

## PREMIO A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN INTERNA

### **Nombre de la Organización:**

Dirección General del Instituto Geográfico Nacional

### **Título de la buena práctica galardonada:**

Plan Estratégico del IGN

### **Responsable:**

Alberto Sereno Álvarez

### **Dirección:**

C/ Ibáñez de Ibero nº 3

28002 Madrid

Teléfono: 91 597 94 10

Fax: 91 597 97 50

E-mail: [asereno@fomento.es](mailto:asereno@fomento.es)



## MEMORIA-RESÚMEN

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



El Instituto Geográfico Nacional (IGN) es una Dirección General dependiente de la Subsecretaría del Ministerio de Fomento, integrada por cuatro unidades con rango de Subdirección General (Secretaría General, Subdirección General de Astronomía, Geodesia y Geofísica; Subdirección General de Producción Cartográfica y Subdirección General de Aplicaciones Geográficas) y un organismo autónomo (Centro Nacional de Información Geográfica, CNIG), cuya presidencia ostenta el Director General del Instituto y su dirección un Subdirector General.

Los principales servicios que presta se refieren, por un lado, a la información geográfica sobre el territorio español (Mapa Topográfico Nacional, Registro Central de Cartografía, Infraestructura de Datos Espaciales de España, Atlas Nacional de España, publicaciones geográficas, mapas temáticos, fondos bibliográficos y cartográficos, documentos del Archivo Técnico, informes y certificaciones sobre datos geográficos, etc.) y, por otro lado, a la información, prevención y control de riesgos naturales, sísmicos y volcánicos.

La plantilla del Instituto está integrada por 593 personas, de las que el 64% son funcionarios y el 36% laborales. A su vez, es interesante destacar que sólo el 18% del personal realiza funciones administrativas, mientras que el 82% de la plantilla es personal técnico de alta cualificación.

En cuanto a los recursos que maneja, destacar la diversidad y amplitud de sus instalaciones (más de 320.000m<sup>2</sup>), la especialización de sus medios técnicos (observatorios astronómicos, Red Geodésica, mareógrafos, observatorios geofísicos, estaciones sísmicas, señales geomagnéticas, imprenta oficial, Casas del Mapa). A ello hay que añadir que casi el 38% del presupuesto del IGN son gastos de inversión, y que la mitad del presupuesto del CNIG proviene de operaciones comerciales.

## DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA DESARROLLADA

El Plan Estratégico (PE) del IGN se elaboró con el fin de definir un horizonte de gestión para un período de cuatro años que permitiese al organismo alcanzar, en condiciones óptimas, la misión que tiene encomendada.

En su elaboración se propició la máxima participación de todos los agentes y actores implicados, directa o indirectamente: equipo directivo, unidades y servicios, personal funcionario y laboral, Subsecretaría de Fomento, Sindicatos, Servicios Regionales, Asociaciones profesionales de Cuerpos de funcionarios adscritos al IGN, sector cartográfico, Universidad, comunidad científica, otros departamentos ministeriales...etc.

La primera fase consistió en realizar un diagnóstico de la organización analizando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con que se enfrentaba la Dirección General en la coyuntura de 2003.

A continuación, en la fase de orientación estratégica, se procedió a definir la Misión (lo que hay que hacer) y la Visión (dónde se quiere llegar en el desarrollo de las competencias atribuidas por la normativa). Por último, se determinaron los Objetivos Estratégicos y Operativos para alcanzar la Misión/Visión.

En la fase de determinación de proyectos, a partir de ideas surgidas en diversas reuniones de trabajo con las unidades, se efectuó la selección final de propuestas, que incluyó 43 ideas que se consideraron, de manera consensuada, como aquellas que debían ser desarrolladas prioritariamente mediante 100 proyectos vinculados a los objetivos estratégicos y operativos establecidos. Cada proyecto se incluye en una Ficha que contiene datos de identificación (título, número de clasificación, objetivos asociados), datos de contenido (descripción, producto resultante, unidad encargada, persona responsable, otros agentes implicados, medios técnicos y materiales, presupuesto), y datos de programación (duración total, fases clave, plazos, indicadores de gestión).

La última fase de elaboración del PE consistió en diseñar el sistema de evaluación y seguimiento, que quedó encomendado a un órgano específico, la Comisión de Seguimiento, presidida por la Secretaria General e integrada por un representante de cada Unidad. La Comisión realiza informes periódicos, de carácter semestral, para el Comité de Dirección y un Informe anual que se remite a la Subsecretaría de Fomento. Los informes de evaluación tienen dos partes, una cuantitativa, con análisis de datos estadísticos y numéricos, y otra cualitativa, que recoge conclusiones y recomendaciones de gestión.

La estructura del PE se representa gráficamente como un proceso “en cascada” en el que, a partir de la Misión/Visión y de los Objetivos Estratégicos y Operativos, se definen anualmente los proyectos a desarrollar en cada ejercicio.





Además de ser un instrumento de planificación, el PE es una herramienta de gestión que ordena toda la actividad del centro directivo de forma coherente con lo planificado, programando el desarrollo de los diferentes proyectos y estableciendo los elementos de evaluación tanto del grado de consecución de resultados, como de los avances en los compromisos adquiridos.

Como instrumento “vivo”, el PE ha ido variando en su composición y en el número de proyectos que lo integran (100 en 2004, 102 en 2005 y 111 en 2006).

A su vez, los proyectos se califican de “Mejora”, cuando se corresponden con actividades que ya venía desarrollando el Instituto, y de “Innovación”, cuando se trata de líneas de actuación completamente nuevas. Por otro lado, algunos proyectos tienen plazo de finalización determinado, mientras que otros se consideran “Continuos”, por tratarse de actividad permanente o estructural de la Dirección General.

En cuanto a los objetivos a los que van asociados, la distribución de los proyectos no obedece a un reparto equilibrado ni proporcional, sino que responde, por un lado, a las prioridades de actuación que consensuadamente fueron establecidas, y por otro, a la iniciativa que cada Unidad, en función de sus circunstancias específicas (personal, medios y competencias), plantea para su desarrollo en el período citado. Otra cuestión importante a tener en cuenta es que los proyectos son muy diferentes y heterogéneos entre sí, en cuanto a envergadura, duración, complejidad, coste o medios implicados. El único denominador común es que constituyen un conjunto de actividades con identidad propia y dirigidas a un fin específico que permiten incorporar y definir todos y cada uno de los datos requeridos homogéneamente por las Fichas de Proyecto.

El número total de proyectos varía anualmente debido, por ejemplo, al cumplimiento de algunos proyectos que se retiran del Plan, o bien a la apertura de nuevas líneas de actuación, a la refundición en un nuevo proyecto de varios anteriores conectados entre sí, o al desdoblamiento en varios proyectos de uno anterior de gran envergadura.

## RESULTADOS CONSEGUIDOS

Resulta especialmente interesante hacer balance de los resultados conseguidos trascurridos tres años de su aplicación. En este sentido, podemos analizar el grado de implantación del PE desde dos perspectivas diferenciadas:

En términos de gestión, la metodología de actuación asociada al PE ha permitido, entre otras cosas, implantar una cultura de gestión en un organismo eminentemente técnico, ordenar

coherentemente la actividad en torno a compromisos de gestión, garantizar la transparencia de la actuación administrativa, introducir la preocupación por medir y evaluar el grado de éxito en la consecución de objetivos, desarrollar políticas de transversalidad y cooperación interna, incrementar el uso eficiente de recursos, incorporar el compromiso y la participación de una parte importante del personal, así como aumentar la credibilidad y la presencia externa de la Institución.

En términos de resultados, se puede decir que se ha alcanzado un buen nivel de cumplimiento de los objetivos planificados, y se ha conseguido poner en marcha un importante número de proyectos estratégicos para la Dirección General: el despliegue de la Red Nacional de Alta Precisión, la reconstrucción del Telescopio Herschel, la inauguración del radiotelescopio de 40 metros en el Centro Astronómico de Yebes, la creación del Centro Vulcanológico de Canarias, la participación en la construcción del Gran Interferómetro Milimétrico de Atacama (Chile), la construcción del Museo de Astronomía y Ciencias de la Tierra, el lanzamiento del Plan de Observación del Territorio y el Plan Nacional de Ortofotografía Aérea, la formación de la Infraestructura Nacional de Datos Espaciales o el Navegador Geográfico, por citar sólo algunos ejemplos.

Por otro lado, desde el punto de vista financiero, uno de los resultados más evidentes y positivos de la puesta en marcha del PE ha sido el crecimiento presupuestario, fruto de la credibilidad lograda por el Centro gestor ante el Ministerio de Fomento y ante la Dirección General de Presupuestos. A ello deben añadirse otros logros como la capacidad desarrollada por el organismo para generar crédito en el presupuesto del IGN a partir de lo facturado por ventas del CNIG y por pagos procedentes de organizaciones internacionales remuneratorias del uso de datos a instalaciones del IGN, así como la eficacia en la obtención de fondos de fuentes extrapresupuestarias como los procedentes de proyectos científicos de la Unión Europea.

Además, en la programación 2006 es la primera vez que se consigue un ajuste completo entre las dotaciones asignadas a los proyectos de inversión del Capítulo VI junto con las transferencias de capital de Capítulo VII, y las cuantías previstas en los proyectos del PE. En este sentido, es importante destacar también que el coste medio por proyecto en 2006 supera muy ligeramente la cuarta parte del coste medio los proyectos incluidos en el Plan hasta su finalización, lo que supone que la asignación de recursos, en cómputo global, está siendo adecuada y no excede de la tendencia prevista.

Mención independiente merece el impacto del PE en las personas. Éste tiene su reflejo, tanto en la planificación y despliegue de medidas cuyo eje central y fin último son las personas, como en la conexión de tales medidas con necesidades y expectativas obtenidas directamente del personal, así como en los logros derivados de actuaciones concretas.

Así, una valoración global del comportamiento de los proyectos centrados en las personas (hasta 14) en el periodo de vigencia del PE, arroja resultados altamente satisfactorios, pues las dificultades encontradas son mínimas.

Además de éstos, hay otra serie de proyectos que se relacionan con las personas de forma indirecta, pero también inequívoca: es el caso del proyecto "CALIDAD", dirigido a implantar modelos de gestión de calidad (EFQM); el de "INSTALACIONES", dirigido a la mejora y acondicionamiento de instalaciones y despachos; o el de "MANUALES", dirigido a facilitar el desarrollo de procedimientos administrativos cotidianos.

Aunque, sin duda, el proyecto más importante dirigido a las personas, tanto por su envergadura como por su trascendencia, es el PLAN DE RECURSOS HUMANOS, concebido en dos grandes partes: Diagnóstico de los Recursos Humanos y Propuesta de Medidas para la mejora de la plantilla. A su vez, esta segunda parte se divide en dos grandes apartados: medidas en relación con la estructura y los puestos de trabajo, reflejadas en una actualización de la RPT, y medidas en relación con las personas y las políticas de recursos humanos, traducidas en un Plan Integral de Recursos Humanos.

Entre las medidas, que contribuyen a la mejora del desarrollo profesional y bienestar de los empleados, destaca el Plan de Formación Específica, destinado a cubrir las necesidades singulares de formación que se producen en un organismo de alta especialización técnica, y que se integra en el Plan de Formación del Ministerio de Fomento.

Respecto a la proyección exterior del Instituto, como efecto del PE, la cooperación con otras organizaciones se ha traducido en la firma de numerosos convenios de colaboración con otras Administraciones Públicas, con organismos Internacionales y con la Universidad. La cooperación se ha orientado tanto a la investigación científica y técnica, como a la formación y asistencia técnica a otros organismos y entidades, así como también a la gestión de competencias propias del IGN con el apoyo de otras instituciones.