



INFORME FINAL

Plan Estratégico 2013 - 2017

Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires

Elaborado por: Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional





Indice De Contenido

Resumen ejecutivo

Capítulo 1. Aspectos Generales

- Situación Inicial: Proceso de Formulación del Plan estratégico
- La Planificación Estratégica en los Organismos de Control
- Desarrollo Estratégico del HTC. Visión, Misión, Valores institucionales, Análisis del entorno
- Plan: Objetivos estratégicos, Estrategias y Programas
- Palabras del Presidente en oportunidad de difundir el Plan Estratégico del HTC

Capítulo 2. Resultados alcanzados con relación a los Objetivos Estratégicos

- Objetivo Estratégico 1 – Fortalecer el Ejercicio del Control Gubernamental
- Objetivo Estratégico 2 – Posicionar al Organismo como Promotor de la Transparencia Gubernamental
- Objetivo Estratégico 3 – Mejorar la comunicación institucional
- Objetivo Estratégico 4 – Fortalecer el Sistema de Gestión del Recurso Humano
- Objetivo Estratégico 5 – Optimizar la Infraestructura Física y Tecnológica

Capítulo 3. Conclusiones Finales

- Conclusiones
- Lecciones aprendidas
- ¿Cómo seguimos?

Anexos

Tablero de seguimiento de productos desarrollados



Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente documento es presentar una mirada integral del proceso de Planificación Estratégica del Organismo, hacer un repaso de las actividades desarrolladas y resultados alcanzados, así como también extraer las lecciones aprendidas de esta primera experiencia en el Honorable Tribunal de Cuentas (HTC).

El PE ha sido el resultado de un proceso participativo, convocado por el Presidente, a los mandos medios y equipos técnicos. Sobre la base del diagnóstico y de los lineamientos estratégicos, se establecieron los objetivos estratégicos, que se concentraron principalmente en tres perspectivas: el control gubernamental, las relaciones con el entorno, y desarrollo organizacional.

En términos de productos, podemos decir que se ha alcanzado un nivel aproximado del 77% de cumplimiento de las metas previstas. Sin embargo, cuando una institución aborda un proceso sistemático de Planificación Estratégica uno de los aspectos más enriquecedores está en el hecho de que se da permiso y se generan espacios para discutir y analizar aspectos claves de su gestión, motivo por el cual en el informe se describen además, logros alcanzados en términos de aprendizajes y de adopción de buenas prácticas de gestión.

Uno de los factores clave de este proceso fue la fuerte decisión política de la conducción del H. Tribunal de Cuentas, comprometida con los principios establecidos en la Visión y Misión, y con los lineamientos del Plan Estratégico 2013-2017 (PE), que nos permitió avanzar en el fortalecimiento institucional del Organismo.

Para lograr la implementación exitosa del PE que permitiera ir transformando la organización en su conjunto, se dio una organización transversal, a partir de "equipos coordinadores", conformados por profesionales ad-hoc de todas sus áreas, convocados a dicho efecto, que además de ejercer su actividad habitual, y a partir de su profesionalismo, participación activa y sentido innovador, generaron los cursos de acción para el logro de los resultados.

Además, la Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional realizó el seguimiento y monitoreo de las actividades incluidas en el PE, informando a las autoridades y a todo el personal del Organismo, a partir de la publicación de los informes



periódicos en la INTRANET del Organismo.

El objetivo estratégico vinculado con el control gubernamental, incluyó la adopción de las prácticas internacionales de la INTOSAI así como la aplicación de nuevas metodologías para la realización de las auditorías de la cuenta y también para las auditorías de desempeño; para lo cual resultó imprescindible que el personal se capacite, para poder transferir dichas prácticas a su labor en las auditorías, con enfoque integral de control gubernamental.

Con relación a todo el PE se puede decir que, aunque con distinto nivel de implementación, todos los Programas han avanzado en la elaboración de manuales, documentos técnicos, actualización de marco normativo, desarrollo de herramientas que permiten que el HTC hoy cuente con un andamiaje sólido para la implementación de estas nuevas prácticas, proceso que deberá continuar los próximos años.

El desafío que tenemos por delante, a partir del aprendizaje adquirido durante el período de ejecución del PE, considerando el proceso de modernización que se está dando en la administración pública, tanto provincial como municipal, de las mayores demandas de la sociedad en la lucha contra la corrupción, es sostener el proceso iniciado y continuar aplicando esfuerzos, para alcanzar una organización altamente eficaz y orientada a la consecución del resultados.



Capítulo 1 – Aspectos Generales

Situación inicial: Proceso de formulación del Plan Estratégico

En diciembre de 2012, el HTC formuló el primer Plan Estratégico correspondiente al período 2013-2017 el cual permitió expresar la decisión política de avanzar en dirección a la modernización y orientar los esfuerzos y recursos de la organización en pos del fortalecimiento del Control Externo de la Provincia de Buenos Aires.

El PE fue la resultante de un proceso participativo en el cual intervinieron altas autoridades, mandos medios y profesionales de todas las áreas del HTC y contó en dicha oportunidad con la asistencia técnica de un especialista contratado por el BID. Se llevaron a cabo talleres de trabajo en los cuales se realizó un análisis FODA, se definió la Misión y Visión organizacional, los Valores Institucionales, y se trazaron los Objetivos Estratégicos.

Durante los últimos cinco años el Organismo ha venido desarrollando distintas actividades y ha logrado alcanzar importantes resultados en las distintas iniciativas. Por su parte, en el contexto local, la Provincia sancionó la Ley 14828 que crea el “Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires” y formula una serie de principios que propician promover políticas públicas que impulsen las gestiones con calidad, la optimización en el uso de los recursos públicos, la economía y racionalidad administrativas, la ética y transparencia en la gestión pública y el fortalecimiento de la democracia mediante la participación de la ciudadanía en la gestión pública, en un todo de acuerdo con lo que este Tribunal había planteado en su Plan Estratégico, en años anteriores.

Asimismo, a principios de 2017, el HTC fue invitado a participar, conjuntamente con el Tribunal de Cuentas de Río Negro, el Tribunal de Cuentas de Mendoza y la Auditoría General de Salta, de una Evaluación de Desempeño llevada a cabo conforme la metodología “Marco de Medición de Desempeño de la INTOSAI para EFS”. Dicha evaluación tuvo como finalidad obtener una comprensión del grado de aplicación de las Normas Profesionales para las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI por sus siglas en inglés) y las buenas prácticas de auditoría externa gubernamental. El informe final permite al HTC: i) Identificar fortalezas y debilidades, éstas últimas expresadas en oportunidades de mejora y desarrollo de capacidades institucionales, cuya

implementación favorecerá su gestión institucional y por consiguiente su capacidad de apoyar la transparencia, rendición de cuentas y la gestión de los recursos públicos en beneficio de la ciudadanía, ii) Identificar las necesidades de recursos y apoyo para el fortalecimiento que le permita disminuir las brechas entre su práctica actual y las mejores prácticas internacionales, para mantener la calidad en los trabajos que desarrolla.

Esta evaluación permite contar con una opinión externa independiente respecto de algunos de los procesos que el HTC impulsa en el marco de su PE y constituye un insumo adicional a la hora de elaborar las estrategias a seguir por el Organismo en el próximo período.

La Planificación Estratégica en los Organismos de Control

En la comunidad de la INTOSAI existe una toma de conciencia cada vez mayor acerca de la necesidad de la planificación estratégica como un proceso que facilita el desarrollo de las EFS, mediante la optimización del uso de los recursos para el cumplimiento del mandato.

En este sentido, una estrategia generalizada como buena práctica en las EFS ha sido incorporar el planeamiento estratégico institucional como actividad regular y permanente de la gestión. La gran mayoría de las EFS que integran INTOSAI y OLACEF mantienen procesos de planificación estratégica que les permiten prepararse para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía.

La planificación estratégica es la actividad a través de la cual la conducción del Organismo, con la participación de su personal, establece una direccionalidad a su acción para garantizar un adecuado cumplimiento de su misión. El plan, por tanto, no es un documento estático sino un proceso de direccionamiento de la actividad del HTC hacia metas expresas, que se evalúan de manera permanente.

El análisis de situaciones, el establecimiento de metas, la programación de actividades, el seguimiento y la evaluación de resultados y procesos no son, en este marco, actividades que puedan separarse claramente unas de otras y distribuirse secuencialmente en el tiempo. Se trata más bien de actividades que se solapan unas a otras y que acompañan de manera continua la tarea de planificar. Las metas siempre se



revisan, ajustan, se adaptan a situaciones no siempre posibles de prever de manera anticipada; los programas de acción se precisan y modifican en su implementación a medida que la organización aprende y el seguimiento que se realiza proporciona información para hacerlo; cuando son efectivas, las evaluaciones siempre implican replanificación.

En este sentido, el presente Informe tiene por objetivo contribuir a la retroalimentación del proceso, identificando buenas prácticas y metodologías de trabajo exitosas en la organización, así como también evaluando las dificultades encontradas, a efectos aportar valor y experiencias para el próximo proceso de planificación estratégica del HTC.

Desarrollo Estratégico del HTC

Para el desarrollo estratégico de cualquier organización se requiere imaginar el futuro deseado y crear un plan que haga que esa visión se transforme en realidad. Por este motivo, el plan estratégico constituye el primer paso fundamental en la iniciativa de desarrollo estratégico de este HTC.

En este sentido y antes de abordar el proceso de formulación de su plan y la definición de sus objetivos estratégicos, el HTC se propuso reflexionar y repensar ¿cuál es la misión del organismo? ¿Cuál es la imagen deseada? ¿cómo seremos en el futuro? ¿cuáles son las características del contexto? ¿cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿para quienes trabajamos?

Como resultado de ese debate llevado a cabo en talleres y del trabajo en equipo, se obtuvo:

Visión:

“Ser el Organismo que garantice a la ciudadanía la transparencia en la gestión de los recursos públicos, aplicando las mejores prácticas de control gubernamental externo”.



Misión:

“Ejercer el control externo sobre la administración y gestión de los recursos públicos para garantizar su adecuado uso, determinar responsabilidades y prevenir cualquier irregularidad, en un marco de compromiso con la ciudadanía y excelencia institucional”.

Valores Institucionales:

COMPROMISO: Trabajamos en procura de generar una relación de confianza con la comunidad, como garantes de una transparente y eficiente administración pública.

EXCELENCIA: En el ejercicio diario de nuestras funciones aplicamos nuestros conocimientos y habilidades profesionales bajo los mejores estándares de calidad, con el objeto de garantizar los resultados de calificación superior y promoviendo el mejoramiento continuo de la institución.

RESPONSABILIDAD: Cumplimos con profesionalismo y dedicación en procura del logro de las tareas asignadas, manteniendo el respeto por las leyes y normas establecidas.

ÉTICA: En nuestro accionar, nos guiamos por un conjunto de normas y principios que aseguran el logro de los resultados esperados manteniendo nuestra imparcialidad, equidad e independencia.

PERTENENCIA: Promovemos y nos apropiamos de los objetivos trazados por el Organismo en cumplimiento de nuestra Misión. Por ello trabajamos en mutua cooperación, respetando la igualdad de género y las diferencias de opinión.

Anexos

A continuación se presenta el análisis FODA, que refleja el contexto y situación del HTC al inicio del proceso de Planificación Estratégica.



Una vez definidas la misión, visión, valores y desarrollado el análisis FODA, se llevó a cabo un análisis de situaciones y problemas, se priorizaron, se establecieron metas, se programaron actividades y se elaboró el Plan Estratégico que se expone a continuación:

Plan elaborado: Objetivos, Estrategias y Programas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
OBJETIVO 1 FORTALECER EL EJERCICIO DEL CONTROL GUBERNAMENTAL	1.1. ESTANDARIZAR LOS PROCESOS DE CONTROL GUBERNAMENTAL.	1.1.1. Adopción de Normas de Auditoría alineados bajo estándares Internacionales
		1.1.2. Sistematización de los Fallos
		1.1.3. Ampliación de los sistemas automatizados de control
	1.2. AMPLIAR EL ESPECTRO DEL CONTROL.	1.2.1. Implementación de Auditorías por Desempeño
		1.2.2. Implementación de auditorías ambientales
		1.2.3. Implementación de Auditoría de Sistemas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
OBJETIVO 2. POSICIONAR AL ORGANISMO COMO PROMOTOR DE TRANSPARENCIA GUBERNAMENTAL	2.1. OPTIMIZAR EL ESTUDIO DE LA CUENTA	2.1.1. Sistematización de la jurisprudencia
		2.1.2. Unificar criterios de control
		2.2.1. Diseño y articulación de la Formación en Control Público
	2.2. INCREMENTAR LA DIFUSIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL CONTROL GUBERNAMENTAL	2.2.2. Fomento del control ciudadano



OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
OBJETIVO 3. MEJORAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	3.1.PROGRAMA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	3.1.1. Comunicación Interna
		3.1.2. Comunicación Externa
	3.2. FOMENTO DE LAS RELACIONES INSTITUCIONALES	3.2.1. Fomento de las Relaciones Institucionales en el ámbito nacional
		3.2.2. Fomento de las Relaciones Institucionales en el ámbito internacional

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
OBJETIVO 4. FORTALECER EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	4.1. DESARROLLAR UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	4.1.1. Definición de las tareas de puestos de trabajo
		4.1.2. Implementación de un sistema de perfiles y competencias de puestos
		4.1.3. Desarrollar un proceso de selección de personal e incorporación de personal
	4.2. INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	4.2.1. Desarrollar un Plan de Capacitación adecuado a la definición de competencias
4.2.2. Redefinir el sistema de evaluación de desempeño		
4.2.3. Desarrollar un sistema de reconocimiento e Incentivos		

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
OBJETIVO 5. OPTIMIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	5.1 MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA	5.1.1. Puesta en valor de las Delegaciones del HTC
		5.1.2 Reforma de oficinas en Sede Central
	5.2. INCORPORAR Y DESARROLLAR NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	5.2.1 Renovación e incorporación de Equipamiento Informático
		5.2.2 Optimización de la conectividad con internet y vinculación con Sede Central
		5.2.3 Sistematización de la gestión documental y organizacional

Palabras del Presidente en el momento de dar a conocer el Plan elaborado:

“En una sociedad en constante evolución, es fundamental que el Tribunal se adapte y se modernice, para poder interactuar, en su rol de Organismo de Control Externo, con los controlados y también con la ciudadanía.

Los objetivos estratégicos abarcan no sólo el fortalecimiento de las actividades tradicionales de control, sino la ampliación del espectro de control: auditoría ambiental, auditoría de desempeño y de sistemas. Además, también nos hemos propuesto fortalecer la comunicación interna, así como la relación con la ciudadanía.

Por otra parte, y para poder enfrentar todos estos cambios nos hemos propuesto generar un sistema de recursos humanos que promueva su desarrollo, así como mejorar y poner en valor la infraestructura física (las oficinas de la sede y también de las delegaciones) y también la infraestructura lógica (es decir software para tareas de apoyo y acompañamiento en el control).”

Capítulo 2.

Resultados alcanzados con relación a los Objetivos Estratégicos

Desde el inicio del proceso de planificación estratégica, el HTC comenzó a desarrollar acciones e iniciativas de modernización y fortalecimiento institucional, en el entendimiento de que la gestión pública se está transformando para afrontar una demanda más exigente y compleja de la sociedad y los Organismos de Control deben acompañar estos procesos, resultando para ello indispensable emprender instancias de cambio interno, renovando sus marcos de referencia y sus prácticas.

En este sentido, los objetivos estratégicos reflejan las prioridades del HTC en materia de modernización, los cuales se propusieron aunar esfuerzos y recursos en pos de lograr:

- 1.** Incrementar la calidad de los productos que ofrece el Tribunal, mediante la implementación de nuevas y mejores prácticas, y la automatización de los procesos de auditoría, avanzando para ello en la estandarización de los procesos de control gubernamental y ampliando el espectro de control;
- 2.** Garantizar a sus contrapartes la celeridad y previsibilidad con la que el Tribunal desarrolla su mandato, impulsando para ello la optimización del estudio de la cuenta e incrementando la difusión de la importancia del control gubernamental;
- 3.** Incrementar el sentido de pertenencia y cohesión al interior de la institución, y ser reconocido por la ciudadanía como un Organismo confiable que otorga un alto valor agregado a la gestión provincial y municipal, mediante el empuje de un programa Integral de comunicación Institucional;
- 4.** Consolidar un sistema confiable y equitativo de recursos humanos que promueva el desarrollo integral del personal en el Tribunal;
- 5.** Mejorar las condiciones de trabajo y fomentar la adopción de nuevas tecnologías para contribuir al desarrollo organizacional, mediante la incorporación y desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación así como la sistematización de la gestión documental y organizacional.



A continuación se exponen las actividades y principales logros alcanzados con relación a los objetivos que nos propusimos.

Objetivo 1 – FORTALECER EL EJERCICIO DEL CONTROL GUBERNAMENTAL

Del análisis de la situación del Organismo en el 2012, la situación del contexto y su incorporación a OLACEFS, el HTC consideró prioritario FORTALECER EL EJERCICIO DEL CONTROL GUBERNAMENTAL y a tal fin decidió focalizar sus acciones en: la adopción de estándares internacionales de auditoría, la ampliación del espectro de control, automatización de sus procesos, mayor uniformidad de la estructura y contenidos mínimos de los Fallos para que resulten transparentes y confiables a los funcionarios y a la ciudadanía.

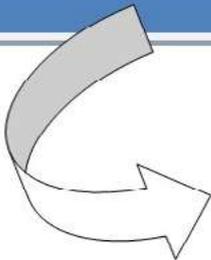
A efectos de llevar a cabo dicho propósito, se conformaron equipos de trabajo que coordinaron la ejecución de cada uno de los programas, impulsando y sosteniendo las actividades a lo largo del tiempo, actualizando los planes de trabajo, elaborando documentos y proponiendo su aprobación. Asimismo se contó con una amplia participación de profesionales de todo el Organismo, logrando integrar la mirada de distintas áreas sobre una misma problemática y generando instancias de debate y reflexión muy enriquecedoras.

Como resultado de todo este esfuerzo, se logró:

• **Adopción de estándares internacionales:**

Actividades y productos:

- ✓ Capacitación en Normas Internacionales
- ✓ Análisis de ISSAIs
- ✓ Redacción del MACOEX
- ✓ Elaboración de Guías Metodológicas, herramientas, modelos de papeles de trabajo y plantillas de informes
- ✓ Acompañamiento en la implementación progresiva de las ISSAIs en las diferentes etapas del proceso de auditoría
- ✓ Realización de pruebas piloto sobre casos reales
- ✓ Actividades de capacitación / réplicas
- ✓ Formación de Capacitadores Internos



Resultados

- ✓ Base metodológica única para todo el organismo
- ✓ Profesionales capacitados en la aplicación de ISSAIs
- ✓ Capacitadores internos formados
- ✓ Implementación alcanzada:
 - Fase I “planificación” fue implementada bajo la supervisión de consultores y el Grupo Coordinador hasta la presentación del producto final
 - Las Fases II y III, la supervisión de su implementación quedó a cargo de las propias Vocalías
 - La extensión de la implementación en forma gradual o total al resto de auditorías de la cuenta y su continuidad en los casos sometidos a prueba piloto quedó a cargo de las Vocalías, tal como quedó consignado en la Res. AG 8/17.

• Sistematización de Fallos:

Actividades desarrolladas:

- Participación de 24 funcionarios de las cuatro Vocalías y de distintas Secretarías del HTC
- Relevamiento y análisis de fallos de otras Jurisdicciones e Instructivos del HTC
- Discusión de distintas temáticas y elaboración de trabajos
- Elaboración de la Iniciativa para Fallos

**INICIATIVA PARA
FALLOS APROBADA
POR RESOLUCIÓN AG
8/2016**

Es una guía de contenidos mínimos y de criterios de exposición de la información, así como también los modelos o plantillas a utilizar para emitir las resoluciones del H. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires referidas a los estudios de cuentas de los organismos comprendidos en el marco de su competencia.

• Sistematización de Procesos de Control:

En el marco de este programa, un equipo de profesionales pertenecientes a distintas áreas del HTC, analizó las funcionalidades de distintos sistemas de gestión de auditorías (Sistema de gestión de auditorías de la Contraloría de Chile (SICA), Sistemas de gestión de auditorías de organismos pares de Brasil, Team Mate, Sistema de Auditorías del Tribunal de Cuentas de Mendoza, entre otros) y elaboró un Informe de evaluación de las alternativas de software, el cual contiene los criterios a considerar en la evaluación de sistemas de este tipo. Como producto de todo este trabajo, se dictó

una resolución que dispone el desarrollo propio de un Sistema de Gestión de Auditorías para el HTC (SIGMA) y a finales del año 2017 se comenzó con la primera etapa de análisis de procesos y metodologías de auditoría, para el diseño de la herramienta.

Resolución 88/2017 aprueba la iniciativa: "Desarrollo de un Software Integrado para la Gestión de Auditoría"

• Auditorías Operacionales:

Para llevar adelante la estrategia de Ampliación del espectro de control, el HTC desarrolló los programas denominados: Implementación de Auditorías de Desempeño, Implementación de auditorías ambientales e Implementación de Auditoría de Sistemas cuyo resultado apunta a desarrollar capacidades para que el Organismo pueda realizar con regularidad y de manera complementaria a la auditoría de la cuenta, este tipo de Auditorías.

Auditorías de Desempeño

Se llevaron a cabo 7 auditorías:

- Municipio de San Isidro – Secretaría de Salud – FASE IV terminada
- Dirección Prov.de Vialidad – FASE IV terminada
- Ministerio de Salud de la Provincia BsAs (PRODIABA)– FASE I, II y III terminadas, IV en ejecución
- Hospital F.Abete del Municipio de Malvinas Argentinas – FASE I, II y III terminadas, IV en ejecución
- ARBA Subdirección Ejecutiva de Recaudación y Catastro – FASE I terminada, II en ejecución
- DPOH Prevención de Inundaciones - FASE I, II y III terminada y comunicada
- IOMA – Proceso de afiliaciones – FASE I terminada, II en ejecución

Las primeras 4 auditorías se llevaron a cabo con el acompañamiento y supervisión de consultores externos, el resto se desarrolló bajo la coordinación y supervisión de la Di-

rección General de Auditorías Operacionales. Los equipos de auditoría se integraron con personal de las cuatro Vocalías.

Elaboración de manuales, guías y documentos técnicos:

- Elaboración del Capítulo de Auditorías de Desempeño para el MACOEX
- Revisión y actualización de las Guías Metodológicas para las 4 Fases de la Auditoría
- Incorporación de Lineamientos de Auditoría de Desempeño al Reglamento Interno, mediante Resolución AG 11/2015
- Se presentó a las autoridades una propuesta para llevar a cabo una Auditoría de Desempeño de objeto compartido en Municipios
- Se elaboraron documentos técnicos para su utilización en esta auditoría

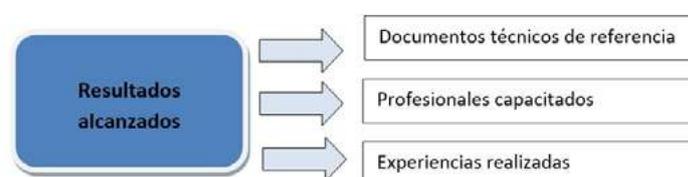
Capacitación:

- Se llevaron a cabo distintas actividades de capacitación en Auditoría de Desempeño en el 2014, 2015, 2016, 2017
- Se capacitó al equipo que integra la Dirección General de Auditorías Operacionales en Evaluación de Políticas públicas
- La participación de profesionales en las auditorías, permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos

• Auditoría Ambiental:

Principales Actividades desarrolladas y resultados alcanzados:

- Análisis del marco normativo y antecedentes de la Provincia
- Elaboración del Documento de Marco Conceptual y Normativo
- Dictado de Jornadas de Sensibilización y Capacitación
- Realización de una Auditoría Coordinada en el marco de OLACEFS-COMTEMA sobre "Pasivos Ambientales Mineros"
- Desarrollo de una Auditoría Coordinada OLACEFS-COMTEMA "Preparación de los Gobiernos para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina"
- Asistencia técnica en materia ambiental para las auditorías de la Red Federal de Control



• Auditoría Ambiental:

Principales Actividades desarrolladas y resultados alcanzados:

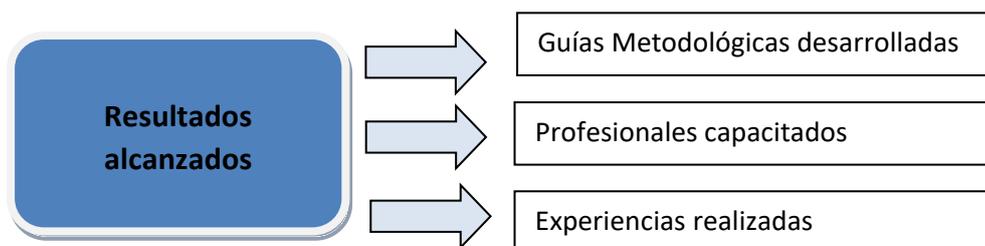
- Análisis del marco normativo y antecedentes de la Provincia
- Elaboración del Documento de Marco Conceptual y Normativo
- Dictado de Jornadas de Sensibilización y Capacitación
- Realización de una Auditoría Coordinada en el marco de OLACEFS-COMTEMA sobre "Pasivos Ambientales Mineros"
- Desarrollo de una Auditoría Coordinada OLACEFS-COMTEMA "Preparación de los Gobiernos para la Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina"
- Asistencia técnica en materia ambiental para las auditorías de la Red Federal de Control

• Auditoría de Sistemas:

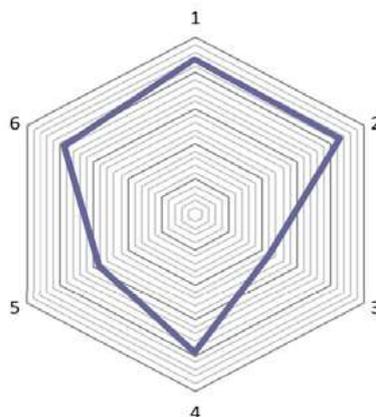
En materia de auditoría de sistemas el HTC no contaba con ninguna experiencia previa. Con la aprobación del PE, la primera actividad fue la conformación de un equipo de profesionales que tuvo a su cargo la coordinación e impulso de las actividades de este programa que se detallan a continuación:

- Se desarrolló una actividad de sensibilización inicial en el 2013
- Se elaboró una propuesta de "Criterio de Segmentación de Entes para la ejecución de Auditorías de Sistemas"
- 8 profesionales realizaron una capacitación de posgrado en la Universidad de El Salvador "Especialización en Auditoría de Sistemas". Esta capacitación permitió profundizar los conocimientos en la materia y como tesina final del posgrado resultado se elaboraron y presentaron los siguientes trabajos:
 - Gobernanza y Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación en el ámbito gubernamental
 - Programa de auditoría de Sistemas, para el proceso de liquidación de sueldos, en el Ministerio de Justicia de la Provincia de Buenos Aires.
 - Auditoría de contratos de TI en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires
 - Aproximación y lineamientos básicos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI) para el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires

- Se elaboraron Guías Metodológicas
- Propuesta de actualización del MACOEX para incorporar la Auditoría de Sistemas
- Auditoría en IOMA: Proceso de afiliaciones - FASE I terminada, II en ejecución
- Se llevaron a cabo actividades de capacitación



Ejercicio del control gubernamental



	Programas	Puntaje Obtenido	Valor Máximo Esperado	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1	Normas de Auditorías alineadas bajo estándares internacionales	7	8	0,9	40,0	35,0
2	Sistematización de fallos	6	7	0,9	15,0	12,9
3	Sistemas automatizados de control	4	9	0,4	5,0	2,2
4	Auditorías por Desempeño	7	9	0,8	25,0	19,4
5	Auditorías ambientales	4	7	0,6	5,0	2,9
6	Auditorías de Sistemas	7	9	0,8	10,0	7,8
	Total	35	49	///	100,0	80,2
					Índice	0,80

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 el desempeño del Organismo.

Conforme esta metodología, el cumplimiento de los propósitos y acciones planificadas en el marco del Objetivo Estratégico 1, se cumplieron en un 80%. Este nivel de cumplimiento resulta razonable en virtud de la envergadura y magnitud de los programas que el Organismo se había trazado y considerando además que es la primera experiencia del HTC en la ejecución de un plan estratégico.

Asimismo, cabe mencionar que más allá del nivel de cumplimiento alcanzado por cada uno de los Programas, todos ellos se encuentran en un estadio denominado "Nivel de Desarrollo". En el marco del presente informe se denomina Nivel de Desarrollo cuando las iniciativas, nuevas metodologías o procesos que los programas impulsan, existen y el Organismo ha comenzado a implementarlas, pero todavía no se ha logrado aplicarlas regularmente en la práctica.

En tal sentido, el HTC debe continuar realizando esfuerzos en los próximos años a efectos de lograr su completa implementación y adopción. En función del análisis detallado de cada uno de los programas y de las reuniones mantenidas con los equipos, se identifican las siguientes actividades como prioritarias:

- Consolidación del proceso de adopción de ISSAIS mediante el monitoreo de la aplicación de las guías y manuales, acciones de capacitación en temáticas puntuales y revisión de los documentos elaborados.
- Implementación de metodologías para la Planificación Institucional de Auditorías.
- Continuidad en el proceso de fortalecimiento del Fallo.
- Digitalización de procesos, mediante la implementación de un sistema de gestión de auditorías, la implementación del expediente electrónico y la extensión del uso de la firma digital. Esta actividad requerirá la revisión de los procesos actuales y su redefinición a la luz de las herramientas tecnológicas disponibles.
- Conformación de equipos multidisciplinarios a efectos de desarrollar auditorías operacionales en áreas clave que resulten prioritarias para el HTC.

- Fortalecimiento de la participación transversal como modalidad de trabajo colaborativo, con el fin de compartir e internalizar el conocimiento en toda la organización, así como facilitar la apropiación de la actividad por parte de las Vocalías.

Objetivo 2 – Posicionar al Organismo Como Promotor de la Transparencia Gubernamental

Este objetivo tiene como propósito garantizar a los constituyentes celeridad y previsibilidad acerca de cómo el organismo desarrolla su mandato constitucional. En tal sentido y a tales efectos el HTC identificó dos apuestas estratégicas denominadas: i) Optimizar el estudio de la cuenta, e ii) Incrementar la difusión de la importancia del control gubernamental, las cuales tienen por objeto fortalecer su producto final y promover la cultura del control en la ciudadanía, respectivamente.

Para optimizar el estudio de la cuenta se propusieron los siguientes programas:

• Sistematización de la jurisprudencia

El programa tenía por objeto sistematizar la jurisprudencia en una base de datos única que facilitara su consulta por todo el HTC.

- En este sentido, el equipo coordinador llevó a cabo varias reuniones con funcionarios de todas las Vocalías y Secretarías, y se elaboró y aprobó un procedimiento para la Selección y Publicación de la Jurisprudencia que fue aprobado por resolución 1/2014.
- Asimismo se realizaron ajustes en el sistema SUMMUN para permitir la carga y sistematización de la jurisprudencia en dicho repositorio documental.

Al día de la fecha, la evolución del tema en las distintas reuniones concretadas a lo largo de los cinco años de ejecución del PE, permite esbozar conclusiones que aconsejan al menos analizar nuevamente el tema y cambiar algunos términos utilizados en la resolución, a fin de adecuarlos a una nueva realidad y aportar mayor claridad conceptual.

Haciendo un poco de historia, la necesidad de la publicación del Boletín de Jurisprudencia, como se lo conocía hasta hace pocos años, radicaba en la falta de publicación



de los distintos Considerandos en los cuales se apoyan los Artículos de cada Sentencia en el Boletín Oficial, dado que en las mismas se incluía únicamente la parte resolutive. De tal modo, resultaba necesario, y conveniente, efectuar una síntesis ordenada de cuales habían sido los fundamentos de aquellas Resoluciones consideradas relevantes, tanto internamente como en relación con los alcanzados.

En la actualidad, la publicación, en formato digital, de los Fallos Completos, obliga a replantear, en alguna medida, el mecanismo de difusión a emplear, así como la identificación de sus contenidos. En efecto, la necesidad de hacer conocer la Jurisprudencia, definida así, a secas, ha de entenderse satisfecha con esa publicación.

El procedimiento desarrollado y puesto en vigencia a través de la Resolución AG 001/14, tiende a implementar lo que en esta instancia se sugiere sea denominado como "NOVEDADES DE JURISPRUDENCIA", esto es, una selección focalizada en los fallos que tanto la Secretaría de Consultas y Dictámenes, cuanto las Vocalías, hubieran identificado como poseedoras de méritos o condiciones suficientes que aconsejen su difusión entre los alcanzados, como primeros demandantes de la misma, así como del público en general, en tanto se constituyen en evidencias tangibles que sustentan la transparencia con la que el Honorable Tribunal de Cuentas desarrolla sus tareas.

En función de lo expuesto, puede decirse con relación a este Programa, que están disponibles las herramientas y definido un procedimiento para la selección de jurisprudencia, no obstante resulta necesario revisar dicho procedimiento, profundizar las acciones vinculadas con la implementación y carga de datos en el SUMMUN aplicando criterios de búsqueda adecuados, a efectos de constituir una base de datos completa y que resulte una herramienta útil para la gestión cotidiana de las Vocalías y demás usuarios que la consultan.

- **Unificar criterios de control**

El presente programa esperaba lograr "Proyectos de Fallos con Información Homogénea" para mejorar su fuerza comunicativa dotándolos de mayor seguridad jurídica atento al sustento, razonabilidad y fundamentación de las decisiones administrativas para que resulten previsibles, transparentes y confiables a la ciudadanía.

A tal fin se llevaron a cabo las siguientes tareas:

- Se elaboró y aprobó la Resolución 2/2014 que establece el "Procedimiento de Reuniones para el tratamiento de aspectos técnicos de los proyectos de fallos".
- Entre 2014 y 2017 se realizaron 15 reuniones, que permitieron a sus participantes hacer la puesta en común de temas propios, compartir experiencias respecto de observaciones que surgieron frente a incumplimientos o diferencias de interpretación de los obligados a rendir cuentas e intercambiar opiniones.
- Se elaboró un Informe de Temas Tratados y Acuerdos Alcanzados, destacando la importancia de la labor desarrollada por las distintas áreas de éste H. Tribunal de Cuentas en el proceso de identificación de los diferentes temas que requerían de una interpretación y aplicación consensuada; permitiendo con ello fortalecer los criterios de control como complementarlos y validarlos entre pares.

Como resultado de estas acciones, el HTC ha logrado implementar una buena práctica que facilita el intercambio de opiniones frente a diferentes temas que requieren una interpretación consensuada por parte del Organismo y contribuye a la adopción de criterios uniformes con relación a aspectos técnicos de los fallos.

Hacia adelante, el HTC deberá asegurar la sostenibilidad del procedimiento implementado de modo de consolidar los avances logrados en el marco del PE 2013 – 2017.

Para llevar adelante la estrategia de Incrementar la difusión de la importancia del control gubernamental, se diseñaron los siguientes programas:

- 1) Diseño y articulación de la Formación en Control Público, con la finalidad de crear conciencia sobre la importancia del control desde etapas tempranas en distintos ámbitos y niveles académicos, y con el programa
- 2) Fomento del control ciudadano, mediante el fortalecimiento de un canal de comunicación que permita facilitar el proceso de denuncias externas.

Para ello se desarrollaron las siguientes actividades y productos:

- Desarrollo de propuestas de contenido formativo acerca del control en los diferentes niveles educativos
- Desarrollo de un Programa de Capacitación en las escuelas primarias públicas (para alumnos de 6to grado) de la ciudad de La Plata, denominado "El HTC va a la Escuela"
- Desarrollo de Jornadas de Docencia y Control en distintos Municipios de la Provincia



- Desarrollo de una Jornada de capacitación para los Directores de Administración de distintos organismos de la Provincia de Buenos Aires
- Propuesta e implementación de un Seminario en la Facultad de Derecho de la UNLP
- Diseño e implementación de un nuevo canal para la recepción y tratamiento de denuncias on line.

Principales logros:

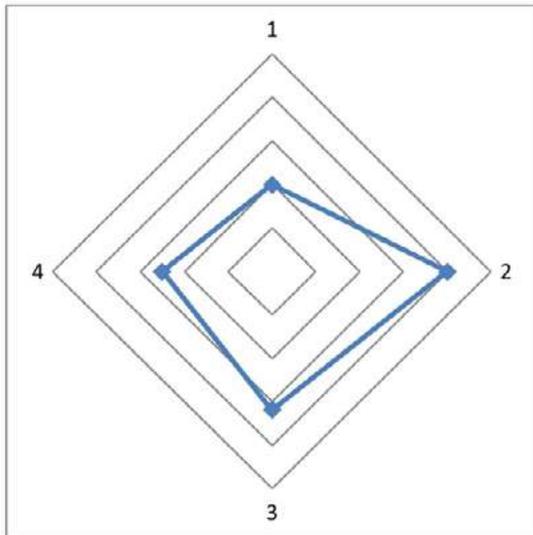
El HTC ha logrado poner en marcha acciones de capacitación que contribuyen a fortalecer la cultura del control en la ciudadanía, así como difundir la importancia del control gubernamental.

El HTC ha diseñado y puesto en marcha un nuevo canal de comunicación con la ciudadanía, facilitando la posibilidad de presentar las denuncias on line.

La implementación de la página web www.buenosairesabierta.org es una iniciativa que garantiza el acceso a la información. Esta iniciativa fomenta la participación ciudadana y ayuda a mejorar y fortalecer la democracia.

Como resultado de la implementación de estas acciones y en función de los objetivos que el Organismo se había propuesto, el HTC ha sentado las bases y desarrollado las primeras experiencias que contribuyen a fortalecer la cultura del control y mejoran el vínculo con el ciudadano.

No obstante los resultados alcanzados, se considera necesario continuar con este proceso de acercamiento a los ciudadanos, consolidando las diferentes iniciativas e implementando nuevas acciones para fomentar la participación ciudadana, a efectos de difundir el accionar del Organismo y el valor que éstos aportan a la ciudadanía.



	Programas	Puntaje Obtenido	Valor Máximo Esperado	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1	Jurisprudencia sistematizada	2	5	0,40	40	16,00
2	Criterios de control unificados	4	5	0,80	40	32,00
3	Cultura del control	7	11	0,64	10	6,36
4	Fomento de control ciudadano	3	6	0,50	10	5,00
		16	27	///	100	59,36
					Índice	0,59

Objetivo 3– Mejorar la Comunicación Institucional

¿Qué nos propusimos con este Objetivo?

Mediante este objetivo el HTC se propuso consolidar el sentido de pertenencia y cohesión al interior de la institución, así como también, ser reconocido por la ciudadanía por su confiabilidad y por ser generador de valor agregado a la gestión provincial y municipal.

Para llevar adelante este objetivo se delinearon dos programas, uno orientado a la Comunicación Interna propiciando tener agentes informados, generado así un mayor compromiso con la Institución y otro con el objetivo de fortalecer la Comunicación Externa, con el objetivo de establecer canales de comunicación específicos para los distintos actores que interactúan con el HTC.

Para ello se desarrollaron las siguientes **actividades**:

- Se realizaron encuestas a efectos de contar con un Informe de diagnóstico de la comunicación institucional
- Se capacitó a profesionales clave del HTC en materia de comunicación
- Se elaboró una Política Integral de Comunicación Interna y Externa
- Se implementó dicha política, desarrollando distintas acciones comunicacionales hacia adentro y hacia fuera del organismo
- Implementación de distintos canales de comunicación: Intranet, Página Web, redes sociales, Memoria, artículos periodísticos

Principales resultados obtenidos:

Productos integrantes de una Nueva Identidad Institucional:

- *Manual de Marca
- *Nueva página web
- *Intranet
- *Memoria
- *Newsletter

El tema “Comunicación Interna y Externa” se incorporó a la agenda de temas prioritarios para el HTC.



*Desarrollo de contenidos específicos para página web.

*Implementación de un sitio de información al ciudadano www.buenosairesabierta.org

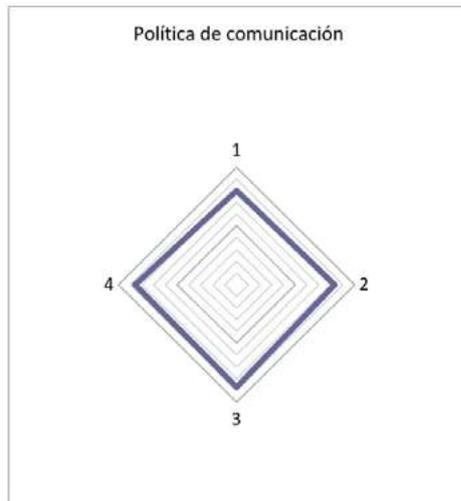
*Desarrollo de acciones de comunicación con los medios de prensa.

Se llevaron a cabo acciones de capacitación a integrantes del equipo del OE 3

Estos programas de Comunicación se complementan con acciones para Fomentar las Relaciones Institucionales del Organismo, tanto en el ámbito Nacional como en el Internacional, a efectos de establecer y consolidar vínculos con distintos actores, generando una interacción valiosa para el crecimiento y desarrollo de la institución.

Para ello se desarrollaron actividades que permitieron alcanzar los siguientes resultados:

- Establecimiento de objetivos y política de relacionamiento
- Presencia activa del Organismo en eventos afines a su accionar
- Ingreso a OLACEF y participación en jornadas, asambleas y otras actividades
- Fortalecimiento de vínculos con OMC (principalmente con el Banco Mundial y el BID)
- Fortalecimiento de vínculos con diferentes actores del ámbito público: Procuración de la Suprema Corte de Justicia, OFI, entre otros
- Fortalecimiento de vínculos con instituciones pares (a modo de ejemplo podemos citar los tribunales de cuentas de Brasil, Tribunal de Cuentas de Mendoza, Tribunal de Cuentas de Río Negro, Tribunal de Cuentas de Chubut, Tribunal de Cuentas Municipal de Trelew, Tribunal de Cuentas de San Luis, Auditoría General de Salta)
- Presentaciones del HTC en Congresos, Seminarios, Talleres y Jornadas
- Desarrollo de actividades conjuntamente con otras instituciones (municipios, gobierno provincial, poder legislativo, organismos de asesoramiento y control provinciales, etc.)
- Organización de Eventos Institucionales
- Intercambio de Experiencias y asistencia técnica a instituciones pares



	Programas	Puntaje Obtenido	Valor Máximo Esperado	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1	Comunicación interna	5	6,00	0,80	25	20,00
2	Comunicación Externa	5	6,00	0,83	25	20,83
3	Fomento de las relaciones Institucionales en el ámbito Nacional	7	8,00	0,88	25	21,88
4	Fomento de las relaciones Institucionales en el ámbito Internacional	6	7,00	0,86	25	21,43
		23	27	///	100	84,14
					Índice	0,84

Objetivo 4 – Fortalecer el Sistema de Gestión de Recursos Humanos

El HTC estableció como objetivo 4 en el marco de su Plan Estratégico “Fortalecer el Sistema de Gestión del Recurso Humano” con el propósito de generar un sistema confiable y equitativo de recursos humanos que promueva el desarrollo integral de personal en el Tribunal.

Para su consecución concibió dos estrategias fundamentales: i) Desarrollar un sistema de recursos humanos por competencias eii) Incrementar el desempeño del personal.

Para el Desarrollo de un sistema basado en competencias, se desarrollaron los programas: Definición de las tareas de puestos de trabajo, cuyo resultado fue la obtención de un manual de puestos implementado y la Implementación de un sistema de perfiles y competencias de puestos, con un manual de puestos también en uso en el HTC y por último Desarrollar un proceso de selección de personal e incorporación de personal, con su respectivo manual implementado.

Para ello se desarrollaron las siguientes actividades y productos:

Realización de entrevistas

- Análisis de la normativa vigente
- Relevamiento de los puestos de trabajo en cada una de las áreas del Tribunal
- Informes de diagnóstico
- Actividades de Sensibilización en lo referido a gestión por competencias
- Desarrollo de Manuales
- Propuesta de análisis de la utilización de un software para la gestión y desarrollo del Modelo Integral Gestión por Competencias



Asimismo a fin de lograr un Incremento en el desempeño del personal, se propició un programa tendiente a Desarrollar un Plan de Capacitación adecuado a la definición de competencias, y así contar con personal capacitado de acuerdo a necesidades reales y específicas. Otro programa propició la redefinición del sistema de evaluación de desempeño, con formatos de evaluaciones de desempeño definidos y por último Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivo para el personal.

Para ello se desarrollaron las siguientes actividades y productos:

- Desarrollo de un proceso de solicitud de capacitación tendiente a la planificación anual de las actividades
- Realización de Informes de diagnóstico situacional
- Realización de acciones de sensibilización sobre temas referidos a la evaluación de desempeño
- Análisis del marco normativo
- Propuesta de un sistema de reconocimiento e incentivo

Principales resultados en el marco de esta estrategia:

Se incorporó al Sistema de Gestión de Calidad un Subproceso para la elaboración del Plan Anual de Capacitación

Se desarrolló un Sistema de Evaluación Desempeño. El mismo fue aprobado por Resolución 10/15 y se encuentra en proceso de implementación

Se elaboró un Sistema de Reconocimiento de Incentivos. El mismo fue aprobado por Resolución 21/16

En términos generales y con relación a todo el OE 4, la metodología de trabajo adoptada para el desarrollo de las dos estrategias, ha sido desarrollar y poner a disposición herramientas y productos, quedando la implementación bajo la responsabilidad de cada unidad estructural.

En este sentido, la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Personal, brinda asistencia técnica a las áreas para su implementación, a través de asesoramiento en base al dominio de los marcos teóricos y conceptuales y el diseño y entrega de prácti-

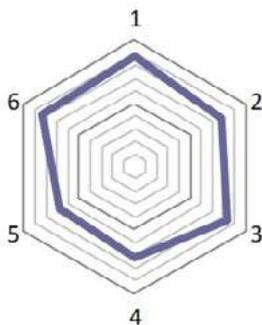
cas y procedimientos, colaborando con los líderes en esa función. Su labor es ayudar a los directivos a explicar el “por qué” de los problemas y ofrecer una gama de iniciativas, pero nunca los sustituye en su autoridad y responsabilidades.

Los productos previstos en el objetivo 4, surgieron de las necesidades del HTC en un momento determinado de generar nuevas capacidades, formalizar prácticas y generar nuevas formas de aprender sobre fenómenos específicos de la gestión del capital humano.

En esa oportunidad, se pusieron de manifiesto nuevos compartimientos en una nueva realidad, movilizados por el intercambio de las comunidades de prácticas, el desarrollo de habilidades y la gestión compartidas y transversal de proyectos.

En esta instancia y de cara a la elaboración de un nuevo Plan Estratégico, resultará necesario evaluar las acciones realizadas hasta el momento, identificar las nuevas necesidades y problemáticas a ser resueltas en esta nueva etapa del Organismo, a efectos de trazar los lineamientos de trabajo y ejes estratégicos en materia de Recursos Humanos.

Gestión del RRHH



	Programas	Puntaje Obtenido	Valor Máximo Esperado	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1	Tareas de puestos de trabajo definidas	7	8	0,88	20	17,50
2	Sistema de perfiles y competencias de puestos implementado	7	9	0,78	15	11,67
3	Proceso de selección e incorporación de personal	5	6	0,83	20	16,67
4	Plan de capacitación orientado por competencias	5	7	0,71	15	10,71
5	Sistema de evaluación de desempeño <u>redefinido</u>	6	9	0,67	20	13,33
6	Sistema de reconocimientos e incentivos desarrollado	5	6	0,83	10	8,33
		35	45	///	100	78,21
					Índice	0,78

Objetivo 5 – Optimizar La Infraestructura Física y Tecnológica

El propósito de este objetivo es mejorar las condiciones de trabajo y fomentar la adopción de nuevas tecnologías para contribuir al desarrollo organizacional, mediante la mejora de la infraestructura edilicia y la incorporación y desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Dentro de la mejora de la infraestructura edilicia, se formuló el programa Puesta en valor de las Delegaciones del HTC, cuyo resultado fue proporcionar a todas las delegaciones del Organismo, condiciones de trabajo adecuadas y mayor autonomía para la gestión de determinadas situaciones cotidianas. Asimismo, el objetivo contempla una mejora de las oficinas de la Sede central del HTC, que apunta a un mejor aprovechamiento de los espacios disponibles.

Para ello se desarrollaron las siguientes actividades y productos:

- Se realizaron visitas a las delegaciones a fin de poder desarrollar un Informe de diagnóstico situacional de cada una de las mismas a fin de conocer y priorizar las necesidades.
- En función de este diagnóstico, se formularon propuestas de alternativas de reformas y mejoras edilicias y se fueron implementado gradualmente a medida que se contaban con los recursos disponibles.
- Una tarea similar fue desarrollada en el edificio de la sede central, donde se priorizó el aprovechamiento y refuncionalización de oficinas a fin de lograr un mejor aprovechamiento del espacio disponible.
- Se analizó también en el marco del presente programa, a fin de determinar el alcance de la autonomía de gestión de las delegaciones.
- Este programa a su vez puso énfasis en realizar un análisis de las cuestiones de Seguridad e Higiene en la institución determinando las necesidad de contar con representante en la comisión provincial en esta temática.

Principales logros:

- *Informe detallado de Diagnóstico con el Estado de Situación de las Delegaciones
- *Metodología de monitoreo de la situación de las Delegaciones, elaborada e implementada



- *Delegaciones con condiciones edilicias adecuadas y mobiliario nuevo implementado
- *Temática de Seguridad e Higiene considerado
- *Oficinas de sede central refuncionalizadas
- *Espacios de trabajo optimizados

En lo que respecta a la estrategia de "Incorporación y desarrollo de nuevas tecnologías de información y comunicación", se implementaron los programas de: i) Renovación e incorporación de Equipamiento Informático propiciando obtener no solo la totalidad del Parque informático del Organismo actualizado sino proveer también de soluciones informáticas, asistencia y soporte técnico a todo el Organismo, ii) Optimización de la conectividad con internet en sede Central y con las Delegaciones tendiendo a lograr una conectividad estable y optima acorde con las necesidades que las modalidades de trabajos hoy día requieren, y, iii) Sistematización de la gestión documental y organizacional que apunta a obtener procesos internos sistematizados y protocolos de seguridad y confidencialidad informática.

Para ello se desarrollaron las siguientes actividades y productos:

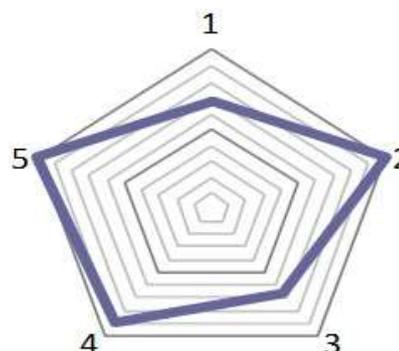
- Se elaboraron informes de diagnóstico de la situación inicial, respecto del estado y necesidad de equipamiento informático del Organismo (Sede Central y Delegaciones).
- Se planificó su reemplazo de manera gradual, a efectos de que la antigüedad del parque informático no superara los tres años y propiciando que todo el personal cuente con estaciones de trabajo.
- Se evaluaron alternativas de Conectividad que permitieron pensar en obtener un servicio de acceso a internet configurado, con protocolos de seguridad instalado y con calidad de la conexión a internet en Sede Central con un uptime cercano al 100% a igual que la Vinculación de Sede Central con las Delegaciones.
- Se desarrollaron soluciones para la digitalización de la gestión documental, GID, SUMMUN, se implemento el sistema de notificación electrónica, DDJJ electrónica y se construyó el sistema de multas y cargos.

Principales logros:

- Conexión adecuada a internet
- Efectiva Conectividad con todas las delegaciones
- Algunos procesos documentales internos digitalizados
- Avances en iniciativas de gestión digital

Mediante el desarrollo de las iniciativas: Notificación y Declaración Jurada electrónica se está en consonancia con todo el proceso de digitalización y despapelización que se está llevando en toda la Administración Pública Provincial y Nacional, lo cual sitúa al HTC sintonía con misma, propiciando a su vez al cambio de paradigmas en lo que respecta a como este Organismo desarrolla sus funciones del control.

Infraestructura física y tecnológica



	Programas	Puntaje Obtenido	Valor Máximo Esperado	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1	Puesta en valor de las delegaciones	6	9	0,67	20	13,33
2	Reformas de oficinas en Sede Central	5	5	1,00	10	10,00
3	Equipamiento informático, renovación e incorporación	6	9	0,67	25	16,67
4	Conectividad optimizada	8	9	0,89	25	22,22
5	Gestión documental y organizacional sistematizada	10	10	1,00	20	20,00
		35	42	///	100	82,22
					Índice	0,82

AVEPLAN

Este instrumento de medición fue desarrollado a propuesta de la consultoría externa que oportunamente asistió al HTC y en orden a las inquietudes planteadas por algunos equipos, de contar con la posibilidad de dimensionar el progreso de la ejecución del Plan. Asimismo en el marco de la auditoría del Sistema de Gestión de Calidad realizada por RINA oportunamente, resultó una recomendación incursionar la experiencia de la medición.

Por todo ello se implementó el AVEPLAN , el cual nos permitió contar con un instrumento que posibilitó realizar un seguimiento de los avances realizados en la implementación del Plan Estratégico del HTC, así como los progresos alcanzados a nivel agregado. La medición se hace en base al cumplimiento de los propósitos y acciones planificados, tomando como parámetro los resultados previstos en el plan de acción definidos durante el proceso de planificación.

Alcance y limitaciones del AVEPLAN

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 y en base a los criterios y ponderaciones que en un momento determinado se consideran apropiadas. Por todo eso no constituye una herramienta de medición en términos absolutos que permita evaluar los efectos del plan en el desempeño del organismo.

En función de lo expuesto y con las consideraciones planteadas respecto a las limitaciones que este tipo de herramientas tienen, se presenta a continuación, el cuadro que expone el nivel alcanzado en cuanto a cumplimiento de los propósitos y acciones planificadas en todo el Plan Estratégico.

Este indicador resulta razonable e indica el nivel de cumplimiento alcanzado en el marco de cada Objetivo Estratégico, en base a la obtención de los productos que cada uno se había propuesto.



AVEPLAN

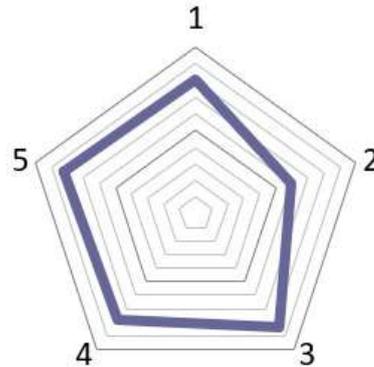
Este instrumento de medición fue desarrollado a propuesta de la consultoría externa que oportunamente asistió al HTC y en orden a las inquietudes planteadas por algunos equipos, de contar con la posibilidad de dimensionar el progreso de la ejecución del Plan. Asimismo en el marco de la auditoría del Sistema de Gestión de Calidad realizada por RINA oportunamente, resultó una recomendación incursionar la experiencia de la medición.

Por todo ello se implementó el AVEPLAN , el cual nos permitió contar con un instrumento que posibilitó realizar un seguimiento de los avances realizados en la implementación del Plan Estratégico del HTC, así como los progresos alcanzados a nivel agregado. La medición se hace en base al cumplimiento de los propósitos y acciones planificados, tomando como parámetro los resultados previstos en el plan de acción definidos durante el proceso de planificación.

Alcance y limitaciones del AVEPLAN

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 y en base a los criterios y ponderaciones que en un momento determinado se consideran apropiadas. Por todo eso no constituye una herramienta de medición en términos absolutos que permita evaluar los efectos del plan en el desempeño del organismo.

Objetivos Estratégicos



	Objetivos Estratégicos	Puntaje obtenido	Valor máximo	Puntaje obtenido / Valor máximo	Peso Relativo	Performance
1	Ejercicio del Control Gubernamental fortalecido	0,80	1	0,80	35	28,06
2	Organismo posicionado como Promotor de la Transparencia	0,59	1	0,59	20	11,87
3	Política de Comunicación (interna y externa) fortalecida	0,84	1	0,84	15	12,62
4	Sistema de gestión del RRHH fortalecido	0,78	1	0,78	15	11,70
5	Infraestructura Física y Tecnológica optimizada	0,82	1	0,82	15	12,33
	Total				100	76,58
					Índice	0,77

Capítulo 3 – Conclusiones Finales

Cuando una Organización logra comprender a la planeación estratégica como un proceso continuo, este proceso se convertirá en un activo que otorgará a la organización una ventaja competitiva en el largo plazo.

En este marco, uno de los aspectos más enriquecedores de la planificación está en el hecho de que la Organización se da permiso para generarse espacios para discutir y analizar aspectos claves de su gestión, ya que lo más rico de planificar es transitar el propio proceso.

Está claro que un proceso continuo y sistemático de evaluar a la organización mediante un análisis interno y externo, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias; permite la asignación correcta de recursos para alcanzar dichos objetivos, de manera:

Racional: porque genera en la organización la capacidad intelectual para seleccionar alternativas de acción que permitan maximizar los recursos.

Previsible: porque permite anticiparse a lo que pueda ocurrir, fija plazos para la ejecución de los planes, toma en cuenta las actividades, los riesgos y los posibles mecanismos de control, en pos de su cumplimiento.

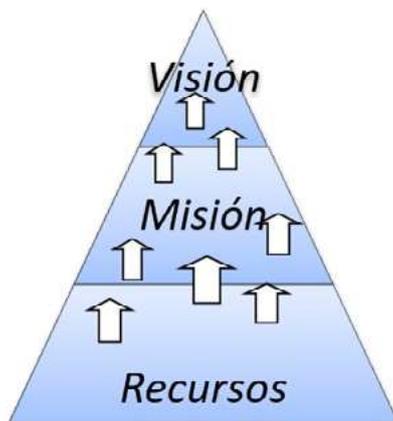
Universal e íntegra, porque para la toma de decisiones, en el marco de la planificación estratégica, se deben considerar aspectos: tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelve el organismo y las consecuencias o impactos que los mismos podrían producir en dichos ámbitos.

Continua: porque por el contrario, una discontinuidad de estas acciones productivas, podría causar el estancamiento de la Organización y/o el retraso de la misma, con sus consecuentes implicancias.

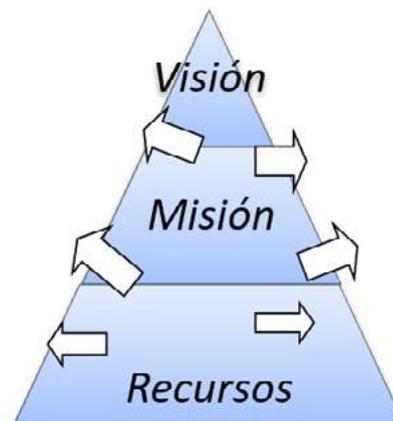
En nuestra Organización, el proceso de formulación e implementación del Plan Estratégico 2013-2017, constituyó un paso valioso de crecimiento y aprendizaje para el personal que conforma el HTC, a partir de un esfuerzo sistemático y sostenido durante el período de ejecución, debatiendo caminos a seguir y evaluando alternativas, para poner alcanzar los objetivos propuestos, poniendo en práctica los planes de acción.

Asimismo durante este proceso, se resolvieron muchos conflictos propios de la "resistencia al cambio", natural acompañante en este tipo de iniciativas, obteniéndose una mayor receptividad de las nuevas ideas, instalando así los comienzos de una nueva gestión institucional, más moderna e innovadora.

Organización con Planificación Estratégica vs Organización sin Planificación Estratégica



Sinergia, Productividad, Rentabilidad



Dispersión de esfuerzos y recursos

Está más que claro, a estas alturas, que, el proceso de planificación e implementación de un plan estratégico, conlleva un gran Esfuerzo sistemático, (en el ámbito formal y práctico), para formular estrategias y objetivos para desarrollar los planes de acción y su puesta en práctica, pero que genera en la Organización un clima caracterizado por:

- **Receptividad de nuevas ideas**
- **Nivel aceptable de respeto y confianza**
- **Evaluación objetiva de debilidades y potencialidades de la organización**
- **Flexibilidad**
- **Creatividad**
- **Superación de prejuicios**
- **Proporción de incentivos**

Lecciones Aprendidas

El HTC ha concluido su primera experiencia en materia de planificación estratégica y el análisis de dicho proceso ha permitido identificar algunos aprendizajes:

- **La decisión política y liderazgo permanente resultan esenciales para avanzar en el logro de los objetivos propuestos:**

La decisión política del Presidente así como el acompañamiento de los Vocales resultó esencial para poder avanzar en el logro de los objetivos propuestos en el Plan.

- **La importancia de lograr consensos en base a una reflexión compartida y participativa genera en la organización una apropiación de la idea y compromiso para gestionarla:**

Aquellos equipos coordinadores que trabajaron en forma transversal y participativa, convocando a profesionales de otras áreas, en la ejecución de los planes de acción del PE, lograron consensuar la necesidad del cambio en los participantes, en base a una reflexión compartida, generando una mayor apropiación y compromiso con la iniciativa, logrando mejores resultados en la implementación.

- **Asegurar una planificación creíble y posible en términos de resultados permite alcanzar las metas**

Aquellos programas que tuvieron mayor claridad y precisión respecto a las metas y resultados a alcanzar, lograron mejores resultados.

La identificación de productos e hitos en los planes de acción, facilitó la orientación de los esfuerzos y actividades a desarrollar para el logro de los objetivos.

- **El proceso de cambio es lento y el éxito depende de la sostenibilidad de los esfuerzos, comprendiendo que la resistencia en la «zona de confort» es inherente a la naturaleza humana, por ello es necesario mitigar ese riesgo y gestionarlo.**

La experiencia demuestra que abrir la participación a los niveles operativos a quienes va destinado el principal impacto de la implementación, involucrándolos hasta en el mismo diseño, mejora su adhesión, comprensión y compromiso.

El compromiso y liderazgo de las altas autoridades y mandos medios de la Institución, resulta esencial para sostener el proceso a lo largo de los años.

- **El liderazgo de los equipos es un aspecto clave, ya que en el proceso habrá que superar frustraciones, obstáculos, lograr consensos y sostener la motivación durante todo el proceso.**

La experiencia arrojó que una combinación de perfiles actitudinales (carisma, creatividad, operatividad, método, actitud positiva para el cambio, empatía) contribuye a lograr un equilibrio en las decisiones y facilita la continuidad del proceso.

Se observó, que en aquellos equipos donde hubo un liderazgo proactivo y sostenido, se logró una mayor apropiación y un mayor nivel de implementación de las nuevas metodologías.

- **Transitar el ciclo de los proyectos (diagnóstico situacional – estrategia de implementación– elaboración de un plan de acción – desarrollo - implementación – evaluación, retroalimentación y ajuste), fortalece la implementación de las iniciativas.**

Los programas que fueron metódicos en el desarrollo de sus planes de acción, avanzaron de manera más sostenida y consolidada.

La posibilidad de contar con apoyo técnico externo (expertos, consultores, docentes) es en general, recomendable en la implementación de temas novedosos para la institución, pero requiere, una fuerte interrelación y articulación con los referentes de la institución a cargo de la coordinación del programa. Cuanto mayor y mejor fue esta interrelación más ágil y productivo se percibió el apoyo externo.

- **Promover los valores de compartir y colaborar**

“Compartir” a efectos de replicar o reproducir los conocimientos que se van generando, y la “Colaborar” mediante la estimulación de la participación colectiva en la construcción de nuevos conocimientos y aprendizaje a partir de la experiencia de todos.

- **La utilización de técnicas de generación de conocimiento a partir de una capacitación en modalidad “onthejob” arroja una oportunidad de aprendizaje altamente eficiente**

La utilización de esta modalidad demostró mejorar los niveles de comprensión y compromiso con la capacitación.

- **Contar con un área de asistencia a los equipos y de seguimiento de la implementación del PE, contribuye a sostener el proceso a lo largo del tiempo.**

En la medida que los equipos aceptan y reciben con buena disposición los aportes del área de asistencia y asimismo receptan los resultados del seguimiento como motores para seguir avanzando, mejora notablemente tanto el desempeño de los equipos como el del área de seguimiento y ello se traduce en resultados altamente positivos en la implementación del PE.

Los procesos de Planificación y la implementación de los planes, tienen un fuerte impulso en el comienzo, el cual disminuye a medida que transcurren los años. Contar con un área que convoque a los equipos y los asista en la planificación y seguimiento de las actividades, contribuye a sostener el nivel de ejecución en el tiempo.

La elaboración y publicación de informes de seguimiento consolidados de la ejecución del plan, permite dar visibilidad desde una mirada institucional contribuyendo a lograr una mayor apropiación por parte de los integrantes de la institución.

¿Cómo seguimos?

El HTC se propone elaborar su Plan Estratégico 2018-2022. Ello le permitirá además de dar continuidad y sostenibilidad al proceso, incorporar nuevas metas que permitan dar respuesta a los requerimientos que el contexto actual demanda.

En este sentido, el presente Informe tiene por objetivo contribuir a la retroalimentación del proceso, identificando buenas prácticas y metodologías de trabajo exitosas en la organización, así como también evaluando las dificultades encontradas, a efectos aportar valor y experiencias para el próximo proceso de planificación estratégica del HTC.

Seguramente aparecerán nuevas iniciativas y con ellas nuevas resistencias al cambio y será todo un desafío encontrar las maneras de avanzar y dar continuidad a la Planificación Estratégica como marco y escenario de este crecimiento, permitirá que se dé un desarrollo institucional sólido, sostenido y coherente, con el contexto tanto interno como externo.