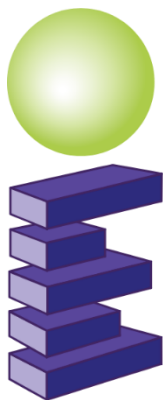


Plan Estratégico 2019-2022
Instituto de Estadísticas de Puerto Rico



**Instituto de Estadísticas
de Puerto Rico**

Estado Libre Asociado de Puerto Rico

Índice

| | Pág. |
|---|------|
| I. Resumen Ejecutivo..... | 3 |
| II. Introducción..... | 4 |
| III. Plan Estratégico de Agosto 2019 a Enero 2020..... | 5 |
| IV. Plan Estratégico de Agosto 2019 a Agosto 2020..... | 11 |
| V. Plan Estratégico de Agosto 2020 a Agosto 2022..... | 16 |
| VI. Recomendaciones Generales de Seguimiento Para el Instituto..... | 18 |

Resumen Ejecutivo

El siguiente plan estratégico del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (en adelante IE) comprende de tres metas para su desarrollo organizacional en los próximos tres años. Todas las metas, objetivos y recomendaciones son basadas en los resultados de un diagnóstico organizacional llevado a cabo por Linterna, LLC desde noviembre del 2018 hasta abril del 2019. Las tres metas son: 1) Desarrollar una estructura administrativa que permita el funcionamiento adecuado de los procesos internos del IE; 2) Reestructurar el comité de coordinación estadística para que opere efectivamente y aumente el cumplimiento con la ley que rige al IE y establece su misión; 3) Mejorar el presupuesto o capital diversificando los servicios y proyectos del IE para la obtención de ingresos externos o fondos no-gubernamentales.

La primera meta (agosto 2019 a enero 2020) está dirigida a crear y estandarizar los procesos internos de proyectos y recursos humanos de manera que el IE pueda organizarse administrativamente y operar de una manera eficiente. La segunda meta (febrero 2020 a febrero 2021) reestructurará los proyectos y trabajos del IE para poder cumplir con su misión y aportar a las agencias gubernamentales y municipios de Puerto Rico. La tercera meta (marzo 2021 a agosto 2022) responde a las necesidades económicas que atraviesa el IE y pretende encaminarlo para que pueda obtener una independencia de presupuesto y no sufrir con los recortes de capital gubernamental. Cada meta cuenta con objetivos específicos, actividades requeridas, duración, los recursos necesarios y su evaluación de cumplimiento.

Luego de cada meta se realizan unas recomendaciones por objetivo para proveer sugerencias de cómo deben ser llevadas a cabo algunas de las actividades enmarcadas dentro del plan estratégico. Al final de documento también se proveen unas recomendaciones generales de cosas que el IE pudiera mejorar a base de los resultados del diagnóstico pero que no se encuentran contempladas dentro del plan estratégico. En fin, el plan estratégico contiene las herramientas necesarias para dirigir al IE y empoderar a todos sus trabajadores a que transformen su entorno laboral. El plan pretende ser uno abierto al insumo de los empleados que realizan los trabajos y exigente en cuanto al enfoque de cumplimiento de misión que quiere lograr el IE.

Introducción

Los planes estratégicos exitosos están fundamentados en los análisis de las necesidades y herramientas fundamentales de una organización (Sullivan, Stavros & Rothwell, 2016). Este plan estratégico del IE fue realizado a base de los resultados de un diagnóstico organizacional realizado a finales del 2018 y principios del 2019. El mismo tiene el propósito de establecer las metas de funcionamiento, desarrollo y crecimiento organizacional del IE para los próximos 3 años, respondiendo a las necesidades descubiertas en el diagnóstico. El plan estratégico conlleva la implementación de unos cambios organizacionales.

A pesar de que los cambios se han vuelto constantes y comunes en las organizaciones, se estima que entre un 40% a un 70% de los mismos fracasan en ser implementados efectivamente (By, 2005; Isern & Pung, 2007). La mayoría de los cambios fracasan debido al mal manejo del factor humano (Vakola, 2013). Es por esto que, para la implementación exitosa de este plan estratégico, se recomienda que el IE incluya a sus empleados en todos los procesos de desarrollo e implementación y planifique intervenciones que le faciliten las herramientas necesarias para cambiar.

Es importante enfatizar que los planes estratégicos exitosos guardan un elemento de flexibilidad, seguimiento y autocorrección. Flexibilidad para permitir que las personas involucradas en implementarlo puedan dar su insumo y sentirse empoderadas para alcanzar los objetivos. Seguimiento para auscultar el cumplimiento de las metas y objetivos y poder celebrar el progreso alcanzado. Autocorrección para que luego del seguimiento se evalúen las actividades que funcionaron y las que pueden mejorar y así ajustar el plan a las actividades que proveen mayores resultados.

El plan estratégico presentado a continuación está basado en datos concretos y toma en consideración los elementos científicos mencionados para aumentar las probabilidades de éxito de su implementación. Además, se presenta de una forma práctica que facilita la comprensión de cada una de las metas. De esta manera aseguramos la calidad, confiabilidad y transparencia que identifica al Instituto de Estadísticas de Puerto Rico.

Plan Estratégico de Agosto 2019 a Enero 2020

Primera Meta de Producto: Desarrollar una estructura administrativa que permita el funcionamiento adecuado de los procesos internos del Instituto.

Los resultados del diagnóstico organizacional arrojaron que el IE, aun después de 11 años de operaciones, se encuentra en una fase organizacional de *star-up*. El IE carece de procesos administrativos formales para el manejo de su recurso humano y la realización de sus proyectos. Esto provocaba un funcionamiento ineficiente y mantenía a los empleados sobrecargados de trabajos administrativos innecesarios. La constante entrada y salida de empleados hacía que el IE tuviera que volver a comenzar proyectos que se habían desarrollado y se atrasaban los procesos. Además, la mayoría de los procesos administrativos eran realizados por el pasado Director Ejecutivo quien utilizaba sus propios procedimientos y criterios que los demás empleados del IE desconocían. Por otro lado, los proyectos que se manejan dentro del IE no se llevaban a cabo bajo una estructura formal y unificada. Esto llevaba a que cada empleado tuviera que manejar los proyectos como mejor pudiera y no había formas de medir el progreso o estado de los proyectos. Es por esto que el IE necesita desarrollar una estructura interna para trabajar efectivamente los procesos administrativos y poder realizar sus proyectos de una forma organizada que permita dar continuidad y medir el progreso. El propósito de esta meta es que el IE pueda establecer las bases que le permitirán su desarrollo y crecimiento y que puedan operar efectivamente con los recursos que cuenta. Los detalles sobre cómo lograr esta meta según las áreas de mayor necesidad que resultaron del diagnóstico organizacional se encuentran en la siguiente tabla.

Señales de Logro de la Meta: Disminución de la rotación de empleados, proyectos trabajados bajo un solo sistema con procesos formales para todos los empleados del IE, salida de empleados no afecta los trabajos y compromisos del IE, procesos de selección y evaluación de empleados estructurados y funciones de los empleados formalizadas y conocidas por todos.

| Objetivos | Actividades | Duración | Recursos Necesarios | Evaluación de Cumplimiento |
|--|---|-------------------------|--|--|
| 1.1-Estandarizar procesos de entrada y salida de empleados a través de la creación de protocolos y | -Revisar y actualizar el manual de procesos y protocolos de entrada y salida de empleado que incluya: a. proceso de reclutamiento b. protocolo de entrevistas estructurada para | Agosto a diciembre 2019 | -Contratación externa en el área de Recursos Humanos o educar, adiestrar a las personas que tienen | 1. Contratación externa para obtener servicios en agosto septiembre. 2. Manual de protocolos y procesos de entrada y salida |

| | | | | |
|--|--|------------------------------|---|---|
| <p>validación de la efectividad de los mismos.</p> | <p>proceso de selección. c. pruebas de conocimiento técnico o científico. d. establecer proceso de inducción (on-boarding) para nuevos empleados. e. protocolo de entrevistas de salida. f. establecer proceso para retener la información de trabajos y proyectos que los empleados han realizado antes de su salida de la organización. - Llenar puestos vacantes. - Probar o validar la efectividad de los procesos de selección.</p> | | <p>esas funciones en el IE. -Personal administrativo. -Director y subdirector del IE. -Abogado o servicio legal. -Junta del IE.</p> | <p>publicado para noviembre 2019. 3. Puestos aprobados y contratados para diciembre 2019.</p> |
| <p>1.2-Crear los procedimientos para manejar los proyectos estadísticos dentro del instituto y educar a los empleados sobre sus reglas y aplicaciones.</p> | <p>-Adiestrar a empleados en el manejo de proyectos y la creación de plantillas para medir el progreso de los proyectos. -Establecer un proceso estructurado del manejo de proyectos que permita medir el progreso de cada uno dentro del IE. -Empoderar a los empleados para que puedan priorizar cada proyecto que tengan a cargo, según los recursos que tengan disponible para realizarlos. -Generar informes de seguimiento para informar el progreso de cada proyecto. -Crear calendario virtual actualizado con todos los proyectos que se están realizando en el Instituto. -Formalizar los procesos para brindarle a los empleados un 10% de su tiempo con paga que</p> | <p>Agosto a octubre 2019</p> | <p>-Identificar recursos para adiestrar en el manejo de proyectos. - Identificar y seleccionar plantillas, programas y aplicaciones a utilizar en los proyectos. -Gerentes de proyectos estadísticos.</p> | <p>1. Protocolo de procesos de manejo de proyectos creado para septiembre 2019. 2. Calendario interno actualizado para agosto 2019. 3. Empleados adiestrados en el manejo de proyectos para septiembre 2019. 4. Procedimiento oficial de requisición de datos revisado y publicado para octubre 2019.</p> |

| | | | | |
|--|--|---------------------------------|--|---|
| | <p>les permita desarrollar un área de investigación de su interés.</p> <p>-Revisar y actualizar los procesos de requerir datos a las agencias.</p> | | | |
| <p>1.3-Revisar y publicar los procesos de otorgamientos de licencias laborales y manejo de casos (e.g. vacaciones, confidencialidad, entre otros) para organizar los procesos internos de manejo de empleados.</p> | <p>-Incluir en el calendario de los trabajos del IE a aquellos empleados que estarán disfrutando de alguna licencia.</p> <p>-Revisar los procedimientos que se llevan a cabo para otorgar licencias.</p> <p>-Establecer los procesos y canales para el manejo de conflictos entre empleados y asegurar la confidencialidad.</p> <p>-Crear y adiestrar en protocolos para el manejo de emergencias o desastres naturales.</p> | <p>Agosto a diciembre 2019</p> | <p>-Contratación externa especializada en el área de Recursos Humanos o educar, adiestrar a las personas que tienen esas funciones en el IE.</p> <p>-Director y subdirector del IE.</p> <p>-Comité de manejo de emergencias.</p> | <p>1. Calendario actualizado con las licencias para septiembre 2019.</p> <p>2. Comunicado de procesos oficiales para otorgamiento de licencias enviado para septiembre 2019.</p> <p>3. Comunicado del director sobre los procesos y canales de manejo de conflictos internos para septiembre 2019</p> <p>4. Protocolo de manejo de emergencias y adiestramientos para diciembre 2019.</p> |
| <p>1.4-Transformar las herramientas de evaluación de desempeño y reestructurar los procesos de su administración para que el IE tenga una forma efectiva de medir el desempeño de sus empleados.</p> | <p>-Medir parte del desempeño de los empleados con el cumplimiento del plan de ejecución anual del IE.</p> <p>-Establecer un proceso de evaluación de desempeño estructurado y por competencias, con datos medibles y cuantitativos.</p> <p>-Actualizar el proceso de evaluación de satisfacción de servicio a los clientes por cada proyecto, pedido estadístico que se les brinde, inmediatamente reciban el servicio del IE.</p> <p>-Adiestrar al personal para el manejo de las evaluaciones de desempeño.</p> | <p>Agosto 2019 a enero 2020</p> | <p>-Contratación externa especializada en el área de Recursos Humanos o educar, adiestrar a las personas que tienen esas funciones en el EI.</p> <p>-Gerentes administrativos.</p> <p>-Director del IE.</p> | <p>1. Modelo de competencias para empleados creado para octubre 2019.</p> <p>2. Procesos de evaluaciones de desempeño estructurado para noviembre 2019.</p> <p>3. Personal adiestrado en los procesos para diciembre de 2019.</p> <p>4. Proyecto piloto de evaluaciones para enero 2020.</p> |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------|---|---|
| <p>1.5-Implementar un plan de mejoramiento de la comunicación interna para fomentar una cultura organizacional saludable.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones semanales estructuradas de la dirección del IE con el personal para el seguimiento de proyectos y procedimientos internos. -Reuniones semestrales con la Junta del IE con empleados para discusión de progreso de proyectos. -Establecer en calendario las fechas importantes de actividades, reuniones, etc. -Implementar una política de puertas abiertas para que los empleados tengan la facilidad de reunirse con la dirección del IE. | <p>Continua</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Recurso externos para proveer capacitación, adiestramientos, talleres sobre estrategias de comunicación efectiva, manejo de conflictos a los empleados del IE. -Director del IE. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento con reuniones semanales y semestrales. 2. Continuidad y envío semanal de calendario de actividades. 3. Políticas de puertas abiertas implementada para septiembre 2019. |
| <p>1.6-Delimitar y distribuir las funciones y responsabilidades laborales para que cada empleado conozca su rol y tenga claro las expectativas de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Evaluar descripciones de puestos para delimitar las funciones y responsabilidades esenciales de cada empleado. -Reestructurar los trabajos de los gerentes de proyectos estadísticos y asistentes estadísticos para que asistentes respondan a los gerentes a base de la meta número 2. -Definir los trabajos administrativos que le corresponden a cada uno de los empleados. -Obtener recursos humanos para apoyo en labores administrativas. | <p>Agosto 2019 a enero 2020</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Contratación externa especializada en el área de Recursos Humanos o educar, adiestrar a las personas que tienen esas funciones en el Instituto. -Gerentes administrativos. -Director y subdirector del IE. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripciones de puestos actualizadas para octubre 2019 2. Reestructuración de trabajos comenzada en enero 2020. |

Recomendaciones por objetivo:

1.1- Para llevar a cabo los procesos de selección, además de las pruebas de conocimientos, las entrevistas estructuradas permitirán evaluar las competencias necesarias para ejecutar cada puesto. Estas entrevistas deben ser desarrolladas de forma tal que permita evaluar las tareas y

responsabilidades que se realizarían en el puesto vacante. Estas entrevistas surgen de un análisis de las competencias para los puestos. El proceso de selección se debe combinar con ejercicios situacionales que permita observar a los candidatos al puesto, sus competencias y poner en práctica posibles tareas que estarían realizando. En cuanto al proceso de salida, se debe evaluar cual es el protocolo que tiene el IE referente a este asunto. Se debe establecer una entrevista de salida que permita medir las razones por el cual el empleado se marcha de la organización. También se debe establecer un proceso que permita retener información importante sobre los trabajos, contactos y proyectos que el empleado estaba realizando, para archivar la información o para darle continuidad a los trabajos que se estaban realizando. Retener esta información de antemano es importante para poder adiestrar a la próxima persona que estará a cargo del puesto y no tener que empezar desde cero cuando alguien abandona la organización.

1.2- Los empleados que desempeñan la función de gerentes de proyectos estadísticos, deben poseer las competencias necesarias para el manejo de proyectos. Se debe adiestrar a los gerentes para proveerles las destrezas necesarias que les permita estructurar el proceso que utilizan al realizar los trabajos del IE. En ese proceso, deben evaluar los recursos que cuentan para realizar los proyectos y establecer un sistema que les permita medir el progreso de cada uno de los proyectos y el cumplimiento de sus objetivos y metas. Para tener control de este proceso, es ideal que los gerentes realicen un informe (sencillo) indicando los logros y retos que se han encontrado en proyecto que están realizando y presentarlo en las reuniones de staff. Es importante establecer un calendario que indique todos los proyectos que se están trabajando en el Instituto y fechas importantes relacionadas a las actividades de los proyectos. Por otra parte, una estrategia práctica en el manejo de proyectos, es permitir que los empleados tengan un espacio en donde puedan desarrollar proyectos estadísticos o investigaciones relacionadas a un área de interés que tengan, e incentivarlos por el logro que alcancen al realizar dicho proyecto o investigación. Se recomienda que primero los gerentes obtengan competencias de manejo de proyectos, segundo se formalice un proceso de manejo para todo el IE, tercero se calendarice todos los proyectos y se les dé seguimiento y cuarto se formalicen los procesos de conceder un 10% de tiempo de trabajo con paga a los gerentes para proyectos de su interés.

1.3- Se deben revisar los procesos que se están realizando actualmente en el IE al momento de otorgar licencias. Deben establecer un proceso formal a seguir por todos los empleados. Este proceso debe permitir a un empleado que se va de vacaciones, coordine las tareas y funciones necesarias que están bajo su cargo, para que sean atendidas por otros empleados que se queden en el Instituto durante ese periodo. Debería ser un proceso administrativo y no manejado completamente a través del Director Ejecutivo. El personal que trabaje los procesos relacionados a la otorgación de licencias, debe establecer un calendario público de las vacaciones solicitadas por los empleados para que no haya conflictos con

empleados claves ausentes al mismo tiempo. Otros protocolos que se deben trabajar son los de manejo de emergencias o desastres y adiestrar a los empleados sobre estos asuntos. Para este último el comité designado dentro del IE se debe encargar de conseguir los recursos.

1.4- Las evaluaciones del desempeño deben evolucionar a un sistema de retrocomunicación continua donde los empleados resalten sus competencias y metas para seguir desarrollándose profesionalmente. Al evaluar el servicio ofrecido a los clientes inmediatamente se den, permite mantener un constante control de calidad de los servicios y se puede convertir en una herramienta de evaluación de desempeño que se comience a trabajar con los empleados del IE. También se recomienda que se utilice el plan de ejecución anual del IE para medir el cumplimiento de los empleados con cada una de las metas asignadas. Por último, se deben evaluar las competencias de los empleados (cónsono con las competencias que se evalúan en los procesos de selección) para fomentar el mejoramiento profesional y una cultura de retrocomunicación constructiva. Esto se puede convertir en una evaluación de tipo 360, donde el desempeño de los empleados se pueda medir desde las perspectivas de ejecución o desempeño administrativo, cumplimiento y servicio al cliente y competencias de desarrollo profesional.

1.5- Se deben establecer unas reuniones semestrales con la Junta para que los empleados tengan la oportunidad de compartir con los miembros los diferentes proyectos que están realizando en el IE. En cuanto a la comunicación interna, se debe establecer un calendario que se comparta con todos los empleados del Instituto, donde se indique las actividades y proyectos que se estarán realizando. Este calendario debe ser actualizado mensualmente y se puede enviar una agenda semanal por correo electrónico a todos los empleados. También se debe establecer reuniones semanales entre los empleados y el Director Ejecutivo del IE de manera grupal donde se puedan tener conversaciones para discutir el desempeño, logros alcanzados y retrocomunicación sobre los proyectos que se están trabajando.

1.6- Se debe realizar un análisis de la estructura organizacional y de las descripciones de puestos que tiene el Instituto y hacer una comparativa con las tareas que realizan los empleados actualmente. Esto permitirá un espacio para actualizar las descripciones a las funciones reales que se realizan en el IE, que los empleados cuenten con expectativas claras de las tareas y deberes que deben realizar según su puesto de trabajo, evitando así confusión de roles entre ellos. También este análisis permitirá corregir la estructura organizacional del IE para que opere eficientemente a través de los canales adecuados (e.g. que los asistentes administrativos respondan a los gerentes de proyectos estadísticos en vez de al director ejecutivo).

Plan Estratégico de Febrero 2020 a Febrero 2021

Segunda Meta de Producto: Reestructurar el Comité de Coordinación Estadística para que opere efectivamente y aumente el cumplimiento con la ley que rige al Instituto y establece su misión.

Los resultados del diagnóstico organizacional demostraron que el IE operaba bajo un modelo de respuesta al mercado. Es decir, sus proyectos y trabajos provenían en su mayoría de lo que les era solicitado por agentes externos o por intereses particulares del personal interno. Esto se tradujo en una percepción tanto interna como externa de bajo cumplimiento con su misión según establece su ley. El IE no cuenta con un proceso estructurado de trabajo con las agencias gubernamentales y municipios. Hasta el momento del diagnóstico su enfoque principal no era el trabajo con estas agencias para cumplir con su misión. El IE cuenta con empleados competentes y preparados para poder cumplir con el propósito para el cual fue creado. Sin embargo, los empleados no tenían una dirección clara sobre sus funciones y sobre el enfoque o misión que tiene el IE. Esta segunda meta de producto devuelve el enfoque principal de la misión al IE. Hasta el momento, no existe ninguna otra organización que tenga la estructura y el poder de trabajar con los datos y estadísticas de las agencias gubernamentales y los municipios de Puerto Rico. Inclusive la ley del IE establece la creación del Comité de Coordinación Estadística para poder trabajar con esta población y hacer disponible al país los datos. Esta meta es la que dará la mayor cantidad de resultados con la menor cantidad de esfuerzo y en el menor tiempo posible. El propósito es que el IE retome su misión principal y reestructure sus operaciones internas a base de los trabajos y necesidades de este comité en el cual deben participar todas las agencias y municipios del país. La visión es que el IE pueda ser el asesor estadístico de todas las agencias y municipios del país, mantenga al pueblo informado y fiscalice cuando los lazos de colaboración no sean posibles. La siguiente tabla demuestra los pasos para reestructurar dicho comité y mejorar el cumplimiento de ley del IE.

Señales de Logro de la Meta: Alto porcentaje de participación activa de las agencias y municipios en el comité, alto número de proyectos (o datos) publicados sobre las agencias y municipios, alta satisfacción de las agencias y municipios con los servicios del IE, gerentes de proyectos estadísticos dirigiendo y trabajando activamente con los clientes asignados.

| Objetivo | Actividades | Duración | Recursos Necesarios | Evaluación de Cumplimiento |
|--|--|---------------------|--|--|
| 2.1-Crear un manual que establezca los procesos de trabajo del | -Crear un manual considerando las siguientes áreas: a. Requisitos para ser miembros del comité. | Febrero a mayo 2020 | -Líder del comité de coordinación estadística. | 1. Manual finalizado para abril 2020. 2. Empleados adiestrados para |

| | | | | |
|---|---|------------------------------|--|--|
| <p>comité y los parámetros estadísticos generales con los cuales deben cumplir las agencias o municipios que participan del mismo.</p> | <p>b. Número y frecuencia de reuniones oficiales. c. Procesos de trabajos del comité. d. Parámetros mínimos de calidad estadística para todas las agencias o municipios. e. Deberes y procedimientos de los asesores asignados. f. Subcomités de agencias o municipios. g. Procesos de requerimientos de datos. h. Establecimiento del calendario anual de proyectos estadísticos. i. Procesos para la publicación de los trabajos realizados gracias al comité. j. Certificaciones y reconocimientos a las agencias y municipios. -Adestrar al personal en estos nuevos procesos. -Presentar a los miembros del comité y hacer una copia del manual público.</p> | | <p>-Director y subdirector del IE. -Empresa de consultoría. -Junta del IE.</p> | <p>mayo 2020. 3. Presentación del manual en el comité para mayo 2020.</p> |
| <p>2.2-Realizar un análisis de necesidades de las agencias y municipios participantes del comité para establecer un plan de proyectos y asesoría estadística.</p> | <p>-Crear instrumento que permita recopilar información referente a las necesidades de las agencias. -Realizar una reunión de comité para discutir las necesidades de las organizaciones participantes. -Analizar la Información recopilada y crear un plan con metas y proyectos.</p> | <p>Mayo a julio 2020</p> | <p>-Líder del comité de coordinación estadística. -Director y subdirector del IE. -Empresa de consultoría.</p> | <p>1. Recopilar la información para junio 2020. 2. Analizar información y crear un plan preliminar para julio 2020.</p> |
| <p>2.3- Asignar y distribuir los participantes del comité entre los</p> | <p>-Asignar las agencias al personal para que cada uno lidere un subcomité. -Realizar un análisis de necesidades específico para los participantes de ese subcomité.</p> | <p>Agosto a octubre 2020</p> | <p>-Líder del comité de coordinación estadística. -Director y</p> | <p>1. Dividir a los gerentes estadísticos a cargo de los subcomités para agosto 2020. 2. Informe de las necesidades de</p> |

| | | | | |
|--|---|--------------------------|--|--|
| gerentes estadísticos del IE para que asesoren y estén encargados de atender los proyectos y necesidades de cada agencia. | -Realizar un informe de las necesidades al líder del comité junto a las recomendaciones de cómo trabajarlas. | | subdirector del IE. -Gerentes de proyectos estadísticos. -Empresa de consultoría. | los miembros del subcomité entregado para octubre 2020. |
| 2.4-Cada gerente estadístico planificará y publicará un calendario con los diferentes proyectos y servicios estadísticos que le estará proveyendo a cada uno de sus clientes. | -Llevar a cabo comunicaciones periódicas con los miembros del subcomité. -Cada empleado debe realizar una reunión individual con el delegado de cada agencia que tiene a cargo, para crear un espacio de colaboración entre ambos y se puede exponer las metas, proyectos y planes de trabajo. -Establecer por cada subcomité las estadísticas que tienen prioridad. -Crear un plan de proyectos estadísticos de cada subcomité y enviar a líder del comité y a los directores del IE. | Noviembre 2020 | -Gerentes de proyectos estadísticos. -Líder del comité de coordinación estadística. -Empresa de consultoría. | 1. El plan de cada subcomité terminado y enviado para noviembre 2020. |
| 2.5- Implementar una infraestructura tecnológica en el IE para que las agencias y municipios puedan depositar directamente los datos, compartir información y mejorar la colaboración. | -Analizar el tipo de plataforma que se requiere para crear el sistema interno. -Realizar un inventario de la información que estaría recopilando el sistema. -Crear un flujograma tecnológico sobre el funcionamiento, accesos, procesos y comandos del sistema. -Establecer los criterios de seguridad necesarios para proteger la información del sistema. | Febrero a diciembre 2020 | -Departamento de IT -Empresa de consultoría. -Director y subdirector del IE. | 1. Plataforma o sistema creado para julio 2020. 2. Proyecto piloto evaluado y ajustado para diciembre 2020. |

| | | | | |
|---|---|----------------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> -Adiestrar a los empleados y miembros del comité en el uso del programa. -Crear y correr un análisis piloto del sistema. | | | |
| 2.6- Implementar una cultura de colaboración con todos los participantes del comité para que los gerentes puedan proveer asesoría y trabajar efectivamente los proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> -Reuniones periódicas informativas y avances de los diferentes proyectos. -Avisos de colaboración con las agencias públicas. -Talleres que reúnan necesidades similares de las agencias. -Adiestrar a los gerentes de proyectos estadísticos en las competencias necesarias para los procesos de asesoría de sus clientes. | Noviembre 2020 | <ul style="list-style-type: none"> -Gerentes de proyectos estadísticos. -Líderes y participantes del CCE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de reuniones trimestrales llevadas a cabo. 2. Cantidad de proyectos colaborativos presentados o publicados. |
| 2.7- Planificar la expansión de los servicios estadísticos a las agencias y municipios para aumentar el alcance del comité. | <ul style="list-style-type: none"> -Auscultar el cumplimiento de los objetivos de este plan estratégico. -Crear un nuevo plan más específico, aplicando todas las enseñanzas obtenidas. -Aumentar la cantidad de clientes que participan del comité. -Adentrarse en las diferentes necesidades estadísticas de los miembros del comité. | Febrero 2021 | <ul style="list-style-type: none"> -Líder del comité de coordinación estadística. -Director y subdirector del IE. -Empresa de consultoría. -Junta del IE. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de cumplimiento y objetivos alcanzados para agosto 2020. 2. Plan de crecimiento para el 2020-2021 en agosto 2020. |

Recomendaciones por objetivo:

2.1- Se debe crear un manual donde se establezcan los procesos de trabajo con el comité estadístico. En el mismo, deben establecer cuáles serán los parámetros para participar del comité. Se debe estructurar el proceso de las reuniones con el comité y que cada gerente esté debidamente preparado para trabajar en la estructura y planificación de reuniones, establecer contactos adecuados con las agencias, la frecuencia de las reuniones (trimestral), procesos de trabajo y los parámetros mínimos de calidad de todas las agencias o municipios. Una vez se establezca el proceso, se debe tener una reunión con todos los miembros del comité para informar los nuevos cambios y procesos a seguir.

2.2- Una vez se establezcan los nuevos procesos de trabajo, se debe realizar un análisis de necesidades general de las agencias para evaluar como el IE puede funcionar como un recurso de apoyo y asesor para responder a sus necesidades y crear una dinámica de colaboración entre ambos. Para esto se debe crear un instrumento tipo cuestionario que permita medir las áreas de necesidad de las agencias. Una vez se recopile la información, se debe analizar y discutir con el comité para dividir las agencias entre los gerentes de proyectos estadísticos y priorizar las metas y proyectos que se estarán realizando acorde a las necesidades presentadas.

2.3- Cada gerente de proyecto estadístico tendrá a cargo un listado de agencias y municipios con los cuales creará un subcomité. Estos gerentes se deben encargar de analizar a mayor profundidad y especificidad las necesidades presentadas por las agencias y hacer un plan de trabajo (aprobado por el líder del comité de coordinación estadística) para cubrir esas necesidades según las prioridades establecidas. Estos planes deben estar enmarcados dentro del manejo de proyectos del IE que se plantea en la primera meta de producto.

2.4- Este debe ser un único calendario donde todos los demás empleados relacionados tengan acceso al mismo. Cada gerente debe asegurarse que el mismo esté debidamente actualizado. Pueden hacer uso de herramientas como *google calendar* o *outlook* y tenerlo compartido.

2.6- Para fomentar esta cultura colaborativa se deben, por ejemplo, auscultar las necesidades de las agencias, verificar si hay paridad con otras agencias y crear talleres de desarrollo unificando las agencias necesidades similares (esto permite maximizar los recursos, fomentar el trabajo en equipo y desarrollar las áreas de oportunidad en las agencias desde una perspectiva de colaboración). El IE se debe asegurar que cada gerente tenga las competencias para poder trabajar con las situaciones y áreas específicas del trato de clientes, como por ejemplo comunicación, manejo de situaciones difíciles, manejo de conflictos, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, entre otros necesarios para evitar el llegar a el uso del protocolo desde la vía legal.

2.7- Expandir implica tener la oportunidad de alcanzar cada vez a un mayor número de agencias y municipios y poder atender necesidades estadísticas más profundas o complejas dentro de cada organización. A medida que esto ocurra, el IE podrá tener un mayor impacto en las estadísticas del país y fomentará el uso de datos para la toma de decisiones importantes. En general se deben identificar cuáles son las necesidades reales de las agencias y municipios, permitiendo trabajar directamente con lo que pueda estar afectando la creación o calidad de los datos.

Plan Estratégico de Marzo 2021 a Agosto 2022

Tercera Meta de Producto: Mejorar el presupuesto o capital diversificando los servicios y proyectos del Instituto para la obtención de ingresos externos de fondos no-gubernamentales.

Históricamente el IE no ha podido recibir el 100% del presupuesto establecido en su ley. Además, que, al igual que muchas otras agencias, ha sufrido recortes de presupuesto que le imposibilitan el cumplimiento de su misión a cabalidad. Los resultados del diagnóstico organizacional demostraron que la mayoría de las personas desconocen cuál es la verdadera misión del IE, como el mismo opera o cuales son los servicios que provee. También encontró algunas oportunidades para maximizar el uso del presupuesto con el que cuenta. El trabajo del IE es tan importante para los procesos de toma de decisiones efectivas en el país que se debe asegurar su continuidad. Para lograr esto, es importante el IE no dependa completamente del presupuesto que le asigna el gobierno para sus operaciones. El IE debe darse a conocer, comenzar a capitalizar sobre los servicios que puede proveer y hacerse pertinente para el país proveyendo datos confiables sobre los diferentes temas de interés. El propósito de esta tercera meta es comenzar a sentar las bases para que el IE genere ingreso adicional a su presupuesto asignado por el gobierno. La visión es lograr que el IE logre el presupuesto necesario para poder cumplir a cabalidad con su misión y pueda crecer para adentrarse en el manejo de otros datos o temas estadísticos de importancia para el país.

Señales de Logro de la Meta: El recibimiento de fondos federales por proyectos manejados por el IE, adquisición de nuevos empleados dedicados a tiempo completo a esta meta del IE, mayor cantidad de servicios otorgados a la empresa privada, realización de trabajos o proyectos junto a instituciones científicas (e.g. universidades) y al menos el 30% del presupuesto del IE proveniente de recursos externos dentro de 5 años.

| Objetivo | Actividades | Duración | Recursos Necesarios | Evaluación de Cumplimiento |
|--|--|-----------------|---|--|
| 3.1- Aplicar a al menos 3 propuestas al año de proyectos para la obtención de fondos federales y fomentar el crecimiento del IE. | -Educar y adiestrar a empleados en el manejo de propuestas federales. -Hacer un listado de las propuestas federales de interés para el IE. -Aplicar trimestralmente a 1 propuesta según tengan disponibles los recursos para trabajarla. | Continuo | -Personal dedicado a estos proyectos de desarrollo. | 1. Cantidad de propuestas sometidas al año, al menos 3 antes de agosto 2021. |
| 3.2- Estructurar y | -Definir el tipo de proyectos que serán | Marzo a | -Director y | 1. Servicio definido y |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------|---|---|
| <p>promocionar y el servicio de “estadísticas a la medida” para aumentar la cantidad de pedidos y atender las necesidades estadísticas específicas de cualquier persona.</p> | <p>trabajados con este servicio. -Promocionar el servicio, costos y procesos a través de las redes y la prensa. -Delimitar los recursos disponibles para proveer este servicio eficientemente y establecer una cantidad de proyectos a ser aceptados por periodos.</p> | <p>junio 2021</p> | <p>subdirector del IE. -Contratista independiente.</p> | <p>estructurado para abril 2021. 2. Promoción del servicio y obtención de clientes desde mayo 2021.</p> |
| <p>3.3-Realizar al menos 3 alianzas con instituciones educativas o científicas para que el IE pueda involucrarse en proyectos adicionales y certificar los trabajos que realiza.</p> | <p>-Crear los parámetros de los proyectos estadísticos para certificar los trabajos realizados por instituciones externas al IE. -Realizar una búsqueda y análisis de las instituciones educativas que tienen programas de internados relacionados a los temas de trabajo del IE para asignar al menos un interno a cada gerente estadístico. -Realizar alianzas con los programas de investigación de las universidades para realizar proyectos en conjunto y poder aprovechar sus recursos. -Delegar proyectos estadísticos de interés público o privado a los programas de alianzas.</p> | <p>Marzo 2021 a agosto 2022</p> | <p>-Director y subdirector del IE. -Gerentes de proyecto estadísticos</p> | <p>1. En cada periodo asignado deberán haber cumplido las tres alianzas realizadas.</p> |
| <p>3.4- Proveer servicios especializados a las agencias o entidades privadas donde se utilice la información estadística que tiene el IE según lo permitido</p> | <p>-Analizar las oportunidades que tienen las agencias públicas u organizaciones privadas que se puedan trabajar con los datos a los cuales el IE tiene acceso. -Enviar propuestas sencillas directamente a recursos que les pueda interesar los servicios. -Incentivar a los gerentes y asistentes</p> | <p>Desde agosto 2021.</p> | <p>-Director y subdirector del IE. -Gerente de proyectos estadísticos dedicado.</p> | <p>1. Vender al menos 3 servicios al año.</p> |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>en su ley para obtener ingresos económicos adicionales a los esfuerzos ya realizados.</p> | <p>estadísticos a que realicen una cantidad mínima de ventas u ofrecimientos anuales.</p> | | | |
|--|---|--|--|--|

Recomendaciones por objetivo:

3.1- Deben reclutar a una persona (puede ser contratista) con experiencia trabajando con propuestas federales, que se dedique únicamente a hacer búsqueda de fondos federales. Esta persona debe contar con las competencias necesarias para trabajar con todo el proceso: hacer la búsqueda de fondos, crear propuestas y, si es seleccionada la propuesta, establecer el plan de trabajo que vaya acorde a los objetivos y evaluar su cumplimiento. De no contratar a una persona externa que cuente con esta experiencia, deben seleccionar y adiestrar a un empleado que se dedique únicamente a este rol.

3.4- Se pueden identificar necesidades de datos en las organizaciones públicas y privadas para establecer costos de servicios especializados utilizando estos datos. Se pueden identificar, con los datos que ya tiene acceso el IE, las necesidades y oportunidades que pueden ayudar a las organizaciones a desarrollarse. Se trata de un servicio especializado dirigido al desarrollo de los clientes utilizando los datos ya disponibles.

Recomendaciones Generales de Seguimiento Para el Instituto

A continuación, se presentan las recomendaciones generales que el IE puede trabajar que se desprenden de los resultados del diagnóstico organizacional, que ayudarán en la implementación del plan estratégico y contribuirán a su desarrollo organizacional.

1. Llevar a cabo un proceso de socialización con todos los miembros de la Junta para que conozcan a los empleados del IE, el funcionamiento de la organización, su ley y la historia de la institución.
2. Verificar y balancear las escalas salariales de los empleados a base de sus competencias y responsabilidades.
3. Realizar una búsqueda de las diferentes organizaciones y profesionales que realizan las mismas funciones del Instituto y establecer un proceso de “benchmarking” para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo, para compararlos con los propios del Instituto para alcanzar un alto nivel de competitividad.
4. Dar mayor publicidad a los proyectos y servicios estadísticos que provee el IE.
5. Adiestrar a los empleados para desarrollar sus competencias de trabajo interpersonales (e.g. trabajo en equipo, manejo de estrés, desarrollo de líder, motivación, creatividad, supervisión efectiva).
6. Aumentar la relevancia y actualización en los temas que la ciudadanía interesa conocer y entender, con un lenguaje sencillo y dirigido a público general.
7. Enmendar la ley para lograr un mejor enfoque de desarrollo del IE y aclarar sus procesos administrativos y su autonomía.
8. Crear dentro del IE un departamento (o asignar a una persona) dedicado a la publicidad y promoción de los servicios, proyectos, publicaciones y de obtener alianzas estratégicas para diseminar los datos y aumentar los recursos económicos del IE.
9. Seleccionar temas de proyectos que sean relevantes al país en la actualidad y generar informes estadísticos que permitan promocionar al Instituto y generar pertinencia a las personas. Estos informes deben ser cónsonos a las diferentes necesidades del país y que demuestren transparencia en sus datos estadísticos para ir generando un cambio en la percepción que tienen las personas sobre el IE.
10. Renovar y actualizar su página web para facilitar el uso y acceso a los datos y diferentes herramientas.
11. Insertarse en los procesos de política pública para proveer datos y proteger los privilegios del IE.

12. Empoderar a los empleados para que se conviertan en la cara y los representantes del IE con sus propios proyectos. Los empleados se deben sentir parte de la toma de decisiones que se lleven a cabo en el IE y afecte sus trabajos.
13. Maximizar los recursos y espacios físicos del IE para mejorar su ergonomía y que los empleados puedan trabajar en un ambiente cómodo junto a todo su equipo.
14. Contratar un personal adicional dedicado a todas los objetivos y trabajos de la tercera meta de producto para evitar la sobrecarga de trabajo y el desvío de la misión principal del IE.