



# Plan estratégico 2005-2010

*Construyendo el Sistema Nacional de Información  
Estadística y Geográfica*

## Introducción

Es una prioridad de la Oficina Nacional de Estadística (ONE) la necesidad de articular un proyecto estadístico común, y con visión de futuro, que permita armonizar e integrar los aspectos conceptuales y metodológicos, hacer más eficientes y eficaces las actividades operativas de producción y difusión de estadísticas en el país y potenciar la capacidad institucional de generación de datos útiles y necesarios para apoyar los sistemas de decisión y de gestión de las diferentes entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.

El gran desarrollo alcanzado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) constituye una plataforma que ofrece múltiples ventajas para potenciar las actividades estadísticas de producción y difusión, y deben ser aprovechadas al máximo posible. Por otro lado, el proceso de globalización exige la estandarización de las estadísticas a nivel internacional para efectos de comparabilidad y mejor aprovechamiento de las mismas. La presión sobre el medio ambiente obliga a tener sistemas de monitoreo del mismo. La presión demográfica obliga a diseñar estadísticas para grupos poblacionales específicos. La presión del movimiento social de las mujeres para que la producción y difusión estadística no solamente se haga segregada por sexo, sino también, a través de nuevas estadísticas e indicadores que den cuenta de las desigualdades de poder entre hombres y mujeres. Existe una mayor y creciente demanda de estadísticas más sofisticadas en sectores cada vez más diversos. Los programas, proyectos e investigaciones, lo mismo que las empresas, se multiplican en espiral, generando una enorme demanda de datos oportunos, adecuados y de buena calidad.

En el contexto internacional, los compromisos contraídos por el país durante los últimos tres lustros, en las múltiples Conferencias de las Naciones Unidas y, de manera particular, los compromisos con las metas y objetivos de la Cumbre del Milenio, establecidos para dar respuestas, a través de políticas públicas, a la pobreza y a un conjunto de problemáticas sociales, para cuyo seguimiento y evaluación de impacto es imprescindible disponer de estadísticas e indicadores económicos y sociales.

Por otra parte, existe un consenso generalizado, que abarca a autoridades nacionales, sociedad civil, organismos internacionales multilaterales, lo mismo que de cooperación bilateral, empresarios, investigadores y usuarios en general, sobre la necesidad de articulación de un eficaz Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.

Para lograr dar respuesta a este conjunto de demandas y requerimientos la Oficina Nacional de Estadística, mediante un proceso participativo de reflexión y ponderación, tanto de la coyuntura actual como de sus potencialidades institucionales, ha elaborado el presente plan estratégico para el quinquenio 2005–2010.

Este documento debe ser visto como un marco estratégico para la construcción del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, que describe de manera coherente las metas, objetivos y acciones estratégicas para los próximos 5 años. Debe guiar la participación de todos los involucrados en el desarrollo del sistema, facilitar el seguimiento de su desempeño en todos los niveles y contextualizar la inversión y costos recurrentes necesarios para lograr sus objetivos.

La implementación de este Plan Estratégico ya ha iniciado, a partir de Agosto de 2004 se han venido dando pasos clave para lograr crear en la Institución la capacidad requerida para alcanzar los ambiciosos objetivos que nos hemos trazado, conjuntamente con las instituciones sectoriales y territoriales que nos acompañarán en este proceso.

## Contenido

---

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
<b>Fortalecimiento de las estructuras</b>	4
<b>Potenciamiento de la capacidad del talento humano</b>	5
<b>Uso intensivo de TIC</b>	5
CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	7
<b>Problemas institucionales críticos</b>	8
<b>Matriz FODA</b>	10
<b>Factores críticos de éxito</b>	10
COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	12
<b>Visión, misión y valores</b>	12
<b>Meta, líneas y objetivos estratégicos</b>	12
<b>Línea estratégica 1: Modernización de la estructura y fortalecimiento de la capacidad de gestión</b>	13
<b>Línea estratégica 2: Fortalecimiento de la capacidad de producción de información</b>	16
<b>Línea estratégica 3: Articular el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica</b>	18
<b>Línea estratégica 4: Modernización y fortalecimiento de los recursos tecnológicos</b>	19
<b>Línea estratégica 5: Fortalecimiento de la capacidad de comunicación externa y la difusión de información estadística y geográfica</b>	21

## Índice de tablas y figuras

---

<b>Figura 1. Estructura de gestión del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica</b>	5
<b>Figura 2. Componentes del plan estratégico</b>	13
<b>Tabla 1. Matriz FODA</b>	10
<b>Tabla 2. Agentes de cambio del proceso de reforma y modernización</b>	11

## Resumen ejecutivo

El país ha venido sufriendo de deficiencias crónicas en cuanto a calidad, oportunidad y cobertura de información estadística y geográfica se refiere. En la actualidad la demanda de información es apremiante de parte de todos los actores sociales, públicos y privados, e importante para la toma de decisiones y para la formulación y evaluación de políticas económicas y sociales.

La exitosa implementación de este plan estratégico permitirá a la sociedad en su conjunto disponer de fuentes de información confiable y de dominio público. Es importante destacar que este esfuerzo no es de la sola Oficina Nacional de Estadística sino de todas las instituciones, sectoriales y territoriales, productoras de información y de estadísticas.

Las metas que este plan estratégico persigue son:

- Creación de un Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica normativamente centralizado y operativamente descentralizado
- Transformación de la Oficina Nacional de Estadística en una entidad autónoma, basada en una gestión orientada a resultados y centrada en el servicio al cliente.

Para enfrentar las debilidades en la producción y difusión de información estadística y geográfica nacional, el plan estratégico plantea intervenir en las siguientes áreas sustantivas:

- El fortalecimiento de la capacidad de producción de estadísticas periódicas (censos y encuestas) y en el desarrollo de la capacidad de investigación y explotación de la información existente.
- La creación y articulación de la normativa estadística y el mejoramiento del flujo de información proveniente de registros administrativos de instituciones sectoriales y territoriales para la elaboración de estadísticas continuas.
- La actualización y digitalización de la cartografía nacional para la georreferenciación de datos y la elaboración de marcos muestrales.
- Facilitar a la sociedad en su conjunto acceso a información estadística y geográfica oportuna y de calidad sin exclusión ni discriminación política, religiosa ni de ningún tipo.

El éxito en la mejora sustancial en la disponibilidad de información estadística y geográfica, oportuna y de calidad, depende en gran medida de las estructuras organizacionales que concurren en su producción, de la gerencia para que esas estructuras operen de manera eficiente y costo-efectiva y de la tecnología utilizada en las actividades productivas. Para estos fines se pretende lograr

- El fortalecimiento de las estructuras organizacionales llamadas a regir el Sistema (nacionales, centrales, desconcentradas, territoriales y sectoriales)
- El potenciamiento de la capacidad técnica y gerencial del personal de la ONE
- Hacer uso intensivo de las tecnología de comunicación e información (TIC) en apoyo a los procesos operacionales y la difusión de información

### Fortalecimiento de las estructuras

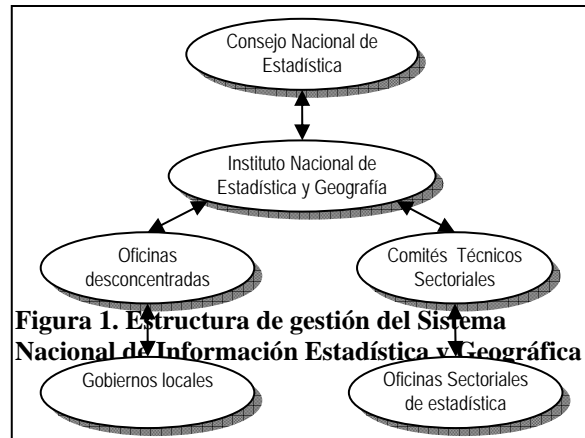
Un nuevo marco legal se elaborará para transformar a la Oficina Nacional de Estadística en Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEG), para otorgarle así la autonomía de gestión y autoridad que requiere para ser el organismo rector de la producción y difusión de información estadística y geográfica nacional.

Se plantea crear un Consejo Nacional de Estadística cual superestructura directora del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, cuya administración estará a cargo del INEG.

Un profundo proceso de rediseño institucional se llevará a cabo paralelamente a la formulación del marco legal, con la finalidad de crear una estructura ágil, capaz de responder a las demandas de la sociedad y que garantice una adecuada racionalización y optimización de los recursos financieros y del personal.

La estructura descentralizada (oficinas provinciales) con la que la ONE cuenta en la actualidad será redefinida y fortalecida para eficientizar el acopio de información desde los gobiernos locales y canalizar la demanda y oferta de productos estadísticos y cartográficos entre las autoridades locales y el organismo central.

El INEG integrará los Comités Técnicos Sectoriales de Estadística, que tendrán a cargo la elaboración de los planes sectoriales de desarrollo estadístico y la elaboración consensuada de la normativa estadística y su puesta en operación bajo la supervisión del INEG.



**Figura 1. Estructura de gestión del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica**

### Potenciamiento de la capacidad del talento humano

Se persigue fortalecer la capacidad de la institución de atraer y retener talento humano dotado de alta capacidad y conocimientos. Para esto se llevará a cabo una profunda revisión de la estructura organizacional para alinearla a la nueva misión y visión institucional, creando nuevas unidades funcionales (normativa, supervisión, proyectos, investigación), elevando el nivel jerárquico de otras (centro de documentación y publicaciones). Todo esto aunado a una revisión de la estructura salarial, homologándola a los valores de mercado para mejorar su atractivo y competitividad.

Se implementará un plan integrado de capacitación gerencial para todos los niveles (macro, meso y micro gerencia) con miras a asegurar calidad y consistencia en el desarrollo de los procesos operacionales.

Se inyectará temporalmente capacidad mediante fondos de la cooperación internacional con miras a la transferencia de tecnología y conocimiento, la estrategia es que este personal sea absorbido por la institución una vez regularizada su escala salarial.

En paralelo se implementará un plan de pasantías de estudiantes universitarios meritorios, con miras a incentivar el estudio de ciencias estadísticas e ir creando una masa crítica de jóvenes profesionales que garanticen continuidad al nuevo modelo institucional.

### Uso intensivo de TIC

El gran desarrollo alcanzado por la Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ha permitido un incremento sustancial de la productividad en muchas esferas del quehacer humano, al mismo tiempo que ha proporcionado medios de difusión de información con características de velocidad y visibilidad impensable hasta hace algunos años.

Se pretende utilizar esta oportunidad ofrecida por la tecnología como vector fundamental para el desarrollo de la capacidad de producción y difusión de la ONE/INEG. Para estos fines se procederá al fortalecimiento de la plataforma tecnológica (red, parques de servidores, aplicaciones de servicio, equipos personales y grupales).

Se implementarán sistemas de información gerencial para todos los procesos horizontales (gestión de proyectos, administración, gestión financiera, manejo de archivos y documentación, gestión humana, y otras áreas de importancia), se adoptarán aplicaciones y tecnología de punta para los procesos verticales (análisis estadístico, producción cartográfica digital,

georreferenciación de datos, producción y/o divulgación de bases de datos); todo esto articulado con tecnología Web e integrado a una Intranet institucional que favorezca la comunicación interna.

En la medida que las instituciones sectoriales y territoriales vayan adquiriendo capacidad tecnológica, se irán implementando mecanismos de acopio electrónico de datos en lugar del tradicional acopio manual de información. Esto permitirá obtener información atomizada (micro datos), en lugar de los tradicionales informes consolidados, lo que ampliará los horizontes del análisis estadístico y facilitará la integración de la información con otras fuentes de datos.



## Contexto estratégico

La Oficina Nacional de Estadística ha sido definida como “una institución aletargada que despierta periódicamente para la realización de los Censos de Población y Vivienda”. Esta percepción por parte del público en general es el reflejo del problema central que tiene la ONE en la actualidad:

### ***Carencia de liderazgo y credibilidad institucional que la inhabilitan para dar cumplimiento a su mandato legal***

Este problema es el efecto de un conjunto de debilidades institucionales, así como de un contexto histórico que ha llevado a la ONE a caer inevitablemente en este estado de situación. Se han emprendido una serie de acciones para tratar de subsanar este estado de situación, a saber:

- La designación de un Director con formación y experiencia en el área estadística
- La conformación de un equipo técnico gerencial bien preparado académicamente y comprometido con el cambio institucional
- Se ha iniciado un proceso de reforma y modernización institucional articulado con la cooperación internacional
- Un proceso de fortalecimiento de la capacidad de realización de encuestas de hogares, mediante la contratación de un consultor residente con fondos del programa MECOVI, quién está llevando a cabo un proceso de transferencia tecnológica al tiempo en que se realiza una encuesta nacional de hogares de propósitos múltiples
- La conformación de un comité gestor del desarrollo de un Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SINID), para el seguimiento y evaluación de impacto de las políticas públicas
- Conformación de Comités Técnicos Sectoriales de Estadística a cargo del desarrollo de la normativa y del consenso en los indicadores para el Sistema Nacional de Indicadores de Desarrollo
- Se ha ganado visibilidad mediante la presencia en eventos nacionales e internacionales y la organización periódica de encuentros interinstitucionales con fines informativos y divulgativos
- Puesta en línea del VIII censo de población y vivienda así como otras bases de datos de interés público
- Los últimos dos puntos han fortalecido enormemente la capacidad de mercadeo y venta de productos y servicios

No obstante estas acciones han tenido un gran impacto en la imagen de la institución, favoreciendo enormemente la visibilidad y abriendo muchas oportunidades y canales de comunicación con las instituciones involucradas en la producción y uso de estadísticas, hay un conjunto de problemas clave que subyacen y que siguen afectando el rendimiento y potencial de la institución:

- Capacidad, continuidad y estructura de talento humano
- Planta física inadecuada
- Falta de autonomía de gestión presupuestaria
- Procesos ineficientes
- Capacidad tecnológica instalada inadecuada e insuficiente

- Servicio al cliente limitado e ineficaz

## **Problemas institucionales críticos**

### ***Talento humano***

Por sus características de institución de servicio, la ONE requiere de un personal altamente especializado para llevar a cabo sus funciones de análisis de datos para convertirlos en información oportuna y de calidad. En la actualidad solo un tercio de su personal está destinado a áreas técnicas, mientras que los dos tercios restantes realizan labores administrativas o de apoyo operativo. De todo el personal un 34.40% posee educación universitaria y de éstos el 18.40% ocupa cargos gerenciales y sólo el 10.5% ocupa cargos técnicos o profesionales. La edad promedio de los que cuentan con preparación universitaria es de 42 años, por lo tanto es dudoso de que puedan continuar desarrollando sus habilidades y laborando en la institución por un período razonable. A este cuadro hay que sumarle el hecho de que un 54.5% del personal tiene menos de 3 años laborando en la institución, lo que indica niveles de rotación bastante elevados.

Esta situación es reflejo de la debilidad institucional varias veces mencionada, la poca capacidad del personal y una estructura organizacional que no obedece a las necesidades de la institución, con áreas funcionales cruciales en la cadena de valor agregado que no se reflejan adecuadamente en la estructura organizacional (normativa, planificación y seguimiento, difusión) y que constituyen el mayor freno al desarrollo de la institución y al cumplimiento de su misión y mandato legal.

### ***Planta física***

La planta física de la ONE se encuentra muy deteriorada y el espacio mal distribuido, lo que dificulta sobre manera un desempeño óptimo de todas las funciones del personal. Su ubicación no favorece la provisión de un servicio al público eficiente y dificulta las operaciones logísticas durante censos y encuestas.

No existe tampoco una política de mantenimiento de la infraestructura, limitando las actividades a acciones correctivas y de contingencia, obviando por completo planificación y mantenimiento preventivo.

### ***Financiamiento***

Históricamente la ONE ha recibido presupuestos muy limitados, simplemente para garantizar la supervivencia institucional, recursos que se vieron incrementados periódicamente para la realización de los censos de población y vivienda, agropecuario y económico (estos últimos fueron realizados por última vez en 1982 y en los '50, respectivamente).

Actualmente la asignación mensual promedio para gasto corriente de la ONE ronda los 4 millones de pesos dominicanos, de los cuales un 70% corresponde a gastos de personal. Sin embargo el presupuesto de inversión para el año en curso es de unos 155 millones, lo que representa un importante aumento del 231 % con relación al año 2004. Este aumento en el presupuesto de inversión para este año, es destinado a proyectos de importancia estratégica para la institución y el país (digitalización y actualización cartográfica, preparación de los censos económico y agropecuario). Pero el status jurídico no es favorable a la ejecución de algunos de estos proyectos, pues la ONE como institución del gobierno central no tiene autonomía en su gestión presupuestaria, y el flujo de recursos no se compadece con las necesidades de flujo de caja de los proyectos en cuestión.



### ***Procesos ineficientes***

Las deficiencias en la capacidad del personal y la plataforma tecnológica inadecuada e insuficiente, conllevan inevitablemente a rendimientos muy pobres en la ejecución de los procesos operacionales, tanto en las áreas sustantivas como en los procesos coadyuvantes.

Hay mucha duplicidad en los procesos de acopio de información, en varios casos un formulario fuente es transcrito a otro instrumento de recolección y de ahí introducido en una base de datos, en otros aún las estadísticas vienen procesadas con técnicas manuales y obsoletas.

Hay muy poca o ninguna documentación de políticas y procedimientos operacionales, en la gran mayoría de los casos se trata de acuerdos verbales y/o tácitos entre los encargados de cada unidad y no de una visión sistémica de los procesos y sus interacciones. La elaboración de formularios e instrumentos de soporte a los procesos son hechos por iniciativa individual y no como parte de un sistema integrado de documentación y control formal de cambios a los documentos.

Casi todos los registros son llevados manualmente, muy pocos son los registros llevados de manera electrónica, ni siquiera en mecanismos rudimentarios como un hoja electrónica, perdiendo así su valor para fines de control y seguimiento de los procesos.

### ***Capacidad tecnológica***

En la actualidad la ONE cuenta con una plataforma tecnológica muy limitada: la cobertura de computadoras personales es insuficiente, los servidores existentes están expuestos a altos riesgos de falla por falta de redundancia en sus componentes, la red interna es de rendimiento muy bajo debido tanto al nivel de los equipos de telecomunicaciones como a la calidad del cableado.

Los sistemas de información existentes son muy rudimentarios y obedecen más a requerimientos de los organismos que los proporcionaron, que a necesidades de la institución (es el caso de los sistemas de personal y control financiero); existen algunas bases de datos para captura y procesamiento de estadísticas, algunas corriendo en plataformas obsoletas o en proceso de obsolescencia. No hay integración entre las bases de datos de carácter administrativo, la cobertura de los sistemas en los procesos clave de la institución es mínima (menos del 20% de los procesos están respaldado por alguna aplicación y el 90% de las aplicaciones no es de plena satisfacción de los usuarios y beneficiarios).

El nivel de conocimiento de informática que tienen los usuarios es muy bajo, el personal de soporte es insuficiente y con una capacidad muy limitada, aunque muy bien dispuesto y trabajador.

### ***Servicio al cliente***

La atención al público es muy limitada, circunscrita fundamentalmente a la venta de productos cartográficos, publicaciones y a consultas del material disponible en el centro de documentación.

De estos productos, como ya se mencionó, el que más demanda tiene es el de copias de planos, las publicaciones en gran medida adolecen de poca oportunidad (muchas de ellas salen a la luz con gran retraso) y se han visto reducida en su cobertura (muchas publicaciones descontinuadas).

El centro de documentación (denominado Banco de datos) tiene grandes limitaciones en cuanto a su espacio físico y su plataforma tecnológica. El abanico de productos allí ofertados adolece de los mismos problemas de oportunidad y cobertura, a causa de la escasa capacidad de producción.

En sentido general la función de Servicio al cliente se circunscribe al diseño de publicaciones y a la venta de productos y canalización de solicitudes de información, el proceso de mercadeo

se ve limitado por las debilidades de producción y por la ausencia histórica de un horizonte estratégico que lo guíe.

### Matriz FODA

La matriz siguiente resume los elementos antes descritos, más algunos que son efectos de los anteriores y otros no explícitamente mencionados, clasificándolos como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nueva visión gerencial</li> <li>■ Conjunción de gerencia y técnicos comprometidos con el cambio institucional</li> <li>■ Proceso actual de reforma y modernización institucional y articulación de la cooperación internacional</li> <li>■ Proceso actual de fortalecimiento de capacidad de realización de encuestas de hogares</li> <li>■ Base legal que legitima el rol de la ONE en el proceso de descentralización</li> <li>■ Base legal que faculta la articulación de la normativa, producción y difusión de estadísticas nacionales</li> <li>■ Base cartográfica completa</li> <li>■ Sistematización de la cartografía y división territorial</li> <li>■ Presencia de personal técnico capacitado y comprometido y de personal fiel a la institución</li> <li>■ Papel central en la realización de censos de población y vivienda y explotación de su base de datos y difusión de los mismos</li> <li>■ Institución de referencia para la elaboración de muestras representativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Deficiente coordinación y supervisión de las oficinas sectoriales y territoriales productoras de información</li> <li>■ No hay garantías de calidad y continuidad del capital humano de la institución</li> <li>■ Ubicación y distribución del espacio físico inadecuado</li> <li>■ Presupuesto público asignado a la institución insuficiente para el cumplimiento de sus funciones</li> <li>■ Procesos operacionales y de gestión poco eficientes y redundantes</li> <li>■ Plataforma tecnológica instalada obsoleta e inadecuada</li> <li>■ Respuesta ineficiente en la producción de información oportuna y de calidad</li> <li>■ Deficiencia en el rol que le corresponde a la institución en materia de ordenamiento territorial y regionalización</li> <li>■ Oferta de productos y servicios limitada y cultura mínima de atención al cliente</li> <li>■ No hay una cultura de preservación del patrimonio estadístico nacional</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Avance en la tecnología de información que permite incrementos de la productividad y en la eficiencia de la difusión de información</li> <li>■ Proceso de reforma y modernización en la mayoría de las instituciones fuentes de información y compromiso del poder ejecutivo para la implementación del gobierno electrónico</li> <li>■ Disponibilidad de organizaciones para establecer relaciones interinstitucionales más allá de la oferta de información</li> <li>■ Mayor demanda de información estadística y cartografía digital para apoyar los sistemas de decisión y gestión de la distintas entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales</li> <li>■ Compromisos asumidos por el país en cumbres internacionales para disponer de un sistema de indicadores económicos y sociales para la evaluación de políticas públicas</li> <li>■ Consenso nacional sobre la necesidad de articulación de un Sistema Nacional de Estadística</li> <li>■ Contexto internacional favorable al fortalecimiento de los organismos nacionales de estadística y disponibilidad de cooperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Situación macroeconómica del país</li> <li>■ Anarquía y hermetismo en la producción y difusión de datos estadísticos en distintas oficinas sectoriales</li> <li>■ Status institucional actual de la ONE que limita su autonomía en la gestión presupuestaria</li> <li>■ Resistencia por parte de algunas instituciones gubernamentales a que la ONE asuma su rol rector del Sistema Nacional de Estadística</li> <li>■ Solapamiento y redundancia de iniciativas y propuestas de organismos internacionales y de cooperación</li> </ul>

**Tabla 1. Matriz FODA**

### Factores críticos de éxito

La conjunción de fortalezas y oportunidades que el contexto actual presenta son extremadamente favorables para una exitosa implantación de este plan estratégico. Las amenazas identificadas son fácilmente manejables, todas tienen que ver con el status jurídico de la ONE y la falta de normativa para regir la producción y la difusión estadística, además de la situación macroeconómica, que aparenta estar en vías de estabilización.

Aún así hay factores que serán determinantes en el logro de los objetivos que este plan estratégico persigue, y la falla en uno o más de los elementos enumerados a continuación puede llegar a invalidar este ejercicio de planificación.

- El compromiso político con la transformación en un Instituto con autonomía de gestión

- El reajuste en el corto plazo de la estructura salarial
- El flujo oportuno de fondos para la ejecución de los proyectos y el gasto corriente
- La continuidad de todos los agentes de cambio necesarios (ver párrafo siguiente)

**Agentes de cambio**

Dentro de un proceso profundo de cambio como el que la institución se apresta a implementar, es crucial la identificación y definición de los actores clave dentro de este proceso, especialmente en una organización con las peculiaridades de carácter técnico como la ONE.

Agente de cambio	Rol	Participación
Director Nacional	Catalizar y dirigir el proceso de reforma, buscar consenso técnico y político para las grandes decisiones de carácter estratégico	Durante todo el período de implementación del Plan estratégico
Unidad estratégica de proyectos	Coordinar la ejecución del plan estratégico y articular la cooperación internacional	Durante todo el período de implementación del Plan estratégico
Gerentes de departamentos de valor agregado	Gerencial, de manera cotidiana la producción y el cambio institucional	Durante todo el período de implementación del Plan estratégico
Consultores temáticos <sup>1</sup> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estadísticas económicas</li> <li>■ Estadísticas demográficas, sociales y culturales</li> <li>■ Censo agropecuario</li> <li>■ Cartografía digital</li> <li>■ Encuestas de hogares</li> </ul>	Apoyar a la Dirección y a los gerentes en la operacionalización de los procesos de cambio	Etapa inicial de rediseño institucional y articulación de la normativa
Personal del departamento de informática	Apoyar a los gerentes de los departamentos en la automatizaron y eficientización de los procesos de producción y difusión de información estadística	Durante todo el período de implementación del Plan estratégico

**Tabla 2. Agentes de cambio del proceso de reforma y modernización**

<sup>1</sup> Lista de las consultorías identificadas hasta el momento



## Componentes del plan estratégico

### Visión, misión y valores

La visión que la Oficina Nacional de Estadística persigue es la de ser el organismo rector del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, dotado de alta capacidad de su talento humano y recursos tecnológicos, reconocido por la calidad, pertinencia y oportunidad de sus productos, permitiendo a los diversos sectores tomar decisiones basadas en el uso de información confiable y contribuyendo al desarrollo de la sociedad de la Información y el conocimiento.

Para conseguir esta visión ha establecido su misión como: producir, acopiar y difundir información estadística y geográfica oficial del país, útil, oportuna y de calidad así como promover, normar y supervisar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica con el propósito de apoyar a todos los sectores de la sociedad en su toma de decisiones.

Los valores que se quieren promover y reforzar, para que sirvan de fundamento al logro de su misión son:

- Competencia técnica
- Integridad
- Flexibilidad
- Productividad
- Trabajo en equipo
- Entusiasmo
- Entrega

### Meta, líneas y objetivos estratégicos

La meta de este plan estratégico 2005-2010 se ha definido como:

- Transformar a la ONE en una organización orientada a resultados y centrada en el servicio al público

Para lograr esta meta se han identificado cinco líneas estratégicas basada en los hallazgos del análisis contextual previamente presentado:

- Modernización de la estructura y fortalecimiento de la capacidad de gestión
- Fortalecimiento de la capacidad de producción de información
- Articular el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica
- Modernización y fortalecimiento de los recursos tecnológicos
- Fortalecimiento de la capacidad de comunicación externa y la difusión de información estadística y geográfica

La Figura 2 en la página siguiente muestra la descomposición de estas líneas estratégicas en objetivos, cuyo contenido se desglosa en los párrafos siguientes.

*Transformar a la ONE en una organización orientada a resultados y centrada en el servicio al público*

Línea estratégica 1	Línea estratégica 2	Línea estratégica 3	Línea estratégica 4	Línea estratégica 5
Modernización de la estructura y fortalecimiento de la capacidad de gestión	Fortalecimiento de la capacidad de producción de información	Articular el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica	Modernización y fortalecimiento de los recursos tecnológicos	Fortalecimiento de la capacidad de comunicación externa y de difusión de información estadística y geográfica
<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejorar la infraestructura física y el entorno laboral</li> <li>■ Elevar la calidad de los recursos humanos y garantizar su continuidad</li> <li>■ Modernizar el mandato legal para la transformación en Instituto Nacional de Estadística y Geografía con autonomía de gestión</li> <li>■ Eficientizar y normalizar los procesos operacionales y de gestión centralizados y descentralizados</li> <li>■ Implementar un sistema de planificación y ejecución de proyectos</li> </ul>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollar un sistema integrado de encuestas de hogares</li> <li>■ Desarrollar un programa de mejoramiento de censos</li> <li>■ Desarrollar un programa de mejoramiento de las estadísticas económicas</li> <li>■ Desarrollar un programa de mejoramiento de estadísticas demográficas, sociales y culturales</li> <li>■ Desarrollar un programa de mejoramiento cartográfico y de información estadística georreferenciada</li> <li>■ Institucionalizar y transversalizar el enfoque de género en la producción, análisis y difusión de las estadísticas</li> <li>■ Desarrollar el Sistema Nacional Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SINID), incluyendo los de seguimiento a cumbres y conferencias internacionales</li> <li>■ Adoptar un sistema dinámico basado en la demanda de productos, servicios e investigaciones para la toma de decisiones institucionales públicas y privadas</li> <li>■ Desarrollar el observatorio nacional de la sociedad de la información y el conocimiento</li> </ul>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortalecer la capacidad de rectoría del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica</li> <li>■ Definir una normativa nacional consensuada y acorde con lineamientos y estándares internacionales</li> <li>■ Implementar un plan nacional de desarrollo estadístico</li> </ul>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modernizar la plataforma de servicios (software)</li> <li>■ Modernizar y ampliar la infraestructura</li> <li>■ Fortalecer la gerencia de tecnología</li> <li>■ Implementar sistemas de información y software de aplicación ajustados a las necesidades de la institución</li> </ul>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crear las bases para la difusión de información utilizando modernas tecnologías de información y comunicación</li> <li>■ Ampliar y promover la oferta de productos y servicios de acuerdo a la demanda</li> <li>■ Establecer planes de comunicación continua y coyuntural aprovechando las TIC</li> <li>■ Formular una estrategia de comunicación internacional</li> </ul>

**Figura 2. Componentes del plan estratégico**

**Línea estratégica 1: Modernización de la estructura y fortalecimiento de la capacidad de gestión**

El objetivo de esta línea estratégica es reformular la arquitectura institucional (en todas sus vertientes: procesos, personal, distribución geográfica) y potenciar su capacidad gerencial y

técnica, de tal manera que esté realmente en condiciones de ejercer su rol rector del sistema y con capacidad para producir eficientemente información oportuna y de calidad.

Se plantea un cambio radical en el paradigma gerencial, reorientando los procesos y los mecanismos de gestión a resultados (incluyendo esquemas de incentivo y bonificación salarial), fortaleciendo los procesos de planificación, ejecución y control de proyectos, elevando la capacidad de respuesta de las unidades de apoyo, convirtiéndolas en un “pool” de recursos que preste servicio a las unidades de valor agregado en cada uno de los proyectos a su cargo.

### ***Mejorar la infraestructura física y el entorno laboral***

Se requiere un rediseño integral del espacio físico ocupado por la ONE en la actualidad, donde conseguir un entorno laboral armónico y funcional que se traduzca en comodidad, por ende en rendimiento, del personal de la institución y del público que acude.

El rediseño debe tomar en cuenta los requerimientos de:

- Seguridad y control de acceso a áreas reservadas debido al valor y/o confidencialidad de los datos, productos o documentos almacenados
- Facilidad de acceso para servicio al público para consulta de material público y compra de productos y servicios
- Logística de materiales y personal en los trabajos de levantamiento de información
- Climatización e iluminación de las áreas de trabajo y almacenamiento de equipos
- Flujo de energía eléctrica constante, estable y escalable

Conjuntamente con la remodelación y acondicionamiento de la planta física se debe implementar un sistema que garantice un mantenimiento óptimo de la infraestructura y sus equipos.

### ***Rediseñar la macro-estructura organizacional***

Para hacer frente a las deficiencias en la capacidad de su talento humano, la ONE va a pasar por un proceso de redefinición de su modelo institucional, readecuando su macro estructura para alinearla con la misión institucional.

### ***Elevar la calidad del talento humano y garantizar su continuidad***

Este proceso debe ir necesariamente acompañado del diseño una nueva política de personal, la implementación de un moderno sistema de gestión humana y un rediseño de la escala salarial, elementos claves para garantizar la idoneidad del personal contratado y su continuidad.

### ***Modernizar el mandato legal para la transformación en Instituto Nacional de Estadística y Geografía con autonomía de gestión***

El marco legal vigente requiere de una revisión y adaptación al rol que la institución debe jugar a la luz de las demandas de la sociedad moderna. Su estatus jurídico debe ser modificado para otorgarle rango de instituto, dotado de independencia y autonomía de gestión, dirigido por un consejo nacional integrado por representantes de toda la sociedad.

### ***Eficientizar y normalizar los procesos operacionales y de gestión centralizados y desconcentrados***

Los procesos operacionales y de gestión, tanto a nivel central como en las entidades de desconcentración, deben ser profundamente revisados y mejorados. Uno de los pilares de la buena gestión es la comunicación interna, esta debe ser modernizada, creando un sistema de comunicación interna que incluya un conjunto de políticas que normalicen el flujo de información entre las diversas instancias gerenciales, instrumentadas mediante tecnología Intranet, para

mayor eficiencia y agilidad, y apoyada en una unidad organizacional de gestión de comunicación y correspondencia que garantice rigurosidad en el flujo y conservación de la memoria histórica de la institución.

Las normas y procedimientos, tanto de las áreas de misión como las de apoyo, deben ser documentados y respaldado por un sistema de control de cambios que garantice la continuidad y vigencia de la documentación, para los procesos críticos (a ser identificados durante el definición del modelo institucional) se buscará la certificación de calidad ISO 9000.

El sistema de administración financiera deberá ser readecuado a raíz del cambio de status jurídico de la organización e integrado con el sistema de planificación y ejecución de proyectos, para garantizar un flujo de caja oportuno y alineado con los objetivos institucionales.

Los procesos de apoyo logístico-administrativo deberán ser revisados y fortalecidos, para que la provisión de estos servicio se eficaz y eficiente, y el departamento administrativo auxilie oportunamente a las unidades de misión a cargo de la ejecución de proyectos.

La estructura desconcentrada será sometida a análisis y ponderación, tomando en cuenta las necesidades de la institución y de las autoridades locales y adoptar el modelo (sea este, municipal, provincial o regional) que garantice un flujo de información oportuno y con niveles de calidad elevados.

### ***Implementar un sistema de planificación y ejecución de proyectos***

El INEG será una institución cuya gestión será basada en proyectos, toda su estructura organizacional será diseñada para que opere como un pool de recursos asignado a los distintos proyectos. Esto implica un cambio radical en el paradigma gerencial, orientando la planificación y la supervisión ya no a procesos sino a resultados.

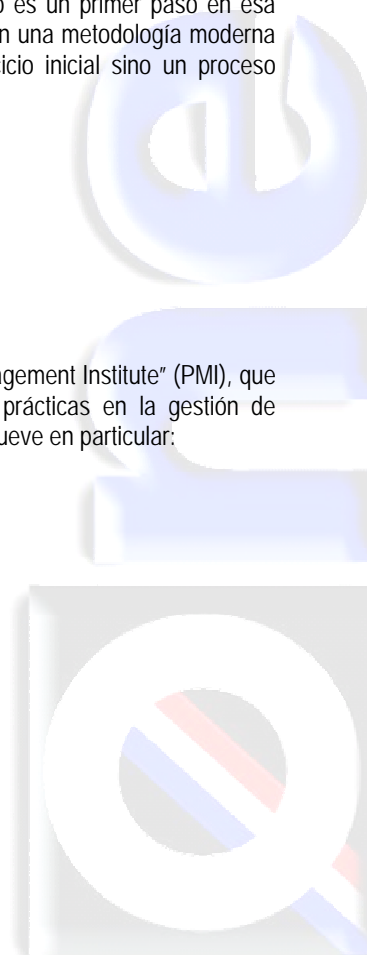
Para estos fines se implementará un sistema integrado de planificación estratégica y gestión de proyectos que guíe el quehacer institucional, este plan estratégico es un primer paso en esa dirección, el siguiente es institucionalizar el proceso e integrarlo con una metodología moderna de gestión de proyectos, donde la planificación no sea un ejercicio inicial sino un proceso iterativo de ajuste de los objetivos a la realidad.

El sistema se articulará en cuatro pilares:

- Formulación de proyectos
- Planificación de proyectos
- Ejecución de actividades
- Seguimiento y evaluación de proyectos.

Todo esto según los lineamientos establecidos por el "Project Management Institute" (PMI), que es el organismo de facto que define los estándares y buenas prácticas en la gestión de proyectos en general y de las áreas de gestión que el instituto promueve en particular:

- Gestión de integridad
- Gestión de alcance
- Gestión de tiempo
- Gestión de riesgo
- Gestión de recursos (financieros, personal, contratos)
- Gestión de comunicaciones
- Gestión de calidad



La planificación estratégica y la gestión de proyectos serán articuladas con la cooperación internacional, de tal manera se contribuirá a racionalizar el flujo de recursos y evitar que haya duplicidad en la intervención de los distintos organismos internacionales, creando un mecanismo de cooperación fundado en la demanda de la institución más que en la oferta de los organismos.

## **Línea estratégica 2: Fortalecimiento de la capacidad de producción de información**

Se persigue fortalecer de manera sustancial la capacidad de producción de información oportuna y de calidad mediante el desarrollo de un conjunto de acciones en las áreas sustantivas:

- Sistematización de la producción estadística y geográfica nacional
- Creación de sub-sistemas estadísticos de importancia estratégica
- Orientación de la producción a la demanda en lugar de la oferta

### ***Desarrollar un sistema integrado de encuestas de hogares***

Es de importancia capital para el país la creación de un sistema integrado de levantamiento de información de carácter social desde la fuente primaria: la población.

Para poder desarrollar este sistema se debe elaborar un Marco Maestro de Muestreo a partir de la información censal y cartográfica existente. Esto va a requerir una revisión profunda de los datos censales y una ratificación de la distribución espacial de la población, para que el marco sea confiable y de valor real para la producción estadística.

El adjetivo de “integrado” del sistema se deriva de la necesidad de articular los requerimientos de la sociedad en su conjunto, para así identificar y definir las encuestas necesarias para producir información útil y oportuna para la toma de decisiones y la evaluación de políticas sociales.

Esta información deberá ser puesta a disposición de la sociedad mediante un banco de datos de encuestas de hogares, esto permitirá a todos los actores sociales análisis profundo de la información levantada.

### ***Desarrollar un programa de mejoramiento de los censos***

Los censos representan el producto más importante que históricamente ha elaborado la ONE, como ya se mencionó durante el análisis contextual, la periodicidad de los censos no se ha respetado en los últimos años, para estos fines se debe reactivar la elaboración de los censos agropecuarios y económicos, fortalecer la planificación de los censos de población y vivienda y adoptar recuentos poblacionales intercensales.

Toda la producción censal debe ser revisada desde una perspectiva de género, para poder formular políticas públicas focalizadas y sensibles a la problemática de género.

Mediante un proceso de consulta se deberán identificar otras actividades censales especiales cuyo alcance, contenido y periodicidad deberán ser definidos y consensuados.

### ***Desarrollar un programa de mejoramiento de las estadísticas económicas***

La producción de estadísticas económicas es uno de los puntos más débiles de la ONE, debe hacerse un rediseño integral de los procesos de acopio y producción de información conjuntamente con una revisión de la producción de estadísticas, alineándola con los requerimientos de las cuentas nacionales. Todo esto dentro del marco de un plan nacional de producción y difusión de estadísticas e indicadores económicos.



Para hacer esto es vital el desarrollo de un Marco Maestro de Establecimientos Económicos, que de soporte para el desarrollo de un programa de encuestas económicas elaborado conjuntamente con los actores sociales relevantes. Los resultados de estas encuestas alimentarán un banco de datos de encuestas económicas que estará disponibles para toda la sociedad mediante acceso en línea

***Desarrollar un programa de mejoramiento de estadísticas demográficas, sociales y culturales***

Se diseñará un plan nacional de producción y difusión de estadísticas e indicadores demográficos, sociales y culturales, integrando los actores sectoriales y territoriales relevantes. El plan servirá de guía para el rediseño del sistema de acopio y procesamiento de estadísticas demográficas, sociales y culturales.

Se articularán las plataformas tecnológicas de los productores de información, con la de la institución para reducir al máximo los costos de acopio de información y el margen de error debido a varias etapas de manipulación del dato.

***Desarrollar un programa de mejoramiento cartográfico y de información estadística georreferenciada***

La ONE dispone en la actualidad de la base cartográfica más completa del país, el último censo de población mostró serias deficiencias en la cartografía de la provincia de Santo Domingo, que deberá ser actualizada con todos los atributos censales requeridos, este proceso será coadyuvado por los esfuerzos realizados en este sentido por otras entidades del Estado, principalmente el Gabinete Social en la figura del Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN).

Toda la base cartográfica existente será convertida en formato digital para poder georreferenciar toda la producción estadística nacional mediante el desarrollo de aplicaciones geostatísticas de importancia estratégica para el país.

Para reducir los costos de los operativos masivos de levantamiento de información cartográfica se pondrá en función un sistema de actualización continua, articulado con los organismos relevantes en el uso y distribución del territorio: Catastro nacional, Secretaría de Estado de Obras Públicas y Comunicación, Secretaría de Estado de Medio Ambiente y el Congreso Nacional para las divisiones político-administrativas

***Institucionalizar y transversalizar el enfoque de género en la producción, análisis y difusión de las estadísticas***

La problemática de género en la República Dominicana, como en la mayoría de países en vías de desarrollo, es de gran relevancia y requiere de fuentes de información que permitan la formulación y evaluación de políticas públicas focalizadas.

Para lograr este objetivo se debe realizar una profunda revisión de los conceptos de medición estadística y aplicarla a la producción de las estadísticas nacionales, tanto a las existentes como a las investigaciones y censos futuros, se deben elaborar nuevos indicadores que den cuenta de las desigualdades de género.

***Desarrollar el Sistema Nacional Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SINID), incluyendo los de seguimiento a cumbres y conferencias internacionales***

El Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica debe alimentar un Sistema Nacional de Indicadores para el Desarrollo que sirva como elemento clave para el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas y el desempeño de la acción de gobierno.

El proceso de definición de los indicadores debe ser consensuado con los varios actores sociales, para estos fines se le delegará a los Comités Técnicos Sectoriales de Estadística la labor de identificar y definir los indicadores sectoriales más relevantes y acordes a normativas

internacionales para fines de comparabilidad. A éstos se incorporarán también los indicadores a los que el país se ha comprometido en cumbres, conferencias y acuerdos internacionales (incluyendo los Indicadores del Milenio). Se utilizará tecnología Internet para difundir sistemáticamente los indicadores al público en general.

***Adoptar un sistema dinámico basado en la demanda de productos, servicios e investigaciones para la toma de decisiones institucionales públicas y privadas***

Conjuntamente al fortalecimiento de los aspectos sustantivos de la producción estadística se va a implementar un sistema de planificación de la producción dinámico, que responda a la demanda de los clientes de la institución: la sociedad en su conjunto.

Esto implica adoptar un sistema de servicio al cliente moderno, basado en los principios de “Customer Relationship Management” que permita responder sistemáticamente a las demandas de productos y subproductos de proyecciones de población y otros aspectos relacionados con el desarrollo así como de investigaciones a profundidad de datos censales y encuestas. Una vez fortalecida la capacidad institucional se implementará también un programa de asistencia y asesoría técnica para ampliar el abanico de productos ofertados.

***Desarrollar el observatorio nacional de la sociedad de la información y el conocimiento***

Como piloto de alto impacto para la creación de los sub-sistemas estadísticos se instrumentalizará el Sub-Sistema de estadísticas de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), que servirá de fuente primaria de información para el Observatorio Nacional de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, creado mediante decreto presidencial 212-05.

El sub-sistema comprenderá:

- mecanismos de acopio de información de registros administrativos de las instituciones del sector TIC
- desarrollo de un sistema integrado de encuestas a las cuatro fuentes primarias de información: hogares, establecimientos económicos, gobierno y organizaciones de la sociedad civil
- Difusión de las estadísticas e indicadores mediante Internet

**Línea estratégica 3: Articular el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica**

El país carece de un verdadero Sistema de Información Estadística y Geográfica, existe una gran producción de datos en las instituciones fuente de información, pero hay una gran carencia de procesos de acopio, validación, procesamiento y análisis de esos datos para convertirlos en información oportuna y de calidad.

El objetivo de esta línea estratégica es crear las bases para construir en un más largo plazo el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, estableciendo las normas para la producción y difusión de estadísticas, que servirán a las instituciones productoras de información como línea guía para el fortalecimiento y/o desarrollo de sus sistemas de recolección de información.

***Fortalecer la capacidad de rectoría del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica***

El primer objetivo es lograr establecer los mecanismos de rectoría del Sistema, esto incluye además de la transformación de la ONE en INEG (ver línea estratégica 1) la creación de un

Consejo Nacional de Estadística y Geografía, que fungirá como organismo gobernador del sistema, trazando políticas y lineamientos operativos.

El INEG será el brazo operativo del Consejo, a cargo de las labores técnicas:

- Elaboración y difusión de normativa
- Supervisión del sistema de acopio y producción de estadísticas continuas
- Producción de estadísticas periódicas (censos y encuestas)
- Acopio y producción de información cartográfica
- Georreferenciación de la producción estadística
- Difusión de información estadística y geográfica nacional

El INEG integrará conjuntamente con las instituciones sectoriales, los Comités Técnicos Sectoriales de Estadística, que estarán a cargo de la elaboración de una normativa estadística y geográfica consensuada y de su implementación.

### ***Definir una normativa nacional consensuada y acorde con lineamientos y estándares internacionales***

Los Comités Técnicos Sectoriales deberán elaborar una normativa nacional de producción y difusión de estadísticas continuas y periódicas y de producción cartográfica, todo esto siguiendo los lineamientos internacionales para fines de comparabilidad de la información.

El desarrollo de la normativa es un proceso iterativo e incremental, en función sobre todo de la capacidad de producción que tengan las distintas instituciones sectoriales, en la medida que la capacidad de producción de información vaya incrementando se irá requiriendo de nuevas normas. El alcance de este primer esfuerzo de desarrollo de normativa es el de organizar y definir la producción actual de información y establecer lineamientos para el desarrollo y mejoramiento de esta producción.

### ***Implementar un plan nacional de desarrollo estadístico***

Una vez establecida y avanzada la implementación de la normativa estadística y geográfica nacional se procederá a definir un Plan nacional de desarrollo estadístico, con miras a colmar la brecha entre las estadísticas producidas y la información geográfica existente y la que el país requiere.

Esto se realizará mediante un diagnóstico detallado de la producción institucional y sectorial de estadísticas, se identificarán los requerimientos de la sociedad en su conjunto con la asesoría de un Comité Consultivo constituidos por usuarios expertos de estadística y geografía quienes guiarán la definición y orientación que la producción estadística nacional debe tomar.

Este proceso será la responsabilidad primaria del Consejo Nacional de Estadística, en su papel de gobernador del sistema y de delineador de la política nacional en materia estadística y geográfica.

### **Línea estratégica 4: Modernización y fortalecimiento de los recursos tecnológicos**

Por las características de la ONE y sus productos, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) juegan un rol crucial en el proceso de modernización de la producción estadística y geográfica nacional. Con esta línea estratégica se persigue crear la plataforma tecnológica necesaria para soportar la nueva arquitectura institucional.

### ***Modernizar y ampliar la infraestructura***

El INEG va a requerir de una infraestructura de red robusta, considerando el gran volumen de datos que va a manejar y los niveles de servicio que debe ofertar al público. Esto implica la necesidad de ampliar considerablemente el parque de servidores existentes, estos deberán ofrecer alto rendimiento, redundancia y escalabilidad, para reducir al máximo el Costo Total de Propiedad (TCO por sus siglas en inglés) y garantizar niveles de servicio aceptables.

La infraestructura de red debe ser instalada ex novo, puesto que la existente no ofrece niveles de servicio adecuados, se implementará un cableado interno estructurado que ofrezca servicios de voz y datos, soportado por un “backbone” en fibra óptica.

Una vez que la estructura desconcentrada de la institución se establezca y establezca se ampliará la infraestructura implementando una red de área amplia (WAN), ampliando así la cobertura de servicios a estas dependencias del instituto y facilitando el flujo de información desde las agencias territoriales.

En un segundo momento la infraestructura integrará también servicio de telefonía sobre IP, para reducir los costos de comunicación interna, incluyendo a las sucursales territoriales.

Todo el personal será dotado de equipos personales de cómputos modernos.

### ***Modernizar la plataforma de servicios (software)***

La plataforma de servicios ofrecidos por la red debe ser robusta y escalable y debe cubrir todo el espectro de requerimientos de parte de los usuarios:

- Servicios de telecomunicaciones como: Internet, Intranet, acceso remoto, mensajería, videoconferencia
- Servicios de administración de red incluyendo: monitoreo de red, administración remota de terminales, inventario de recursos, seguridad, respaldo de datos, y otros que la tecnología pueda ofrecer y que sean relevantes para la institución
- Servidores de aplicaciones y datos: sistemas de administración de bases de datos, plataformas para aplicaciones “web-based”, etc.

Todos los servicios deben ofrecer redundancia para garantizar niveles de servicio óptimos y minimizar los tiempos de recuperación en caso de fallas, y ofrecer escalabilidad para asegurar crecimiento según se incremente la demanda de parte de los usuarios.

### ***Fortalecer la capacidad de provisión de servicios informáticos***

Conjuntamente con el mejoramiento de la infraestructura y la plataforma de servicios el INEG requiere de un departamento de informática y tecnología con alta capacidad técnica y gerencial. Se realizará un proceso integral de fortalecimiento del departamento y sus unidades funcionales.

La gerencia de tecnología debe contar con instrumentos modernos de gestión de los recursos informáticos, esto implica la adopción de métodos y técnicas que le permitan cumplir con su misión que es: proveer información oportuna y confiable a los usuarios, cuándo y dónde estos la necesiten. La piedra angular del logro de una buena gerencia de tecnología es la Arquitectura Institucional, que permitirá mantener la tecnología constantemente alineada con los objetivos institucionales y actuar de forma proactiva a los cambios organizacionales. Conjuntamente a esto se deben adoptar metodologías que permitan medir la satisfacción de los usuarios con el servicio ofertado y medir el Costo Total de Propiedad de la tecnología implementada.

La división de desarrollo de aplicaciones debe ser fortalecida sustancialmente, elevando su capacidad de análisis de sistemas, modernizando las plataformas de desarrollo y adoptando una metodología moderna de desarrollo. Se adoptará la Programación Orientada a Objetos como paradigma de desarrollo, lo que comportará la adopción de procesos e instrumentos

estándar de la industria de desarrollo de software. El proceso y los instrumentos deberán ser integrados por una herramienta de “Computer Aided Software Engineering” (CASE) que documente todos los aspectos del desarrollo de las aplicaciones.

Las divisiones de administración de redes y comunicaciones y administración de servidores y bases de datos serán fortalecidas dotándolas de personal oportunamente capacitados y de instrumentos de gestión de servicios adecuados y robustos.

La división de soporte a usuarios y taller deberá ser completamente reorganizada, dotada del equipamiento necesario (herramientas, equipos de diagnóstico, etc.) y un sistema de gestión de las solicitudes de soporte implementado e integrado con los acuerdos de nivel de servicios para fines de seguimiento del desempeño.

### ***Implementar sistemas de información y software de aplicación ajustados a las necesidades de la institución***

La arquitectura institucional guiará el proceso de definición del portafolio de aplicaciones y sistemas de información a implementar. Hasta el momento se han identificado las siguientes aplicaciones y sistemas a implementar:

- Herramientas para captura, validación, análisis y tabulación de datos
- REDATAM como instrumento de divulgación de información
- Herramientas para cartografía digital
- Aplicaciones actualizadas para edición y publicaciones
- Sistema de administración de bases de datos documentales y digitalización de documentos
- Aplicaciones de gestión, seguimiento y evaluación de proyectos
- Sistema de gestión humana
- Sistema de mantenimiento (integrado con el sistema de control de activos fijos)
- Sistema de mercadeo y ventas (CRM)

Se deberá identificar cuales aplicaciones serán desarrolladas internamente y cuales serán adquiridas (a parte las de cartografía digital y publicaciones, que serán software comerciales).

### **Línea estratégica 5: Fortalecimiento de la capacidad de comunicación externa y la difusión de información estadística y geográfica**

La imagen institucional de la ONE debe ser reestablecida, esto está estrechamente ligado a su capacidad de difundir información oportuna y de calidad. Esta línea estratégica va a fortalecer tanto su capacidad de difusión de información, mediante acciones tendientes a mejorar el mercadeo y los canales de distribución de los productos y servicios ofertados, como su imagen institucional a través de la implementación de una estrategia integral de comunicación

#### ***Crear las bases para la difusión de información utilizando modernas tecnologías de información y comunicación***

La difusión de información es una de las funciones fundamentales de la institución si la información no es difundida oportunamente y puesta al servicio de la sociedad, aún mejorando exponencialmente la capacidad de producción, su valor agregado es marginal.

La tecnología será el gran aliado de la organización para estos fines, la página Web servirá como vehículo de interacción con los clientes y aliados, por este medio se brindará acceso a un banco de datos normalizado de encuestas, censos y estadísticas continuas, a documentos

digitalizados para consulta en línea e información relevante sobre los productos y servicios ofertados por la institución.

Adicionalmente se automatizará el centro de documentación para proveer servicio por medios electrónicos al público que visite el centro.

### ***Ampliar y promover la oferta de productos y servicios de acuerdo a la demanda***

Deberá ser ampliada la oferta de productos y servicios de la ONE/INEG y su función de promoción fortalecida sustancialmente, para esto se deberá diseñar un plan de mercadeo de productos y servicios que identifique los canales de distribución más idóneos, los productos con mayor demanda, defina un plan de publicaciones periódicas y coyunturales.

Se implementará un sistema de medición continua de satisfacción de usuarios que se integrara con el sistema de planificación de producción.

Se creará una biblioteca del área estadística e información de población y desarrollo (anexa al centro de documentación) que deberá ser el centro de referencia nacional para ese tipo de información y con proyección y visibilidad internacional.

### ***Establecer planes de comunicación continua y coyuntural aprovechando las TIC***

Se implementarán mecanismos de interacción con las instancias académicas, científicas, empresariales y comunitarias, para fortalecer el flujo de información y detectar necesidades de información que retroalimentarán el sistema de planificación de producción y validarán la calidad de los productos mediante el escrutinio público.

Se implementará un plan integral de comunicación que contemple:

- Eventos de interacción sectoriales e interinstitucionales para fortalecer la presencia e imagen institucional
- Campañas de sensibilización sobre temas y actividades relevantes así como en soporte a censos, encuestas y producción estadística
- Presencia en medios de comunicación de masas
- Diseño de material de promoción institucional

### ***Formular una estrategia de comunicación internacional***

Se fortalecerá la presencia institucional en el panorama internacional para favorecer el flujo de recursos de cooperación internacional (bilateral, multilateral y horizontal) y la visibilidad del instituto.

