



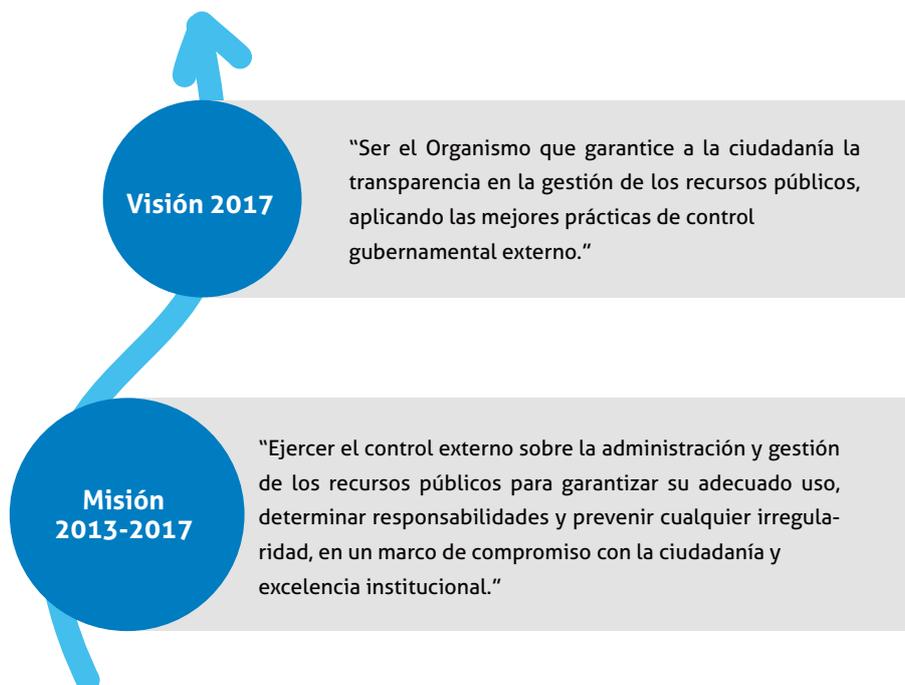
# Planificación Estratégica Del Honorable Tribunal De Cuentas. Guía Metodológica.

## Índice

- **Introducción**
  
- **Planificación Estratégica(PE) y Plan de Acción (PA). Aspectos Conceptuales**
  
- **Principios Generales de la Planeación**
  
- **Etapas del Proceso de Planificación Estratégica**
  - Etapa 1 – Análisis de Estrategias, Programas e identificación de actividades tentativas
  - Etapa 2 – Elaboración del Plan de Acción
  - Etapa 3 – Elaboración del Plan de Trabajo
  
- **Plan de Seguimiento y Monitoreo**

## Introducción

Luego de haber desarrollado dos procesos de Planificación Estratégica, estamos en condiciones de comprender que hablar de "Planificación Estratégica", significa referirse a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión del Organismo. La planificación estratégica es un proceso que facilita el desarrollo de las organizaciones y la optimización del uso de los recursos para el cumplimiento de su mandato.



En tal sentido, nos encontramos frente a lo que constituye la base o el marco para la organización de la gestión, en torno al proceso resultados – productos - recursos que posibiliten a lo largo del tiempo alcanzar las metas previstas en el PE.

De la misma manera, esta planificación constituye la base para la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, dado que el control de la gestión no podría realizarse en su verdadera dimensión sin un proceso previo de planificación estratégica.

## Planificación Estratégica

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica, consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado", el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

## Plan de Acción

El Plan de Acción (PA) permite identificar el conjunto de tareas que la organización deberá llevar a cabo cada año, para alcanzar al cabo del período de tiempo ("n" años), los resultados esperados definidos en el PE.

La identificación de resultados en los Planes de Acción tiene que tender a facilitar el cierre de las brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada.

Por ejemplo:

"Sensibilizar al personal sobre las desigualdades de género" no es un nombre correcto para una acción. Es más bien un objetivo o un propósito, no un compromiso de acción.

En cambio, "Realizar talleres de sensibilización sobre género con el personal de tal organismos" o "Desarrollar una campaña de sensibilización en tal organismo", sí son claramente denominaciones de operaciones que expresan compromisos de acción.

Como todo compromiso de acción, toda acción debe tener un responsable claramente identificado, alguien que “responda por” el compromiso que ella expresa.

Las Acciones también pueden concebirse como intervenciones de un actor, en las que se utiliza una variedad de recursos escasos para gestar un determinado tipo de productos, que impactarán sobre determinados resultados. Puesto en otros términos, una acción siempre pone en relación recursos, productos y resultados.

Resulta oportuno, antes de entrar propiamente en la descripción del proceso de planificación, destacar los principios que deben considerarse en la elaboración del Plan de Acción. Se han identificado los siguientes:

### **Factibilidad**

Las acciones que contemple el PA deben ser realizables y no acciones ambiciosas u optimistas que sean imposibles de lograrse, éstas deberán estar enfocadas al cumplimiento de los objetivos considerando las condiciones del medio ambiente.

### **Precisión**

Las acciones deberán determinarse con información real, concreta y exacta y evitar las opiniones subjetivas, especulativas o cálculos arbitrarios. La planeación del PA será más confiable en tanto que pueda ser cuantificable, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades de medida, etc.); para que a través de la cuantificación de éstos, se facilite la evaluación del progreso de los planes.

### **Flexibilidad**

En la elaboración del PA se deben establecer márgenes de holgura, que permitan afrontar contingencias, que proporcionen nuevos cursos de acciones y que éstos se ajusten fácilmente a las nuevas condiciones.

### **Unidad**

Los programas de las unidades responsables deben estar elaborados para alcanzar los objetivos que persigue el HTC e integrarse en un solo PA.

## **Etapas del Proceso de Planificación Estratégica**

La presente Guía Metodológica comprende las siguientes etapas:

- o Etapa 1 – Análisis de Estrategias, Programas e identificación de actividades tentativas
- o Etapa 2 – Elaboración del Plan de Acción
- o Etapa 3 – Elaboración del Plan de Trabajo

### **Etapa 1 - Análisis de Estrategias, Programas e identificación de Acciones Tentativas**

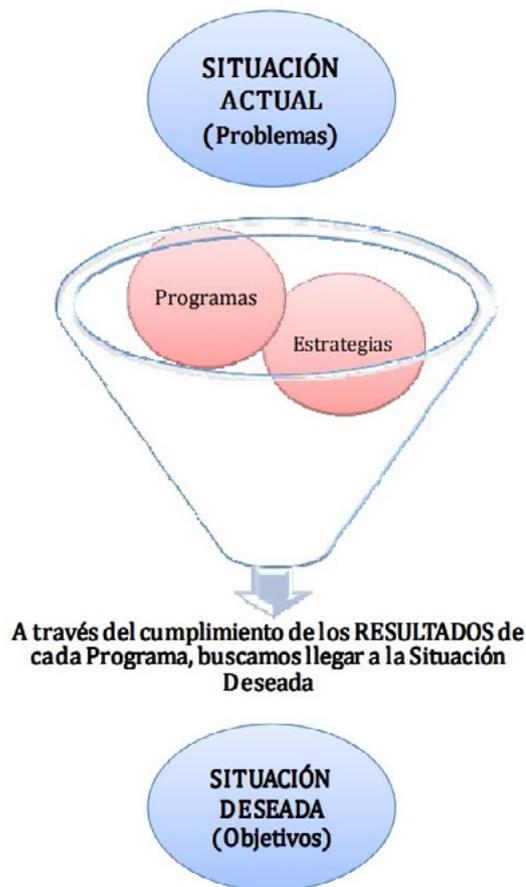
El Plan Estratégico constituye el marco dentro del cual se llevará a cabo la planificación operativa. Como resultado del mismo, se encuentran definidos los objetivos estratégicos y los resultados esperados en cada uno de los programas que lo componen.

En esta etapa, corresponde hacer un ejercicio de comprensión respecto del alcance de cada una de las "Estrategias". Si bien, llegar a expresar cada estrategia, tuvo como precedente necesario un análisis situacional, y de ese modo pareciera estar clara la problemática a atender, se trata en esta instancia, de detenerse en el significado que para el Organismo tienen las palabras que oportunamente se eligieron para expresar la estrategia.

Este ejercicio, permitirá alcanzar consenso respecto de lo que entendemos en cada caso, y a su vez permitirá alinear ese entendimiento con los "Programas", también oportunamente insertados en el PE para cada una de las estrategias.

A fin de llevar a cabo esta etapa, partimos de la base que el propósito de los "Programas" es inducir cambios con resultados deseados dentro del ambiente actual de la organización. Es importante describir la situación deseada de tal manera que sea posible medir posteriormente hasta qué grado el programa ha tenido éxito en relación con sus objetivos específicos.

Un Programa se basa en la aplicación de una serie de insumos, para la realización de ciertas actividades, que llevará a cierto número de resultados que, se espera contribuirán al logro de los objetivos deseados.



En tal sentido, a fin de iniciar el proceso de planificación y poder avanzar en la identificación de actividades, resulta fundamental en primer término analizar e identificar el/los "Problemas" que se intentan resolver o abordar y que describen de alguna forma la situación actual. El conocimiento en profundidad de los problemas, facilitará la identificación de lo que denominamos Objetivos Específicos que explican el para qué de cada programa. A partir de allí, se propicia el enunciado de sus correspondientes Actividades Tentativas.

Para cada Programa, de las Estrategias identificadas de cada Objetivo Estratégico, se deberán realizar los siguientes pasos:

### 1.1 Formular los Problemas:

En esta etapa, se busca identificarlos problemas de los programas definidos oportunamente para cada estrategia.

Para la correcta identificación de los problemas se recomienda:

- Identificar los problemas existentes (no futuros o posibles)
- Formular el problema como un estado negativo.

Ejemplo: En el caso del Objetivo Estratégico "Fortalecer el Sistemas de Gestión de Recursos Humanos" en el Programa "Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivos" uno de los problemas detectados podría ser que el personal del HTC se encuentra desmotivado.

Conocer aún más las causas de los problemas, facilitará la posibilidad de detectar las actividades a realizar.

### **1.2 Identificar los Objetivos específicos:**

Continuando con la reflexión de los contenidos del Plan Estratégico, en esta instancia nos proponemos a explicitar el/los objetivos para cada programa.

Los objetivos son situaciones futuras o deseadas que se pretenden lograr al resolver los problemas identificados. Para la redacción de los mismos, se sugiere formular los problemas identificados en forma de condiciones positivas que son deseadas y realizables en la práctica.

Ejemplo: Siguiendo el ejemplo del paso anterior, ante el problema de la existencia de personal desmotivado, un objetivo específico podría ser "Contar con personal motivado"

### **1.3 Identificar las Acciones Tentativas:**

En esta instancia, corresponderá identificar acciones tentativas que tiene como objeto modificar la situación actual a fin de lograr la situación deseada.

El propósito de este paso, consiste en identificar posibles cursos de acción. Resulta sumamente importante que en esta instancia, los equipos de trabajo ejerciten su capacidad para expresar sus ideas e inquietudes, ya que estas serán los insumos de etapas posteriores.

A partir del listado definido de las acciones tentativas, se sugiere que las mismas sean ordenadas secuencialmente, en pos de asignarlas en los años definidos en el Plan de Acción.

Para cada una de las actividades tentativas definidas, se sugiere identificar posibles resultados a obtener (productos). En esta instancia, se busca una aproximación a los posibles resultados a obtener, siempre con el objeto de ilustrar y ayudar a la identificación de acciones tentativas.

Ejemplo: Siguiendo el mismo ejemplo, si el problema es personal desmotivado, una de las acciones tentativas podría ser "realizar un diagnostico para identificar las causas de la falta de motivación"



## Etapa 2: Elaboración del Plan de Acción

En esta instancia, se debe lograr identificar las grandes "Acciones Institucionales", entendidas como los "pasos" que debe dar la Organización hacia cada "Objetivo Estratégico". Estos pasos se traducirán en los "Resultados" que se atribuirán estimativamente a cada año.

La tarea se compone por hacer un ejercicio que consiste en mencionar tales "actividades institucionales" que se considera están comprendidas en los distintos Programas correspondientes a cada una de las Estrategias. Aquí no se trata de entrar en el detalle de actividades que están comprendidas dentro de lo que se visualiza como "actividad institucional".

A partir del listado tentativo de acciones, será conveniente:

- Priorizar y clasificar de manera jerárquica las actividades;
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades;
- Interrelacionar las actividades, es decir, señalar aquellas actividades que se desarrollan simultáneamente para dar cumplimiento a un programa;
- Asignar estimativamente a cada una de las actividades la unidad de medida, tiempo y recursos necesarios.

Con base en lo antedicho, al cabo de esta Etapa, los equipos deberían encontrarse en condiciones de incorporar en cada uno de los n años comprendidos en el PE, los “Resultados” de las acciones institucionales identificadas, que se estiman posibles de ejecución de acuerdo a las estimaciones de unidad de medida, recursos necesarios y unidad de tiempo que coincide con el respectivo año calendario.

### Ejemplo simplificado:

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	Fortalecer el Ejercicio de Control Gubernamental							
<b>Estrategia</b>	Estandarizar los procesos de control gubernamental							
<b>Programas</b>	<b>Resultados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Indicadores</b>
Adopción de normas internacionales de Auditoria	Manual de Auditoria alineado		Normas internacionales relevadas y analizadas	Propuesta de Normas Locales reformuladas en base a las internacionales  (Manual de Auditoria – Versión para presentar al Cuerpo)	Normas aprobadas por el Cuerpo HTC  (Manual de Auditoria Definitivo)  Agentes capacitados	Manual de auditoria implementado y Monitoreo de la actividad realizado	Programa evaluado y ajustes efectuados	Fallos emitidos acorde con el Manual de Auditoria

#### ACTIVIDAD

- ¿Cómo vamos a lograr los Resultados plasmados en el PLAN DE ACCIÓN?

#### RESULTADOS

- ¿Cuáles son los resultados a obtener de cada actividad?

#### RECURSOS

- ¿Qué recursos necesitamos? ¿Con qué recursos disponemos?

#### RESPONSABLES

- ¿Quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del cada actividad?

#### TIEMPO

- ¿Cuándo se hará cada actividad y cuánto tiempo me llevará?

## Importante:

A los fines de esquematizar el trabajo de esta etapa, se describen cada una de las etapas de manera secuencial.

No obstante, se debe tener presente que el proceso de planificación requiere en todo momento un ida y vuelta por cada una de ellas, ya que son condicionantes unas de otras.

Por ejemplo, la definición del resultado a obtener está condicionada por la cantidad de recursos disponibles.

Pero la definición del resultado a obtener determina por ejemplo, el perfil profesional que debe realizar la tarea, y por tanto es necesario conocer primero cuál es el resultado deseado para identificar los recursos disponibles.

La situación descrita precedentemente tiene que ver con que la elaboración de los Planes de Trabajo constituye un proceso integral e integrado en el cual es posible y muy útil identificar etapas y desarrollarlos en base a esa organización, pero ello no quita la posibilidad de tener que retroceder y ajustar.

En su conjunto, siempre se debe tener presente como consigna que se va de lo general a lo particular.

## **Etapa 3: Elaboración del Plan de Trabajo**

### **3.1 Identificación de actividades**

El objeto de este punto, es identificar cada una de las tareas a desarrollar en el año a fin de alcanzar el resultado previsto para el mismo en el Plan de Acción.

En tal sentido, vamos a trabajar con las Actividades Tentativas asignadas al año, sobre el cual se está llevando a cabo el Plan de Trabajo.

En base a las acciones identificadas en la Etapa2, se deberá tomar cada una de las actividades allí individualizadas y se las desagregará en pasos o acciones de menor nivel (operativas). Se ordenarán cronológicamente, teniendo en cuenta aquellas que pueden realizarse de manera simultánea y aquellas que deben ser consecuencia de otras.

Ejemplo: siguiendo con el ejemplo anterior, si la Actividad Tentativa fuera llevar a cabo un diagnóstico de las causas de la falta de motivación, entonces en esta instancia podría identificarse las siguientes tareas:

1. diseñar una encuesta para todo el personal del organismo
2. realizar entrevistas con personal clave
3. procesar los resultados de las encuestas
4. elaborar un informe

O quizás, la situación podría ser que el HTC no cuente con personal para realizar ese tipo de estudio y deba contratar a alguien, en este caso las tareas podrían ser:

1. Identificar el perfil a contratar
2. Elaborar términos de referencia
3. Gestionar la contratación

### **3.2 Identificación de Resultados**

En esta instancia corresponde proceder a visualizar cuantitativamente los resultados y comenzar a estimar un tiempo para su realización. En esta instancia se deberían formular las siguientes preguntas: ¿qué se va a hacer?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿quién?

Se debe lograr determinar qué resultado corresponde a cada una de las actividades identificadas y detalladas en la Etapa 3.1, estableciendo una cuantificación de los mismos.

Ejemplo: siguiendo con el ejemplo anterior, si las tareas identificadas fueran las siguientes, los resultados podrían ser los que se describen a continuación:

- diseñar una encuesta para todo el personal del organismo =  
Resultado: "encuesta diseñada"

- realizar entrevistas con personal clave = "Entrevistas realizadas"
- procesar los resultados de las encuestas = "Datos procesados"
- elaborar un informe = "Informe elaborado"

O quizás, la situación podría ser que el HTC no cuente con personal para realizar ese tipo de estudio y deba contratar a alguien, en este caso las tareas podrían ser:

4. Identificar el perfil a contratar = resultado "Perfil identificado"
5. Elaborar términos de referencia = "TDR elaborados"
6. Gestionar la contratación = "contrato firmado"

En la definición de los resultados a lograr en cada tarea, debemos considerar los siguientes parámetros:

Unidad de medida: personas encuestadas, unidades, contratos firmados, etc.

Cantidad: indica la cantidad de unidades de medida a obtener en el año 1, 2, 3... "n".

### **3.3 Estimación de Recursos Necesarios**

Este punto se refiere ni más ni menos que a la estimación de "que es lo que se considera se necesita", en término de recursos, para afrontar el desarrollo de las actividades previstas.

Corresponderá, por ejemplo identificar personal a afectar o a contratar, necesidades de capacitación, de adquisición de tecnologías, de equipos, etc.

Es importante destacar que en esta instancia pueden obtenerse conclusiones respecto de la necesidad de afectación de recursos existentes o bien de la necesidad de adquisición de recursos incrementales. Dichas conclusiones podrían referirse a problemáticas vinculadas a la afectación de los recursos existentes o bien a los tiempos para obtener los incrementales, y en ese orden generar una adecuación de la planificación alcanzada en las anteriores Etapas.

Ejemplo: si la tarea fuera "diseñar una encuesta", en esta instancia ¿deberíamos estimar cuantas personas son necesarias para llevar a cabo esta tarea? ¿qué perfiles o experiencia deben tener esa /esas personas? cuanto tiempo deberían/podrían dedicar a esta tarea a fin de lograr los resultados en un plazo razonable?

#### **Recursos incrementales – previsión de contrataciones**

Si de la planificación se identificara la necesidad de llevar a cabo contrataciones de recursos específicos, se propone en esta instancia elaborar un Plan de Contrataciones que identifique los recursos a contratar, los plazos estimados de contratación y los montos estimados para cada caso.

Ejemplo: si para diseñar la encuesta, se concluyera que el HTC no tiene los perfiles profesionales adecuados, entonces habría que identificar el perfil a contratar, el método adecuado de contratación, y en función de esto último estimar el tiempo que llevará la contratación, a fin de considerar la fecha probable de inicio del contrato y en función de esto, la fecha probable de obtención del resultado.

### **3.4 Estimación de Tiempos**

La estimación de tiempos de desarrollo de cada tarea es consecuencia de los recursos disponibles o asignables a la tarea. En este sentido, esta tarea consiste en hacer el ejercicio de identificar las posibles personas que podrían ser asignadas a cada tarea y analizar cuanto tiempo podrían dedicar a este trabajo, cuantas horas por día, o cuantos días por semana, etc.

En aquellos casos donde exista una prioridad respecto a la fecha en que debe obtenerse determinado producto, habrá que estimar la cantidad de personas que deban ser asignadas al trabajo a fin de completar la tarea en el tiempo previsto.

### **3.5 Identificación de Responsables**

Esta instancia tiene por objeto identificar con nombre y apellido a cada una de las personas responsables de ejecutar la tarea identificada en el Plan de Trabajo. La identificación de las personas responsables de cada tarea, permite garantizar la ejecución del mismo.

Se sugiere que las personas que se propongan para cada una de las tareas sean asignadas a las mismas formalmente, de manera que quede institucionalizada su participación en este proceso.

## **Seguimiento y Monitoreo del Plan Estratégico**

El monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad, para verificar el avance en la ejecución de una meta, la adecuada utilización de los recursos y la consecución de los objetivos, durante el proceso de ejecución, con el objetivo de detectar, oportunamente, deficiencias y necesidades de ajuste.

El monitoreo, como la planificación, se debe constituir en una herramienta de gestión que permita tomar decisiones. Tomando como base la observación del avance de cada uno de los objetivos propuestos se obtiene información que permitirá corregir o ratificar el curso de las actividades en desarrollo con el fin de coadyuvar al logro de las metas propuestas.

En este marco, establecer e implementar un Plan de Seguimiento y Monitoreo del Plan Estratégico (PE), Planes de acción (PA) y Planes de Trabajo permitirá a las autori-

dades del HTC, contar con información para poder tomar las decisiones que resulten pertinentes y oportunas, para el logro de los objetivos establecidos en dicho Plan. El monitoreo del PE y PA bajo la responsabilidad de la Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional, quién la llevará a cabo conforme los mecanismos y herramientas que se proponen en el presente documento.

### **Objetivos del Plan de Seguimiento y Monitoreo.**

El objetivo principal de contar con un Plan de Seguimiento y Monitoreo es establecer procedimientos que brinden información sobre el avance de las actividades y coadyuven al logro de las metas y resultados previstos en los PA y consecuentemente permitan guiar las actividades del HTC al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en el PE.

En este sentido el seguimiento y monitoreo de las actividades permitirá:

- Contar con información respecto al grado de avance en el cumplimiento de cada una de las metas previstas;
- Contar con información que permita Identificar dificultades y/o limitaciones halladas en el proceso de ejecución estratégica, así como también aquellas situaciones que resultaron exitosas y pueden ser replicadas en el futuro;
- En función de la información recopilada, proponer acciones de ajuste y mejora a tener en cuenta en la planificación, ejecución y monitoreo, estimulando el proceso de retroalimentación;
- Identificar necesidades de asistencia técnica para llevar adelante las actividades previstas;
- Transparentar los resultados de la gestión para la consecución de las metas pre-establecidas;
- Contar con información respecto al funcionamiento del esquema de trabajo propuesto;
- Consolidar una cultura de planificación-ejecución- monitoreo en las distintas áreas.

### **Procedimiento de Seguimiento del Plan Estratégico**

La Secretaría de Modernización será la responsable de realizar el seguimiento y monitoreo de la ejecución del Plan Estratégico, entendiendo por tal al conjunto de PE, Planes de Acción y Planes de Trabajo.

A tal fin se elaborará un Plan Anual de Seguimiento y Monitoreo sobre la base de los Planes de Acción y previstos para cada año.



Este Plan Anual de Seguimiento y Monitoreo y contendrá:

1. Identificación de los resultados previstos en el Plan de Acción para dicho año y sus medios de verificación, por Programa;
2. Fechas previstas y reales, y estimación de la cantidad de días restantes para su vencimiento;
3. Estado, este campo se completará periódicamente a fin de dar cuenta del estado de avance;
4. Observaciones, este campo se utilizará para cargar información que se considere relevante para ese resultado;

La recopilación de información respecto a la ejecución de las actividades de los Programas se realizará mediante reuniones con los equipos y a través de los informes que los mismos equipos elaboren para dar cumplimiento a los resultados previstos en los Planes de Trabajo.

En tal sentido, durante el proceso de ejecución, los equipos y/o responsables de áreas estructurales del Organismo podrán presentar informes y/o reportes a la Dirección de Relaciones con Organismos Multilaterales de Crédito.

Los Informes de Seguimiento abarcarán:

- Información respecto al avance en el grado de cumplimiento de las metas previstas para el año;
- La identificación de situaciones que pudieran resultar dificultades y/o limitaciones en el proceso de ejecución de los Planes de Acción y que pudieran significar desvíos respecto a lo previsto. Asimismo se explicitarán aquellas situaciones que resultaron exitosas, a fin de ser consideradas en el futuro;
- Propuesta de acciones de ajuste y mejora a tener en cuenta en la planificación, ejecución y monitoreo del año subsiguiente;
- Información respecto al funcionamiento del proceso de ejecución de los Planes de Acción;
- El Informe de Seguimiento y Monitoreo Anual contendrá además las conclusiones finales del trabajo realizado en el año.