



AVEPLAN

Índice de avance de la ejecución del Plan Estratégico y Operativo del HTC

Área de Modernización y Fortalecimiento Institucional

Resumen

En el este documento se presentan las características generales del Índice AVEPLAN, instrumento que se utilizará para medir y comunicar los avances realizados en los programas, estrategias y objetivos del Plan, así como los progresos alcanzados a nivel agregado.



Introducción

En el año 2012 el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires inició un proceso de planificación que culminó en el Plan Estratégico 2013-2017 que continuó, durante el año 2013, con la elaboración de los Planes de Tareas y Planes operativos por área.

El Plan del HTC consta así de 5 Objetivos Estratégicos, 10 Estrategias y 26 Programas, que son ejecutados de manera transversal y comprometen acciones de todas las áreas del organismo.

El seguimiento de un plan de esta complejidad, a lo largo del periodo previsto, presenta una variedad de desafíos, pero el primero y más básico de todos es poder contar con una medida de avance del Plan en su conjunto y de sus componentes, respecto de los parámetros definidos durante el proceso mismo de planificación. La medición del avance en la ejecución del plan no fue prevista en un inicio, quedando esta tarea para un momento ulterior. La propuesta que se presenta en este documento pretende ser una respuesta a tal desafío.

La multiplicidad de aspectos a valorar exigió la construcción de un índice complejo que opera en tres niveles y combina diversas dimensiones y que se ha dado en llamar el Índice de Avance del Plan (AVEPLAN)¹.

Propósito

El propósito es contar con un instrumento que complemente el seguimiento de los avances realizados en la implementación del Plan Estratégico del HTC.

Alcance y limitaciones

El Índice AVEPLAN constituye una medida agregada de avance que sólo permite el seguimiento desde la óptica del cumplimiento de los propósitos y acciones planificados. No constituye una herramienta que permita evaluar los efectos del plan en

¹. *Los valores numéricos incluidos en este documento, son solo a efectos ilustrativos*

el desempeño del organismo. No obstante permite, a partir de la identificación de los desvíos identificar los obstáculos y posibles facilitadores a los efectos de aplicar estrategias correctivas que eventualmente podrán dar lugar a acciones de fortalecimiento de capacidades institucionales.

Estructura del Índice AVEPLAN

El índice propuesto opera en dos niveles:

- A. El índice de avance del Plan
- B. Los índices de avance de los objetivos estratégicos

A. Índice de avance de Plan

El Índice de Avance del Plan combina cinco dimensiones

- I. Ejercicio del control gubernamental fortalecido
- II. Organismo posicionado como promotor de la transparencia
- III. Política de comunicación (interna y externa) fortalecida
- IV. Sistema de gestión de recursos humanos fortalecidos
- V. Infraestructura física y tecnológica optimizada

El índice de avance del Plan se nutre de la medición de los avances registrados en los índices de avance de los objetivos estratégicos.

B. Índices de avance de los objetivos estratégicos

Los índices de avance de los objetivos estratégicos combinan a su vez diversas dimensiones cada uno, coincidentes con los programas que forman parte de cada Estrategia. A saber:

I. Índice de avance de "Ejercicio del control gubernamental fortalecido":

- i. Normas de Auditorías alineadas bajo estándares internacionales
- ii. Sistematización de fallos
- iii. Sistemas automatizados de control
- iv. Auditorías por Desempeño
- v. Auditorías ambientales
- vi. Auditorías de sistemas



II. Organismo posicionado como promotor de la transparencia

- i. Jurisprudencia sistematizada
- ii. Criterios de control unificados
- iii. Cultura del control (formalización y programación del proceso)
- iv. Fomento de control ciudadano

III. Política de comunicación (interna y externa) fortalecida

- i. Aprovechamiento de los canales internos de comunicación
- ii. Generación de ámbitos de integración
- iii. Acercamiento a la ciudadanía
- iv. Acercamiento a los poderes
- v. Fomentar las relaciones internacionales

IV. Sistema de gestión de recursos humanos fortalecidos

- i. Tareas de puestos de trabajo definidas
- ii. Sistema de perfiles y competencias de puestos implementado
- iii. Proceso de selección e incorporación de personal
- iv. Plan de capacitación orientado por competencias
- v. Sistema de evaluación de desempeño redefinido
- vi. Sistema de reconocimientos e incentivos desarrollado

V. Infraestructura física y tecnológica optimizada

- i. Puesta en valor de las delegaciones
- ii. Reformas de oficinas en Sede Central
- iii. Equipamiento informático, renovación e incorporación
- iv. Conectividad
- v. Gestión documental y organizacional

Medición

El establecimiento del valor de cada uno de estos índices implica una serie de procedimientos destinados a medir y combinar adecuadamente las dimensiones particulares en las que se ha desagregado el concepto en cuestión a efectos de poder arribar a una medida síntesis. Los procedimientos son los siguientes:

Escala

Se ha definido una escala de medición para cada una de las dimensiones de los índices de objetivos estratégicos. La escala sirve para cuantificar el desempeño de cada dimensión y tener un rango en el cual establecer el valor de la medición. Cada Objetivo Estratégico consolida la información de sus Programas, y cada Programa tiene una escala construida en base a los resultados previstos en el Plan de Acción. En el caso de las dimensiones del índice de avance del Plan, la cuantificación viene dada por default, determinada por el índice del correspondiente objetivo estratégico.

Armonización

Para llegar al índice fue necesario compatibilizar las escalas utilizadas para cada dimensión. La conciliación de las escalas permite la posterior combinación de los valores de las dimensiones en el índice síntesis.

Ponderación

Por otra parte, fue necesario determinar el peso de cada dimensión en el conjunto, es decir, la influencia relativa de cada una de ellas en la variable.

Integración

De modo que el valor obtenido para cada dimensión en la escala armonizada por el peso relativo que se le ha otorgado a la misma nos dará una medida de su incidencia en el conjunto. A partir de allí se podrán integrar dichas medidas en el índice síntesis.

Las medidas síntesis a las que se arriba –los índices de avance del plan y de los objetivos estratégicos- se mueven entre los valores 0 y 1, dónde 0 es el peor valor y 1 es el valor ideal.

Matrices

El método se vale de una serie de matrices que permiten organizar los datos de los procedimientos descriptos y procesarlos.

I. Matrices de desempeño por objetivo estratégico

Las matrices de desempeño por objetivo estratégico contienen las dimensiones clave de cada objetivo y prevén campos para registrar los valores obtenidos en cada una de las dimensiones, especifican los valores máximos de la escala aplicada en cada caso y poseen fórmulas que permiten establecer cocientes entre ambos datos para compatibilizar las escalas. Incluyen también campos para la ponderación de cada dimensión en los que se consigna el peso relativo otorgado a cada una de ellas y fórmulas que permiten sobre esa base establecer el desempeño respectivo. Comportan también mecanismos que permiten integrar esos valores en valores síntesis que oscilan entre 0 y 1 y constituyen los índices buscados.

Tabla 1: Matriz de desempeño por objetivo estratégico

1. Ejercicio del Control Gubernamental fortalecido						
	Dimensión	Puntaje Obtenido	Valor Máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1. Normas de Auditorías alineadas bajo estándares internacionales	1	2	6	0,3	40,0	13,33
2. Sistematización de fallos	2	2	4	0,5	15,0	7,50
3. Sistemas automatizados de control	3	3	6	0,5	5,0	2,50
4. Auditorías por Desempeño	4	2	6	0,3	25,0	8,33
5. Auditorías ambientales	5	4	4	1,0	5,0	5,00
6. Auditorías de Sistemas	6	4	5	0,8	10,0	8,00
	Total	17	31	///	100,0	44,67
					Indice	0,45

II. Matriz de desempeño del Plan

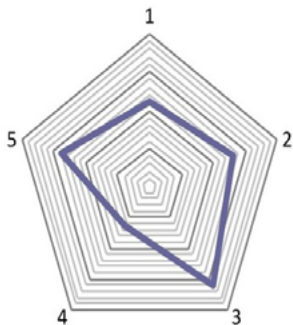
La matriz de desempeño del plan contiene las cinco dimensiones clave del plan, los campos que contienen los datos sobre el desempeño de cada una de las dimensiones se conforman automáticamente con el valor obtenido en el índice de avance de objetivo estratégico correspondiente, el valor máximo que puede alcanzar cada dimensión es, por tanto, 1. La matriz incluye también los campos para la ponderación de cada dimensión en los que se consigna el peso relativo otorgado a cada una de ellas y fórmulas que permiten sobre esa base establecer el desempeño respectivo. Comportan también mecanismos que permiten integrar esos valores en valores síntesis que oscilan entre 0 y 1 y constituyen los índices buscados.

Tabla 2: Matriz de desempeño del Plan

5 Objetivos Estratégicos	Puntaje obtenido	Valor máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1. Ejercicio del Control Gubernamental fortalecido	0,45	1	0,45	35	15,63
2. Organismo posicionado como Promotor de la Transparencia	0,53	1	0,53	20	10,50
3. Política de Comunicación (interna y externa) fortalecida	0,64	1	0,64	15	9,63
4. Sistema de gestión del RRHH fortalecido	0,25	1	0,25	15	3,74
5. Infraestructura Física y Tecnológica optimizada	0,56	1	0,56	15	8,38
Total				100	47,87
				Índice	0,48

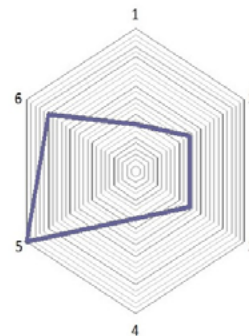
Graficación

La manera más adecuada de representar los índices de avance es con un gráfico tipo radial que permite observar de manera gráfica el desempeño de cada una de sus dimensiones, para poder analizar la composición interna del mismo. Por ejemplo:



Índice de Avance del Plan

1. Ejercicio del control gubernamental fortalecido
2. Organismo posicionado como promotor de la transparencia
3. Política de comunicación (interna y externa) fortalecida
4. Sistema de gestión de recursos humanos fortalecidos
5. Infraestructura física y tecnológica optimizada



Índice de Avance de Objetivo estratégico: "Ejercicio del control gubernamental fortalecido"

1. Normas de Auditorías alineadas bajo estándares internacionales
2. Sistematización de fallos
3. Sistemas automatizados de control
4. Auditorías por Desempeño
5. Auditorías ambientales
6. Auditorías de sistemas

Trayectoria prevista

La trayectoria prevista para el desempeño del Plan y que servirá de parámetro para el seguimiento es la siguiente:

	2013	2014	2015	2016	2017
IAP	0,19	0,43	0,66	0,79	1,00
IAOE1	0,15	0,36	0,57	0,72	1,00
IAOE2	0,24	0,48	0,74	0,78	1,00
IAOE3	0,22	0,54	0,76	0,80	1,00
IAOE4	0,14	0,36	0,75	0,86	1,00
IAOE5	0,20	0,52	0,67	0,88	1,00