento en las tareas de seguimiento, como así también en caso que amerite, dependiendo de la calificación de las mismas, serán tratadas en oportunidad que se convoque el Comité de Control con participación activa del Comité de Enlaces de Integridad y Responsabilidad Social.

En cuanto al equipo de trabajo, el mismo estará conformado por auditores idóneos y competentes en la materia, cuyo requisito indispensable es mantener la independencia y objetividad debiendo apartarse de situaciones, actividades o intereses personales, laborales, económicos o financieros incompatibles que pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo. En este sentido, el auditor debe contar con las capacidades, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios, para realizar su trabajo en forma confiable y efectiva esforzándose para identificar, evaluar y desarrollar competencias profesionales generales y específicas, en materia de auditoría interna, gestión de riesgos, control interno y para la lucha contra el fraude y la corrupción.



## 9. CONCLUSIONES

Con el presente estudio del caso, se ha querido demostrar la importancia de la implementación de las prácticas de RSA y de la nueva manera de gestionar en forma socialmente responsable.

En instancias de investigación sobre las prácticas de RSE y su posible vinculación con el ámbito de la APN, los principales hallazgos de este trabajo han sido:

- Existencia de un Código de Conducta elaborado y aprobado para un grupo determinado de empleados del Organismo (Empleados de la Secretaría de Atención Ciudadana y Servicios Federales), perdiendo de vista la importancia de su extensión a la totalidad de los integrantes del mismo; y

- A pesar de la obligatoriedad impuesta por Decisión Administrativa N° 797/2019, por la que deben determinarse los puntos de contacto de integridad con el apoyo y directrices de la OA, se observó que el MTEySS carece de la designación formal de los EI cuya tarea principal, entre otras, es brindar asistencia en materia de ética e integridad pública y promover su conocimiento y cumplimiento en el organismo donde cumple funciones.

A partir de allí, surgió la necesidad de conocer acerca de la percepción de los empleados sobre el tema de RSA en materia de ética, integridad y transparencia, enlaces de integridad, como además saber del estado actual de las prácticas implementadas, por lo cual se desarrolló un formulario encuesta a fin recabar información.

Del marco teórico elaborado, del estudio de campo realizado y del análisis de las encuestas recibidas, se concluye que el Ministerio no ha iniciado formalmente el camino de cara a la implementación de las prácticas RSA por medio de las designaciones de EI, considerando el 83,12% de los encuestados que resulta propicio dar su inicio a través de la participación activa de dichos enlaces, a pesar que el 71,43% de los empleados desconocen las funciones y tareas de los mismos.

En este sentido, es necesario dar comienzo a las referidas prácticas por medio de un plan de formación y capacitación interna continua sobre la temática (ética, integridad y transparencia, enlaces de integridad, etc.) elaborado según las necesidades de la cartera de estado para que, con el correr del tiempo, se instauren de manera voluntaria y trascienda a toda la jurisdicción.



Para que la propuesta desarrollada en el apartado 8.5 PROPUESTA (Pág.44), obtenga resultados óptimos a corto plazo, es necesario que se involucren todos los empleados en el proceso, lo cual permita una sociabilización y retroalimentación y en particular, exista un compromiso de los funcionarios (alta dirección) en su definición, documentación y respaldo.

Por último, en consideración que la RSA se encuentra vinculada a la administración de riesgos de corrupción y ésta, es un proceso que, permite identificar, analizar, clasificar y atenuar aquellos eventos que, en caso de materializarse, impactarían negativamente la imagen pública del MTEySS, en lo que refiere a los de valores y principios éticos, se debe implementar los mecanismos de control interno a fin de mitigar los posibles riesgos asociados, como además analizar caminos viables hacia el fortalecimiento de aquellos conceptos que reflejan cierta debilidad en la materia que, en caso de ocurrencia de algún hecho que falte a la ética y a los valores establecidos, repercutirían en el logro de objetivos y metas institucionales.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Cueto Cedillo, C., & de la Cuesta González, M. (2019). *La Administración Pública de la Responsabilidad Social Corporativa*. España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Decisión Administrativa 1662. (2020). *Estructura organizativa*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 09/09/2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/234840/20200911>.
- Decisión Administrativa 797. (2019). *Enlaces de Integridad*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 18/09/2019. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/216853/20190918>.
- Decreto 258. (2019). Plan Nacional Anticorrupción (2019-2023). Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 11/04/2019. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/205233/20190411>.
- Decreto 650. (2019). Administración Pública Nacional. Enlaces de Integridad. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 18/09/2019. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/216851/20190918>.
- Decreto 7. (2019). Ley de Ministerios. Modificación. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 10/12/2019. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223623/20191211>.
- Durrieu, Nicolás & Sacconi, Raúl S. (2018). *Compliance, Anticorrupción y Responsabilidad Penal Empresaria*. Buenos Aires: La Ley.
- El Modelo de Control Interno de la Ley N° 24156 - Segunda Parte. (2010). *Publicaciones Técnicas SIGEN*, 9.
- El Modelo de Control Interno de la Ley N° 24156. (2010). *Publicaciones Técnicas - SIGEN*, 6.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collados, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Izquierdo, J. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. *Revista valenciana de economía y hacienda*, 12, 9-50.
- La responsabilidad social en el Sector Público. (2014). *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 211.



- Ley 24156. (1992). *Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA. 29/10/1992. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=554>.
- Ley 24759. (1996). *Convenciones. Convención Interamericana contra la Corrupción* firmada en la tercera sesión plenaria de la Organización de los Estados Americanos. Caracas, Venezuela: Boletín Oficial de la RA: 17/01/1997. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/41466/norma.htm>.
- Ley 27401. (2017). *Responsabilidad Penal*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 01/12/2017. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>.
- Moreno, M. E. (2014). *Auditoría Gubernamental Contemporánea* (Septiembre 2014 ed.). Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Resolución SACySF N° 2. (2018). *Código de Conduita para el Personal de la Secretaría de Atención Ciudadana y Servicios Federales (SACySF)*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 15/06/2018. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/185787/20180615>.
- Resolución SGN N° 152. (2002). *Normas de Auditoría Interna Gubernamental*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 28/10/2002. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79051/norma.htm>.
- Resolución SGN N° 3. (2011). *Manual de Control Interno Gubernamental*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 20/01/2011. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/178289/norma.htm>.
- Resolución SIGEN 172. (2014). *Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 28/11/2014. Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239185/norma.htm>.
- Serrano Sánchez, J. A. (2016). *El control interno de la Administración Pública: ¿elemento de estancamiento o de desarrollo organizacional?* México: Editorial Limusa, S.A.



## 11. ANEXOS



### **11.1 ENCUESTA: ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La finalidad de la encuesta es extraer información útil para el trabajo de investigación final en el marco de la especialización en auditoría interna gubernamental dictado por la Universidad Nacional de La Plata y el Instituto Superior de Control de La Gestión Pública – SIGEN.

Su objetivo es conocer las nociones acerca de los Enlaces de Integridad y la Responsabilidad Social en el ministerio de trabajo, empleo y seguridad social. Tiempo estimado de respuesta: 3 minutos. La misma es anónima, los datos volcados serán procesados, analizados y los resultados obtenidos se utilizarán únicamente a los fines del estudio. Se tomarán en su conjunto para garantizar que no sea posible identificarlos, manteniendo de este modo la confidencialidad de las respuestas



A. CUESTIONARIO

1) Dependencia a la que pertenece: .....

2) Ubicación Geográfica – Provincia: .....

3) Antigüedad en el Organismo

- 0 a 2 años
- 3 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- Más de 15 años

4) ¿Ocupa un puesto con cargo ejecutivo?:

- Si
- No

5) ¿El organismo ha designado los enlaces de integridad?

- Si
- No
- No sabe

6) ¿Conoce las funciones de un enlace de integridad?

- No
- Si
- Parcialmente
- Ns/Nc

7) ¿Se difunden periódicamente las acciones, reuniones y reportes emitidos a la Oficina Anticorrupción por los enlaces de integridad?

- Si
- No
- No sabe

8) El organismo cuenta con:

- Programa de integridad formalizado <sup>(1)</sup>



- Políticas internas que promuevan la integridad y transparencia
- Canales de denuncia
- Programas formativos
- No, ninguna de las anteriores
- No sabe

*(1) Se entiende por Programa o Plan de integridad a toda normativa interna que establezca objetivos y líneas de acción en materia de integridad y transparencia por el organismo en cuestión.*

9) En caso afirmativo: ¿El Organismo desarrolla actividades de promoción y difusión de las políticas de integridad?

- Si
- No
- No sabe

10) ¿El Ministerio cuenta con canales de denuncias como elemento de un programa de integridad, donde se registren aquellas denuncias formuladas por cualquier ciudadano o parte interesada, ante algún indicio o sospecha por falta de transparencia, ética o integridad que involucre a algún funcionario y/o empleado?

- Si
- No
- No sabe

11) En caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior: ¿El Organismo ha dispuesto la posibilidad de realizar denuncias a través de qué medios? (marcar la opción que corresponde, repuesta múltiple)

- vía Web
- por medio de correo electrónico
- por línea telefónica interna
- por línea telefónica externa
- personalmente

12) ¿Por último, considera adecuado iniciar el camino hacia la Responsabilidad Social en el Ministerio, por medio de la participación activa de los enlaces de integridad?

- Si
- No
- No sabe



- (1) *Responsabilidad Social (RS), se refiere a una función pública ética, justa, equitativa, progresista, sustentable y, en general, a una función con beneficios colectivos para la comunidad actual y la del futuro, agregando, además, la transparencia, debida rendición de cuentas y participación ciudadana.*

B. PERFIL DEL ENCUESTADO

Sexo: Marcar la opción elegida

- Masculino  
 Femenino  
 Otro

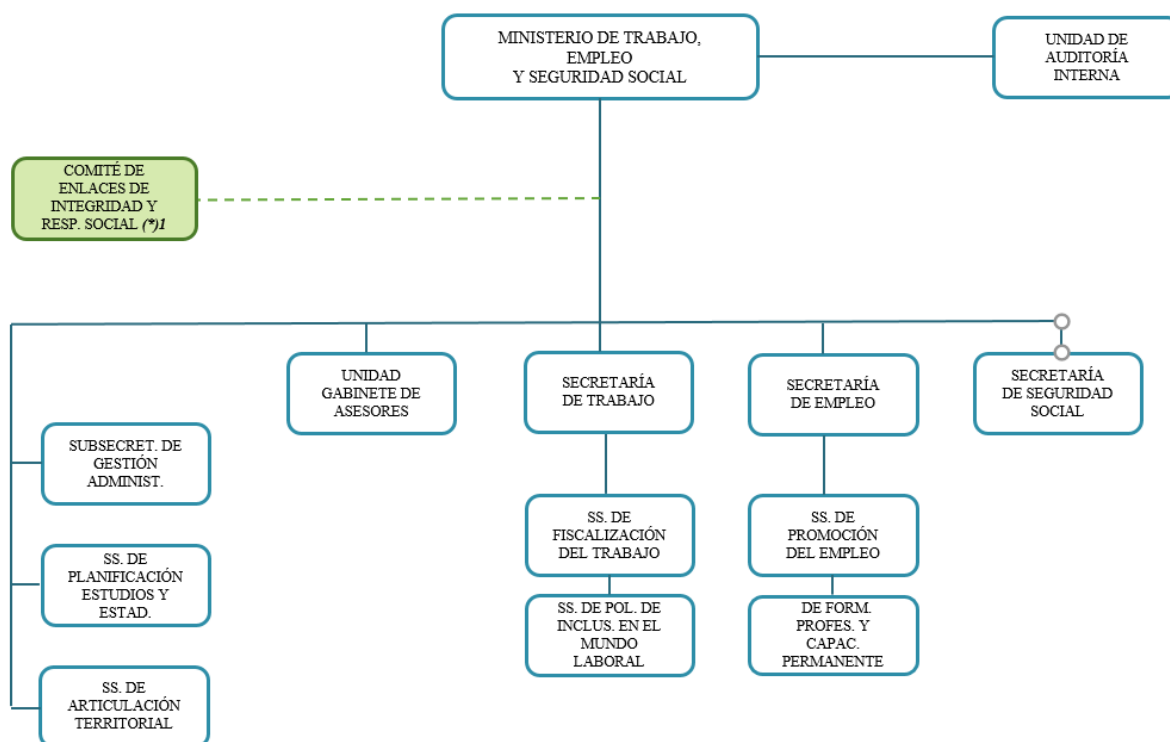
Edad. Marcar la opción elegida.

- 18 a 30  
 31 a 45  
 46 a 60  
 Más de 60

Último nivel de capacitación alcanzado. Marcar la opción elegida.

- Primario  
 Secundario  
 Técnico  
 Profesional  
 Especialista  
 Magister  
 Doctor  
 Otro

## 11.2 ORGANIGRAMA DEL MTEYSS

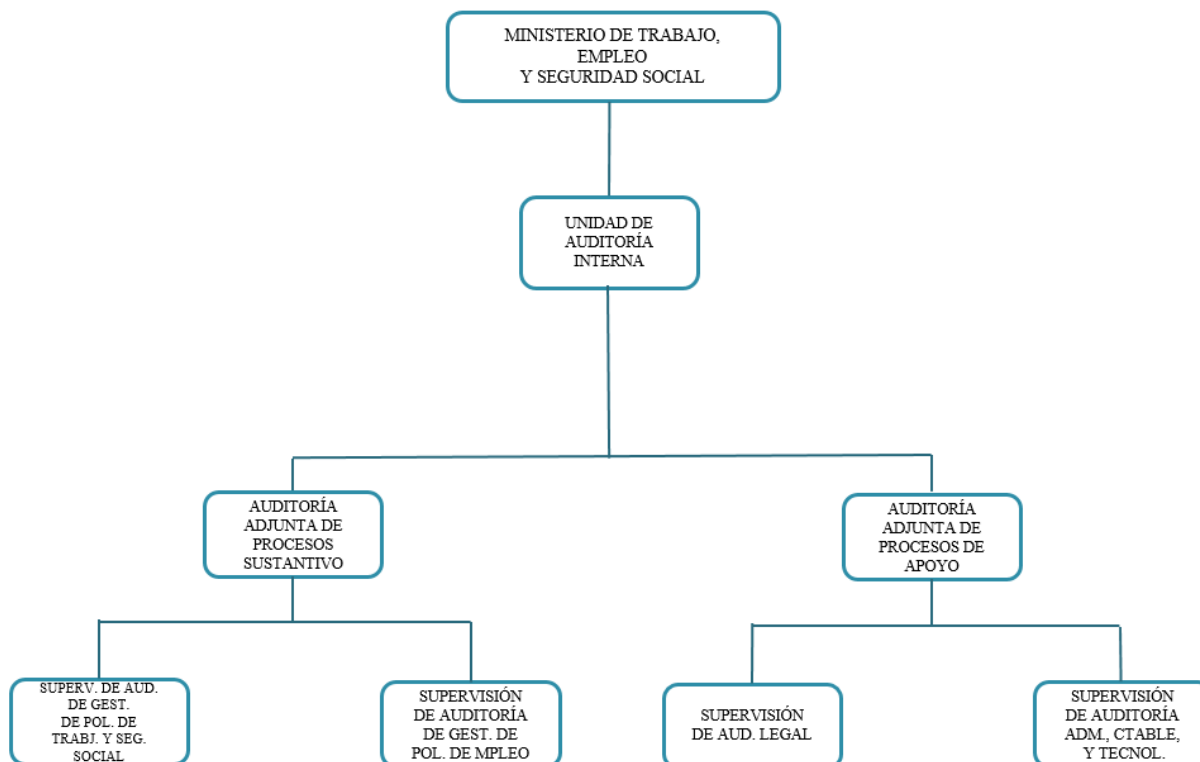


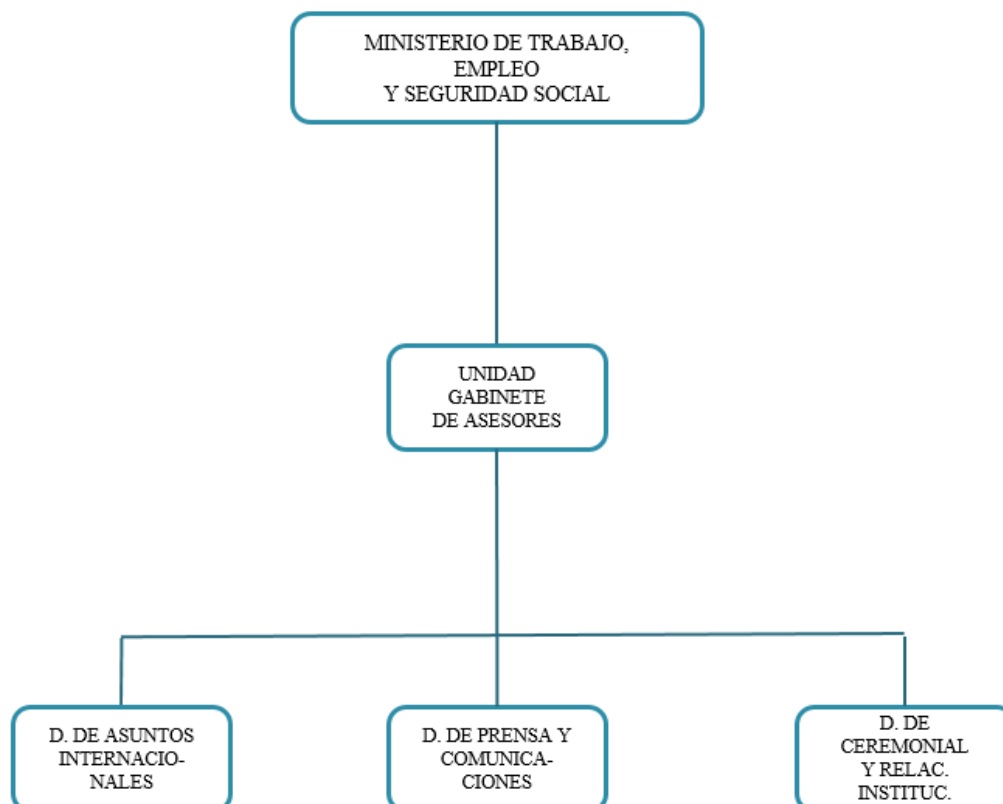
**(\*)1: COMITÉ DE ENLACES DE INTEGRIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:** (\*)1: Estará integrado por un miembro Titular de cada una de las Secretarías (Trabajo, Empleo y Seguridad Social), uno de la Subsecretaría de Gestión Administrativa y uno de la Subsecretaría de Articulación Territorial, todos con sus respectivos suplentes.



# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

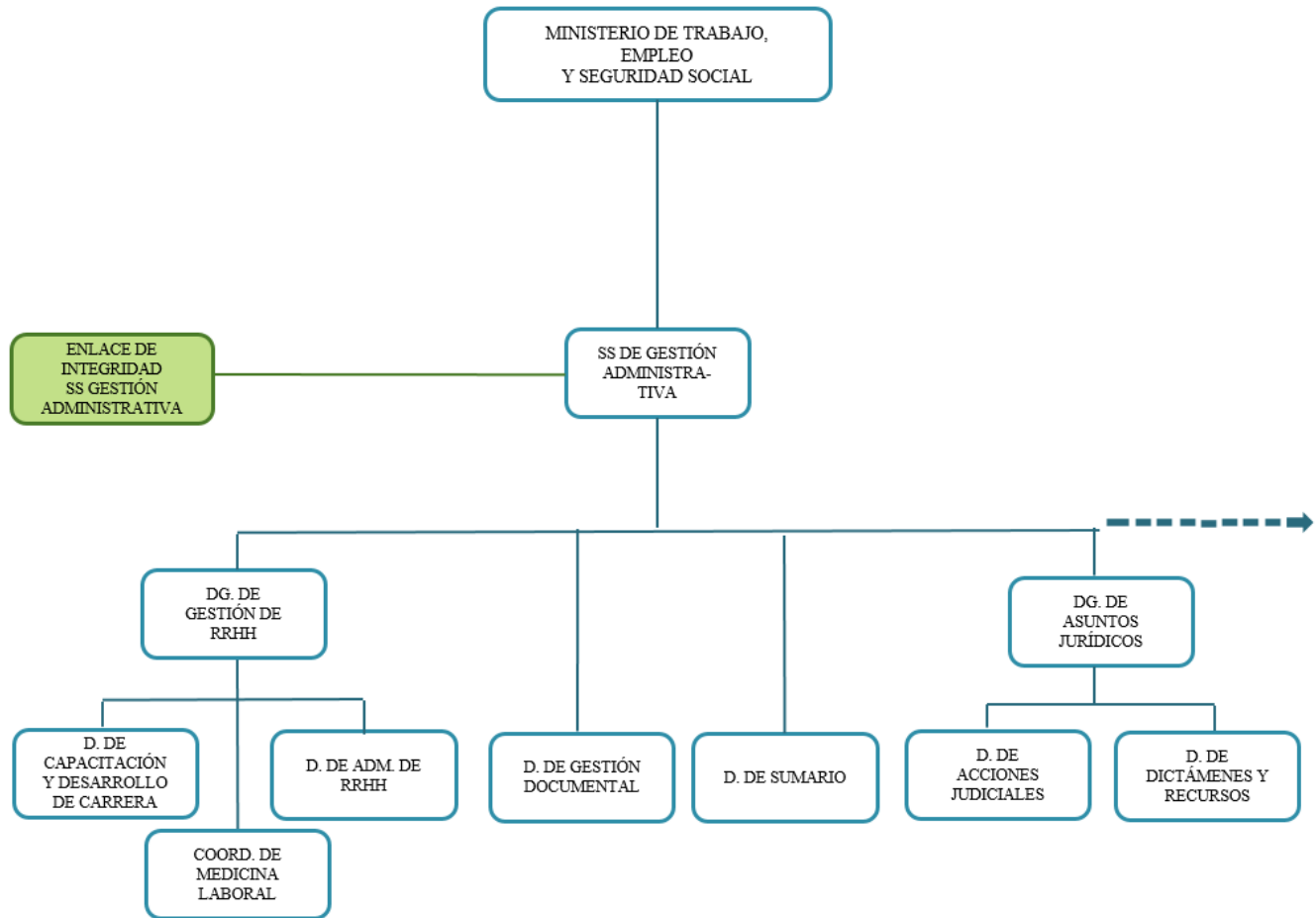






# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

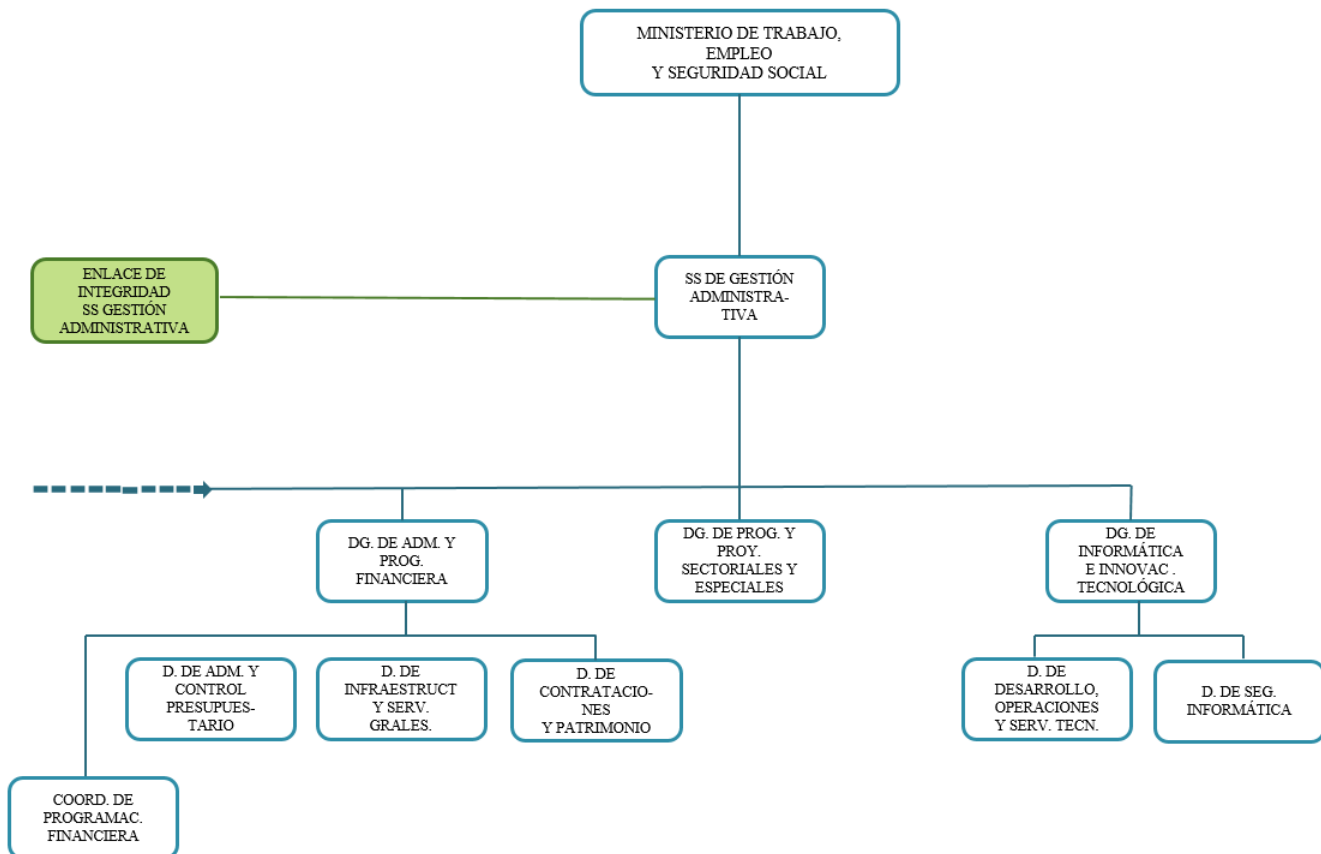
(DECRETO 72/2018)

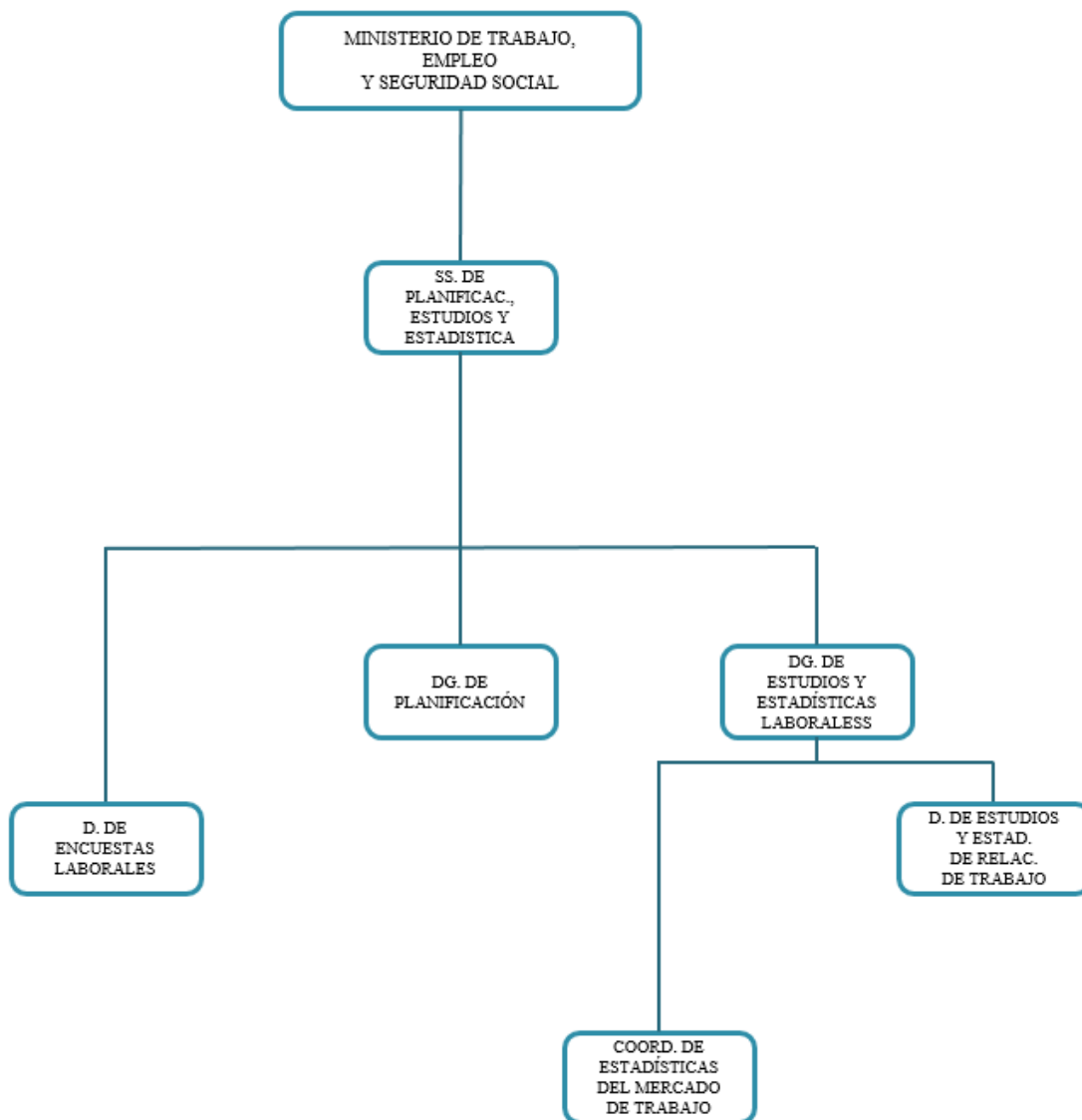




# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

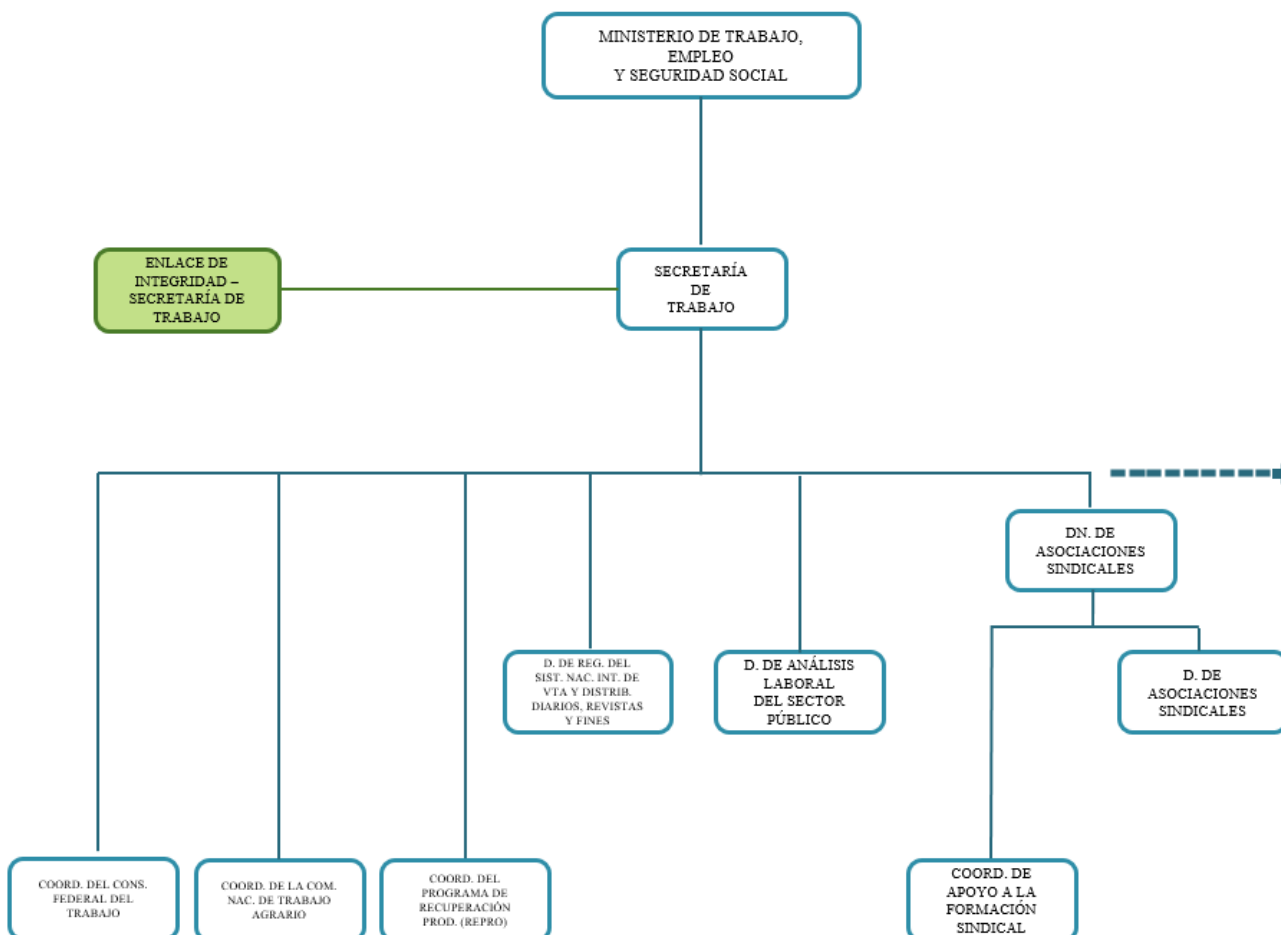


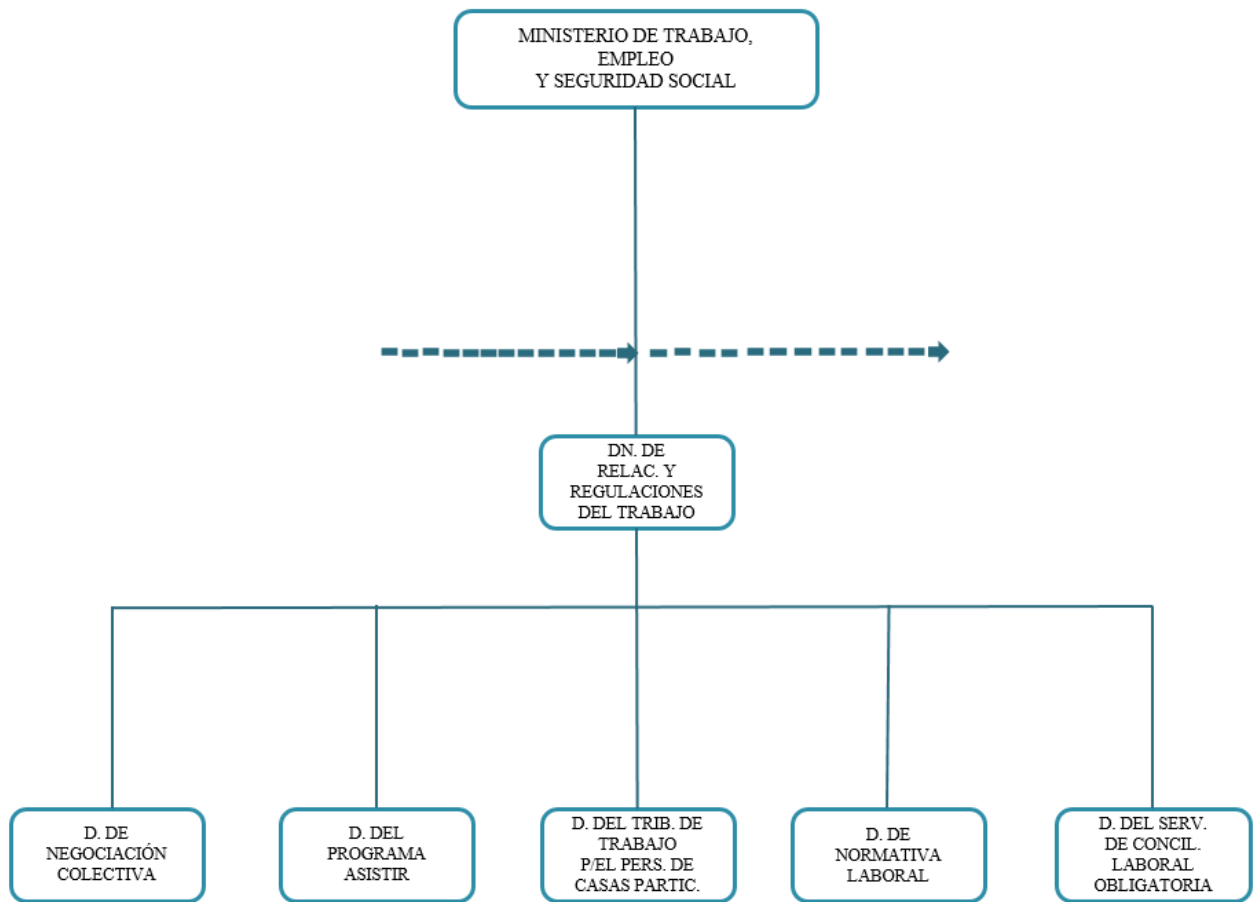




# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

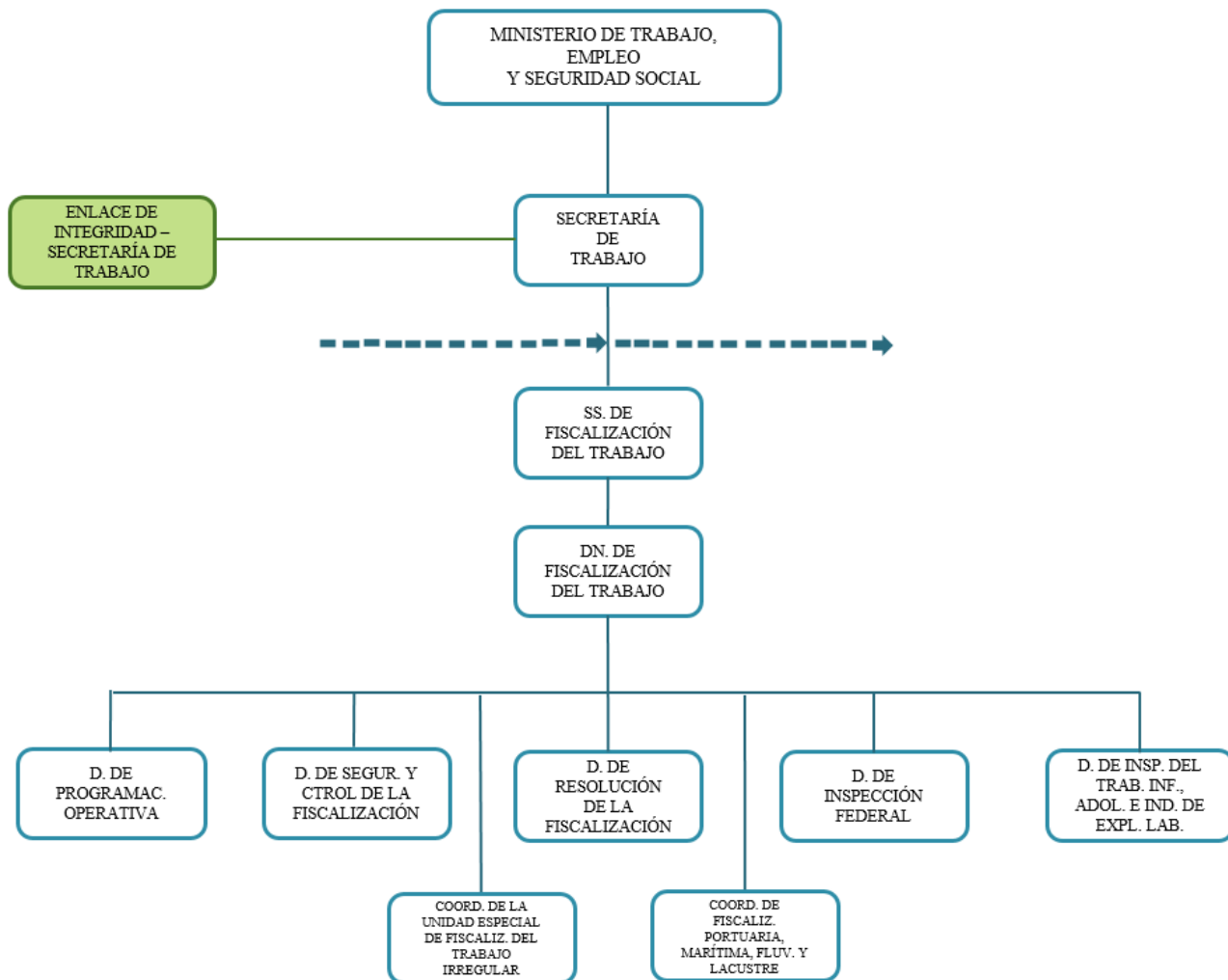


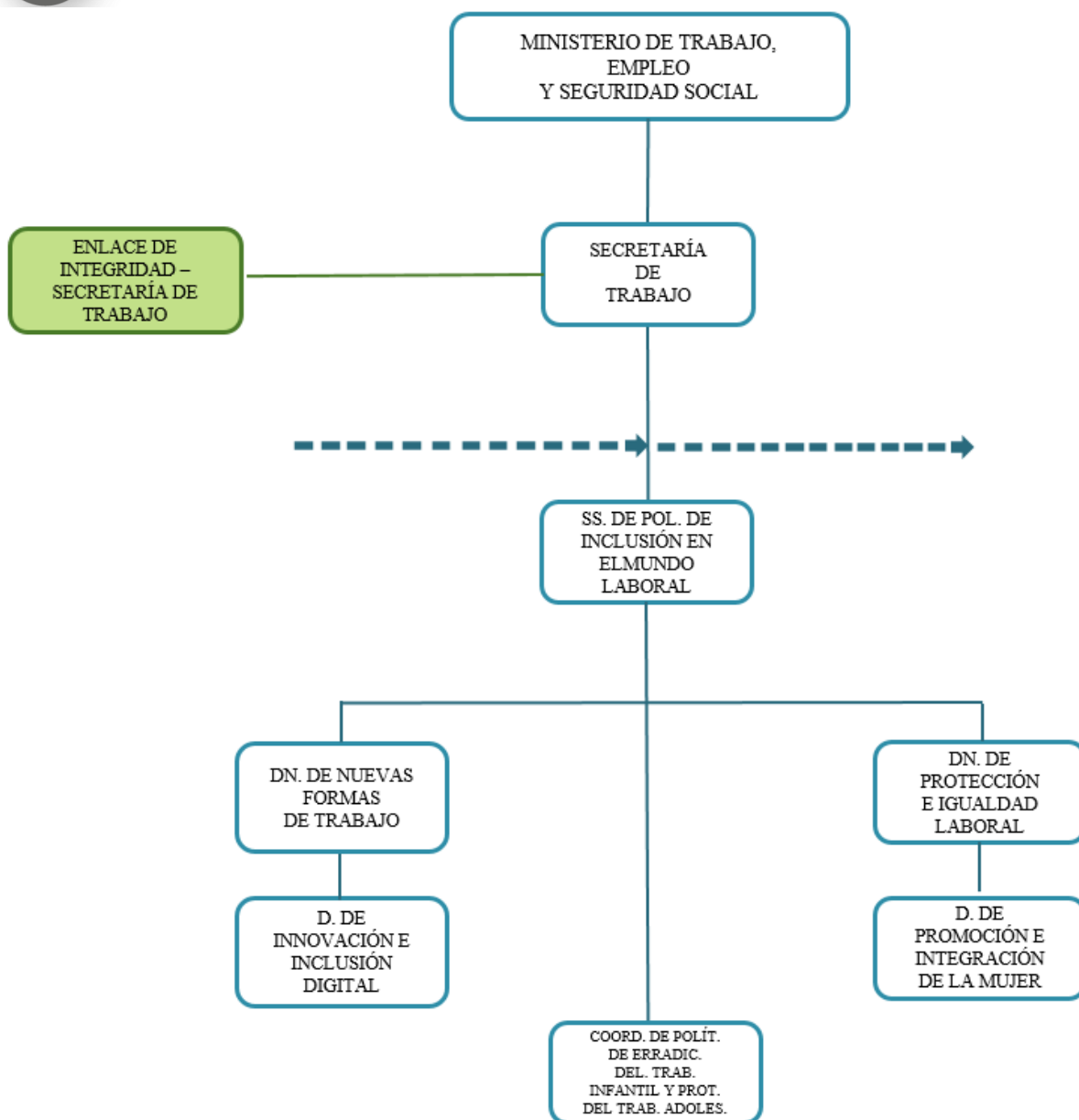




# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

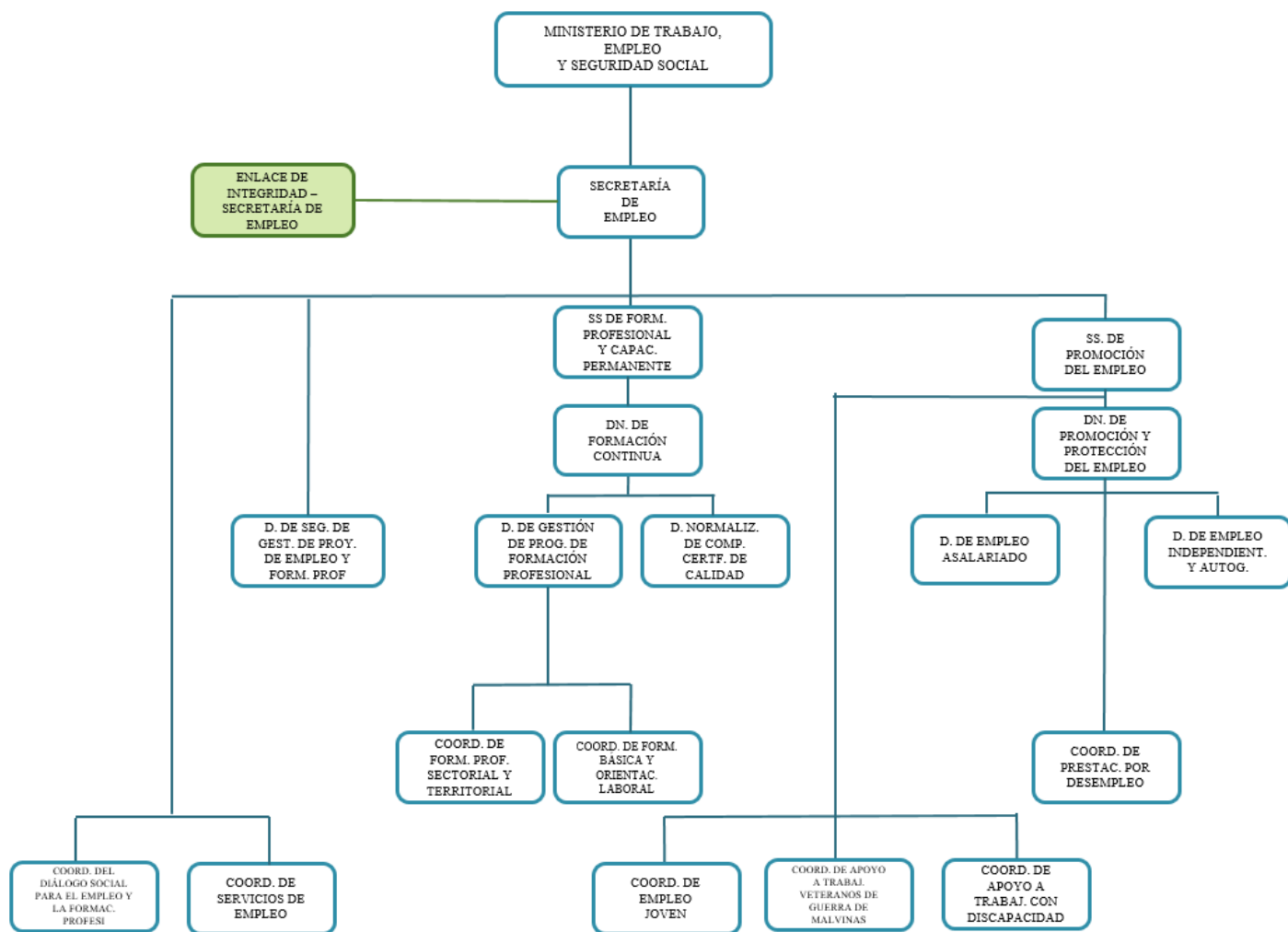


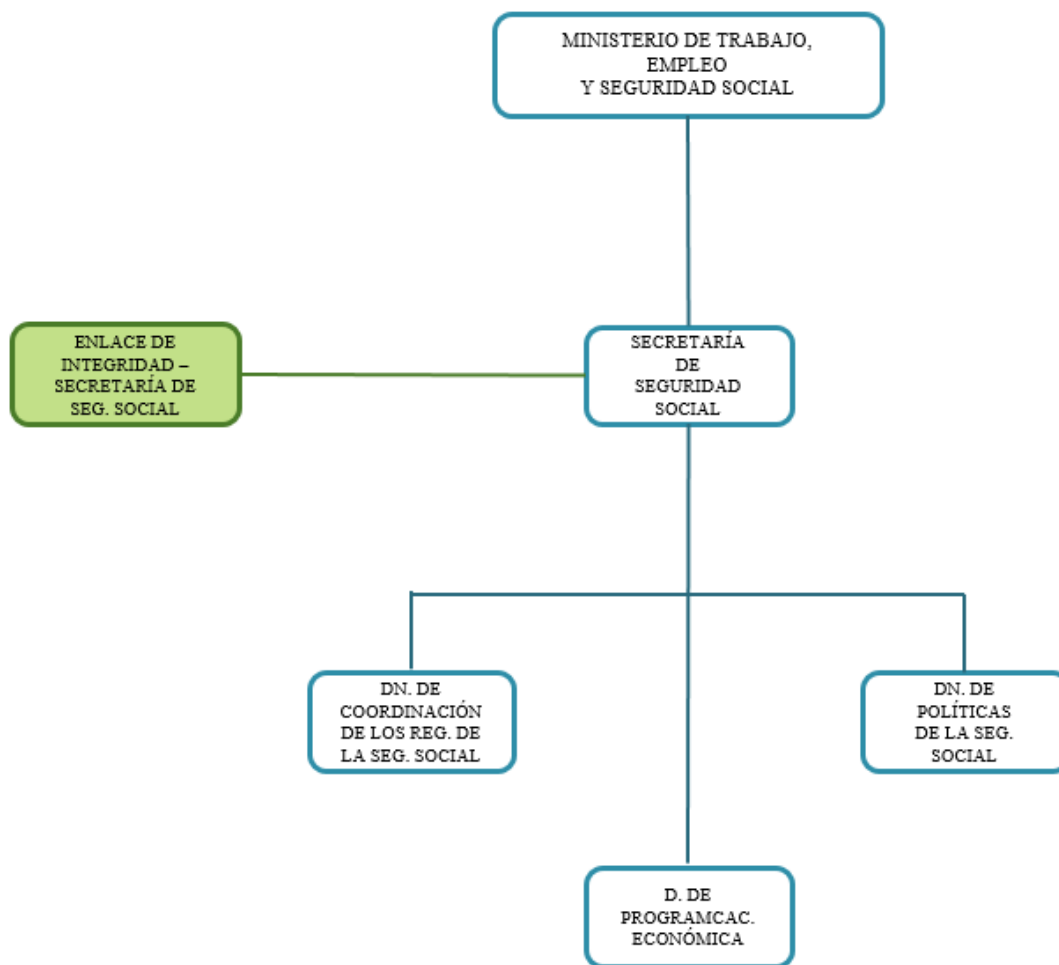




# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)

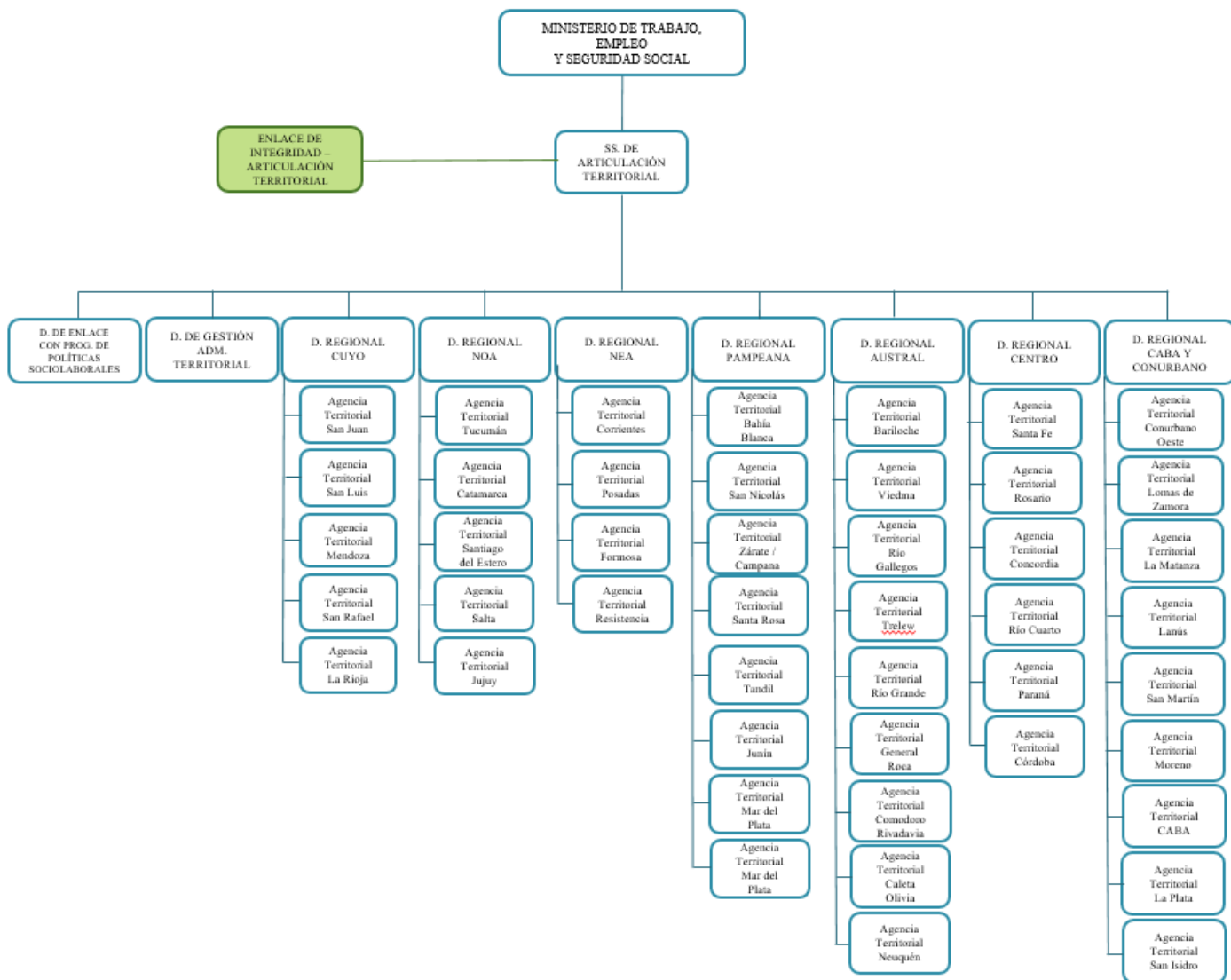






# ESPECIALIZACIÓN en AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

(DECRETO 72/2018)



Información de estructura actualizada según DECRETO N° 50/2019 y DA N° 1662/2020.  
MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL