



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Implementación de un sistema de evaluación de Gestión en el Instituto Geográfico Nacional

Mendez, Juan Manuel

2015

Cita APA: Mendez, J. (2015). Implementación de un sistema de evaluación de Gestión en el Instituto Geográfico Nacional.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

**Carrera: Especialización en Gestión Pública
3ra COHORTE**

TESINA

**Título del Proyecto: Implementación de un sistema de evaluación de
Gestión en el Instituto Geográfico Nacional**

Alumno:

JUAN MANUEL MENDEZ (DNI 18.316.734)

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Sistema de Evaluación de Gestión en el Instituto Geográfico Nacional, para la posterior evaluación e implementación del mismo. Surge esta idea debido a la inexistencia del mismo en el organismo, esperándose que, al ser el Instituto Geográfico Nacional un Organismo técnico, la implementación del Sistema propuesto impacte en todo el Organismo, el cual deberá definir medidas para la reorientación de las tareas hacia una gestión evaluable. Considero necesaria la implementación de una herramienta de evaluación de gestión que recoja de forma sintética y sistematizada información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos del organismo con la finalidad de ser usado por el Director y los responsables de diferentes niveles jerárquicos, fundamentalmente para la toma de decisiones. Dicha herramienta deberá ser un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción, formar parte de un sistema de información y ser utilizada como instrumento de dirección de la organización.

INTRODUCCION

El Instituto Geográfico Nacional es el organismo encargado de representar el territorio nacional a través de la cartografía oficial y velar para que los mapas de la República Argentina que se confeccionen, ingresen o circulen en el país se ajusten a dicha cartografía oficial, como así también es el encargado de establecer el marco geodésico nacional y entender en todo lo relacionado con los sistemas de información geográfica, a fin de satisfacer los objetivos y políticas establecidas por el Poder Ejecutivo Nacional para contribuir a una eficaz definición y representación de la soberanía territorial Argentina.

Con el objetivo de avanzar en la transformación de una administración en la que, se gestiona un presupuesto financiero y físico con el único objetivo de ejecutar el mismo, a una administración dirigida fundamentalmente a considerar el desempeño organizacional en función de los resultados, considero necesario que el Organismo cuente con un sistema de un Sistema de Evaluación de Gestión

Para ello será necesario adecuar los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a resultados estratégicos precisos, definidos y conocidos previamente, definidos en un período establecido de tiempo.

Teniendo en cuenta que el Organismo responde a la ciudadanía, se debe medir y evaluar su actividad, en función de lo que ofrece a los mismos, de cómo responde a sus demandas y expectativas.

La implementación de una herramienta de evaluación de gestión debe propender a recoger de forma sintética y sistematizada información relevante sobre la gestión, la realización de acciones y el logro de objetivos del organismo, con la finalidad de ser usado por el Director y los responsables de diferentes niveles jerárquicos, fundamentalmente para la toma de decisiones. Con el Sistema propuesto, podrá valorarse la gestión del mismo según sus productos y sus impactos, en relación con las necesidades que pretenden satisfacer. Reconocer esta nueva forma de administrar implica cambios profundos tanto en su estructura organizativa, como en su cultura interna.

Se pretende que el Instituto Geográfico Nacional consiga definir sus resultados

mediante un proceso permanente de planificación estratégica, y se sustente en un plan operativo consolidado y alineado con las necesidades y demandas de la ciudadanía. A través de ello se espera que el organismo funcione con eficiencia en la administración de los recursos y logre calcular los recursos a ser asignados en el presupuesto con base a los resultados comprometidos y a los productos requeridos para alcanzarlos.

La finalidad de la evaluación es ser útil a los decisores y responsables del Organismo . para ello considero que del análisis de la responsabilidad del funcionario por el resultado de su gestión se podrá incrementar la eficacia y el impacto de las decisiones tomadas

Debe considerarse todo lo anteriormente señalado como base fundamental de una implementación de un sistema de evaluación de gestión, ya que sin un organismo orientado a este fin, carece de sentido la implementación del mismo

DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Debe tenerse en cuenta que no existen normativas que establezcan y reglamenten la Evaluación de Gestión en los Organismos del Estado, sin embargo se han tomado decisiones que muestran una tendencia a concretar esta evaluación. La ley 24.156 de Administración Financiera para el Sector Público Nacional, dispone que la cuenta de inversión contenga informes de la gestión financiera consolidada del sector público, y comentarios sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, el comportamiento de los costos e indicadores de eficiencia de la producción pública (Art. 95). En cuanto a los controles, reguló en el artículo 104 entre las funciones que le asigna a la Sindicatura General de la Nación la de “realizar... auditorias financieras, de legalidad y de gestión, investigaciones especiales, pericias de carácter financiero o de otro tipo, así como orientar la evaluación de programas, proyectos y operaciones”. Para ello es necesario implementar un Sistema de evaluación de Gestión que sea un proceso que no abarque sólo los controles internos de la organización, las auditorias internas de las UAI o auditorias de SIGEN, sino también que debe permitir establecer procesos de realimentación y ajuste, tanto de lo actuado (gestión) como de lo planificado, basándose en la calidad de los sistemas de información y los indicadores de resultados

El Instituto Geográfico Nacional, al momento del análisis, no cuenta con un Sistema de evaluación de gestión, y lo que agrava la cuestión mencionada es que no tiene implementado ningún tipo de análisis a la gestión realizada.

Sin embargo el problema principal es que el organismo no tiene definidos objetivos estratégicos ni operativos. El Organismo esta orientado al cumplimiento del Programa Presupuestario 16 “Elaboración y Actualización de Cartografía” el cual podría sintetizarse como aquel que se ocupa de la producción de documentos cartográficos a escalas 1:250.000, 1:100.000, 1:50.000 y 1:25.000, a fin de lograr el cubrimiento total de la República Argentina. El cumplimiento de este programa y de las producciones específicas relacionadas se cuantifica en metas, las mismas deberian definirse y cuantificarse para reflejar la intención planificada de la organización, en orden a sus recursos y capacidad operativa.

El seguimiento y control de la Ejecución Física de las Metas (nivel de producción y Aplicación de recursos) son el único proceso de Control de Gestión del Presupuesto que cuenta el organismo.

En el IGN existen dos conceptos esenciales a tener en cuenta para la identificación del hecho o situación determinante y generador de las metas del organismo:

“Elaboración” y “Actualización”. La determinación de la necesidad de Elaboración de Cartográfica Básica implica inicialmente la evaluación del universo a relevar para el trazado integral de cartas geográficas (a diferentes escalas), y su posterior comparación con la situación real respectiva. Así surge la información sobre la cuantificación de la demanda insatisfecha total, calculada en términos relativos y absolutos. De igual manera se procede para la determinación de la necesidad de Actualización de Cartográfica Básica, y posterior definición de la Meta correspondiente. Luego, corresponde establecer el nivel porcentual de satisfacción planificada para la demanda respectiva, en un espacio de tiempo acotado (ejercicio presupuestario), en orden a diversos factores. Así se llega a la etapa de desarrollo y proyección del conjunto de acciones que coadyuvarán a alcanzar -al final del período- el nivel porcentual de satisfacción oportunamente establecido en la Meta. Las acciones generan producción bruta y/o volúmenes de tareas, las cuales deben ser cuantificadas y planificadas en su realización, conforme a los recursos disponibles para cada período. Asimismo, corresponde la valuación de cada una de las unidades de medida aquí determinadas, en función del sacrificio económico necesario para su obtención. Esto último constituye la ejecución física -propriadamente dicha- del período, que debe ser registrada y controlada en su nivel de ejecución (Eficacia), a los efectos de identificar potenciales desvíos y sus razones de causalidad. La información de dichos desvíos se informa al Ministerio de Economía de forma trimestral, siendo este informe el único que recopila datos de cierta utilidad, ya que corresponderá luego el análisis de la utilidad de dichos datos. Si bien cumple con esta obligación, dichos datos no son transformados en información útil.

Las metas y producciones terminales brutas del IGN a la fecha son las siguientes:

METAS Y PRODUCCION BRUTA

DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
METAS :		
Actualización de Cartografía	Hoja	5
Actualización y Mantenimiento SIG-IGM	Hoja	100
Autorización de Impresión de Publicaciones	Documento Registrado	460
Certificación de Obras para Importación y Exportación	Certificado Emitido	990
Construcción de Puntos Fijos	Punto Fijo Construido	50
Descarga de Archivos de Estaciones Permanentes de Red RAMSAC	Archivo Descargado	200.000
Elaboración de Cartografía	Hoja	50
Elaboración de Ortofotos y Mosaicos	Hoja	300
Formación y Capacitación de RRHH	Agente Capacitado	150
Formación y Capacitación de RRHH	Curso	25
Formación y Capacitación de RRHH	Participante Capacitado	200
Medición de Puntos Fijos	Punto Medido	250
Nivelación de Puntos Fijos	Punto Nivelado	80
Publicaciones Técnicas	Publicaciones	10
PRODUCCION BRUTA :		
Captura de Información Planimétrica	Hoja	50
Digitalización de Cartografía	Hoja	30
Modelo Digital del Terreno	Hoja	30

Funcionando como un compartimiento estanco, la Dirección General de Administración analiza, a través de “Estados Económicos”, la situación presupuestaria y financiera del organismo, con el objeto de tomar decisiones relacionadas a la ejecución del gasto.. Dichos informes no revisten el carácter de oficiales, ya que no son elevados con firma sino que son planillas de Excel que se envían por mail. Presupuestariamente el organismo cuenta con los siguientes proyectos y actividades presupuestarias:

LISTADO DE ACTIVIDADES ESPECIFICAS

Y PROYECTOS

CODIGO	DENOMINACION	UNIDAD EJECUTORA	CREDITO
Actividades:			
06	Red Argentina de Monitoreo Satelital Continuo	Dirección General Servicios Geográficos	6.355.000
07	Conducción y Planeamiento	Instituto Geográfico Nacional	103.349.219
08	Producción Cartográfica	Instituto Geográfico Nacional	12.209.372
09	Capacitación	Instituto Geográfico Nacional	160.400

10	Revisión y Fiscalización	Instituto Geográfico Nacional	166.232
11	Servicios Geográficos Multimediales	Dirección General Servicios Geográficos	250.000
Proyectos:			
14	Remodelación del Espacio de Archivo Técnico Cartográfico	Dirección General Servicios Geográficos	1.870.000
15	Formación de Centros de Procesamiento y Análisis de Técnicas Medición Astronómica	Dirección General Servicios Geográficos	2.050.000
TOTAL:			126.410.223

Los proyectos de inversión con los que cuenta el organismo, no son analizados periódicamente ni al final de los mismos. Solo se realiza un seguimiento de la ejecución crediticia de los mismos, con el único fin de determinar cuanto mas se puede ejecutar el presupuesto.

Estos dos hechos demuestran que no existe un plan de compras ni un plan de trabajos, como instrumentos básicos de funcionamiento del Organismo ya que considero que queda lo suficientemente claro que el organismo no tiene un plan estratégico

Históricamente en el Organismo se mantuvo la práctica de limitarse siempre a enumerar los logros del año, a lo que podría agregarse la cuantificación del cumplimiento de metas físicas y producciones terminales brutas presupuestarias sin realizar ninguna evaluación de gestión. Esto implica que busca adecuar los recursos a las funciones y las normas existentes, sin poner el acento en las acciones estratégicas para lograr resultados previamente establecidos, en función de los cuales determinar productos y recursos necesarios.

Un sistema de evaluación de Gestión podra integrarse al Control Interno como una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y

facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional; por otro lado, permite que, cada funcionario con responsabilidades directivas, a través de diferentes herramientas, ejerza control sobre los procesos o funciones que se le han asignado.

También es necesario diseñar sistemas de control gerencial y de evaluación de resultados que interpreten a las entidades públicas como las ejecutoras de “ciclos institucionales”, compuestos por Proyectos y por Procesos, donde los últimos son derivados de los primeros y cada uno requiere instrumentos de control y de evaluación que le son particulares. De ambos depende el cumplimiento de los objetivos institucionales y, de éstos, los resultados en términos de satisfacción de los usuarios y el impacto en el entorno. Por ello, la evaluación de resultados de proyectos y de procesos se debe integrar en un Cuadro de Mando Integral

Debe tenerse en cuenta que la Resolución 107/98 de la Sindicatura General de la Nación, contempla en su apartado **NORMAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL** los siguientes enunciados respecto a los Indicadores de desempeño:

“Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control. Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen. El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestados, y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios. Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos”

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal que se busca con esta propuesta es el de Desarrollar un Sistema de Evaluación de Gestión para que el Instituto Geográfico Nacional cuente con una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el que hacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional

OBJETIVOS ESPECIFICOS

El éxito o el fracaso del Sistema de Evaluación de Gestión propuesto estará dado por el cumplimiento o no de los siguientes objetivos específicos:

1. **Definir los objetivos estratégicos de gestión.** Es este objetivo el que considero mas importante ya que deberá implementarse en el organismo un Plan estratégico como condición fundamental para el desarrollo del sistema de evaluación
1. **Mejorar el proceso de toma de decisiones.** Contar con una herramienta que identifique claramente los desvíos o problemas contribuye al logro de este objetivo
2. **Mejorar los controles internos de la organización.** El análisis de desvíos y la descripción de las causas del mismo permiten realizar mejoras en los procesos y los controles de los mismos
3. **Favorecer el cambio de la cultura organizativa.** Orientada la sistematización, la transmisión de la información y el logro de resultados.
4. **Implementar una visión conjunta.** Detectados los desvíos y los problemas debe tenderse a definir sus posibles soluciones de forma conjunta.
5. **Formalizar la dirección por objetivos y la evaluación del rendimiento.**
6. **Facilitar la comunicación en sentido ascendente y descendente.** Si la

información no fluye adecuadamente para que la misma pueda ser utilizada por todos , el sistema no tendrá resultados adecuados

7. **Fomentar la transparencia de la organización tanto en el ámbito interno como en el externo.** La evaluación de la gestión debe ser dada a conocer tanto dentro del organismo como a los usuarios externos
8. **Mayor claridad en las estrategias de gestión, roles, estándares de rendimiento, distribución de tareas.** Se busca fortalecer el “cómo” se alcanzarán los objetivos.

DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO

Para poder implementar un Sistema de Evaluación de Gestión debe establecerse un programa de trabajo dividido en etapas, el cual será imposible cumplir sin contar con la decisión directiva de implementarlo

La decisión de las máximas autoridades del organismo de implementar es fundamental y el paso necesario para comenzar la implementación ya que los responsables de los organismos son quienes deben decidir comprometerse con el mismo y asignar los recursos humanos y materiales para desarrollarlo

Algunas de las razones que deberían motivar ésta decisión son:

- Ley 24.156
- Resolución 107/98 SIGEN "Normas Generales de Control Interno"

De acuerdo con la Resolución 107/98 mencionada, la misma contempla en su apartado NORMAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL lo siguiente:

"Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento. La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control"

Para demostrar el compromiso se la máxima autoridad del Organismo deberá firmar una Disposición en la que establezca en su articulado lo siguiente:

Por ello,

EL DIRECTOR DEL INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL

DISPONE:

ARTÍCULO 1°. - Aprobar el implementación de un Sistema de Evaluación de Gestión para el Instituto Geográfico Nacional

ARTÍCULO 2°.- Designar al Director General de Planeamiento y Control de Gestión como responsable de llevar adelante la implementación del Sistema.

ARTÍCULO 3°.- Aprobar el el uso de \$ xxxx de la partida presupuestaria xxxxx para la implementacion del sistema

ARTÍCULO 3°.- Regístrese, comuníquese y archívese.

DISPOSICIÓN N° / 2015 IGN

Una vez que las máximas autoridades toman la decisión política comienza la tarea de implementación la cual la dividiremos en etapas

Debe tenerse en cuenta que los resultados de las tares planificadas son realizados a modo de ejemplo ya que la implementación propuesta no existe en el Instituto Geográfico Nacional

ETAPA 1:

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Para ello Serra necesario realizar un diagnostico organizacional

Esta es la estructura del Instituto Geográfico Nacional



Presentada la estructura el paso siguiente es definir a los encargados de organizar las tareas tendientes al logro del Diagnostico Organizacional.

Mediante disposición de la máxima autoridad del organismo se designara a las siguientes personas:

Funcionario responsable de organizar las tareas: 2 funcionarios de la Dirección General de Planeamiento y Control de Gestión

Capacitarlos: Se los enviara a realizar cursos de Planificacion Estrategica y de Control de Gestion

El primer paso para el logro del Diagnostico Organizacional sera el de Desarrollar los Valores Comunes, la Visión Compartida y la Misión Comprometida de la organización.

Para ello tomo la definición del Doctor Mario Krieger de las mismas

Entendemos por valores a lo siguiente:

a) Valores son las líneas fundamentales que guían el accionar de una Institución.

Inspiran la conducta de la organización.

Los valores tienen centralidad y son el primer componente una vez definidos los escenarios de actuación, pues representan principios y creencias, por ello hay elaborarlos participativamente y que resulten por consenso.

El término Comunes significa que son para todos, los miembros de la organización

b) Visión Compartida:

Es la imagen futura pretendida, sitúa al organismo en el mediano y largo plazo.

Responde a la pregunta ¿cómo nos queremos ver allá? En algunos casos representa el “sueño”, un sueño viable que todos comparten y van por el.

La Visión Compartida tiene la fuerza de transformar a todos en protagonistas activos, por lo cual debe ser convenientemente comunicada y estar siempre presente en la imagen organizacional, extendida por todo el territorio

c) Misión Comprometida:

Es la identidad que congrega los esfuerzos que realiza una organización para alcanzar sus fines. Es lo que define la función principal, su “razón de ser”, justificando su existencia; es el “porqué existe”. Debe ser clara, concisa, pero suficientemente representativa de su alcance.

La Misión es la resultante de los mandatos organizacionales formales e informales, las políticas públicas sectoriales y responde a los Valores Comunes instituidos y a la

Visión Compartida.

Adjetivar a la Misión como “comprometida” es porque se busca involucrar a todos sus agentes para el accionar en función de los fines buscados

En la búsqueda de definir los Valores Comunes se le entregara una encuesta a todo el personal del Instituto Geográfico Nacional en la que debera elegir los Valores que considere mas importantes para así obtener los Valores Comunes de la organización
La encuesta tendría el siguiente formato:

ENCUESTA

Personal del Instituto Geográfico Nacional: la presente encuesta tiene como propósito obtener información para desarrollar los Valores Comunes del Organismo. Responde con toda sinceridad y libertad, pues esta encuesta es anónima. Reflexiona y decide que valor es mas importante y representativo del IGN, ala lista de valores presentados en la encuesta déle valor numérico 1 al mas importante, 2 al que le sigue en importancia y así sucesivamente Agradecemos su ayuda.

1. Valores Finales

- a) Participación -----
- b) Creatividad -----
- c) Solidaridad -----
- d) Buena Comunicación -----
- e) Identificación con la organización -----
- f) Confianza mutua -----
- g) Compromiso con la calidad -----
- h) Adaptabilidad a los cambios -----
- i) Compromiso con el ciudadano -----
- j) Protección del medioambiente -----
- k) Responsabilidad social pública -----

2. Valores Instrumentales

- a) Capacidad de trabajo en equipo -----
- b) Constancia -----
- c) Flexibilidad -----
- d) Iniciativa -----
- e) Racionalidad -----
- f) Imaginación -----
- g) Responsabilidad -----
- h) Transparencia -----

3. Valores Operativos

- a) Calidad total -----

- b) Cero defecto -----
 - c) Grado de actualización tecnológica -----
 - d) Grado de eficacia -----
 - e) Compromiso de no burocratización y agilidad en los trámites -----
 - f) Carta compromiso con el ciudadano, -----
 - g) Agilidad de respuesta a reclamos y peticiones -----
 - h) Mejoramiento Continuo -----
-

Se seleccionaran 3 o 4 valores de cada grupo (de acuerdo al puntaje obtenido), a estos se le agregaran Valores Esenciales tales como los derechos humanos, la honradez, el respeto a las diferencias religiosas, a las minorías, al género etc., volcándolos a un documento que deberá establecer los valores del Organismo los cuales servirán de base para comenzar a generar un Código de Ética

El paso siguiente será definir la Visión Compartida, para ello se citara a todos los Directores generales, Directores y jefe de Departamento, (debe especificarse que en el Instituto Geográfico Nacional solo hay un puesto político y es el de Director Nacional, el resto es personal del IGN) para discutir en reuniones participativas la Visión del Organismo, se pondrá sobre la mesa el siguiente cuestionarios:

- a. ¿Cómo contribuye la Institución al bienestar nacional?
- b. ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?
- c. ¿Qué queremos que la Institución sea en el futuro?
- d. ¿Cómo puede la Institución lograr ese futuro?

Planteados los interrogantes, a modo de ejemplo, las respuestas a los mismos y la definición de la Visión podrían ser las siguientes:

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN

a. ¿Cómo contribuye la Institución al bienestar nacional?

El Instituto Geográfico Nacional, tiene por finalidad fundamental elaborar y actualizar la Cartografía Básica Oficial de la Argentina, para tal efecto mantendrá la base de datos geográfico – cartográfico nacional y el sistema de información geográfico – cartográfico.

b. ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?

Recogiendo el mandato constitucional, lo que buscamos es contribuir al proceso de Desarrollo y Defensa Nacional, mediante la disposición oportuna de la cartografía en bienestar de la población.

c. ¿Qué queremos que la Institución sea en el futuro?

Lo que buscamos es que el Instituto Geográfico Nacional, sea una institución líder entre las instituciones facilitadoras de información cartográfica y un referente para otras entidades, en el desarrollo de las ciencias geográfico - cartográfico y su aplicación en el país.

d. ¿Cómo puede la Institución lograr ese futuro?

Para lograr este objetivo, se requieren de voluntad política, recursos y un marco legal adecuado.

Con la conclusión de estas preguntas quedaría redactada la visión de la siguiente manera

VISION

Ser una entidad estratégica rectora y líder en la generación, administración y validación de datos geospaciales de calidad, con tecnología de última generación, que satisfaga la demanda de la información geoespacial confiable para la sociedad de usuarios en el ámbito nacional

Para definir la Misión Comprometida nuevamente tomaremos la Guía ejecutiva para la definición de la “Misión” de la organización del Dr. Mario Krieger, con la cual el mismo grupo que definió la Visión tendrá en cuenta los siguientes puntos:

1. ¿A qué nos dedicamos?
2. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
3. ¿Qué tiene de único o singular nuestra organización?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios principales?
5. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios principales, presentes y futuros? (Que producimos, incluido en organizaciones públicas cuyos productos son normas, regulaciones o políticas)
6. ¿Cuáles son nuestros principales segmentos de usuarios o ciudadanos referentes presentes y futuros?
7. ¿Cuáles son nuestras principales puntos de atención ciudadana, presentes y futuros?
8. ¿Qué diferencia se observa en nuestro accionar en comparación con lo que era hace tres o cinco años?
9. ¿Qué se espera que sea diferente en nuestro cometido de aquí a tres o cinco años?
10. ¿Cuáles son nuestras principales preocupaciones económicas, y cómo se las

puede medir?

11. ¿Qué problemas filosóficos serán importantes para el futuro de nuestra organización?

12. ¿Qué consideraciones especiales tenemos en relación con las siguientes partes interesadas (según sea aplicable)?

- Electorado/comunidad
- Organización de la que dependemos/ Ministerio, Secretaría, etc.
- Cuerpos legislativos
- Empleados
- Usuarios,
- Interesados,
- Proveedores
- Público en gral.
- Ciudadanía.

Analizados estos puntos y para la redacción de Misión contestaremos las siguientes preguntas:

- a. ¿Quiénes somos?
- b. ¿Qué buscamos?
- c. ¿Por qué lo hacemos?
- d. ¿Para quiénes trabajamos?

Planteados los interrogantes, a modo de ejemplo, las respuestas a los mismos y la definición de la Misión podrían ser las siguientes:

a. ¿Quiénes somos?

El Instituto Geográfico Nacional, es un Organismo Descentralizado dependiente del Ministerio de Defensa, cuya finalidad es entender en la planificación, programación, ejecución, control, fiscalización y asesoramiento de la actividad geográfica, a nivel nacional contribuyendo a una eficaz definición y representación de la soberanía territorial argentina.

b. ¿Qué buscamos?

Buscamos colaborar con el desarrollo nacional, regional y local del país a través del Sistema de Información Geográfico Nacional y la base de datos geográfico –

cartográfico.

c. ¿Por qué lo hacemos?

El Instituto Geográfico Nacional define la cartografía oficial a ser editada y distribuida bajo cualquier modalidad, en el Territorio Nacional en cumplimiento a lo establecido por Ley de la Carta, Ley N° 22.963 y sus modificatorias

d. ¿Para quiénes trabajamos?

Nuestros beneficiarios son la población y los diferentes niveles de gobierno.

REDACCION DE LA MISION

El IGN, ente rector de la cartografía nacional, planea, dirige, ejecuta y controla las actividades relacionadas con la geomatica, manteniendo actualizada la base de datos geoespaciales; en concordancia con la infraestructura de datos espaciales de la Argentina; a fin de mantener permanentemente actualizada la cartografía básica oficial del país; poniéndola a disposición de las entidades publicas y privadas que la requieran para los fines del desarrollo y la defensa nacional

Una vez definidas misión visión y valores realizaremos el análisis FODA del organismo Para ello debera establecerse una identificación de la Situación Institucional en la que se definan:

DESCRIPCION DE FACTORES EXTERNOS INFLUYENTES

1. Factores Económicos
2. Factores Geográficos
3. Factores Demográficos
4. Factores Políticos Legales
5. Factores Socio Culturales
6. Factores Tecnológicos

DEFINICION DE ASPECTO INTERNO INFLUYENTE

1. Quiénes son sus usuarios / beneficiarios
2. Qué otras entidades públicas o privadas prestan servicios similares
3. Principales entidades gubernamentales con las que se relaciona

El mismo grupo que definió la visión y misión concertará reuniones en las que se

discutirá cada uno de los puntos establecidos en los análisis de la DESCRIPCION DE FACTORES EXTERNOS INFLUYENTES y de la DEFINICION DE ASPECTO INTERNO INFLUYENTE. Las conclusiones de esas definiciones se volcaran en documento como el que se muestra a continuación (se incluyen datos a modo de ejemplo):

DESCRIPCION DE FACTORES EXTERNOS INFLUYENTES		
Factores Economicos		
Crecimiento económico sostenido del país durante los últimos diez años.	Incremento año tras año del Presupuesto Anual	Existe un limitado apoyo presupuestal del Estado hacia los aspectos técnicos que impiden la renovación e implementación de equipos cartográficos.
Factores Geograficos		
Existen zonas del territorio nacional con nubosidad casi permanente, en este sentido las actividades cartográficas requieren emplear tecnologías diferentes a las convencionales.	Las vías de comunicación terrestres que se encuentran en buen estado, nos permiten organizar actividades de campo en provecho del desarrollo cartográfico	La accidentada geografía del territorio nacional particularmente en la cordillera y la densa vegetación en la selva, dificultan actividades de control terrestre y clasificación de campo en el levantamiento cartográfico.
Factores Demograficos		
	El crecimiento demográfico y migratorio a las principales ciudades del país hacen urgente el ordenamiento del territorio tanto en las áreas urbanas como rurales, el mismo que requiere planos topográficos a escalas mayores (1/50.000 – 1/25.000).	
Factores Políticos Legales		
Ley de la Carta, Ley Nº 22.963 y sus modificatorias sustituyera la denominación del entonces Instituto Geográfico Militar por la de Instituto Geográfico Nacional mediante la firma del Decreto Nº 554 del 14 de mayo de 2009.	Existe una política de apoyo al registro de la propiedad inmueble, titulación y actividades de catastro urbano y rural.	Falta de elementos normativos que regulen o coordinen aspectos relativos a las necesidades institucionales de información espacial y definan las especificaciones generales básicas, el sistema geodésico nacional, las clases de cartas, escalas y demás normas cartográficas genéricas
Factores Socio Culturales		
Necesidad de mayor difusión en las actividades del IGN con la creación de las Oficinas Provinciales que faciliten la consulta y acceso de los usuarios de la información cartográfica.	Falta de facilidad para el intercambio, acceso y aplicación de la información para atender prioridades regionales y múltiples propósitos.	Desconocimiento a nivel de las esferas políticas sobre la importancia de los datos geospaciales para el desarrollo ordenado del país y consecuentemente, de la necesidad de formular políticas nacionales adecuadas sobre gestión de información georeferenciada.
Factores Tecnologicos		
El rápido avance de la tecnología en el ámbito de las ciencias geográfico-cartográficas hace que los equipos y software de producción cartográfica se actualicen periódicamente. El entorno actual ofrece alternativas para adquirir herramientas de alta tecnología a menores costos. Los avances en tecnología de la información se convierten en una buena alternativa para mejorar o desarrollar sistemas de trabajo, con un manejo más eficiente de la información, lo cual debe permitir una reducción de costos operativos y un mejor desempeño de las actividades.	Aparición de Satélites de observación de alta resolución así como de vehículos remotos que permiten elaborar cartografía con mayores detalles y precisión	La Implementación del Proyecto de Infraestructura de Datos Espaciales de la Republica Argentina (IDERA), como consecuencias de la carencia de dispositivo que normen técnicamente la producción de datos espaciales y metadatos.

DEFINICION DE ASPECTO INTERNO INFLUYENTE.	
Quiénes son sus usuarios / beneficiarios	
La Ciudadanía	Los diferentes niveles de gobierno Gobierno Nacional Gobiernos Provinciales Gobiernos Municipales
Qué otras entidades públicas o privadas prestan servicios similares	
MINDEF/Central de Inteligencia Geospacial Centro Argentino de Cartografía Servicio de Hidrografía Naval Comision Nacional de Actividades Espaciales Centro de Sensores Remotos-Fuerza Aerea Consejo Federal de Catastro Servicio Geologico Minero Argentino	Infosat S.A Aeroterra S.A Runco S.A. MB-Geoair S.A. Zonageo
Principales entidades gubernamentales con las que se relaciona	
Ejercito Argentino Fuerza Aerea Argentina Secretaria de Energia de la Nacion INDEC SENASA Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable Centro Argentino de Cartografía Administracion de Parques Nacionales Servicio de Hidrografía Naval Servicio Meteorologico Nacional Comision Nacional de Actividades Espaciales Centro de Sensores Remotos-Fuerza Aerea Argentina Ministerio de Ciencia Tecnologia e Innovacion Productiva	Observatorio Nacional de Biodiversidad Instituto Panamericano de Geografia e Historia Comité Internacional para Global Mapping. Comité Permanente de Infraestructura de Datos Espaciales de las Américas. Geosur Directores de Institutos Geográficos de Sudamérica Academia Nacional de Geografía Sistema de Referencia Geocentrico de las Americas Consejo Federal de Catastro Gobiernos Provinciales y Municipales

El paso siguiente es realizar el análisis FODA, concepto en el que no ahondaremos en su definición teórica, ampliamente conocida.

Para el análisis FODA del Organismo. El grupo de trabajo se reducirá a directores generales y directores, quienes en reuniones de trabajo y tomando en cuenta todos los aspectos analizados confeccionaran un Cuadro de Análisis FODA como el que a modo de ejemplo se expone:

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas	Oportunidades
Experiencia y capacidad técnica.	Mayor conciencia política referida al ordenamiento territorial.
Disponibilidad de equipos especializados.	Interés del gobierno para implementar la infraestructura de Datos Espaciales.
Cobertura cartográfica - geográfica a nivel nacional.	Demanda de información cartográfica.
Política gubernamental de respaldo a la formalización de la propiedad.	Disponibilidad de nuevas tecnologías.
Personal especializado (cartografía-geografía).	Crecimiento económico sostenido.

<p>Capacidad para generar recursos propios.</p> <p>Reconocida imagen institucional.</p> <p>Capacidad para gestionar nuevas alternativas de financiamiento, con apoyo de la cooperación técnica internacional para mejorar la generación de datos.</p> <p>Información técnica de investigación.</p> <p>Apoyo permanente de la cooperación técnica y financiera.</p> <p>Centro de Capacitación Geográfica</p> <p>Alianzas – convenios estratégicos nacionales e internacionales.</p>	<p>Necesidad de cartografía en el país para proyectos de inversión.</p> <p>Posibilidad de participación en proyectos internacionales.</p> <p>Vacío en capacitación de nivel superior en ciencias cartográficas.</p> <p>Problemas de jurisdicción entre provincias y distritos debido a una inexacta delimitación territorial.</p> <p>Incremento de la inversión en energía y minería.</p> <p>Existencia de proveedores de imágenes satelitales para elaboración de cartografía a bajo precio.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Pasividad ante el encargo "normativo".</p> <p>Limitado marco legal.</p> <p>Limitaciones en el uso de datos y ausencia de un sistema integrado de información.</p> <p>Insuficiente infraestructura tecnológica.</p> <p>Elevado costo de insumos para la producción (fotografías aéreas, imágenes satelitales, etc).</p> <p>Cambio periódico del personal profesional y técnico especializado</p> <p>Falta de personal capacitado, (titulado, colegiado y habilitado; post grado) en el área administrativa, y en el área técnica.</p> <p>Cartografía desactualizada.</p> <p>Falta de continuidad en la formación del personal técnico especialista</p> <p>Falta de posicionamiento del IGN en el sector público y privado.</p>	<p>El limitado apoyo presupuestal dificulta la renovación de equipos</p> <p>Creciente competencia de los organismos privados especializados.</p> <p>Poco conocimiento ciudadano del uso y explotación cartográfico – geográfico.</p> <p>Proceso de urbanización desordenado y acelerado, crea nuevos problemas vinculados al ordenamiento y organización territorial.</p> <p>Desastres y catástrofes naturales de las características geográficas del país y de los cambios climáticos globales.</p>

ETAPA 2

DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Tomando como base el Análisis FODA, es necesario que para aprovechar Fortalezas y Oportunidades y hacer frente a las debilidades y amenazas la organización desarrollare una estrategia (o estrategias para cada escenario posible).

Las estrategias desarrolladas van a generar los Objetivos Estratégicos del Organismo.

A modo de ejemplo se desarrolla el siguiente cuadro relacional

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 El limitado apoyo presupuestal dificulta la renovación de equipos	1 Mayor conciencia política referida al ordenamiento territorial.	A Experiencia y capacidad técnica.	A Pasividad ante el encargo "normativo".
2 Creciente competencia de los organismos privados especializados.	2 Interés del gobierno para implementar la Infraestructura de Datos Espaciales.	B Disponibilidad de equipos especializados.	B Limitado marco legal.
3 Poco conocimiento ciudadano del uso y explotación cartográfico-geográfico.	3 Demanda de información cartográfica.	C Cobertura cartográfica - geográfica a nivel nacional.	C Limitaciones en el uso de datos y ausencia de un sistema integrado de información.
4 Proceso de urbanización desordenado y acelerado, crea nuevos problemas vinculados al ordenamiento y organización territorial	4 Disponibilidad de nuevas tecnologías.	D Política gubernamental de respaldo a la formalización de la propiedad.	D Insuficiente infraestructura tecnológica.
5 Desastres y catástrofes naturales de las características geográficas del país y de los cambios climáticos globales.	5 Crecimiento económico sostenido.	E Personal especializado (cartografía-geografía).	E Elevado costo de insumos para la producción (fotografías aéreas, imágenes satelitales, etc).
		F Capacidad para generar recursos propios.	F Pérdida de personal profesional y técnico especializado
		G Reconocida imagen institucional.	
		H Capacidad para gestionar nuevas alternativas de financiamiento, con apoyo de la cooperación técnica internacional para mejorar la generación de datos	
		I Información técnica de investigación	
		J Apoyo permanente de la cooperación técnica y financiera.	
		K Centro de Capacitación Geográfica	
		L Alianzas - convenios estratégicos nacionales e internacionales.	

			ESTRATEGIAS			ESTRATEGIAS			ESTRATEGIAS			ESTRATEGIAS			
1	1	B	Propiciar convenios de cooperación que permitan desarrollar e implementar tecnología propia	5	A	D E	Modernizar la institución a través de nuevas modalidades de financiamiento	8	2	A B C E	Promover el fortalecimiento de IDERA y proporcionar los elementos necesarios para su funcionamiento	11	1	A B	Promover un régimen normativo actualizado y estable a través de iniciativas legislativas
2	2	A B C	Disponer de información oportuna que involucre el ciclo de generación de datos (levantamiento y procesamiento de la información geográfica cartográfica)	6	2	A B	Promover la implementación de normas técnicas que establezcan estándares para la generación de datos	9	3	D	Generar corrientes de opinión favorables para las iniciativas que plantee la institución	12	3	C	Mantener líneas abiertas de comunicación con aquellas entidades públicas y privadas generadoras de cartografía a fin de proponer alternativas de solución
3	2	D G	Promover y fortalecer el rol conductor del proceso cartográfico nacional	7	3	B	Establecer convenios con instituciones públicas para enfrentar la piratería y así proteger los productos elaborados por el IGN2	10	4	A B C	Ampliar y mejorar mediante planes de renovación y mantenimiento los equipos que permitan mejorar el desarrollo institucional	13	4	D E	Incentivar la investigación científica con apoyo de la cooperación técnica nacional e internacional para el desarrollo de la cartografía
4	2	E	Fortalecer el desempeño institucional reforzando las competencias del personal de acuerdo a las necesidades del servicio												

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
Fortalecer y consolidar la posición del IGN como ente rector de la información geográfica cartográfica.	1 2 9 11 12
Promover y contribuir con el desarrollo de la infraestructura de datos geoespaciales.	8
Optimizar el funcionamiento de los sistemas de control que coadyuvan a mejorar la eficiencia administrativa en la gestión del IGN	3 4 7
Optimizar los mecanismos de gestión administrativos enmarcados dentro del marco de la Ley del IGN y la ley de Presupuesto.	5 3
Optimizar los procedimientos y procesos administrativos del IGN.	10
Incrementar el desarrollo de las capacidades del personal del IGN.	13
Promover e impulsar la formación tecnológica en las ciencias geográfico-cartográficas en el ámbito nacional	13

Obtenidos los objetivos estratégicos a cada uno se le designaran actividades estratégicas para el logro de los mismos

OBETIVO ESTRATEGICO
FORTALECER Y CONSOLIDAR LA POSICIÓN DEL IGN COMO ENTE RECTOR DE LA INFORMACIÓN GEOGRÁFICO-CARTOGRÁFICA
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Contribuir a la gradual organización y ordenamiento del territorio nacional.
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Implementar el sistema de información geoespacial del IGN
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 3
Posicionar la imagen del IGN, a nivel Nacional.
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 4
Optimizar la normatividad existente en materia legislativa

OBETIVO ESTRATEGICO
PROMOVER Y CONTRIBUIR EN EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DE DATOS GEOESPACIALES
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Ampliar la cobertura y mantenimiento de la Red Geodésica Nacional
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Promover la investigación científica en materia geográfica

OBETIVO ESTRATEGICO
OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL QUE COADYUVEN A MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN DEL IGN
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Contribuir al fortalecimiento del Control interno del IGN.
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Fortalecer la seguridad interna y externa del IGN

OBETIVO ESTRATEGICO
OPTIMIZAR LOS MECANISMOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS ENMARCADOS DENTRO DEL MARCO DE LA LEY DEL IGN Y LA LEY DE PRESUPUEST
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Mejorar metodologías de planeamiento y mecanismos de monitoreo y evaluación institucional
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Reordenar el marco normativo institucional
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 3
Modernizar la institución a través de nuevas modalidades de gestión administrativa

OBETIVO ESTRATEGICO
OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL IGN
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Mejorar la infraestructura, equipamiento y mantenimiento del IGN.
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Incrementar los efectivos de personal
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 3
Promover medidas para incrementar el bienestar en el IGN.
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 4
Optimizar la captación de recursos propios

OBETIVO ESTRATEGICO
INCREMENTAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DEL IGN.
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Fomentar cursos de capacitación en el país y en el extranjero
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Desarrollar programas de capacitación y perfeccionamiento para la mejora de la eficiencia

OBETIVO ESTRATEGICO
PROMOVER E IMPULSAR LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS CIENCIAS GEOGRÁFICO-CARTOGRÁFICAS EN EL ÁMBITO NACIONAL
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 1
Desarrollar cursos de formación tecnológica para personal especialista del IGN
ACTIVIDAD ESTRATEGICA 2
Desarrollar cursos de capacitación en las ciencias geográfico-cartográficas para el público en general

ETAPA 3

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Obtenidos los Objetivos estratégicos y las actividades estratégicas , implementaremos un Cuadro de Mando Integral , el cual nos permitirá evaluar la actuación del organismo a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a cuatro perspectivas fundamentales: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso interno y la de Formación y crecimiento. Todas ellas están interrelacionadas y deben ser analizadas conjuntamente.

Teniendo en cuenta que nos estamos refiriendo a un Organismo Publico se ordenaron las perspectivas con este criterio

La conformación del Cuadro de Mando Integral se realizara siguiendo ellos siguientes pasos:

a) Creación del Mapa Estratégico de la organización: se trata de una herramienta de comunicación para la organización, y a través de él toda la organización entiende y comprende mejor la estrategia, se visualizan la relaciones causa-efecto de los distintos objetivos, y de qué forma impactan para llegar a cumplir la misión de la organización

MAPA ESTRATÉGICO



b) Definición de los indicadores de gestión: Una vez que se ha configurado el mapa estratégico, el paso siguiente es establecer los indicadores necesarios, de modo que podamos saber si éstos se han alcanzado o no y a qué ritmo. El proceso de definición de indicadores debería realizarse prácticamente a la par que las definiciones de los propios objetivos. En otras palabras, si pensamos que hay que alcanzar un determinado objetivo, también deberíamos ser capaces de pensar en cómo vamos a saber, de una manera lo menos subjetiva posible, que lo hemos logrado.

INDICADORES DE RESULTADO PARA CADA OBJETIVO Y ACTIVIDAD ESTRATÉGICA		
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1		
FORTALECER Y CONSOLIDAR LA POSICIÓN DEL IGN COMO ENTE RECTOR DE LA INFORMACIÓN GEOGRÁFICO-CARTOGRÁFICA		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Fortalecimiento como ente rector de información geográfico-cartográfica	Divulgación realizada	Plan Operativo Institucional
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Contribuir a la gradual organización y ordenamiento del territorio nacional.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Reuniones o sesiones de trabajo	Participación en las sesiones de trabajo	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Implementar el sistema de información geoespacial del IGN		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Grado de avance en la automatización de procesos operativos	Sistema implementado	Informe

ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 3		
Posicionar la imagen del IGN, a nivel Nacional.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Eficacia en la divulgación de información institucional de interés general	Divulgaciones estratégicas	Plan de difusión
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 4		
Optimizar la normatividad existente en materia legislativa		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Propuestas de normas	Norma elaborada	Proyectos de normas elevados a los órganos competentes
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2		
PROMOVER Y CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DE DATOS GEOESPACIALES		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Mecanismos de gestión optimizados	Porcentaje de avance	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Ampliar la cobertura y mantenimiento de la Red Geodésica Nacional.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Cobertura y mantenimiento	Red Geodésica	Informes de mantenimiento e instalación de nuevos puntos de Red
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Promover la investigación científica en materia geográfico-cartográfica		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Investigación científica en materia geográfico - cartográfica	Estudios de Investigación	Informes de los Estudios de Investigación
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3		
OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL QUE COADYUVEN A MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LA GESTIÓN DEL IGN		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Sistemas de control optimizados	Porcentaje de avance	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Contribuir al fortalecimiento del Control interno del IGN.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Eficacia en la programación de auditorías	Acciones de auditoría	Informes
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Fortalecer la seguridad interna y externa del IGN		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Acciones de seguridad	Acción realizada	Informes
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4		
OPTIMIZAR LOS MECANISMOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS ENMARCADOS DENTRO DEL MARCO DE LA LEY DEL IGN Y LA LEY DE PRESUPUESTO		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Mecanismos de gestión optimizados	Porcentaje de avance	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Mejorar metodologías de planeamiento y mecanismos de monitoreo y evaluación institucional		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Numero de métodos optimizados	Procedimientos reformulados	Manual de Procedimientos
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Reordenar el marco normativo institucional		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Propuestas de normas	Norma elaborada	Proyectos de normas elevados a las autoridades IGN
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 3		
Modernizar la institución a través de nuevas modalidades de gestión administrativa		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Sistema Integral administrativo-financiero	Sistema implementado	Unidad de Tecnología

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5		
OPTIMIZAR LOS PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL IGN		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Mejora de los procedimientos y procesos	Porcentaje de avance	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Mejorar la infraestructura, equipamiento y mantenimiento del IGN.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Eficacia en el mantenimiento, equipamiento e infraestructura del IGN	Acción	Plan de mantenimiento, equipamiento e infraestructura
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Incrementar los efectivos de personal		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Personal efectivo	Efectivos	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 3		
Promover medidas para incrementar el bienestar en el IGN.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Porcentaje de avance en las actividades para afianzar el talento humano de la entidad	Porcentaje de avance en las actividades para afianzar el bienestar en la entidad	Informes de las áreas involucradas
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 4		
Optimizar la captación de recursos propios		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Variación porcentual del ingreso anual	Porcentaje	Estados financieros
OBJETIVO ESTRATÉGICO 6		
INCREMENTAR EL DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DEL IGN.		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Desarrollo de las capacidades del personal	Acciones realizadas	Plan Operativo Institucional
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Fomentar cursos de capacitación en el país y en el extranjero		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Eficacia ejecución programa capacitación	Cursos	Cursos Realizados
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Desarrollar programas de capacitación y perfeccionamiento para la mejora de la eficiencia		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Eficacia ejecución programa capacitación	Persona capacitada	Plan de capacitación institucional
OBJETIVO ESTRATÉGICO 7		
PROMOVER E IMPULSAR LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS CIENCIAS GEOGRÁFICO-CARTOGRÁFICAS EN EL ÁMBITO NACIONAL		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Promoción de las ciencias geográfico -cartográficas	Acciones realizadas	Plan Operativo Institucional
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 1		
Desarrollar cursos de formación tecnológica para personal especialista del IGN		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado		
Eficacia ejecución programa capacitación	Numero de cursos	Plan de capacitación institucional
ACTIVIDAD ESTRATÉGICA 2		
Desarrollar cursos de capacitación en las ciencias geográfico-cartográficas para el público en general		
Indicador	Unidad de medida	Fuente de verificación
Resultado:		
Eficacia ejecución programa capacitación geográfico-cartográfica	Numero de cursos	Plan de capacitación institucional

c) Crear los procesos del Cuadro de Mando Integral:

Para lograr el mejor aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral los directores deben aprender nuevas técnicas. Es necesario integrar el CMI con los demás

procesos existentes, como ser, la planificación de responsabilidades y la financiera, y se deben realizar esfuerzos con el objetivote cambiar el enfoque de la organización hacia el de una cultura basada en el desempeño.

Se deben diseñar procesos para la obtención periódica de datos y comentarios de los responsables de los objetivos.

Es determinante definir de dónde provienen los datos, quién redacta el comentario, cuándo debe hacerlo y cómo se publica.

Del lado del proceso de la gerencia, se deberá comenzar a hacer que la estrategia sea un proceso continuo y el que participe toda la organización

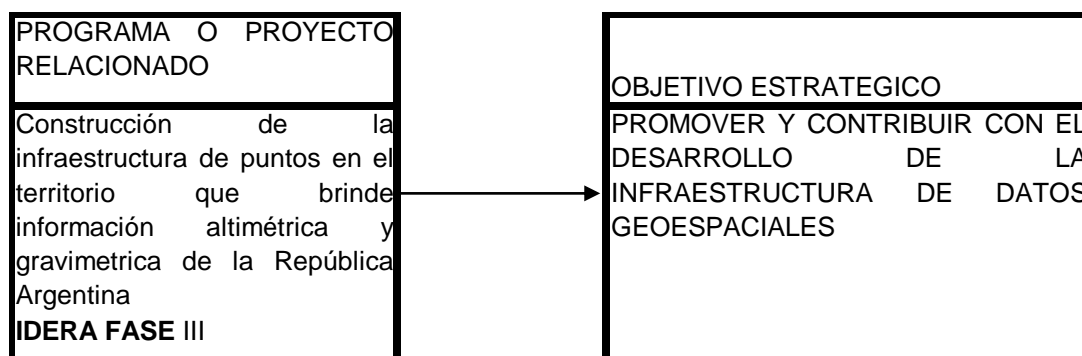
Para ello, es fundamental implementar lo siguiente:

Se realizaran reuniones gerenciales, en las que participarán el Director del IGN, los Directores Generales y personal de la Dirección de planeamiento y Control de gestión, en estas reuniones se revisara el mapa de estrategia y la ponderación de los objetivos para asegurar un seguimiento continuo y de la mejor manera posible para la organización.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral no estaría completo si no tuviéramos en cuenta qué es lo que va a permitir a la organización alcanzar los objetivos propuestos.

En esta etapa se trata de incluir, de todas las acciones, iniciativas o programas que se ejecutan o planean dentro de la organización, aquellas que se relacionan con los objetivos estratégicos que hemos incluido dentro del Cuadro de Mando Integral. Esto se debe al carácter estratégico de esta herramienta, y es independiente de si la iniciativa o el programa se llevan a cabo o no. Con ello podremos vincular la estrategia en el nivel de equipo o empleado individual asignando las responsabilidades del caso para cada proceso y proyecto de sustento, que, a su vez, se vincula con cada objetivo estratégico.

A modo de ejemplo se relacionan algunos proyectos y metas con objetivos estratégicos





A su vez cada programa o proyecto debe tener designados responsables y presupuestos

PROGRAMA O PROYECTO RELACIONADO	DESCRIPCION	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Implementación, actualización y perfeccionamiento de la Base Cartográfica Oficial de la República Argentina. Fase II BACARA FASE II *	Continuar con la Base de Datos Cartográficos, única, en formato digital, de alcance Nacional para toda la República Argentina, teniendo en cuenta una captura de información a escala 1:50.000. Esta Base Cartográfica Oficial servirá de soporte para los múltiples usuarios de Cartografía Básica a nivel Municipal, Provincial y Nacional. En el marco de la realización de Proyectos de Obra de Infraestructura tanto Provincial como Nacional, el país necesita contar con información geoespacial que permita elaborar las estrategias de desarrollo sustentable y de ordenamiento territorial.	Director Servicios Geograficos	\$ 3.000.000

Definidos estos se deberá mecanismos para cuantificar los avances de cada proyecto para poder a su vez relacionarlos con los Objetivos Estratégicos y sus indicadores.

A modo de Ejemplo

PROGRAMA O PROYECTO RELACIONADO	META TRIMESTRAL	EJECUCION 1er TRIMESTRE	GRADO DE AVANCE	ALARMA
Implementación, actualización y perfeccionamiento de la Base Cartográfica Oficial de la República Argentina. Fase II BACARA FASE II *	25.000 Km2	17.000 Km2	68%	

La cantidad de alarmas, sus colores identificatorios deberán definirse ponderando el grado de influencia de cada programa o proyecto en los Objetivos estratégicos, para esto deben desarrollarse los siguientes pasos:

- Desarrollo del Plan de Implantación para el CMI, el cual debe incluir la forma en la que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos, y los sistemas de

información.

- Integrar los indicadores e información necesaria para la toma de decisiones en un sistema informático que permita facilitar y agilizar el acceso a los datos y que resulte una fuente confiable para la toma de decisiones.

Los pasos siguientes serán:

Realizar una presentación del CMI ante la organización entera (las veces que se considere necesario)

Mostrar que los Funcionarios Políticos respaldan abiertamente el CMI

Definir quienes realizarán el seguimiento del CMI

Ellos deberían ser

- Directores Generales y Directores pues cuentan con acceso a la información quienes con lo obtenido del CMI deberán construir la información necesaria para dar cuenta de los resultados alcanzados por la gestión en relación a los objetivos estratégicos e Informar al Director del Organismo sobre los resultados alcanzados y el grado en el cumplimiento de metas

Una vez definido lo anterior, la implementación del CMI exige un seguimiento continuo que lo defina como una herramienta dinámica de gestión. Deberá también usarse a través de toda la organización en los aspectos diarios de gestión.

La agenda diaria de cada sector se debe basar en el CMI para así lograr que sea natural el uso de informes y el control a través del impacto de los mismos

El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y formas que permitan que el seguimiento del cuadro de mando integral se transforme en una actividad diaria

A su vez los indicadores elegidos deberán cuestionarse continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y cuando corresponda reemplazarse por otros.

Para que la herramienta tenga una utilidad real, los indicadores deben calcularse con una periodicidad definida, por ejemplo trimestralmente. Para ello es importante, como se dijo anteriormente implementar un sistema informático para la captura de los datos y el cálculo de los índices

El análisis periódico permitirá realizar un seguimiento de la evolución del Organismo detectar si se implementaron las recomendaciones efectuadas y alertar a la Dirección sobre los desvíos relevantes.

CONCLUSIÓN

El trabajo presentado tuvo como inicial objetivo el lograr desarrollar un Sistema de Evaluación de Gestión para el Instituto Geográfico Nacional, sin embargo el camino seguido para poder realizar este trabajo , me llevo a detectar que un sistema como el propuesto no es garantía de éxito para el Organismo sino que la importancia del mismo radica en el proceso que se debe transitar para la implementación final, un proceso que me permitió ver el grave problema que tiene el Instituto Geográfico Nacional, ya que el mismo no ha desarrollado Valores , Visión ni Objetivos Estratégicos, contando solo con la descripción de la Misión, desarrollada de forma pobre y por un pequeño grupo de funcionarios. El proceso a seguir , en caso de que el Organismo decida seguir este camino propuesto permitirá definir correctamente valores , visión , misión , establecer Objetivos estratégicos relacionados con lo anterior, y no menos importante, quizás lograr mayor apoyo presupuestario. Poder ver al Instituto Geográfico Nacional desde diferentes perspectivas me proporciono una comprensión de toda la organización como un conjunto, y el aporte en cada sector en el todo.

Considero que si el organismo implementará el sistema propuesto debe tener en cuenta que el mismo:

- Es una herramienta importante para facilitar el cambio cultural y promover la innovación dentro del Organismo
- Muestra qué lugar ocupa cada uno y la contribución que hace a las necesidades del Organismo
- Debe estar centrado en los objetivos estratégicos
- Es una herramienta de comunicación. Permite que las autoridades estén al día con respecto a lo que está sucediendo en toda la organización

Debe quedar claro que mi trabajo consistió en tratar de mostrar y dar una idea general del cambio que podría establecerse en el Organismo, quedara en manos de las autoridades del mismo la decisión de poner en marcha, seguir y modificación, un sistema similar al propuesto.

Como punto final me gustaría agradecer a las autoridades de la UBA, a quienes autorizaron mi presencia den el posgrado y a los profesores que enriquecieron mis conocimientos y aumentaron el orgullo de trabajar en el Estado Nacional

BIBLIOGRAFÍA

- KRIEGER, Mario. 1992. "EL MÉTODO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS (PEPOP)"
- R. S. KAPLAN y D. P. NORTON (1996). "Cuadro de Mando Integral".
- GUÍAS DE APOYO A LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GUÍA 9 - SISTEMAS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO OFRECIDO AL CIUDADANO POR LAS ADMINISTRACIONES LOCALES: INDICADORES DE ACTIVIDAD Y CUADRO DE MANDO, Ministerio de Administraciones Públicas – ESPAÑA -2006
- SISTEMA DE GESTIÓN POR RESULTADOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO - Documento producido por la Oficina Nacional de Innovación de Gestión a cargo de la Arq. Carmen Sycz, bajo la coordinación del Lic. Alfredo Ossorio, para la plataforma de asistencia técnica a distancia del sistema de planeamiento estratégico público –SIPEP
- ANA YETANO - "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL" - Trabajo realizado en el marco del Proyecto SEC 2001-2433 de la CICYT – Julio 2005
- JOÃO BATISTA BARROS DA SILVA FILHO y RICARDO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ - "UNA NUEVA VISIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR PÚBLICO" - Disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N_4/Joao Batista Barros y RicardoRodriguez Gonzalez.pdf
- AMAYA, PAULA - "LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA INTEGRADA A LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN: SU POTENCIAL COMO FORTALECEDORA DE LA INSTITUCIONALIDAD DEMOCRÁTICA" – Trabajo presentado en el TERCER CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – JUNIO 2005
- CABALLERO, ARMEN JOAQUINA - "INDICADORES COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL" - Ponencia para el VII Congreso Argentino de Administración Pública - Julio de 2013
- MAKON, MARCOS - "EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL" - Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana, 2000.
- JORDI MAS SABATÉ - "EL CUADRO DE MANDO: UN INSTRUMENTO CLAVE PARA LA ADMINISTRACIÓN INTEGRADA" - Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre 2001
- HINTZE, JORGE - "CONTROL Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN y RESULTADOS" - Documento publicado en la Revista "Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal", número 1, Universidad Nacional del Litoral,

Santa Fe.

– Resolución 107/98 de la Sindicatura General de la Nación, apartado NORMAS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

– Ley 24.156 - ADMINISTRACION FINANCIERA Y SISTEMAS DE CONTROL

