



Plan Estratégico 2013-2017

Informe De Consultoría

Luis Esteban Arrieta, MPM
Diciembre 12 de 2012

El presente documento recoge, principalmente, los resultados del Taller de Planificación que se llevó a cabo en La Plata, del 5 al 7 de Diciembre de 2012.



Tabla de Contenido

Acta de Aprobación.....	3
Compromiso de Adopción.....	4
Actividades Realizadas.....	6
Constituyentes Internos y Externos.....	7
Valores Institucionales.....	9
Declaraciones de Misión y Visión.....	10
Análisis del Entorno Institucional.....	11
Objetivos Estratégicos.....	12
Plan Estratégico.....	13
Consideraciones y Recomendaciones.....	18



Acta de Aprobación

Los abajo firmantes en calidad de representantes de la Institución, Presidente y Vocales, aprobamos el contenido del presente documento, que contiene el Plan Estratégico 2013 – 2017 y nos comprometemos a hacerlo cumplir en la institución.

Acta de Aprobación del Plan Estratégico 2013-2017

No.	Nombre	Cargo	Firma
1	Eduardo Grinberg	Presidente	
2	Cecilia Fernández	Vocal de Administración Central	
3	Miguel Teilletchea	Vocal de Reparticiones Autárquicas y Entes Especiales	
4	Héctor Giocco	Vocal de Municipalidades "A"	
5	Gustavo Fernández	Vocal de Municipalidades "B"	



Compromiso de Adopción

En el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires (HTCPBA), se ha iniciado el proceso de planificación estratégica. Con el fin de delinear el camino a seguir en los próximos cinco años, se llevó a cabo un Taller de Planificación del 5 al 7 de diciembre de 2012. Como resultado del taller, se ha formalizado la declaración de Misión y Visión organizacional, se definieron los Valores Institucionales, y se han trazado los Objetivos Estratégicos.

Con base en lo anterior, los abajo firmantes, asumimos el compromiso de adoptar el Plan Estratégico y nos comprometemos a que todo el personal en nuestras dependencias conozca los lineamientos estratégicos contenidos en este Plan, poniendo el máximo esfuerzo, empeño e interés para alcanzar los objetivos trazados en procura del fortalecimiento y mejoramiento institucional.

Compromiso de adopción del Plan Estratégico 2013-2017

Nº	Nombre	Cargo	Firma
1	Roberto Vicente	Secretaries General	
2	Emir Perazzo	Relator Mayor	
3	Alfredo Santi	Relator Jefe	
4	Raúl Cao	Relator Mayor	
5	María del Carmen Sabugal	Relator Jefe	
6	Mariano Filiberto	Asesor	
7	Juan Caffese	Relator Mayor	
8	Germán Murdolo	Relator Jefe	
9	Walter Blanco	Relator Mayor	
10	Edgardo Martinelli	Auditor Jefe	
11	Jorge Giuliano	Secretaries de Asuntos Jurídicos	
12	Nestor Bosnic	Secretario de Consultas, Empréstitos y Proyectos Especiales	
13	Hernán Vicente	Relator	
14	Roberto Lacalle	Secretaries de Inspección	



15	Miguel Santander	Secretarías de Relaciones <u>Institucionales</u>	
16	Ignacio Grinberg	Director General de Relaciones Internacionales e Institucionales	
17	Gaspar <u>Andrieu</u>	Secretario de Modernización y Fortalecimiento Institucional	
18	Pablo Barone	Director General de Relaciones con Organismos Multilaterales de Crédito	
19	Victoria <u>Bertero</u>	Director General de Gestión de Calidad	
20	Carina Santiago	<u>Directora de Planeamiento</u>	
21	Mariana <u>Spotti</u>	Directora de Control de Gestión	
22	Marcela <u>Maziriz</u>	Directora de Coordinación Legal y Técnica	
23	Mercedes Rodríguez <u>Peyloubet</u>	Asistente Técnico de Fortalecimiento	
24	Silvina <u>Novello</u>	<u>Coordinadora de Estudios Técnicos</u>	
25	<u>Agustín Mino</u>	Subsecretario Administrativo	
26	Gonzalo Flores	Director General de Delegaciones y Sistema de Archivo	
27	Gastón Barone	Director de Coordinación y Gestión Administrativa	
28	<u>Néstor Toccaceli</u>	Director <u>Contable</u>	
29	Juan Coronel	Director de <u>Sistemas</u>	
30	Sebastián <u>Preckel</u>	Director de Personal	
31	Daniela Fernández	<u>Administrativa</u>	

Actividades Realizadas

En cumplimiento del Cronograma de Actividades, han sido llevadas a cabo las siguientes actividades:

Revisión de Información pertinente:

Como parte del proceso se ha revisado información del HTPBA que incluyó la Carta Constitucional y Ley Orgánica del Tribunal. Ha favorecido que la aplicación de la Guía para la Determinación del Nivel de Desarrollo y Uso de Sistemas de Gestión Financiera Pública, pilar V: Control Externo, fue llevada a cabo por el Consultor.

Seminario de Planificación Estratégica:

El Seminario se realizó el día 3 de diciembre de 2012, y contó con la participación de 11 funcionarios de las Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional, Dirección de Personal, Secretaría de Relaciones Institucionales y Subsecretaría Administrativa. En las cinco horas de duración del Taller, a nivel general, se abordaron los siguientes temas: definición y etapas de la planificación estratégica, elaboración del plan estratégico y de los planes operacionales, seguimiento y monitoreo, indicadores de seguimiento y mapas de riesgo.

Taller de Planificación:

El Taller se realizó del 5 al 7 de diciembre de 2012, dirigido a la Alta Dirección, contó con la participación del Presidente del Tribunal y Vocales, Secretarios y Directores de las distintas áreas de la institución. Los participantes pudieron contar con un material de trabajo y con la guía del consultor, que en un ambiente de participación activa, colaboración y compromiso se pudo establecer mediante acuerdos la Misión, Visión, Valores y Estrategias que definirán el rumbo a seguir por el Tribunal para los siguientes cinco años. Este taller contó con la presencia de 35 funcionarios.

Reunión de Concertación:

El 10 de diciembre de 2012, se realizaron cinco reuniones con directivos, seleccionados por los mismos participantes del Taller de Planificación, con el objetivo de pulir y completar información referente a cada uno de los Objetivos Estratégicos trazados.

Acto de Firma del Compromiso de Adopción:

El 12 de diciembre de 2012, se llevó a cabo un Acto Protocolario de adopción del Plan Estratégico, sellando de manera formal el compromiso, de por sí adquirido, de adopción y divulgación del Plan concertado.

Constituyentes Internos y Externos

Reconocer a nuestros principales constituyentes, permitirá a la institución diseñar y adoptar los diferentes mecanismos y medios para acercarse a cada uno de ellos de manera efectiva, generando los efectos de conocimiento, confianza y retroalimentación deseadas.

Los constituyentes externos se refieren a aquellos organismos, grupos y organizaciones que dada la labor que desarrollan tienen injerencia directa o indirecta en el HTCPBA. En el cuadro anexo se consideran los principales constituyentes, que por supuesto incluyen a los clientes del Tribunal; la necesidad se refiere al tipo de relación que existe con ellos, la importancia que revisten para el Tribunal, como miden el Desempeño del Tribunal y los medios que se utilizan para obtener retroalimentación por parte de ellos sobre las actuaciones del Tribunal.

CONSTITUYENTES EXTERNOS				
Constituyente	Necesidad	Importancia (A, M, B)	Desempeño (E, R, D)	Información
Ciudadanos	Conocer el uso de los recursos	Alta	Regular	Denuncias
Organismos Alcanzados	Verificar el cumplimiento de las normas legales vigentes	Alta	Regular	Encuestas Medios periodísticos Devoluciones de los informes Oficios, Requerimientos de información
Poder Legislativo y Ejecutivo	Garantizar la buena administración de los recursos públicos	Alta	Regular	No existe un canal formal de retroalimentación
Medios Periodísticos	Brindar información sobre resultados del control externo	Media	Regular	No existe un canal formal de retroalimentación
Organismos Nacionales	Colaboración con informes y solicitudes puntuales	Media	Regular	No existe un canal formal de retroalimentación
Organismos Internacionales	Auditoría externa de calidad	Baja	Regular	No existe un canal formal de retroalimentación
OLACEFS/INTOSAI	Colaboración a través de Alianzas y convenios de cooperación	Baja	Regular	No existe un canal formal de retroalimentación

Los constituyentes internos hacen relación directa a las áreas que realizan la labor misional o proceso de valor agregado. Para ello se hace necesario especificar los productos que por mandato Constitucional, legal o aquellas que son resultado del ejercicio del control externo.

Los productos detectados son los siguientes:

- Estudio de las Cuentas
- Sumario administrativo de responsabilidad
- Fallos
- Auditorías Externas
- Asistencia Técnicas (Consultas)

CONSTITUYENTES INTERNOS				
Constituyente	Necesidad	Importancia (A, M, B)	Desempeño (E, R, D)	Información
Presidencia	Insumos necesarios para cumplir con lo misional	Alta	Regular	Encuesta
Vocalías	Insumos	Alta	Regular	Encuestas
Secretarías		Alta	Regular	Encuestas

Con la connotación anterior no se desestima la labor importante que desempeñan las dependencias que desarrollan funciones de apoyo y de asesoría, a fin de facilitar que las áreas misionales desempeñen su labor de manera efectiva. Asimismo, se debe incluir la representación de los Sindicatos.



Valores Institucionales

Los valores que, en el HTCPBA, se practican y en los que se hacen especial atención son los siguientes:

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.

Declaraciones de Misión y Visión

Basados en nuestro mandato constitucional y legal, en el Honorable Tribunal de Cuentas construimos y declaramos nuestra misión y visión institucional.

Visión 2017

“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 2013-2017

“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.”

Análisis del Entorno Institucional

Resultado de la aplicación de la matriz FODA, hemos detectado que el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, a la fecha, se encuentra inmerso en el siguiente entorno:



Objetivos Estratégicos

1. Fortalecer el Ejercicio de Control Gubernamental

- 1.1. Estandarizar los procesos de control gubernamental
- 1.2. Ampliar el espectro de control

2. Posicionar al Organismo como Promotor de Transparencia Gubernamental

- 2.1. Optimizar el estudio de la cuenta
- 2.2. Incrementar la difusión de la importancia del Control Gubernamental

3. Implementar una Política de Comunicación Interna y Externa

- 3.1. Mejorar los canales internos de comunicación
- 3.2. Reforzar los canales externos de comunicación

4. Fortalecer el Sistema de Gestión del Recurso Humano

- 4.1. Desarrollar un sistema de recursos humanos por competencias
- 4.2. Incrementar el desempeño del Personal

5. Optimizar la Infraestructura Física y Tecnológica

- 5.1. Mejorar la infraestructura edilicia
- 5.2. Incorporar y desarrollar nuevas tecnologías de información y comunicación

Objetivo Estratégico	1. Fortalecer el Ejercicio de Control Gubernamental			
Propósito	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.			
Estrategias	Programas	Resultados	Responsable	Indicadores de Impacto
1.1. Estandarizar los procesos de control gubernamental	Adopción de normas internacionales de auditoría	Manual de auditoría alineado	Vocalías*	Informes que incluyen normas/ Total de informes
	Sistematización de productos institucionales	Instructivo para la confección y redacción del fallo	Vocalías*	Fallos Devueltos/ Total de fallos
	Ampliación de los sistemas automatizados de control	Procesos de control automatizados	Vocalías*	Procesos de auditorías sistematizados/Total de auditorías
1.2. Ampliar el espectro de control	Implementación de auditorías de desempeño	Auditorías de desempeño (Manual)	Vocalías	Auditorías de Desempeño realizadas/Total de auditorías
	Implementación de auditoría ambientales	Auditorías ambientales (Manual)	Vocalías	Auditorías de Ambientales realizadas/Total de auditorías
	Implementación de auditorías de Sistemas	Auditorías de Sistemas (Manual)	Vocalías	Auditorías de Sistemas realizadas/Total de auditorías

*Las tareas de coordinación y apoyo serán llevadas a cabo en conjunto con la Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional. El trabajo se realizará a través de grupos temporales de trabajo que contará con la participación de las Vocalías y Secretarías correspondientes.

Objetivo Estratégico	2. Posicionar al Organismo como Promotor de Transparencia Gubernamental			
Propósito	Garantizar a los constituyentes la celeridad y previsibilidad con la que el Tribunal desarrolla su mandato			
Estrategias	Programas	Resultados	Responsable	Indicadores de Impacto
2.1. Optimizar el estudio de la cuenta	Sistematización de la jurisprudencia	Base de datos mejorada para la jurisprudencia	Secretaría de Consultas	Tiempo ejecutado/ Tiempo estimado
	Unificar criterios de control	Jurisprudencia pacífica	Vocalías	Reclamos de los alcanzados/Total de fallos y estudios de cuentas
2.2. Incrementar la difusión de la importancia del Control Gubernamental	Formalización y Programación del proceso de la cultura del control	Jornadas de docencia y control	Secretaría de Relaciones Institucionales	Jornadas ejecutadas/ Jornadas programadas
	Fomento del Control Ciudadano	Ciudadanía denunciante	<u>Secretaría General</u>	Denuncias procedentes de la ciudadanía/ Total de denuncias

Objetivo Estratégico	3. Desarrollar una política de Comunicación Interna y Externa			
Propósito	Generar un 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.			
Estrategias	Programas	Resultados	Responsable	Indicadores de Impacto
3.1. Mejorar los canales internos de comunicación	Aprovechamiento de los canales internos de comunicación	Agente informado	Secretaría de Relaciones Institucionales	Agentes informados/Total de Agentes
	Generación de ámbitos de integración	Agentes comprometidos	Subsecretaría Administrativa	Agentes con sentido de pertenencia/Total de Agentes
3.2. Reforzar los canales externos de comunicación	Acercamiento a la ciudadanía	Tribunal reconocido por los ciudadanos	Secretaría de Relaciones Institucionales	Ciudadanos que reconocen al Tribunal/ Total Ciudadanos
	Acercamiento a los poderes	Tribunal coadyuvante	Presidencia	Autoridades que reconocen al Tribunal/Total de Autoridades
	Fomentar las relaciones internacionales	Protocolos suscritos	Presidencia	Protocolos suscritos/ Organismos contactados



Objetivo Estratégico	4. Fortalecer el Sistema de Gestión del Recurso Humano			
Propósito	Generar un sistema confiable y equitativo de recursos humanos que promueva el desarrollo integral del personal en el Tribunal			
Estrategias	Programas	Resultados	Responsable	Indicadores de Impacto
4.1. Desarrollar un sistema de recursos humanos por competencias	Definición de las tareas de puestos de trabajo	Manual de puestos adoptado	Subsecretaría Administrativa	Agentes conocedores de sus tareas/Total Agentes
	Implementación de un sistema de perfiles y competencias de puestos	Manual de perfiles por competencias	Subsecretaría Administrativa	Correlación del agente con el perfil de puesto/ Total de agentes
	Desarrollar un proceso de selección de personal e incorporación de personal	Contar con un manual de selección de personal	Subsecretaría Administrativa	Personal incorporado conforme al procedimiento/Total de personal incorporado
4.2. Incrementar el desempeño del Personal	Desarrollar un Plan de Capacitación adecuado a la definición de competencias	Personal capacitado	Comité de Capacitación	Personal capacitado/Total de personal
	Redefinir el sistema de evaluación de desempeño	Formatos de Evaluaciones de personal	Subsecretaría Administrativa	Tareas realizadas en tiempo y forma/Tareas asignadas
	Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivos	Personal motivado	Subsecretaría Administrativa	Personal satisfecho/Total de personal

Objetivo Estratégico	5. Optimizar la Infraestructura Física y Tecnológica			
Propósito	Mejorar las condiciones de trabajo y fomentar la adopción de nuevas tecnologías para contribuir al desarrollo organizacional			
Estrategias	Programas	Resultados	Responsable	Indicadores de Impacto
5.1. Mejorar la infraestructura edilicia	Puesta en valor de las Delegaciones del HTC	Delegaciones con condiciones trabajo adecuadas	Dirección General de Coordinación con Delegaciones, Sistemas y Archivo	Delegaciones con condiciones adecuadas/Total de Delegaciones
	Reforma de oficinas en Sede Central	Adecuación de los espacios disponibles a las necesidades	Dirección General de Coordinación con Delegaciones, Sistemas y Archivo	Oficinas con condiciones adecuadas/Total de oficinas de sede central
5.2. Incorporar y desarrollar nuevas tecnologías de información y comunicación	Renovación e incorporación de equipamiento informático	Parque informático actualizado	Dirección General de Coordinación con Delegaciones, Sistemas y Archivo	<u>Equipo actualizados</u> /Estaciones de trabajo existentes
	Optimización de la conectividad con internet y vinculación sede central	Vínculo complementario de acceso a internet y Red privada virtuales con Delegaciones implementados	Dirección General de Coordinación con Delegaciones, Sistemas y Archivo	Agentes satisfechos/Total de agentes Delegaciones vinculadas/ Total de Delegaciones
	Sistematización de la gestión documental e informacional	Procesos internos sistematizados Protocolos de seguridad y confidencialidad	Dirección General de Coordinación con Delegaciones, Sistemas y Archivo	Procesos sistematizados/Total de procesos institucionales

Consideraciones y Recomendaciones

Para la implementación exitosa del Plan Estratégico, en el HTC se debería trabajar por generar algunas condiciones que favorecerían el cumplimiento de los objetivos trazados.

Obtener fuentes alternas de Financiamiento:

Ante las restricciones en la asignación presupuestaria se hace necesario llevar a cabo acciones tendientes a la consecución de fuentes externas que permitan el desarrollo de los programas establecidos y de preparar un portafolio de proyectos, tarea que podría estar a cargo de la Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional. Asimismo, revisar las posibilidades de negociación con organismos multilaterales para obtener donaciones, en especie o dinero, y capacitaciones gratuitas. Se sugiere aprovechar el ingreso a la OLACEFS a fin de acceder a tecnología y capacitación necesarias en este tipo de procesos, tarea que estaría a cargo de la Secretaría de Relaciones Institucionales.

Implementar otras técnicas de Control Externo:

El HTC se ha focalizado en el uso de la auditoría financiera y de legalidad. Sin embargo, dado que no hay restricciones de tipo constitucional o legal se abren las opciones para la aplicación de otro tipo de controles, que refuercen y complementen la vigilancia del uso de los recursos y promuevan una transparente y buena administración pública. Una vez implementados los tipos de control, la descripción de dichos procesos sería un trabajo a instrumentalizar bajo los formatos delineados por el Sistema de Gestión de la Calidad.

Realizar Eventos de Socialización y Capacitación:

A fin de complementar la socialización del Plan Estratégico, se elaborarán los Planes Operacionales Anuales (POA), trabajo que estará a cargo de la Secretaría de Modernización y Fortalecimiento Institucional; y la elaboración e implementación de los indicadores para los Tableros de Mandos, a cargo de la Dirección General de Gestión de la Calidad. De igual manera, es importante trabajar en el clima laboral, si el personal conoce y comprende el Plan Estratégico, la implementación de las medidas necesarias para el logro de los objetivos trazados, serán compartidos y la resistencia al cambio menor, trabajo que podría estar a cargo de la Dirección de Personal.