

Plan Estratégico para la Modernización del Instituto Panamericano de Geografía e Historia 1999-2002



Contenido

Carta de la Secretaría General	5
Introducción	9
El Marco de Referencia Estratégico	15
Fortalezas y Debilidades	21
Oportunidades y Amenazas	27
Estrategias Institucionales	31
Programas de Trabajo	35
Rumbo al Año 2002	57

Carta de la Secretaría General



El Plan Estratégico que aquí se presenta para la modernización del Instituto Panamericano de Geografía e Historia obedece al cumplimiento de la Resolución No. XXV de la XXXIII Reunión del Consejo Directivo del IPGH, celebrada en San Salvador, El Salvador en noviembre de 1998.

Actualmente, los procesos de investigación, capacitación y divulgación científica en las áreas de cartografía, geografía, historia y geofísica han evolucionado a tal grado que muy pocas instituciones en el mundo pueden encontrarse realmente actualizadas en estas disciplinas.

Para estar a tono con los cambios, es conveniente realizar un profundo examen de la situación que enfrentan las instituciones y visualizar clara y creativamente su futuro.

Por esta razón, en el Instituto Panamericano de Geografía e Historia dimos inicio a un proceso de planeación y reflexión estratégicas; con base en él logramos identificar con precisión aquellos factores clave de éxito, en los que debemos poner especial atención para impulsar y consolidar el proceso de modernización institucional.

La modernización de nuestras estructuras, de nuestro pensamiento y de nuestros procesos de trabajo exige el planteamiento y ejecución de estrategias institucionales capaces de hacer evolucionar, rápida e inteligentemente, a la organización a la que pertenecemos.

Es menester dejar claro que, por más atinado que haya sido el diagnóstico institucional y la elección de los caminos a seguir para su modernización, expresados en este documento, es imprescindible contar con la participación activa y propositiva de todas aquellas personas interesadas en el progreso de la institución, para mejorarlos y complementarlos con sus sabios y experimentados puntos de vista.

Es por esta razón que, desde mi responsabilidad como Secretario General del IPGH, los convoco a aportar sus ideas, pensamientos,

críticas y sanos comentarios a este documento estratégico, ya que ellos lo enriquecerán y perfeccionarán.

Sin embargo, contar con un documento que guíe y oriente nuestros pasos por el camino hacia el cabal cumplimiento de la misión encomendada al Instituto, no es suficiente.

Es indispensable lograr el compromiso personal y estimular la capacidad creativa e innovadora de todos los que colaboramos en esta noble, trascendente y generosa institución.

Por lo anterior, me permito poner a su consideración el presente documento, que permitirá un gran cambio dentro de los procesos del Instituto y lo llevará hacia nuestra meta principal: la modernización, que sólo busca servir mejor a los países que integran el IPGH.

Ing. Carlos Carvallo Yáñez
Secretario General
Instituto Panamericano de Geografía e Historia

Introducción



Recientemente, la Secretaría General del IPGH organizó un equipo de trabajo para desarrollar un ejercicio de reflexión y **planeación estratégica**, considerando en este estudio las aportaciones realizadas por las Autoridades y Secciones Nacionales del IPGH.

En él, se intercambiaron puntos de vista acerca del **presente** y **futuro** de la institución, así como, de las **estrategias** y **programas de trabajo** que orientarán los procesos de investigación, capacitación y divulgación científica en materias cartográfica, geográfica, histórica y geofísica.

La experiencia y el profundo conocimiento del Instituto, de quienes participaron en este estudio de amplia visión enriquecieron y fortalecieron su convicción acerca de su viabilidad y su promisoría trayectoria futura.

En este sentido, confirmaron la gran **fortaleza** de haber integrado a importantes miembros de la comunidad científica panamericana alrededor de un organismo especializado de gran trascendencia para los países miembros. También corroboraron la creciente importancia que tienen las disciplinas antes mencionadas como fuente de información en los procesos de toma de decisiones estratégicas en sus gobiernos e instituciones de investigación.

Durante el ejercicio de reflexión estratégica, se identificaron importantes **oportunidades** de crecimiento a corto y largo plazos y, se reafirmó la capacidad institucional de realizar alianzas estratégicas con otros centros de investigación a nivel internacional.

Sin embargo, se visualizaron algunas **amenazas** que podrían limitar el desarrollo de las actividades principales del Instituto a corto plazo; es el caso de los problemas económicos por los que atraviesan actualmente algunos de los países miembros. No obstante, con base en un ejercicio creativo de búsqueda de **acciones**, se identificaron con claridad aquellas que podrían lograr disminuir significativamente su impacto.

También se reconocieron áreas de oportunidad en las **debilidades** identificadas. El espíritu libre y crítico de los miembros del equipo de trabajo generó un sano proceso de reflexión acerca de las limitaciones tecnológicas, financieras y de infraestructura del Instituto para hacer realidad la **visión estratégica** que se han impuesto como compromiso colectivo.

Se confirmó su **misión** y se definieron sus **objetivos estratégicos**, con base en los cuales se podrá medir con precisión el desempeño institucional. Se identificaron los **factores clave de éxito** en los que se pondrá especial interés y las líneas estratégicas en las que se desarrollarán las actividades de investigación, capacitación y divulgación científica.

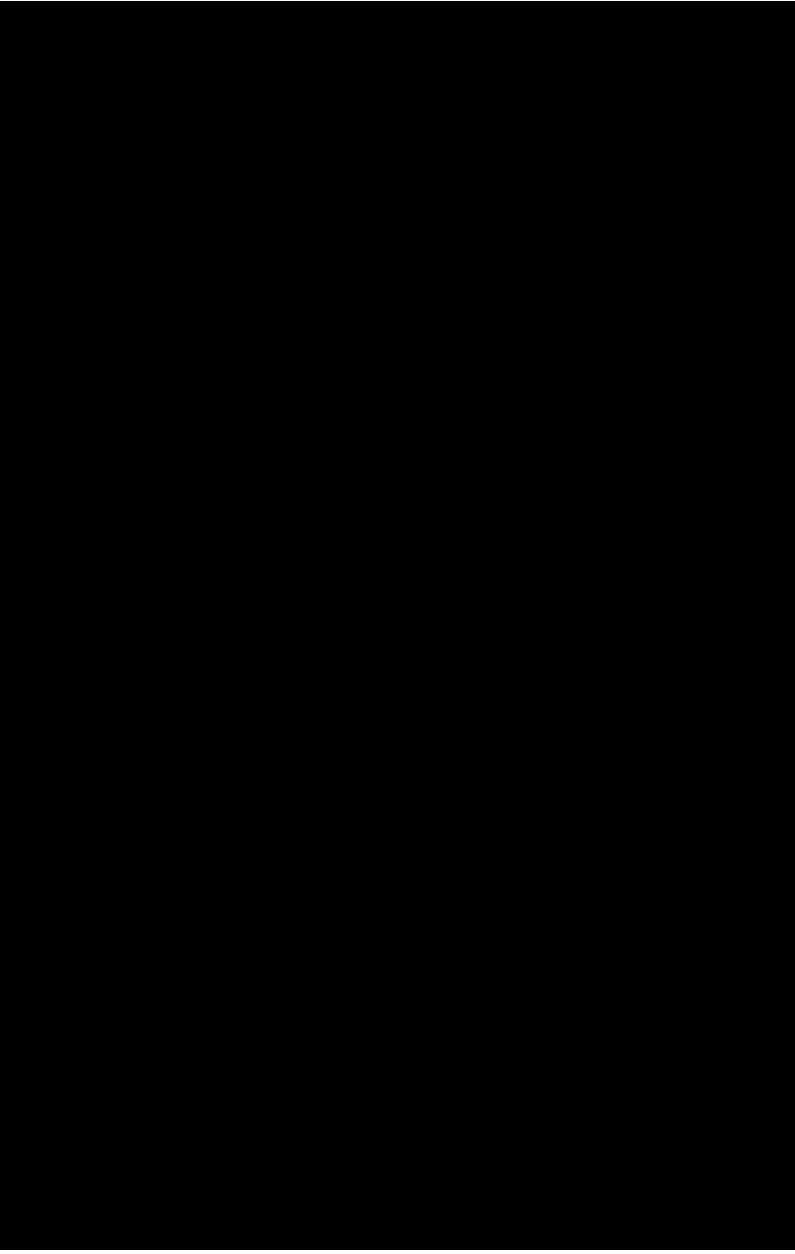
Se definieron tres **estrategias institucionales** para cerrar la brecha entre su posición estratégica actual y la que se desea tener en un periodo de tres años. En este sentido, las estrategias institucionales cubren todos los aspectos críticos para el sano desarrollo del IPGH a largo plazo:

- **Estrategia Científica.**
- **Estrategia Financiera.**
- **Estrategia Administrativa.**

Todas ellas darán rumbo y sentido estratégico a los proyectos de trabajo en los que se incursionará y a las decisiones y acciones que se tomarán y aplicarán para cumplir cabalmente con su misión institucional.

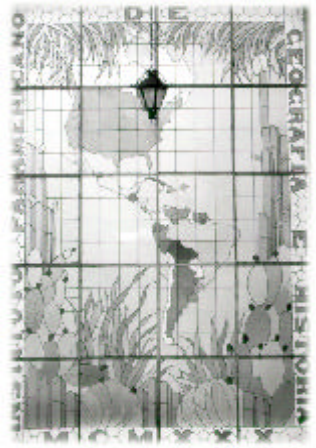
Es menester señalar que el proceso de reflexión y planeación estratégica fue conducido por un asesor externo y, el modelo metodológico que empleamos para su desarrollo se expone en la Figura 1.

Figura 1. Proceso de Planeación Estratégica del IPGH.



Lic. Rafael Corona Funes
Consultor en Planeación Estratégica

El Marco de Referencia Estratégico



Desde su fundación, hace más de 70 años, el Instituto Panamericano de Geografía e Historia ha apoyado y contribuido decididamente al avance de las ciencias que corresponden a su campo de acción.

Connotados investigadores y científicos, así como Autoridades de la más alta jerarquía en los países miembros, han sido importantes protagonistas en el proceso de evolución de la institución desde su nacimiento.

Muchos años han pasado y, sin embargo, la vigencia e importancia estratégica del Instituto se mantiene y consolida, con base en el reconocimiento de su trascendental misión:

El Instituto Panamericano de Geografía e Historia es un organismo internacional, científico y técnico de la Organización de los Estados Americanos, dedicado a la generación y transferencia de conocimiento especializado en las áreas de cartografía, geografía, historia y geofísica; con la finalidad de mantener actualizados y en permanente comunicación a los investigadores e instituciones científicas de los países miembros, todo ello, con base en un gran amor a lo que se hace y en constante proceso de modernización.

Es menester señalar que es responsabilidad y compromiso personal de quienes dirigimos y colaboramos en esta noble institución, cumplir y hacer cumplir su razón de ser en el ámbito panamericano.

No obstante, esto no es suficiente. Es necesario tener claridad acerca de su futuro a largo plazo, ya que sólo de esta manera sabremos conducirlo con entusiasmo e inteligencia hacia la posición estratégica más conveniente para todos y cada uno de los países miembros.

En este sentido, la visión institucional es clara y objetiva; sintetiza el pensamiento y sentimiento de muchos hombres y mujeres que están seriamente comprometidos con la institución y su trascendental tarea científica y técnica:

Ser un organismo de excelencia, con amplio reconocimiento internacional, que integre a los más destacados investigadores y especialistas en la realización de proyectos multinacionales y de gran alcance; con la finalidad de promover el bienestar de la sociedad de los países miembros; destacándose siempre por el cabal cumplimiento de su misión.

Cumplir con la misión institucional, hacer realidad su visión a largo plazo y modernizarla para conservar la tradición vanguardista que siempre ha tenido, es el gran reto que debemos enfrentar juntos.

Para lograr esto último, se han identificado los objetivos estratégicos con base en los cuales orientaremos los esfuerzos, recursos y acciones institucionales durante los próximos años:

1. Fomentar el avance de las ciencias cartográficas, geográficas, históricas y geofísicas, a través de:

- **Mejorar y elevar los conocimientos científicos y técnicos de investigadores y especialistas.**
- **Promover la incorporación de importantes recursos económicos para el desarrollo de proyectos de gran alcance.**
- **Ampliar y consolidar los vínculos científicos con instituciones de investigación de todo el mundo.**
- **Desarrollar y aplicar un sistema de incentivos y estímulos a investigadores y especialistas.**

2. Fortalecer e impulsar la educación de profesores, estudiantes, técnicos y profesionales en los países miembros, a través de:

- **Realizar convenios académicos con institutos de Educación Superior.**
- **Mejorar la calidad en los contenidos temáticos, así como la de los materiales didácticos.**

3. Consolidar a la Secretaría General como organismo central de coordinación de todas las actividades científicas, administrativas y financieras del Instituto, a través de:

- **Una organización interna apropiada, para el cabal cumplimiento de la misión institucional.**
- **Una clara definición de funciones.**
- **Capacitación permanente de sus integrantes en tecnologías y sistemas administrativos modernos, relacionados con el trabajo propio de cada uno.**

Fortalezas y Debilidades



En el camino hacia la modernización institucional, es necesario observar las fortalezas que, a través de muchos años se han ido consolidando en el Instituto y reconocer las debilidades que han dificultado el proceso de cambio y mejoramiento continuo.

Fortalezas

La integración de una valiosa red de científicos, intelectuales, profesores y técnicos; junto con los amplios vínculos y buenas relaciones logradas con los Institutos Geográficos Nacionales y Militares, Universidades y Centros de Investigación de los países miembros, representa una verdadera fortaleza organizacional que ha consolidado la capacidad de convocatoria de la institución en América.

Por otra parte, sus estatutos y procedimientos definidos y claros para todos, representan una sólida plataforma reglamentaria para lograr un sano entendimiento entre la Sede, Autoridades y las Secciones Nacionales.

La destacada personalidad de sus fundadores y el reconocido prestigio internacional de los investigadores y científicos que han colaborado generosamente por más de 70 años, han dado un sello de seriedad y trayectoria intelectual de la más alta calidad al Instituto; heredándolo hasta nuestros días.

Todo lo anterior, ha propiciado la colaboración permanente y el pago oportuno de las cuotas de la mayor parte de los países miembros; destacándose el mayor aporte financiero de los países grandes en beneficio directo de los países más pequeños, debido al riguroso cumplimiento presupuestal del programa de trabajo anual.

Es digno reconocer al equipo de personas ocupadas y preocupadas por el buen funcionamiento operativo del Instituto; así como, la generosidad del gobierno mexicano por construir y entregar un hermoso edificio para la realización de las tareas encomendadas a la Secretaría

General, el cual próximamente cumplirá 70 años cobijando nuestro trabajo y nuestras inquietudes.

Es importante destacar la labor editorial del IPGH. Sus publicaciones se han mantenido de manera ininterrumpida como instrumentos valiosos de consulta para investigadores, profesores y estudiantes.

El Fondo Bibliográfico “José Toribio Medina” del IPGH, constituye una de las bibliotecas especializadas más importantes de América Latina. Su acervo alcanza la cifra de más de 35,000 volúmenes y 203,000 fascículos.

Finalmente, en lo que corresponde a los aspectos tecnológicos, la sede cuenta con equipos modernos que integran correos electrónicos, procesadores de datos, fax y acceso a internet; lo cual facilita la comunicación con prácticamente todas las Autoridades y los miembros de las instituciones y profesionales de los países miembros.

Debilidades

Es importante reconocer que, el permanente cambio de Autoridades en las Secciones Nacionales ha provocado distorsiones en los ritmos de trabajo institucional y algunas lagunas operativas por el desconocimiento funcional y estratégico del Instituto.

En algunos casos, las personas que se eligen no tienen clara su misión institucional, concentrándose gran parte de la responsabilidad del proyecto organizacional en la Secretaría General.

De igual forma, la falta de apoyo de las cancillerías en algunos de los países miembros, ha provocado una limitada difusión y divulgación de las actividades desarrolladas por el IPGH.

Por otro lado, no existe una instancia central que formule políticas de investigación de acuerdo con el avance del conocimiento científico y la realidad de los países miembros. En algunos casos, no se incorpora activamente a Universidades, Centros de Investigación y Ministerios Nacionales en el desarrollo de las actividades institucionales.

Lo anterior, ha provocado la carencia de mecanismos que permitan realizar investigaciones de alto nivel y de punta; así como, un limitado vínculo con los grandes centros de investigación.

Existen grupos que presentan permanentemente proyectos de investigación que, aunque interesantes e importantes, crean un ambiente de falta de interés en otros grupos de investigadores de igual trascendencia científica y técnica.

Este fenómeno, en algunos casos, se ve reforzado por el hecho de que la aprobación de los proyectos a ser financiados por el IPGH, recae en una sola persona debido al carácter científico de éstos.

Lo anterior, ha provocado que no siempre los investigadores más destacados desarrollen sus proyectos en el Instituto.

En lo que corresponde a la cuestión financiera, es menester señalar la dependencia exclusiva de las cuotas de los países miembros; lo cual ha provocado insuficiencia de fondos para estimular el desarrollo pleno de las actividades científicas y administrativas propias del Instituto.

En este sentido, faltan mecanismos institucionales para generar fondos complementarios, para estimular la modernización de los sistemas contables, la administración y operación de la biblioteca y la actualización de equipos apropiados.

Todo lo anterior se ha agravado, debido a la disminución de los ingresos provocada por la salida de Canadá como miembro activo del Instituto; lo cual ha repercutido negativamente en la cuota asignada a Estados Unidos en términos relativos, con lo cual, este importante país disminuyó su aporte a partir de 1999.

En algunos casos, las Secciones Nacionales no cuentan con instalaciones apropiadas, ni con el apoyo institucional de recursos económicos.

Es necesario reconocer que las publicaciones aún no son divulgadas extensamente; en otras palabras, falta colocarlas en las bibliotecas de mayor consulta, en las librerías especializadas y en algunos sitios de reunión casual, por ejemplo los museos.

Falta una base de datos que integre, en un solo lugar, a los clientes actuales y potenciales de los libros y revistas editados por el Instituto, y promoverlos a través del uso de sistemas de comunicación internacional como internet.

En muchas ocasiones, el atraso en las publicaciones provoca una sensación de poca seriedad y compromiso con investigadores y especialistas que las utilizan como referencia bibliográfica.

Se reconoce que durante el presente año, con la valiosa colaboración de los Comités Editoriales se ha logrado una importante mejoría en esta situación.

Es necesario que los Comités Editoriales sean de amplia participación y den acogida a toda tendencia de pensamiento relacionada con sus ciencias.

En lo que corresponde al equipo tecnológico utilizado en la Secretaría General, éste debe ser mejorado, con la finalidad de obtener una mejor comunicación con los países miembros en forma permanente y aligerar nuestros procesos de trabajo.

Oportunidades y Amenazas



Definitivamente el entorno que rodea al Instituto y, como extensión a cada uno de los países miembros, ha generado una serie de oportunidades y retos que deben enfrentarse con un ánimo renovado. De igual manera, el entorno ha provocado serias amenazas que han puesto en tela de juicio las estructuras y estrategias que, hace apenas algunos años, motivaron su desarrollo y reconocimiento internacional.

Oportunidades

En este sentido, podemos señalar que reintegrar a Canadá e integrar a otros países del Caribe al Instituto, es un reto posible de lograr a corto plazo.

También lo es, la oportunidad de interesar a otros países europeos como observadores permanentes.

El carácter panamericano del Instituto es reconocido como una de las mayores ventajas sobre instituciones locales, nacionales y regionales; lo cual, es altamente valorado y apreciado por los países miembros y, debería ser utilizado estratégicamente para integrar a otros en el loable esfuerzo de generar y difundir conocimiento experto.

Por otro lado, el Instituto cuenta con la posibilidad de conseguir financiamiento externo de otros organismos internacionales, sobre todo, para el desarrollo de proyectos de gran aliento.

Para tal efecto, es de primer orden mostrar que es una institución moderna y vanguardista orientada a cumplir cabalmente con la misión que le ha sido encomendada.

En lo que corresponde a las publicaciones, es menester señalar que existe un enorme interés de bibliotecas y particulares, por contar con la colección completa de las revistas.

Amenazas

El poco conocimiento sobre la importancia estratégica y los servicios que ofrece el Instituto en los países miembros, organismos e instituciones internacionales, ha provocado un limitado proceso de crecimiento en sus proyectos y de extensión de sus beneficios.

Lo anterior, al lado de serias limitaciones económicas observadas en algunos de los países miembros, ha generado la posibilidad de su retiro (caso de Canadá), afectando dramáticamente los ingresos institucionales; que, a su vez, limitan el desarrollo de proyectos de investigación, capacitación y divulgación científica.

Ello, amenaza la actualización institucional en los campos científico, administrativo y financiero.

Estrategias Institucionales



Al reconocer las fortalezas y debilidades institucionales y, comprender las oportunidades y amenazas que se generan en las diferentes dimensiones del entorno, se hace evidente la construcción y aplicación de tres grandes estrategias institucionales:

- **Estrategia Científica.**
- **Estrategia Financiera.**
- **Estrategia Administrativa.**

Estrategia Científica

Consiste en generar, fortalecer y consolidar a corto plazo, proyectos de investigación multinacionales y de gran aliento, con la finalidad de renovar el quehacer científico en áreas estratégicas y prioritarias para los países miembros.

En este sentido, la aplicación de esta estrategia contempla lograr un mayor y mejor vínculo con universidades, centros de investigación y otros organismos panamericanos e internacionales, invitándolos a participar activamente en las tareas de investigación y divulgación científica.

Estrategia Financiera

Consiste en incrementar los recursos financieros del Instituto, a través de atraer a aquellos países que fueron miembros e integrar a otros, que podrían estar seriamente interesados en colaborar activamente en los proyectos institucionales.

Complementariamente se buscará firmar convenios de cofinanciamiento con instituciones de alto reconocimiento internacional, sin descuidar la búsqueda permanente de otras fuentes de financiamiento.

Estrategia Administrativa

Consiste en alcanzar una completa reestructuración organizacional, que le permita al Instituto impulsar un cambio de pensamiento y acción.

Entre las transformaciones más significativas, destacan la de lograr una mayor eficiencia operativa y de comunicación con las Autoridades y las Secciones Nacionales, la de incorporar activamente a Universidades, Centros de Investigación y Ministerios en las labores propias del Instituto y la de fortalecer las relaciones entre la Secretaría General y todos los grupos de interés que la rodean.

Programas de Trabajo



Con base en las tres estrategias institucionales, a continuación se presentan los programas de trabajo que el IPGH deberá aplicar para cumplir con su misión y objetivos estratégicos.

Es importante destacar que las actividades que integran estos programas de trabajo, están planeadas para realizarse con base en los recursos propios del Instituto y con la amplia participación de todos los países miembros.

No obstante, es indispensable contar con los comentarios y puntos de vista de las diferentes Autoridades institucionales, para enriquecerlos y complementarlos; de ello, depende en gran medida el éxito de su pronta instrumentación.

De su correcto seguimiento, monitoreo y evaluación, depende la administración del proceso de modernización institucional y, de su sabia dirección, el cumplimiento de la visión estratégica del IPGH.

Programa de Trabajo para Instrumentar la Estrategia Científica



Programa de Trabajo para Instrumentar la Estrategia Financiera



Programa de Trabajo para Instrumentar la Estrategia Administrativa



Rumbo al Año 2002



Los años por venir son de grandes retos y oportunidades.

Del fortalecimiento de la capacidad competitiva del IPGH a corto plazo, depende su trayectoria rumbo al nuevo milenio.

Tres años, como horizonte de planeación, son razonablemente suficientes para promover el proceso de cambio planeado y alcanzar la visión estratégica institucional.

Por lo anterior, y con el fin de estar cada vez más y mejor integrado en sus Secciones Nacionales, es compromiso de la Secretaría General hacer una revisión formal del Plan Estratégico de Modernización Institucional periódicamente, con la finalidad de conocer el grado de avance de los resultados, el monitoreo permanente del entorno y la actualización anual de metas y estrategias institucionales.

La capacidad de organización e involucramiento de los países miembros en estas tareas, son aspectos clave para lograr el éxito.

De igual forma lo es, el liderazgo y el serio compromiso de quienes coordinan esfuerzos y recursos institucionales; así como, del entusiasmo y motivación que se genere entre todos los colaboradores del IPGH.

Este documento, es un punto de referencia para la elaboración de los programas operativos anuales en todas y cada una de las Comisiones, Secciones Nacionales de los países miembros y en la Secretaría General.

En consecuencia, el valor que aporta este documento estratégico es el de dar congruencia y sentido de dirección a las actividades que cotidianamente se realizan dentro de la Institución; así como, el dar sustento integral a las acciones específicas que se aplicarán a corto y mediano plazos.

Sin embargo, no es suficiente direccionar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el logro de las metas institucionales; es necesario contar con el compromiso, dedicación y visión estratégica de todos los que integramos y somos partícipes del IPGH.

Edición del
Instituto Panamericano de Geografía e Historia
realizada en su Centro de Reproducción
1999