

Plan Estratégico de Gestión Institucional 2026-2027



INCAA
INSTITUTO NACIONAL
DE CINE Y ARTES
AUDIOVISUALES

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

1. Antecedentes del proceso de prospección estratégica

El presente documento describe el Plan Estratégico de Gestión Institucional para el período 2026-2027. La planificación estratégica constituye una herramienta clave para apoyar la toma de decisiones organizacionales, definir acciones de corto, mediano y largo plazo, y alinear la organización y sus recursos con la ejecución de políticas de apoyo a la industria audiovisual. Asimismo, el plan promueve una mayor transparencia en la gestión y representa un compromiso institucional hacia el logro de objetivos por parte de los equipos del organismo.

El proceso de prospección estratégica fue realizado entre los meses de julio y agosto de 2024 por el equipo de gestión del INCAA, en el marco de una serie de reuniones orientadas a identificar los escenarios de planeamiento y a formular la misión, la visión, los valores compartidos y los objetivos estratégicos para el período 2025-2027.

Este proceso colaborativo fue estructurado en sesiones de trabajo en las que se utilizaron diversas técnicas de ideación y análisis estratégico, tales como brainstorming, dinámicas de análisis en equipo, discusiones abiertas y espacios de construcción colectiva. El propósito fue establecer las bases de un nuevo Plan Estratégico Institucional, alineado con las necesidades, oportunidades y desafíos de la industria audiovisual argentina.

Las reuniones se desarrollaron de manera escalonada y progresiva, abordando distintos aspectos clave para la construcción del plan. El proceso comenzó con la definición de la misión y la visión institucional, que constituyeron el marco conceptual para la posterior formulación de los objetivos estratégicos. A partir de dichos objetivos, se avanzó en la identificación de prioridades de gestión y en la formulación presupuestaria, consolidando así la información necesaria para estructurar el plan. Estas sesiones se apoyaron, además, en un análisis estratégico basado en la herramienta FODA, con el objetivo de alinear las declaraciones institucionales con las expectativas del sector audiovisual, las necesidades de fortalecimiento de la industria y los desafíos vinculados a su crecimiento y expansión internacional.

Luego de recorrer el período 2025 y analizar sus resultados, el Instituto decidió profundizar el proceso de planificación estratégica con el objeto de hacer el plan más transparente, trazable y accionable. En ese marco, el nuevo Plan Estratégico de Gestión Institucional 2026-2027 capitaliza los aprendizajes del primer ciclo de implementación y las recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna, elevando el estándar de gestión y extendiendo la lógica participativa desde la formulación de objetivos hacia las áreas responsables de su ejecución.

En continuidad con este proceso, durante 2026 se llevaron adelante otras cuatro reuniones de análisis, priorización y formulación estratégica, realizadas los días 17/04/2026, 07/05/2026, 15/05/2026 y 05/06/2026, con la participación del equipo de gestión del INCAA y otros colaboradores del organismo. Estos encuentros tuvieron un carácter marcadamente colaborativo y estuvieron orientados a debatir la prioridad de los objetivos estratégicos, así como la definición de metas para el ejercicio 2026 y su estimación para 2027. A partir de los aportes surgidos en dichas instancias de trabajo, el plan fue posteriormente validado por el Presidente del INCAA, consolidando su versión final.

La reformulación del Plan Estratégico Institucional 2026-2027 parte de las definiciones iniciales elaboradas en 2024, pero ajusta sus objetivos, prioridades y metas a partir de la experiencia de gestión recorrida durante 2025. De este modo, incorpora aprendizajes institucionales, operativos y presupuestarios, y fortalece la capacidad del organismo para medir, comunicar y ejecutar con claridad sus propósitos estratégicos.

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

2. Análisis de los escenarios de planeamiento

Con el propósito de establecer los escenarios sobre los que se despliegan las estrategias que conducen al logro de objetivos, se evaluaron los factores que condicionan el contexto externo. Para ello, se aplicó un Análisis PEST (Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico) que permite evaluar el entorno externo del Instituto. Este enfoque permite identificar las fuerzas que influyen en el contexto en el que opera el INCAA, valorando tanto las oportunidades como las amenazas que pueden impactar en su misión de fomentar y promover la industria cinematográfica argentina.

Se observa que en el ámbito político-jurídico, la liberación de los sectores productivos a través de la implementación de un marco jurídico más flexible, como la Ley Bases y el DNU 70/23, eliminaron barreras normativas, lo que puede impactar en el corto plazo en una economía más competitiva y ágil. Esto se traduce en una mayor eficiencia en los procesos y la apertura a nuevos actores en la industria audiovisual.

En adición a ello, el clima de opinión pública es adverso hacia un Estado robusto, con un rechazo significativo hacia el gasto público excesivo y los subsidios, en particular. Existen demandas de mayor transparencia y austeridad en el uso de los recursos estatales, lo que implica un mayor escrutinio público sobre las acciones del INCAA, dificultando la asignación de recursos al cine nacional. Además, la regulación del apoyo a la industria audiovisual mediante los Decretos 662/24 y 984/2024 del PEN limita la entrega de subsidios y pone restricciones en los gastos de estructura del INCAA, lo que impacta su capacidad de apoyo.

En la dimensión económica, la reducción del déficit fiscal y la estabilidad macroeconómica contribuyen a generar un entorno de mayor previsibilidad para la planificación y el financiamiento de proyectos audiovisuales. La disminución de la incertidumbre y la eventual baja de las tasas de interés favorecen la inversión en el sector. A su vez, las políticas de desregulación y apertura económica facilitan las alianzas internacionales, el ingreso de capitales extranjeros y el acceso de la producción audiovisual argentina a nuevos mercados.

Desde una perspectiva socio-cultural, el INCAA enfrenta una mala reputación y un rechazo a los subsidios debido a críticas mediáticas y sociales sobre el uso de estos recursos con fines políticos. Esto dificulta la legitimidad del organismo y su capacidad para justificar su relevancia en el panorama cultural. Además, los cambios en los patrones de consumo, como la caída de la audiencia en medios tradicionales y el auge de las plataformas de *streaming* y otras nuevas formas de *broadcasting*, exigen que la industria audiovisual diversifique sus formatos y estrategias para adaptarse a las nuevas audiencias.

En la dimensión tecnológica presenta un desafío particular. Por un lado, la transformación tecnológica impulsada por la inteligencia artificial (IA) exhibe oportunidades para optimizar procesos internos, personalizar experiencias y fomentar la innovación en la creación de contenido. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque estratégico y puede conllevar riesgos de dependencia tecnológica. La rápida evolución de la tecnología, también impone la necesidad de constantes actualizaciones en sistemas y equipos para evitar quedar rezagados frente a competidores internacionales, lo cual incrementa los costos en innovación y plantea el riesgo de pérdida de competitividad si no se realizan las inversiones necesarias.

En conclusión, el plan estratégico del INCAA se desarrolla en un entorno complejo y dinámico, influenciado por factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos. La desregulación y un marco jurídico más flexible pueden mejorar la eficiencia y competitividad del sector audiovisual, aunque el clima de opinión pública adverso y las limitaciones en subsidios imponen desafíos significativos. La estabilidad macroeconómica y la reducción del déficit fiscal crean un entorno favorable para atraer inversiones y fomentar la coproducción, mientras que las críticas mediáticas y sociales hacia los subsidios afectan la legitimidad y el respaldo al INCAA. Los cambios en los patrones de consumo y la evolución tecnológica obligan a la industria a adaptarse y actualizarse constantemente para mantener su relevancia y competitividad en el mercado global. La implementación de inteligencia artificial puede mejorar la eficiencia y calidad del contenido, pero requiere inversiones y una estrategia bien definida. En conclusión, el INCAA debe navegar estos diversos escenarios con una visión integral y adaptativa para seguir promoviendo el cine argentino y enfrentando los desafíos del entorno.

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

A continuación se resumen los factores del contexto externo, organizados por dimensiones y estableciendo el posible impacto sobre los objetivos estratégicos.

Dimensión	Factor identificado	Desarrollo	Posible Impacto
Dimensión Política-Jurídica	Liberación de los sectores productivos.	La implementación de un marco jurídico más flexible a través de la vigencia de la Ley Bases y del DNU 70/23, elimina barreras normativas puede hacer más competitiva y ágil la economía.	Mayor eficiencia en procesos y apertura a nuevos actores en la industria audiovisual.
	Clima de opinión pública adverso a un Estado robusto.	Rechazo hacia el gasto público excesivo y los subsidios en particular, con demandas de transparencia y austeridad en el uso de los recursos estatales.	Mayor escrutinio público sobre las acciones del INCAA, dificultando la asignación de recursos al cine nacional.
	Regulación del apoyo a la Industria Audiovisual.	A través de los Decretos 662/24 y 984/2024 del PEN se limita la entrega de subsidios a la industria y se ponen límites a los gastos de estructura del INCAA.	Impacto sobre la estructura. Menor capacidad de apoyo. Restricciones en la entrega de subsidios.
Dimensión Económica	Reducción del déficit fiscal y estabilidad económica.	La estabilidad macroeconómica y la eliminación del déficit fiscal generan un entorno de menores tasas y mayor previsibilidad para la planificación de proyectos.	Atrae inversiones estratégicas, incentiva la coproducción y reduce incertidumbre en el sector audiovisual.
	Desregulación económica	Políticas de apertura económica y reducción de regulaciones.	Incentivo de alianzas internacionales y llegada de inversiones extranjeras. Expansión de oportunidades de coproducción y acceso a nuevos mercados.
Dimensión Socio-Cultural	Mala reputación del INCAA y rechazo a los subsidios	El INCAA enfrenta una percepción negativa debido a críticas mediáticas y sociales sobre el uso de subsidios estatales con fines políticos.	Dificulta la legitimidad del organismo y su capacidad de justificar su relevancia en el panorama cultural.
	Cambios en los patrones de consumo	La caída de la audiencia en medios tradicionales y el auge de plataformas de streaming redefinen las preferencias de acceso y consumo de contenido audiovisual.	Necesidad de la Industria de diversificar formatos y estrategias para adaptarse a las nuevas audiencias.
Dimensión Tecnológico	Transformación por Inteligencia Artificial (IA)	La IA puede optimizar procesos internos, personalizar experiencias y fomentar la innovación en la creación de contenido, aunque requiere un enfoque estratégico para su uso.	Mejora de eficiencia y calidad en la gestión y creación de contenido, pero con riesgos de dependencia tecnológica.
	Obsolescencia tecnológica	La rápida evolución tecnológica exige actualizaciones constantes en sistemas y equipos para evitar quedar rezagados frente a competidores internacionales.	Incremento de costos en innovación y riesgo de pérdida de competitividad si no se realizan inversiones.

Cuadro 1: Análisis PEST de los factores del contexto de planeamiento del INCAA 2026-2027

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite realizar una valoración estratégica integral del INCAA, identificando los factores internos y externos que inciden en su desempeño institucional. Esta herramienta facilita el reconocimiento de elementos clave para diseñar estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos del organismo, fortalecer su posicionamiento como promotor del cine argentino y responder de manera efectiva a los desafíos presentes y futuros.

Ambiente interno		Ambiente externo	
Factores impulsores	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	a) Experiencia del INCAA en la gestión y promoción de la industria cinematográfica: La trayectoria consolidada del INCAA lo posiciona como un referente en la promoción y desarrollo del cine nacional. b) Reconocimiento del cine argentino: El cine nacional es valorado como un bien cultural tanto a nivel nacional como internacional, lo que genera oportunidades para su difusión y comercialización. c) Capacidad instalada: El INCAA cuenta con infraestructura y plataformas propias como CINE.AR, que son recursos valiosos para la exhibición de contenido. d) Acceso a herramientas tecnológicas: La disponibilidad de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, ofrece la posibilidad de optimizar procesos y mejorar la experiencia de las audiencias.	a) Desregulación y flexibilización jurídica: Los recientes cambios normativos eliminan barreras para los sectores productivos, creando un entorno más competitivo y accesible. b) Estabilidad macroeconómica: La reducción del déficit fiscal y las menores tasas de interés favorecen la planificación y ejecución de proyectos audiovisuales, atrayendo inversiones y fomentando coproducciones. c) Nuevos patrones de consumo: El auge de las plataformas de <i>streaming</i> y la diversificación de los formatos digitales abren nuevas posibilidades para la exhibición del cine argentino. d) Avances tecnológicos: La integración de tecnologías como la inteligencia artificial permite innovar en la producción audiovisual y personalizar contenidos para las audiencias. e) Mayor escrutinio social: La demanda de mayor transparencia en el manejo de recursos representa una oportunidad para mejorar la legitimidad y la imagen del INCAA.	
Factores restrictivos	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	a) Mala reputación y críticas hacia los subsidios: Existe una percepción pública negativa sobre el uso de recursos destinados a la industria, lo que afecta la legitimidad del INCAA. b) Dependencia de subsidios: El modelo principal de apoyo a la industria sigue siendo dependiente de financiamiento público, lo que limita su sostenibilidad a largo plazo. c) Estructuras administrativas complejas: Los procesos internos pueden ser lentos y dificultar una rápida adaptación a los cambios del entorno. d) Limitada presencia internacional: En comparación con competidores globales, el cine argentino enfrenta desventajas en acceso a capital y tecnología.	a) Clima de opinión pública adverso: El rechazo al gasto público excesivo y los subsidios genera un entorno de mayor escrutinio y posibles restricciones presupuestarias. b) Restricciones presupuestarias: Regulaciones recientes limitan la capacidad del INCAA para otorgar subsidios y cubrir gastos de estructura. c) Competencia global: Las productoras internacionales cuentan con mayores recursos, lo que representa un desafío para el posicionamiento del cine argentino. d) Cambios en el consumo: La pérdida de relevancia de los medios tradicionales y el auge de nuevas plataformas exigen adaptación y diversificación en las estrategias de distribución. e) Riesgo tecnológico: Los altos costos de actualización y la dependencia de tecnologías externas pueden afectar la competitividad del sector.	

Cuadro 2: Matriz FODA del INCAA 2026-2027

El análisis FODA evidencia un entorno complejo y desafiante para el INCAA, caracterizado por factores internos y externos que inciden en su operatividad y proyección. Si bien las fortalezas y oportunidades ofrecen bases sólidas para avanzar en la promoción del cine argentino, es crucial trabajar en las debilidades estructurales y mitigar las amenazas externas. En un contexto de mayor escrutinio social, desregulación económica y avances tecnológicos, el INCAA debe adoptar una estrategia integral en el período 2026-2027, que combine eficiencia administrativa, innovación tecnológica, transparencia en la gestión y diversificación de recursos.

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

En el ámbito político, la presión por un Estado más eficiente y transparente ha incrementado el escrutinio público sobre el uso de los recursos, lo que afecta la legitimidad del INCAA y su capacidad de sostener modelos de financiamiento tradicionales basados en subsidios. A nivel económico, la estabilidad macroeconómica y la desregulación ofrecen oportunidades para atraer inversiones y fomentar la coproducción internacional, pero requieren que el Instituto opere bajo estrictos criterios de eficiencia y resultados.

Desde el punto de vista socio-cultural, el organismo enfrenta críticas por el uso de fondos públicos y debe responder a los cambios en los patrones de consumo, como el declive de los medios tradicionales y el ascenso de plataformas de streaming. Esto obliga a una reinversión en la forma de producir, distribuir y posicionar el cine argentino. Por último, en el ámbito tecnológico, la revolución impulsada por la inteligencia artificial y la digitalización presenta tanto riesgos como oportunidades. La adopción estratégica de estas tecnologías será clave para optimizar procesos, diversificar contenidos y conectar con nuevas audiencias.

El siguiente análisis FODA cruzado busca identificar estrategias integrales y poderosas que permitan al INCAA capitalizar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar las amenazas presentes en este complejo panorama.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	"Posicionar al cine argentino como referente cultural global mediante alianzas estratégicas y tecnología disruptiva." Apalancar la experiencia del INCAA y el talento local en la industria audiovisual para atraer inversiones internacionales, optimizar procesos con IA y expandir la coproducción a mercados globales.	"Transformar la percepción pública del INCAA mediante un enfoque en innovación y austeridad de gestión." Reconocer las críticas existentes y revertirlas con una gestión austera pero efectiva, integrando la tecnología e implementando políticas públicas que respondan al clima de época.
AMENAZAS	"Fortalecer la legitimidad institucional a través de mayor transparencia y el diseño de un modelo de negocios autosustentable." Utilizar la capacidad técnica del INCAA para estructurar políticas de coproducción y financiación privada, reduciendo la dependencia de subsidios y alineándose con las expectativas de austeridad pública.	"Redefinir el rol del INCAA como un actor clave en la economía creativa mediante reformas estructurales." Implementar un programa integral de reestructuración interna que optimice recursos, elimine excesos y demuestre resultados tangibles en calidad, eficiencia y beneficios para la industria y la audiencia.

Cuadro 3: Matriz FODA Cruzada del INCAA 2026-2027

3. Identidad institucional: declaraciones de misión, visión estratégica y valores

El presente Plan Estratégico de Gestión 2026-2027 adopta un **mirada Audiencia-Céntrica**, redefiniendo las prioridades del INCAA al colocar las audiencias en el centro de todas sus decisiones y acciones estratégicas. Este enfoque reconoce que el propósito último de toda creación cinematográfica es conectar con el público, y busca entender sus necesidades, preferencias y valores para diseñar una oferta cultural relevante y accesible. Esta visión resulta crucial para responder a los cambios en los patrones de consumo audiovisual y fortalecer la legitimidad del INCAA en un contexto de mayor escrutinio público. Al colocar a las audiencias como beneficiarias directas de las políticas y proyectos, el organismo impulsa el desarrollo sostenible de la industria y la inversión privada.

En esta línea, el INCAA ha definido su misión, visión estratégica y valores sobre los que se construyen su identidad, y que representan los pilares fundamentales que guían su quehacer institucional y estratégico. Estos elementos no solo definen el propósito y las aspiraciones del organismo, sino que también orientan sus decisiones y acciones hacia la promoción de un cine nacional financieramente sostenible y comercialmente relevante. En un contexto dinámico y desafiante, estos principios son el marco que asegura la alineamiento de sus objetivos con las expectativas de las audiencias y la evolución de la industria audiovisual. A continuación, se presentan los componentes esenciales que definen la identidad y dirección del INCAA.

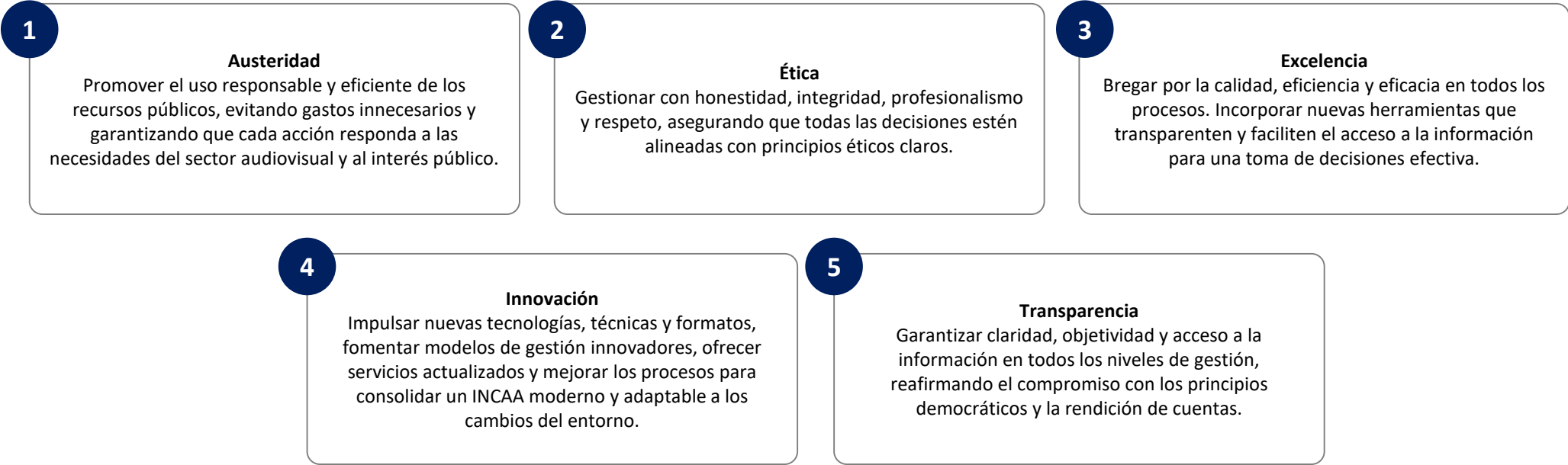
Misión del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA)

En el INCAA, promovemos y regulamos la actividad audiovisual argentina, dirigiéndonos a las audiencias locales e internacionales. Apoyamos la innovación, la profesionalización y la calidad en cada etapa de la producción audiovisual, con el objetivo de fortalecer a la industria audiovisual como un sector competitivo, moderno y sustentable, que contribuya a la identidad cultural del país y expanda sus fronteras hacia nuevos mercados globales.

Visión Estratégica

Aspiramos a agregar valor a la industria audiovisual argentina, acompañando su desarrollo, mediante políticas públicas innovadoras y transparentes, enfocadas en detectar y apoyar talentos, fomentar la eficiencia y atraer la inversión privada. Nuestro objetivo es posicionar a la industria audiovisual nacional como un modelo industrial de excelencia, contribuyendo al desarrollo cultural y económico del país, con proyección internacional a través de la Marca País.

A continuación, se detallan los principios éticos y profesionales que guían las actividades del INCAA y respaldan su compromiso de ser un organismo moderno, ágil y transparente:



En su conjunto, estos principios constituyen el marco de referencia que orienta la gestión del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales. Su aplicación transversal en cada área y nivel de decisión reafirma el compromiso del organismo con una administración responsable de los recursos públicos, en línea con los principios de buena gobernanza y rendición de cuentas que rigen a la administración pública nacional.

4. Objetivos Estratégicos y Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos son metas específicas que el INCAA debe alcanzar para materializar su misión y avanzar hacia la visión establecida. Estos objetivos actúan como un puente entre la planificación y la ejecución, articulando las acciones necesarias en distintas áreas clave. En el contexto del Plan Estratégico 2026-2027, los objetivos deben ser claros, medibles y alineados con las prioridades institucionales, considerando las dimensiones de la Audiencia, de la Industria, de los Procesos Internos y de la Organización y el Conocimiento.

	TIPOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DIMENSIÓN DE LA AUDIENCIA	Miden el nivel de satisfacción, alcance y conexión de los contenidos con las audiencias, promoviendo su fidelización y participación activa. Habiendo establecido el enfoque audiencia céntrico, esta dimensión opera como la dimensión de logro de la visión institucional.
DIMENSIÓN DE LA INDUSTRIA	Evalúan el desarrollo y fortalecimiento del ecosistema cinematográfico, incluyendo la producción, distribución y promoción de contenidos.
DIMENSIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS	Examinan la eficiencia y efectividad de los procesos operativos que soportan la creación, promoción y distribución de contenidos cinematográficos.
DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	Valora la capacidad de la organización para innovar, mejorar y gestionar el conocimiento, asegurando un aprendizaje continuo y el desarrollo de su personal y recursos.

Cuadro 4: Definición de los Objetivos Estratégico 2026-2027 agrupados por dimensión estratégica.

La definición de estas dimensiones responden a una lógica de relación *causa-efecto* que explica cómo los objetivos de una dimensión son causa de los de la siguiente, que son a su vez, su efecto. El siguiente gráfico explica la lógica de esta relación.



Cuadro 5: Relación causa-efecto de las dimensiones estratégicas.

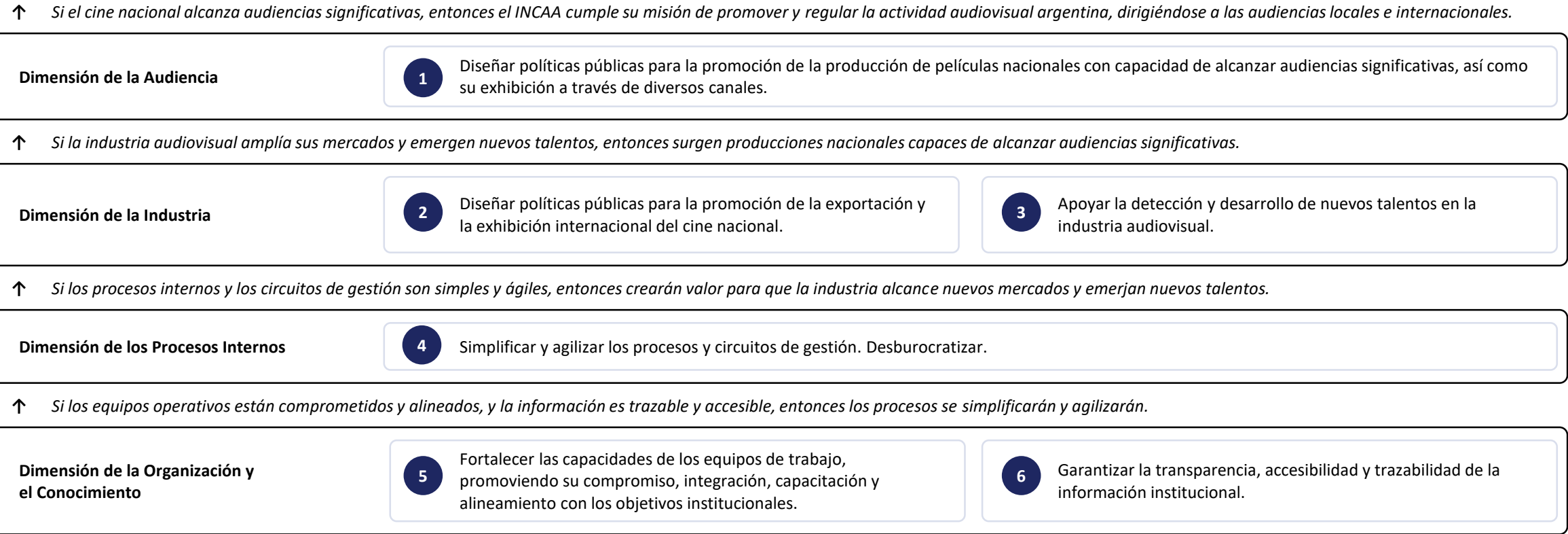
A continuación se detallan los objetivos estratégicos ordenados en un mapa estratégico que organiza y conecta los objetivos estratégicos a través de una estructura lógica. Este instrumento facilita la comprensión de cómo las acciones en una dimensión impactan en las demás, promoviendo una visión sistémica. En el caso del INCAA, el mapa estratégico se organiza de acuerdo a las dimensiones estratégicas establecidas.

5. Mapa estratégico del INCAA 2026-2027

Para los ejercicios 2026-2027 se priorizan los objetivos estratégicos que se detallan a continuación, organizados en un mapa estratégico por dimensiones. El mapa estratégico permite visualizar que la misión institucional no se alcanza únicamente mediante acciones de fomento aisladas, sino a través de una cadena integrada de capacidades, procesos, políticas sectoriales y resultados orientados a la audiencia. Esta lógica permite vincular cada objetivo con una responsabilidad de gestión, facilitar su seguimiento mediante indicadores y fortalecer la trazabilidad entre planificación, ejecución y resultados.

MISIÓN

En el INCAA, promovemos y regulamos la actividad audiovisual argentina, dirigiéndonos a las audiencias locales e internacionales. Apoyamos la innovación, la profesionalización y la calidad en cada etapa de la producción audiovisual, con el objetivo de fortalecer a la industria audiovisual como un sector competitivo, moderno y sustentable, que contribuya a la identidad cultural del país y expanda sus fronteras hacia nuevos mercados globales



Cuadro 6: Mapa estratégico con los Objetivos Estratégico 2026-2027 agrupados por dimensión estratégica.

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

6. Indicadores estratégicos del INCAA 2026-2027

A continuación, se detallan los indicadores estratégicos correspondientes a cada objetivo priorizado del Plan Estratégico de Gestión Institucional 2026-2027, junto con sus respectivas metas para los ejercicios 2026 y 2027. Asimismo, se incorpora la medición de punto de partida al inicio del ciclo 2026, a fin de establecer una línea base que permita comparar la evolución de los resultados y evaluar el grado de avance alcanzado durante el período de implementación del plan.

Los indicadores definidos tienen el carácter de KPI estratégicos (Key Performance Indicators), en tanto permiten medir variables críticas de desempeño asociadas al cumplimiento de los objetivos institucionales. Su función es traducir los objetivos estratégicos en métricas observables, verificables y comparables en el tiempo, facilitando el monitoreo de la gestión, la toma de decisiones basada en evidencia y la rendición de cuentas.

Cada KPI se vincula con un objetivo del mapa estratégico, cuenta con una fuente de información identificada, una frecuencia de medición, un área responsable del dato, una línea base y metas anuales. De este modo, permiten dar seguimiento sistemático al desempeño institucional y fortalecer la trazabilidad entre planificación, ejecución, resultados y evaluación.

En este marco, los indicadores estratégicos constituyen una herramienta central para verificar si las acciones desarrolladas por el INCAA contribuyen efectivamente al logro de los objetivos definidos, permitiendo identificar avances, desvíos, oportunidades de mejora y necesidades de ajuste durante el período 2026-2027.

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

1 Diseñar políticas públicas para la promoción de la producción de películas nacionales con capacidad de alcanzar audiencias significativas, así como su exhibición a través de diversos canales.

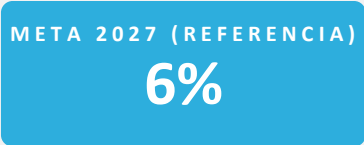
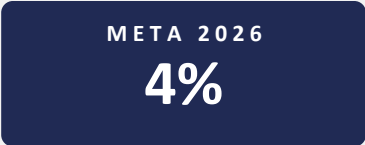
La priorización de este objetivo se fundamenta en la necesidad de aumentar la producción nacional y asegurar su circulación efectiva, a fin de ampliar su alcance y consolidar su vinculación con las audiencias.

KPI 01 PELÍCULAS CON AUDIENCIA

Índice de cuota de mercado del Cine Nacional (CMCN)

Mide la participación del cine nacional en el total de espectadores registrados en salas cinematográficas durante el período analizado, expresada como porcentaje. Permite evaluar la capacidad de las películas argentinas para captar audiencia dentro del mercado de exhibición cinematográfica.

$$\text{CMCN} = \frac{\text{Espectadores de cine nacional}}{\text{Total de espectadores de cine}} \times 100$$



FUENTE DEL DATO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL DATO
F700	Anual	SGEYF

NOTA: La línea de base correspondiente al año 2025 refleja un comportamiento atípico de la cuota de mercado del cine nacional, producto de un estreno de alcance excepcional que incrementó significativamente dicho indicador. En virtud de que no se proyectan eventos de características similares para el período 2026-2027, las metas definidas responden a un escenario de desempeño más conservador y consistente con el comportamiento esperado del conjunto de la producción cinematográfica nacional.

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

1 Diseñar políticas públicas para la promoción de la producción de películas nacionales con capacidad de alcanzar audiencias significativas, así como su exhibición a través de diversos canales.

La priorización de este objetivo se fundamenta en la necesidad de aumentar la producción nacional y asegurar su circulación efectiva, a fin de ampliar su alcance y consolidar su vinculación con las audiencias.

KPI 02

SEGMENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Indicador de segmentación de películas nacionales según nivel de audiencia

Mide la distribución de las películas nacionales estrenadas según el nivel de audiencia alcanzado, clasificándolas en tramos de baja, media y alta circulación. El indicador permite evaluar la capacidad de la producción nacional para ampliar su alcance, reducir la proporción de estrenos con circulación limitada y aumentar la participación de películas en los tramos de circulación media y alta.

Las metas publicadas corresponden al total de los valores entre películas con y sin apoyo del INCAA.

LÍNEA BASE 2025		META 2026		META 2027 (REFERENCIA)	
Baja circulación	97,01 %	Baja circulación	92%	Baja circulación	86%
Circulación media	1,71 %	Circulación media	7%	Circulación media	12%
Alta circulación	1,28 %	Alta circulación	1%	Alta circulación	2%

TRAMO	SEGMENTACIÓN	LECTURA ESTRATÉGICA
Baja circulación	menos de 5.000 espec.	Circulación limitada
Circulación media	5.000–99.999 espec.	Vinculación efectiva con audiencias
Alta circulación	100.000 espec. o más	Alto impacto y competitividad

La unidad de medida es el porcentaje de películas nacionales estrenadas en cada tramo.

FUENTE DEL DATO

F700

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

RESPONSABLE DEL DATO

SGEYF

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

2

Diseñar políticas públicas para la promoción de la exportación y la exhibición internacional del cine nacional.

La priorización de este objetivo radica en la necesidad de incrementar la presencia del cine argentino en mercados internacionales, favoreciendo su proyección y el desarrollo de oportunidades para el sector.

KPI 03EXPORTACIÓN

Índice Ponderado de Presencia Internacional (IPPI)

Mide la intensidad y relevancia de la presencia internacional del cine argentino, relacionando la cantidad de selecciones obtenidas por películas y coproducciones nacionales en festivales acreditados con el total de películas argentinas estrenadas durante el período. Cada selección se pondera según la relevancia institucional del festival.

IPPI =

$$\frac{\sum (\text{selecciones de películas argentinas en festivales} \times \text{peso del festival})}{\text{Total de películas argentinas estrenadas en el período}}$$

La unidad de medida es puntos ponderados de presencia internacional por película argentina estrenada. No se contabilizará la Competencia Argentina del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata.

LÍNEA BASE 2025

1,6 pp

META 2026

1,8 pp

META 2027 (REFERENCIA)

2 pp

IPPI: No todos los festivales tienen el mismo peso.

Tipo de festival y su peso

Clase A FIAPF: 5

Resto Acreditados: 2

Cada película vale 1 punto.

La película ganadora vale 2 puntos.

IPPI Interpretación

0–0,5	Inserción internacional limitada
0,5–1	Presencia internacional moderada
1–2	Ecosistema internacionalmente activo
2–3	Posicionamiento internacional fuerte
>3	Ecosistema altamente internacionalizado

FUENTE DEL DATO

FIAPF

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

RESPONSABLE DEL DATO

FC

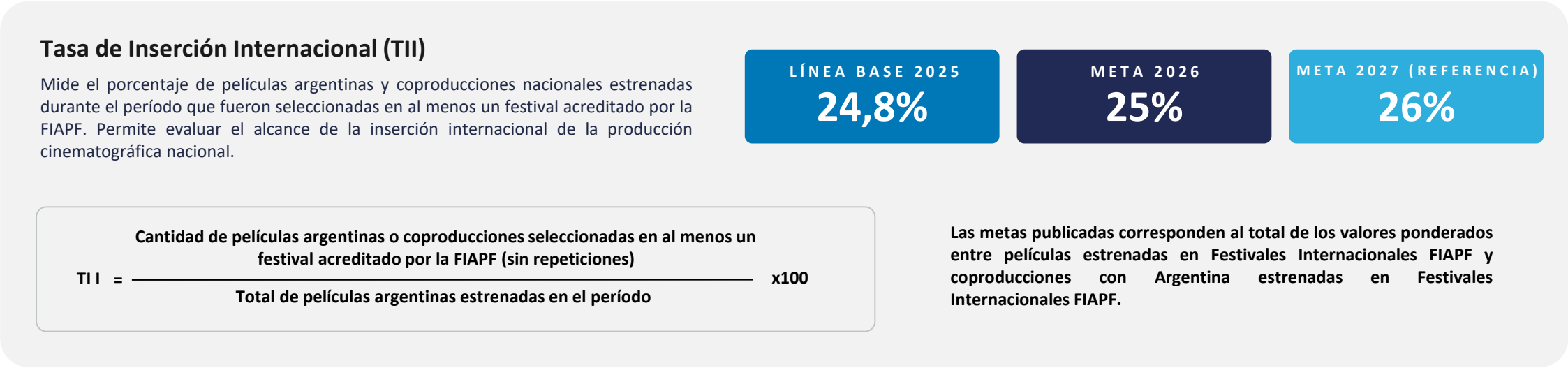
IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

2

Diseñar políticas públicas para la promoción de la exportación y la exhibición internacional del cine nacional.

La priorización de este objetivo radica en la necesidad de incrementar la presencia del cine argentino en mercados internacionales, favoreciendo su proyección y el desarrollo de oportunidades para el sector.

KPI 04INSERCIÓN INTERNACIONAL



2

Diseñar políticas públicas para la promoción de la exportación y la exhibición internacional del cine nacional.

La priorización de este objetivo radica en la necesidad de incrementar la presencia del cine argentino en mercados internacionales, favoreciendo su proyección y el desarrollo de oportunidades para el sector.

KPI 05

INSERCIÓN INTERNACIONAL DE CORTOMETRAJES



OBJETIVO ESTRATÉGICO

3 Apoyar la detección y desarrollo de nuevos talentos en la industria audiovisual.

La priorización de este objetivo se sustenta en la necesidad de fortalecer el desarrollo de nuevos talentos, a fin de asegurar la continuidad, calidad e innovación de la actividad cinematográfica.

KPI 06 EDAD PROMEDIO DE GANADORES

Edad promedio de ganadores de concursos

Mide la edad promedio de los ganadores de concursos y convocatorias destinadas a detección de talentos, durante el período de medición. Su propósito es evaluar si las políticas de concursos están favoreciendo efectivamente la detección y promoción de nuevos talentos, tomando la edad como variable proxy de acceso generacional.

Edad promedio de ganadores =
$$\frac{\sum \text{Edad de cada ganador al momento de la resolución de adjudicación}}{\text{cantidad total de ganadores}}$$

LÍNEA BASE 2025

43 años

META 2026

40 años

META 2027 (REFERENCIA)

39 años

META ESTRATÉGICA DE LARGO PLAZO

30 años

Criterio metodológico

- a) Para el cálculo del indicador se tendrán en cuenta solo los concursos destinados a detección de talentos.
- b) En caso de que el ganador sea una persona jurídica, se considerará como dato la edad del socio gerente o presidente de la empresa.
- c) En el caso de los concursos de Opera Prima y Segundas Películas, se considerará la edad del director.

FUENTE DEL DATO

Resoluciones de adjudicación de premios.

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

RESPONSABLE DEL DATO

SGP

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

3

Apoyar la detección y desarrollo de nuevos talentos en la industria audiovisual.

La priorización de este objetivo se sustenta en la necesidad de fortalecer el desarrollo de nuevos talentos, a fin de asegurar la continuidad, calidad e innovación de la actividad cinematográfica.

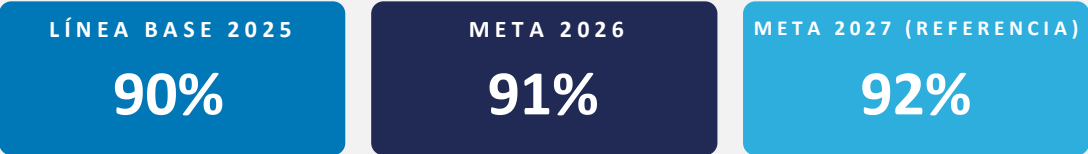
KPI 07

ACCESO A PREMIOS

Ganadores por primera vez en concursos del INCAA

Mide la proporción de personas físicas que resultan ganadoras por primera vez en concursos o convocatorias del INCAA durante el período de medición. Permite evaluar si el sistema está ampliando el acceso a nuevos talentos y no concentrando los premios en beneficiarios recurrentes.

Ganadores por primera vez = $\frac{\text{Cantidad de ganadores por primera vez}}{\text{cantidad total de ganadores}} \times 100$



- Criterio metodológico
- a) Se considera “ganador por primera vez” a toda persona física que no registre antecedentes previos como ganadora de concursos o convocatorias desde 2024.
 - b) Para el cálculo del indicador se tendrán en cuenta solo los concursos destinados a detección de talentos.
 - c) En caso de que el ganador sea una persona jurídica, se considerará el antecedente del socio gerente o presidente de la empresa.
 - d) En el caso de los concursos de Opera Prima y Segundas Películas, se considerará el antecedente del director.

FUENTE DEL DATO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL DATO
Resoluciones de adjudicación de premios.	Anual	SGP

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

4

Simplificar y agilizar los procesos y circuitos de gestión. Desburocratizar.

La priorización de este objetivo radica en la necesidad de reducir tiempos, esfuerzo y fricciones en los trámites digitales de INCAA en Línea, especialmente aquellos realizados por productores en relación con subsidios y gestiones asociadas.

KPI 08

SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Experiencia de Trámites en Línea (ETL)

Mide la experiencia percibida por los usuarios externos al realizar trámites digitales en INCAA en Línea.

ETL combina la percepción del usuario sobre la efectividad y la facilidad del trámite. Se mide mediante una encuesta breve online obligatoria, en la que el usuario califica ambas dimensiones con una escala de 1 a 5 estrellas, una vez enviado el formulario y antes de finalizar la sesión.



ETL INTERPRETACIÓN

Puntaje final	Nivel	Interpretación
2	Crítico	El trámite es percibido como poco efectivo y muy difícil.
3 a 4	Bajo	Presenta dificultades importantes y baja capacidad de resolución.
5 a 6	Medio	Cumple parcialmente, pero demanda esfuerzo o genera fricciones.
7 a 8	Alto	Es percibido como efectivo y relativamente fácil.
9 a 10	Muy alto	Es percibido como muy efectivo y muy fácil de realizar.

FUENTE DEL DATO

Encuesta post-trámite en INCAA en Línea

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

RESPONSABLE DEL DATO

SGTYC

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

5

Fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo, promoviendo su compromiso, integración, capacitación y alineamiento con los objetivos institucionales.

La priorización de este objetivo se sustenta en la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y el desarrollo integral de los equipos de trabajo, ampliando el foco desde la capacitación gerencial hacia el conjunto del personal del organismo.

KPI 09

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Satisfacción del cliente interno (SCI)

Mide si las capacidades, integración y alineamiento de los equipos se refleja en una mejor prestación de servicios internos y en mayor valor percibido por las áreas usuarias.

LÍNEA BASE 2026	META 2026	META 2027 (REFERENCIA)
N/A	5 puntos	7 puntos
Puntaje final	Nivel	Interpretación
2	Crítico	Las áreas internas perciben bajo valor en los servicios o aportes recibidos. Requiere revisión prioritaria.
3 a 4	Bajo	Existen dificultades relevantes en utilidad, oportunidad, calidad o comunicación.
5 a 6	Medio	El servicio interno es aceptable, pero presenta brechas relevantes de mejora.
7 a 8	Alto	Los equipos internos son percibidos como útiles, colaborativos y orientados a resolver.
9 a 10	Muy alto	Los equipos internos son percibidos como socios de alto valor para la gestión institucional.

FUENTE DEL DATO
Encuesta de satisfacción del cliente interno

FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Anual

RESPONSABLE DEL DATO
SGRRHH

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

6

Garantizar la transparencia, accesibilidad y trazabilidad de la información institucional.

La priorización de este objetivo incorpora una dimensión estratégica vinculada al fortalecimiento de la transparencia institucional, la accesibilidad de la información pública y la mejora continua de los mecanismos de publicación y gestión de la información.

KPI 10

TRANSPARENCIA

Índice de Transparencia

Mide el desempeño institucional en transparencia activa y transparencia proactiva, conforme la metodología de evaluación de la Agencia de Acceso a la Información Pública.

LÍNEA BASE 2026

87,7

80,0 TA / 7,7 TP

META 2026

92

84,4 TA / 8,3 TP

META 2027 (REFERENCIA)

93

Transparencia Activa + Transparencia Proactiva
(sobre 100 puntos)

FUENTE DEL DATO

AAIP / Índice de Transparencia

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Anual

RESPONSABLE DEL DATO

SGRRHH

IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

El siguiente cuadro presenta una síntesis de los objetivos estratégicos del Plan de Gestión 2026-2027, identificando para cada uno su dimensión, el área responsable, la frecuencia de medición y los indicadores asociados. Su propósito es facilitar una lectura ejecutiva del plan y fortalecer la trazabilidad entre objetivos, responsabilidades y resultados.

#	Dimensión estratégica	Objetivo estratégico	Área responsable del dato	Frecuencia de medición	Indicadores asociados
1	Audiencia	Diseñar políticas públicas para la promoción de la producción de películas nacionales con capacidad de alcanzar audiencias significativas, así como su exhibición a través de diversos canales.	SGEYF	Anual	KPI 01 / KPI 02
2	Industria	Diseñar políticas públicas para la promoción de la exportación y la exhibición internacional del cine nacional.	FC	Anual	KPI 03 / KPI 04 / KPI 05
3	Industria	Apoyar la detección y desarrollo de nuevos talentos en la industria audiovisual.	SGP	Anual	KPI 06 / KPI 07
4	Procesos internos	Simplificar y agilizar los procesos y circuitos de gestión. Desburocratizar.	SGTYC	Anual	KPI 08
5	Organización y conocimiento	Fortalecer las capacidades de los equipos de trabajo, promoviendo su compromiso, integración, capacitación y alineamiento con los objetivos institucionales.	SGRRHH	Anual	KPI 09
6	Organización y conocimiento	Garantizar la transparencia, accesibilidad y trazabilidad de la información institucional.	SGRRHH	Anual	KPI 10

Cuadro 7: Cuadro resumen de objetivos estratégicos e indicadores.

7. Modelo de gobernanza y seguimiento

El modelo de gobernanza y seguimiento establece las responsabilidades, instancias y mecanismos necesarios para asegurar la ejecución efectiva del Plan Estratégico. Su función es ordenar la carga y validación de los datos, revisar periódicamente el avance de los indicadores, identificar desvíos y definir acciones correctivas. Asimismo, permite transformar la información de gestión en decisiones concretas, asignando responsables y plazos para cada medida adoptada. De este modo, fortalece la coordinación entre las áreas, mejora la trazabilidad de los resultados y asegura que el plan sea un instrumento activo de conducción, seguimiento y rendición de cuentas.

El modelo de gobernanza y seguimiento se materializa a través del esquema de control del Plan Estratégico. Mientras la gobernanza establece las responsabilidades, instancias de decisión y mecanismos de coordinación, el esquema de control organiza el circuito mediante el cual la información es cargada, validada, analizada y convertida en decisiones de gestión.

Trimestralmente se realiza un corte de avance, en la que cada área responsable registra y actualiza los datos de los indicadores. La información es validada por la Subgerencia de Tecnología y Comunicaciones, para asegurar su consistencia y trazabilidad. Los resultados son analizados por un comité de seguimiento del PEI, conformado por la Gerencia General, Gerencias y Subgerencias, que identifica avances, desvíos y acciones correctivas. Finalmente, las conclusiones se consolidan en informes ejecutivos destinados a apoyar la toma de decisiones y la rendición de cuentas, que serán elevados a la Presidencia del organismo.

De este modo, el esquema de control constituye la aplicación operativa del modelo de gobernanza y garantiza un seguimiento sistemático, verificable y orientado a resultados.



Al finalizar cada ejercicio, las gerencias presentan los resultados acumulados anuales, por medio de CCOO. La Gerencia General confecciona un informe único de gestión para ser elevado a la Presidencia.



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
Año de la Grandeza Argentina

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número: IF-2026-78194751-APN-GG#INCAA

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Jueves 13 de Agosto de 2026

Referencia: Plan Estratégico de Gestión 2026-2027

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 24 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
Date: 2026.08.13 12:14:57 -03:00

Carlos Marcelo Vargas Eguinoa
Gerente General
Gerencia General
Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL
ELECTRONICA - GDE
Date: 2026.08.13 12:14:57 -03:00