

PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL, 2016-2026

Contenido Temático

Presentación.....	2
Introducción Metodológica.....	3
Antecedentes.....	8
Marco Legal	12
Marco Estratégico de Referencia.....	14
Misión.....	15
Visión	16
Objetivos Estratégicos	16
Principios Rectores	18
Valores Organizacionales	19
Estrategia Institucional 2016-2026.....	22
Políticas Generales	23
Proyectos Estratégicos	31
Monitoreo y Evaluación	41
Anexos	46

Presentación

Con la Reforma Constitucional en materia político-electoral del año 2014, el Instituto Nacional Electoral tuvo la necesidad de instrumentar de manera inmediata las atribuciones que le fueron mandatadas.

A partir de los resultados obtenidos con las experiencias electorales registradas de los años 2014 a 2016, el Instituto inició la redefinición de su diseño institucional, con el objetivo de lograr una transición que le permita fortalecer la adhesión de la ciudadanía con los valores de la convivencia y cultura democrática en México.

De frente a la nueva etapa en la vida democrática de nuestro país, uno de los mayores retos que enfrenta la Institución es consolidar sus avances y fortalecer una trayectoria que data de más de dos décadas, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía.

Con esta finalidad, se presenta un plan de trabajo con una perspectiva de largo aliento, que ofrece líneas de acción para el corto, mediano y largo plazo, garantizando la organización de elecciones libres, equitativas y confiables en el territorio nacional.

Los principales objetivos que orientarán la planeación Institucional en el periodo 2016-2026 son: 1) organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia, 2) fortalecer la confianza y participación ciudadanas en la vida democrática y política del país, y 3) garantizar el derecho a la identidad.

El marco de actuación ética que deberá observarse en el desempeño institucional está conformado por los valores institucionales: **confianza, tolerancia, compromiso, transparencia y rendición de cuentas**, así como por los principios rectores: **legalidad, certeza, imparcialidad, objetividad, independencia y máxima publicidad**, establecidos en el mandato legal que dio origen al IFE y que se enriquecieron con el INE.

Introducción Metodológica

El proceso de planeación estratégica en el Instituto Nacional Electoral comprendió la realización de varios ejercicios individuales y colectivos de reflexión sistemática, para identificar los elementos que permitieran definir el sentido de la Institución, su misión y la visión a futuro, enmarcadas en la identificación de las actividades sustantivas que la caracterizan y la comprensión del papel que desempeña en el México contemporáneo.

En ese entorno, se diseñaron objetivos estratégicos que orientarán el desempeño institucional hacia el cumplimiento de la misión y visión enunciadas.

Con base en los resultados de los ejercicios de consulta, el análisis de la información obtenida se orientó a concebir los principales instrumentos para encauzar el rumbo institucional hacia el logro del futuro deseable. Así, se construyeron los proyectos estratégicos, las acciones y metas a alcanzar en el periodo establecido para su vigencia, que en conjunto permitirán programar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar el trabajo del INE.

En este sentido, el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 establece el itinerario para modernizar la gestión del Instituto, proporcionando herramientas con las cuales su operación sea más eficiente y orientada a los resultados necesarios para la consecución de los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la vigencia definida para el Plan Estratégico, el periodo comprendido de los años 2016 al 2026 responde al reconocimiento de los órganos de dirección institucional sobre la necesidad de contar con ejercicios de planeación estratégica a largo plazo que, además de la experiencia de los procesos electorales, hagan posible la existencia de periodos de reflexión para evaluar el impacto de las metas establecidas en el propio Plan y, en su caso, reorientar sus herramientas.

El diseño del Plan Estratégico del INE para el periodo 2016-2026, implicó el desarrollo de un proceso participativo e incluyente en cada una de sus fases, las cuales se describen a continuación.

Fase Conceptual (agosto a septiembre de 2016)

Durante el desarrollo de la fase conceptual se obtuvieron los principales elementos para definir la misión y visión del Instituto, se establecieron los objetivos estratégicos, se delinearon las políticas generales y se identificaron los principios y valores que constituyen el marco de actuación de quienes colaboran en el INE.

Con esta finalidad, se realizaron entrevistas individuales al Consejero Presidente, a los Consejeros Electorales, al titular de la Secretaría Ejecutiva, a los responsables de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Coordinaciones.

De forma paralela, se realizaron dos Talleres de Planeación Estratégica, uno con los Consejeros Electorales y otro con los integrantes de la Junta General Ejecutiva, en los que se recabaron sus evaluaciones sobre el quehacer institucional, mismas que permitieron identificar las primeras líneas de trabajo para orientar el diseño de las acciones a seguir en este contexto, a la par de la integración de un diagnóstico sobre los elementos del entorno en que se desarrolla el trabajo del INE.

Fase Colaborativa (septiembre a octubre de 2016)

El desarrollo de la fase colaborativa, permitió llevar a cabo un ejercicio de reflexión con integrantes de los órganos desconcentrados, quienes, mediante el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas institucionales (FODA), contribuyeron en la identificación de los retos que se presentan para el desarrollo del trabajo institucional en la diversidad de circunstancias sociales, políticas, económicas, culturales y geográficas que integran el territorio nacional.

La pluralidad de observaciones fue estructurada en un Taller de Planeación Estratégica, en el que los participantes discutieron en conjunto sobre los elementos más relevantes de sus propios análisis FODA, mismos que, al término de la sesión, quedaron integrados en un solo instrumento que se sumó al diagnóstico institucional.¹

¹ Véase el Anexo 2 de este documento, en el que se presenta el diagnóstico institucional obtenido a partir del análisis de identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, realizado por los delegados de las Juntas Locales Ejecutivas que participaron en las actividades de la fase colaborativa del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

Fase Incluyente (octubre a noviembre de 2016)

La fase incluyente, por una parte, permitió ampliar la consulta sobre el diagnóstico institucional al conjunto de los colaboradores de la Institución, referidos coloquialmente como *Comunidad INE*. Su participación fue concebida a partir de un cuestionario para conocer su opinión sobre asuntos que fueron identificados durante las fases anteriores.

El objetivo de este ejercicio fue contar con datos estadísticos que permitieran ponderar los elementos fundamentales de identidad institucional que comparten los trabajadores del INE, con la finalidad de validar los valores organizacionales y metas estratégicas que conformarán la línea de acción relativa al fortalecimiento del sentido de pertenencia al Instituto.²

Por otro lado, se fortaleció el diagnóstico institucional con la información recabada durante una serie de entrevistas realizadas a figuras públicas y expertos en materia electoral que expusieron su análisis sobre el INE y su papel en la consolidación de la democracia nacional.³

El conjunto de información, sumó elementos relevantes que permitieron ampliar la perspectiva de análisis respecto a los principales retos que enfrentará la institución en el mediano y largo plazo, así como de las expectativas sociales sobre su desempeño.

A la conclusión de cada una de las fases descritas, se sistematizó la información obtenida; se identificaron ideas convergentes y las interacciones registradas entre estas. Asimismo, se consultaron otras fuentes que ofrecieron mayores referencias (bases estadísticas, estudios previos, etcétera) para que, a través de un análisis integral, se complementara el diagnóstico elaborado, con objeto de orientar las estrategias institucionales.

² El Anexo 3 de este documento presenta los resultados obtenidos de la consulta realizada a los colaboradores que integran el Instituto Nacional Electoral, y que conforman en su conjunto la denominada *Comunidad INE*.

³ Véase el Anexo 4, que enlista a los expertos y figuras públicas que contribuyeron con sus comentarios al enriquecimiento del diagnóstico institucional, en el marco de la identificación de amenazas y oportunidades del entorno.

El diagnóstico institucional, que constituye el primer anexo de este documento, es el resultado de la integración, análisis y sistematización de los distintos ejercicios de distinción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, realizados por los participantes de las fases conceptual, colaborativa e incluyente durante el desarrollo del Plan Estratégico. A partir de este análisis, se identificaron los principales retos institucionales y se trabajaron las líneas de acción estratégica que los atenderán, mismas que dieron paso a la elaboración de las Políticas Generales, las cuales constituyen un componente estructural de la planeación institucional.⁴

A partir de lo ya descrito, se aprecia que la construcción del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, fue estructurada desde una perspectiva constructivista, en la que la participación de los distintos órganos de dirección del Instituto fue central para definir su contenido.

En adición a la metodología referida, la noción de la planeación estratégica orientada a resultados en el Instituto, se conceptualizó como un instrumento, en el sentido que la describe la especialista Norma Eyzaguirre:

La Planificación Estratégica como instrumento, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.⁵

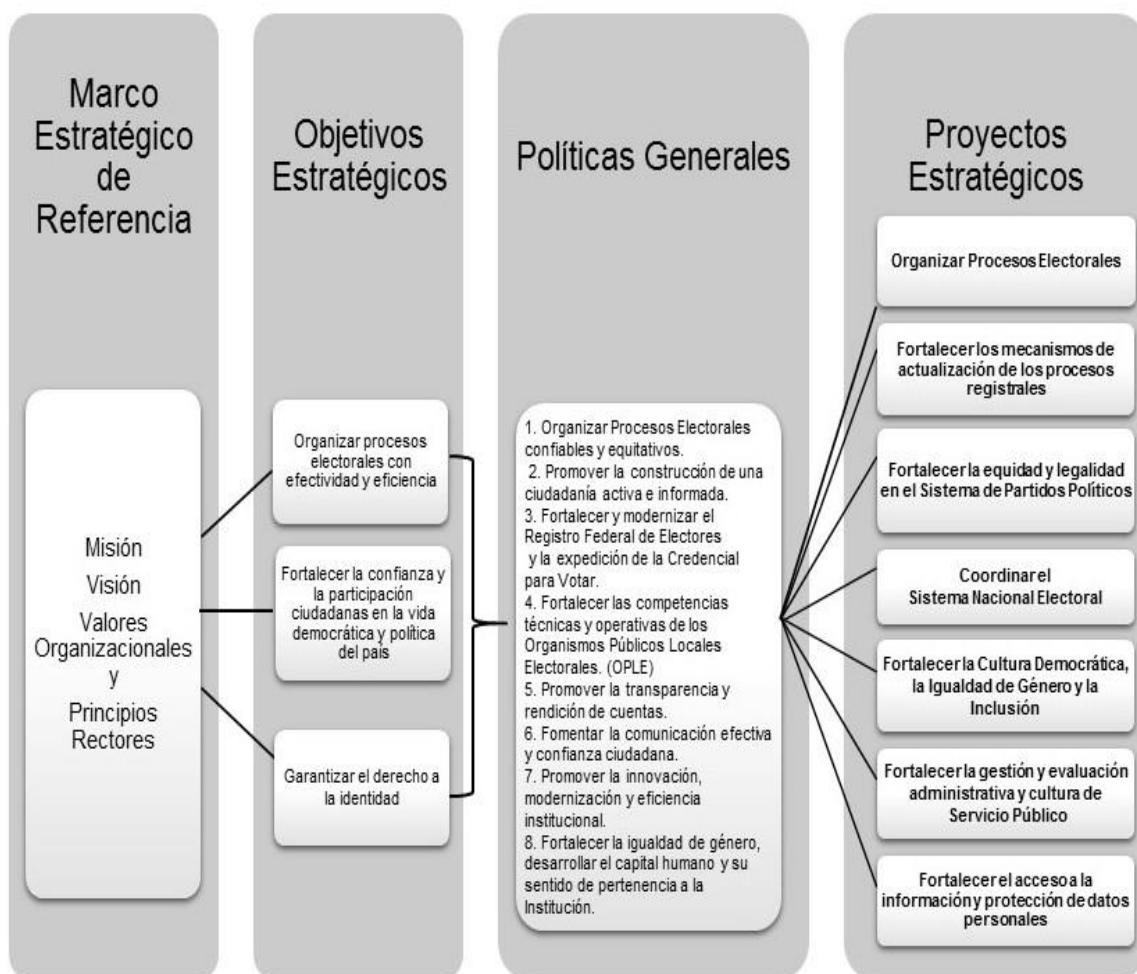
⁴ Véase el Anexo 1, que contiene el diagnóstico general sobre la situación actual del INE.

⁵ Eyzaguirre Rojas, Norma E., *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*, Ministerio de Educación, Secretaría de Planificación Estratégica, Lima, Septiembre de 2006, Pág. 9.

De esta manera, cada uno de los componentes del presente Plan contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al logro de la Misión y Visión, por lo que sus indicadores reflejarán anualmente el avance del cumplimiento de dichos objetivos. En consecuencia los planes, programas y presupuestos anuales del INE atenderán al citado Plan.

A continuación, se presenta en la Figura 1, un esquema que resume la estructura del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral:

Figura 1
Estructura y vinculación de los componentes del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral



Antecedentes

Los orígenes de la planeación estratégica en la administración pública en México pueden ubicarse a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, como respuesta a la demanda social de conocer con mayor transparencia el ejercicio de los recursos públicos y a la necesidad de mejorar la gestión gubernamental por parte de las instituciones del Estado.⁶

Desde sus inicios, el entonces Instituto Federal Electoral (IFE), desarrolló una larga experiencia de planeación operativa y programación, que se orientó particularmente hacia el cumplimiento de tareas específicas que eran instruidas por las diferentes normas institucionales.

En ese marco, las primeras propuestas de planeación estratégica en la Institución se llevaron a cabo a partir del año 2008, a través de diferentes esfuerzos que se orientaron a ofrecer estrategias de distinto alcance para lograr la modernización de las estructuras organizacionales y los procesos administrativos.

También se realizaron estudios, diagnósticos y auditorías administrativas de magnitud variada, que derivaron en un conjunto de observaciones y recomendaciones de mejora para instrumentar las actividades, prácticas y herramientas relacionadas con la planeación. Entre estas sugerencias destacaron las emitidas por la Auditoría Superior de la Federación y la Contraloría General del IFE, quienes señalaron la necesidad de la definición de un área institucional especializada en la planeación.⁷

Un esfuerzo particular en materia de planeación estratégica se registró, durante los años que van del 2006 al 2008, con el proyecto denominado *El futuro estratégico del IFE 2007-2015* (IFE-Integra), que constituyó el primer planteamiento formal en el que se definieron la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos del Instituto, así como las conductas esperadas de sus integrantes y un diagnóstico institucional a partir de la realización del análisis FODA.

⁶ Sánchez González, José Juan, "El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana", en la Revista *Gestión y Política Pública*, volumen XVIII, número 1, Centro de Investigación y Docencia Económica, Págs. 67-105, primer semestre de 2009.

⁷ *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, IFE, 2010, Pág. 7.

En este marco, IFE-Integra delineó los Temas Estratégicos, siete iniciativas institucionales, 38 proyectos y 105 subproyectos de trabajo que se desarrollaron para cada uno de los niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. Las iniciativas estratégicas plantearon los asuntos de mayor relevancia para la Institución en ese momento, a saber: Rediseño Institucional; Innovación⁸ Electoral y Administrativa; Comunicación y Vinculación; Planeación, Implementación, Seguimiento y Evaluación; Regulación Interna; Desarrollo de Competencias y, Promoción de la Cultura Democrática.

En sus planteamientos también se identificó la cadena de valor en el Proceso Electoral Federal, se hizo una propuesta para la optimización de los recursos y esfuerzos institucionales y se señaló la necesidad de motivar el trabajo en equipo entre diferentes áreas.⁹

Como resultado de este trabajo, se integró el primer Plan Estratégico Institucional 2007-2015, que fue una respuesta para cumplir con los nuevos requerimientos legales y normativos de la Reforma Electoral aprobada en el año 2007.

Otras herramientas que se desarrollaron para contribuir a la planeación institucional durante el periodo, fueron el diseño y la aprobación de Políticas y Programas Generales del Instituto desde el año 2008; la elaboración del *Plan Integral del Proceso Electoral Federal* (PIPEF) para la organización de los comicios federales, que data de 2002, y la construcción de indicadores de gestión a partir del 2005 que, en un primer momento, realizaban evaluaciones bajo criterios de cobertura y eficacia principalmente.

A principios del año 2010, el Consejo General del Instituto Federal Electoral aprobó la creación de la Unidad Técnica de Planeación, adscrita a la Secretaría Ejecutiva, y con el mandato de articular los esfuerzos en materia de planeación institucional, para el logro de los fines superiores del Instituto. Este objetivo debería llevarse a cabo mediante la evaluación y actualización de los procesos

⁸ Para una definición de la palabra “innovación”, aquí se retoma la formulada por la Real Academia Española, como la “acción y efecto de cambiar la esencia o forma de algo, introduciendo novedades” (Fuente: <http://dle.rae.es/>).

⁹ *Ibíd.*, Págs. 7 y 8.

operativos, de manera que se propiciara el desarrollo armónico con un uso racional de recursos, tanto humanos como materiales, lo mismo en el nivel central, como en los órganos desconcentrados.¹⁰

Una vez constituida el área especializada en la planeación institucional, se diseñaron y aprobaron los instrumentos que le permitirían cumplir con sus atribuciones: el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional (SIPSEI) y el Modelo Integral de Planeación Institucional (MIPI).

El SIPSEI se elaboró como una herramienta de apoyo para la definición, organización, planeación y gestión de las diversas acciones que tienen la finalidad de materializar la Misión y Visión del Instituto.¹¹

En este sentido, este sistema se estructura por seis componentes: Planeación Institucional; Administración de Proyectos; Administración por Procesos; Seguimiento, Medición y Evaluación; Presupuesto Orientado a la Planeación; y Desarrollo Organizacional. Cada componente cuenta con modelos conceptuales, herramientas y técnicas para la consecución de sus objetivos, por tanto el SIPSEI promueve la articulación entre cada modelo, atendiendo a etapas específicas de la vida institucional.

Por su parte, el MIPI, ofrece un marco metodológico para la planeación institucional, mediante la orientación de las iniciativas, acciones y actividades que realizan las diversas áreas institucionales, en sus variantes estratégica, táctica y operativa.¹² En este sentido, durante el ejercicio de construcción del Plan Estratégico Institucional 2012-2015¹³, el Modelo Integral de Planeación Institucional proporcionó el marco de referencia conceptual que permitió la estructuración de sus contenidos, los cuales se dividieron en 14 objetivos estratégicos y 24 indicadores asociados a estos objetivos.

¹⁰ Acuerdo CG02/2010, aprobado por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 29 de enero de 2010.

¹¹ Acuerdo CG420/2010, aprobado por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 13 de diciembre de 2010.

¹² Acuerdo CG173/2011, aprobado por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 25 de mayo de 2011.

¹³ El Plan Estratégico Institucional 2012-2015, fue aprobado mediante el acuerdo CG229/2011 por el Consejo General del Instituto Federal Electoral, el 25 de julio de 2011.

En la medida en que se fueron implementando los modelos conceptuales que conforman el SIPSEI y las directrices del Plan Estratégico 2012-2015, fue necesario realizar algunas modificaciones al modelo de planeación diseñado originalmente, de forma que permitiera la alineación entre todos sus instrumentos.

El 30 de agosto de 2012, mediante Acuerdo CG615/2012, el Consejo General del Instituto aprobó modificaciones al MIPI, que implicaron cambios en las Políticas y Programas Generales, de carácter anual, y la eliminación del Calendario Anual de Actividades. Las primeras dos, se revisaron, actualizaron e incorporaron al Plan Estratégico Institucional, con la finalidad de dar mayor certeza a la construcción del presupuesto anual del Instituto, en tanto que el último instrumento desapareció para dar cabida a los objetivos operativos anuales y a la definición de los indicadores respectivos.

Adicionalmente, se construyó un Mapa Estratégico Institucional que incorporó los objetivos estratégicos y del cual derivaron mapas similares para cada Dirección Ejecutiva, Unidad y Coordinación, con la finalidad de visualizar con claridad la contribución de cada área al cumplimiento de las metas institucionales.

Con la Reforma Constitucional del año 2014 y la transformación institucional que dio paso al INE, los esfuerzos de planeación institucional se volvieron no sólo un mandato normativo, sino un requerimiento irrenunciable en el marco de las nuevas facultades y atribuciones que le fueron conferidas, las cuales constituyen el mayor reto que el primer Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral atenderá del año 2016 al 2026.

La planeación en el INE se enmarca en el mandato de modernización de la gestión pública, con la finalidad de optimizar sus operaciones, mediante la toma de decisiones que permitan obtener la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la consecución de los objetivos institucionales y la mejora continua de sus procesos.¹⁴

¹⁴ Al respecto, es preciso considerar lo que establece el Artículo 6° Constitucional, en su apartado A fracción V “Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán, a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos”. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 7 de febrero de 2014.

Lo anterior, permitirá implantar de manera progresiva esquemas que vinculen la planeación a la programación y presupuestación institucionales, con el objeto de orientarlas a los objetivos estratégicos, bajo el enfoque denominado *Presupuesto Orientado a Resultados*¹⁵.

Con esta práctica, se logrará que la asignación del presupuesto institucional se aborde desde una perspectiva que reconozca la relevancia de cumplir con los mandatos de austeridad y racionalidad del gasto y que, de manera fundamental, oriente la asignación presupuestal al cumplimiento de los propósitos y prioridades derivados del proceso de planeación institucional.

Marco Legal

Con base en el sustento jurídico que rige al Instituto Nacional Electoral, la concepción y desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2016-2026, está fundamentado en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales y en el Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral que en el artículo 69, numeral 1, incisos g) y u), faculta a la Unidad Técnica de Planeación (UTP) para coordinar la construcción de manera participativa e incluyente de la visión

De igual manera, lo señalado en el artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria vigente: "Los ejecutores de gasto, en el ejercicio de sus respectivos presupuestos, deberán tomar medidas para racionalizar el gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo, sin afectar el cumplimiento de las metas de los programas aprobados en el Presupuesto de Egresos (...) El Ejecutivo Federal, por conducto de las dependencias competentes, establecerá los criterios generales para promover el uso eficiente de los recursos humanos y materiales de la Administración Pública Federal, a fin de reorientarlos al logro de objetivos, evitar la duplicidad de funciones, promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública, modernizar y mejorar la prestación de los servicios públicos, promover la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades y reducir gastos de operación. Dichas acciones deberán orientarse a lograr mejoras continuas de mediano plazo que permitan, como mínimo, medir con base anual su progreso". Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 24 de enero de 2014, Pág. 43.

¹⁵ El Presupuesto orientado a resultados (*Pbr*) se define como "... un sistema de planificación, presupuestación y evaluación que relaciona los recursos que se asignan con los resultados que se esperan obtener (en términos de productos ofrecidos y de impactos conseguidos). Es un mecanismo destinado a hacer más estrecho el vínculo entre la financiación de programas o intervenciones públicas y el resultado que se obtiene a través del uso sistemático de la información de resultados (que también recibe el nombre de información de cumplimiento), con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia. Los resultados no se definen exclusivamente en términos de los impactos finales, sino que se extienden a toda la cadena de producción de valor público... La idea de presupuesto por resultados no significa solamente condicionar mecánicamente las asignaciones de recursos a los resultados, puede referirse, también, a tener una discusión presupuestaria que integra información sobre resultados". Véase Tarrach i Colls, Anna, *El presupuesto orientado a resultados. Principales componentes y aspectos clave*, publicado en la revista *Nota d'economia. Revista de economia catalana y de sector público*, número 99, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2011, Pág. 12.

estratégica a largo plazo del Instituto, así como las actividades inherentes o derivadas del SIPSEI.

Adicionalmente, se establece que la UTP es la responsable de diseñar la metodología, herramientas técnicas e instrumentos normativos para elaborar y dar seguimiento a las políticas y programas generales, así como de verificar el cumplimiento del MIPI a través del SIPSEI, observar su alineación permanente y actualización constante con respecto a la legislación y demás normatividad aplicable en la materia.

En ese sentido, el SIPSEI estableció como prioridad de la Planeación Institucional, la definición del rumbo estratégico institucional, el equilibrio en el tratamiento de cuestiones estructurales y emergentes, la generación de valor público y orientación hacia la sociedad, así como el apoyo a la transformación y mejora institucional.

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional actual, se partió del resultado de los trabajos realizados en el seno de la Comisión Temporal de Modernización Institucional (CTMI), que dieron paso a la definición de los temas estratégicos para el INE durante el periodo 2016-2026, como un insumo necesario para el planteamiento de las principales líneas de reflexión en torno a las cuales se desarrolló la planeación estratégica.¹⁶

La definición de los Temas Estratégicos fue producto de un ejercicio de consulta realizado en el año 2015, en el que se solicitó la opinión a los trabajadores del INE sobre asuntos de trascendencia para la institución; así como del análisis correspondiente coordinado por dicha Comisión.

Al ser considerados por la CTMI como los asuntos del mayor interés institucional, se les otorgó el carácter de estratégico, quedando definidos como sigue: Capital Social; Capital Humano; Gobernanza; Capacidad de Respuesta, Eficacia y Eficiencia; Transparencia y Rendición de Cuentas; Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación.¹⁷

¹⁶ Aprobados por el Consejo General del Instituto, mediante el acuerdo INE/CG599/2016, el 14 de julio de 2016.

¹⁷ Para mayor referencia sobre la definición de los temas estratégicos definidos y aprobados por la Comisión Temporal de Modernización Institucional, véase el Anexo 5 de este documento.

En este contexto, es preciso señalar que el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, se propone como un instrumento susceptible de actualización, con la finalidad de que permita evaluar la pertinencia de sus componentes y, en su caso, modificarlos a efecto de que encauce de forma adecuada el rumbo estratégico de la Institución, mediante la reconfiguración de sus recursos, estructuras y procesos, propiciando el cumplimiento eficaz de las responsabilidades que la Ley le confiere.

Marco Estratégico de Referencia

Con base en las atribuciones conferidas en la Reforma Constitucional en materia político-electoral del año 2014, el Marco Estratégico de Referencia (MER) permite comprender con precisión la razón de ser del INE en el contexto actual; visualiza el rumbo deseado para la Institución en los siguientes diez años, tomando en consideración un horizonte que comprende el periodo 2016-2026; facilita la identificación de prioridades; orienta las decisiones, políticas, proyectos, actividades y tareas de carácter estratégico, táctico y operativo; brinda dirección y ruta al proceso de modernización institucional y, finalmente, ofrece la oportunidad de reencauzar el comportamiento y actitud de sus trabajadores, para lograr los objetivos institucionales de largo plazo.

Bajo una estructura que define la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, los Principios Rectores y los Valores Organizacionales del INE, el presente Plan Estratégico constituye el referente para comprender el valor público generado por la institución.

En este orden de ideas, el MER articula el pensamiento estratégico de los integrantes de los órganos de decisión y dirección del INE, y permite asociarlo con la planeación de carácter táctico y operativo.

Desde esta perspectiva, el MER facilita a las y los Consejeros Electorales, a las y los integrantes de la Junta General Ejecutiva y a los órganos desconcentrados, mejorar sus procesos de comunicación e interacción. Asimismo, permite optimizar la identificación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, orientándolos hacia la consecución de los fines de la Institución.

La vinculación de cada uno de sus componentes tiene la finalidad de cumplir con los Objetivos Estratégicos del Instituto, atendiendo al principio de legalidad y a la política de rendición de cuentas.

En este sentido, a partir del contenido del MER, se desarrollarán disposiciones que tengan como eje rector lo establecido en los Códigos de Ética y Conducta Institucionales. Con su implementación se buscará el desarrollo de acciones que puedan prevenir y sancionar posibles irregularidades.¹⁸

Finalmente, este Marco permitirá a la ciudadanía conocer con precisión el quehacer institucional del INE, así como su impacto y trascendencia en la consolidación de la democracia en México.

Misión

La Misión es la razón de ser de la Institución e integra las atribuciones y facultades conferidas en la Reforma Constitucional en materia político-electoral del 2014, señaladas en la Constitución Política y en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, aprobada en ese mismo año.

Misión del Instituto Nacional Electoral:

Organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía y contribuir al desarrollo de la vida democrática de México.

¹⁸ Algunas de las acciones que se considera llevar a cabo son: el establecimiento de controles de riesgos específicos para procesos susceptibles; la identificación y administración de irregularidades con base en la normatividad aplicable, y el análisis y adopción de las mejores prácticas en esta materia desarrolladas a nivel internacional.

Lo anterior constituye el eje central del Marco Normativo de Control Interno del INE, que establece las guías de actuación de los servidores públicos, orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo así al logro de la visión y misión del Instituto, promoviendo el uso de herramientas de control que prevengan y administren los eventos inesperados (riesgos) que, de materializarse, afecten el cumplimiento de dichos objetivos.

Visión

La Visión representa la imagen ideal del INE hacia el año 2026; identifica con claridad la principal aspiración institucional y es referencia central del pensamiento y análisis estratégico de los órganos de decisión y dirección de la Institución.

Visión del Instituto Nacional Electoral:

Ser el organismo electoral nacional autónomo que contribuya a la consolidación de la cultura y convivencia democrática en México, distinguiéndose por ser una institución, moderna, transparente y eficiente, en la que la sociedad confíe plenamente para la organización de elecciones equitativas e imparciales.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos establecen los principales logros que deberán alcanzarse hacia el año 2026. Por ello, constituyen la base para la construcción de los indicadores del desempeño estratégico, estableciendo la guía que determinará los procesos para la toma de decisiones.¹⁹

Objetivos Estratégicos del Instituto Nacional Electoral:

¹⁹ Con base en lo establecido en el Modelo Integral de Planeación Institucional vigente, la planeación se integra por tres niveles de impacto en el marco de actuación institucional, mismos que, a su vez, comprenden componentes específicos para cada nivel. Así, tenemos en primer lugar la planeación estratégica, con un alcance de largo plazo y un carácter general, que tiene como elementos indispensables la misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales, principios rectores, políticas generales, proyectos estratégicos y el mapa estratégico institucional.

La principal característica de los elementos que estructuran la planeación a nivel estratégico es que identifican de manera global los ejes centrales que permitirán a la Institución orientar el tránsito de su quehacer actual al logro de la visión deseada. En este sentido, no es en este ámbito donde se plantearán las acciones específicas que abonarán en el cumplimiento de las metas que se establezcan al respecto.

Es en los niveles táctico (de mediano alcance) y operativo (de ejecución en el corto plazo), en donde el MIPi señala que se plantearán las acciones de carácter ejecutivo y técnico para que, alineadas a los elementos estratégicos, establezcan los objetivos y metas que cada una de las áreas del Instituto deberá desarrollar para contribuir al logro de los planteamientos estratégicos. En este sentido, es en la planeación táctica y operativa en la que deben establecerse periodos de cumplimiento, etapas de desarrollo y metas de evaluación. Asimismo, dado que en estos niveles es donde se establece el vínculo directo con el ejercicio presupuestal, es también en estas dimensiones donde sus actividades deben entrar a un proceso cíclico anual de planeación, programación y presupuestación.

1. Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia.

2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país.

3. Garantizar el derecho a la identidad.

1. Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia

En el marco del mandato Constitucional que dio origen al INE como el organismo público autónomo encargado de organizar las elecciones federales, así como de llevar a cabo, en coordinación con los organismos electorales de las entidades federativas, las elecciones locales en los estados de la República y en la Ciudad de México; un Objetivo Estratégico fundamental para esta Institución es dar cumplimiento a uno de los principales fines del nuevo régimen electoral: homologar los estándares con los que se organizan los procesos electorales federales y locales y así, garantizar altos niveles de calidad en la democracia mexicana.

En este marco, todas las actividades que se realicen para garantizar la celebración periódica de elecciones libres y pacíficas en el país, deberán asegurar el cumplimiento de los fines institucionales así como optimizar los recursos utilizados en dicha tarea.

2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

Entre los fines que la ley le confiere al INE, destacan los mandatos relacionados con la contribución institucional al desarrollo de la vida democrática en México, el fortalecimiento del régimen de partidos políticos y asegurar a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos político-electorales. En su conjunto, estas disposiciones se encuentran estrechamente interrelacionadas como parte de un mismo contexto en el que el trabajo institucional se propone incidir.

En este sentido, es prioridad del Instituto orientar sus tareas hacia las acciones que permitan cumplir con el objetivo de incrementar la confianza ciudadana en la

autoridad electoral, fortalecer los mecanismos para su participación y, en consecuencia, consolidar la democracia en México y el régimen de partidos que en ésta se desarrolla.

3. Garantizar el derecho a la identidad

Derivado del mandato legal que tiene el INE de realizar la integración del Registro Federal de Electores, la institución ha logrado que la expedición de la Credencial para Votar sea uno de los servicios con mayor número de solicitudes por parte de la ciudadanía.

Además de su función como mecanismo de identificación que da certeza al ejercicio del voto, la Credencial para Votar y el conjunto de actividades registrales que deben realizarse para que este servicio se ofrezca a las y los mexicanos en ejercicio de sus derechos político-electorales, constituyen un Objetivo Estratégico para el INE, en el sentido de emprender las acciones necesarias para que, a través de la modernización de las técnicas y procedimientos que permiten su expedición y garantizan su validez, este medio se consolide como el instrumento de identidad preferente entre la ciudadanía.

Principios Rectores

Por mandato Constitucional, el Instituto Nacional Electoral debe ejercer la función estatal de organizar elecciones en observancia de sus principios rectores:

1. Certeza

Este principio refiere que todas las acciones que desempeñe el Instituto Nacional Electoral estarán dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.

2. Legalidad

Implica que en el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas, el Instituto Nacional Electoral debe observar

escrupulosamente el mandato Constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamentan.

3. Independencia

Es la garantía y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la Institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.

4. Imparcialidad

En el desarrollo de sus actividades, todo el personal del Instituto Nacional Electoral debe reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.

5. Objetividad

Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

6. Máxima publicidad

Todos los actos y la información en poder del Instituto Nacional Electoral son públicos y sólo por excepción se podrán reservar en los casos expresamente previstos por las leyes y justificados bajo determinadas circunstancias.

Valores Organizacionales

Los Valores Organizacionales constituyen el marco ético y democrático de referencia institucional que permite orientar el comportamiento y la conducta, así

como los procesos de evaluación del desempeño ético de los funcionarios del INE y su trascendencia en el logro de la visión y objetivos estratégicos.

A continuación se presentan los valores organizacionales definidos por los integrantes de los órganos de gobierno y dirección institucional:

1. Confianza

Se entiende como un valor que se desarrolla en dos niveles del quehacer institucional: en el ámbito interno, se manifiesta como la integridad de quienes colaboran en el INE, mostrando una conducta y un comportamiento que denota rectitud y honradez en el cumplimiento de las tareas cotidianas.

En el ámbito externo, se entiende como la seguridad y certeza que ofrece a la ciudadanía la actuación institucional, derivada del comportamiento de sus funcionarios, apegado a un marco de legalidad que evita arbitrariedades y tratos discrecionales.²⁰

2. Tolerancia

Como valor, parte de la premisa de la comprensión de la otredad, entendida ésta, como la condición de ser otro y de la diferencia, así como de la validez y legitimidad de las necesidades e intereses distintos a los propios. En este marco, la tolerancia permite reconocer a la pluralidad como una característica intrínseca a nuestra sociedad, que enriquece la convivencia democrática al fomentar la discusión y el establecimiento de acuerdos para la convivencia en común.²¹

En este sentido, para respetar y aceptar lo propio y lo ajeno es necesario ser tolerante ante la diversidad social, entendiendo a la tolerancia más allá de la simple coexistencia pacífica entre los distintos, sino como una interacción respetuosa entre los diferentes, en un marco de justicia y sana convivencia.

²⁰ Véase Salazar, Luis y José Woldenberg, *Principios y valores de la democracia*, Colección Cuadernos de divulgación de la Cultura Democrática, número 1, octava reimpresión, Instituto Federal Electoral, México, 2012, Págs. 39-42.

²¹ *Ibid.*

Los servidores del Instituto deben respetar el derecho de expresión de los puntos de vista diferentes, la manifestación de ideas, prácticas y creencias distintas a las establecidas en el entorno social o a los propios principios morales.

3. Compromiso

Implica asumir la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas que se contraen. En su alcance ético, el compromiso como valor conduce a una persona a exigirse a sí misma emprender el esfuerzo intelectual, emocional y físico necesario para lograr un propósito, superando los obstáculos que puedan presentarse en ese trayecto, con entrega y profesionalismo.

El compromiso como valor para los funcionarios del Instituto, motiva que la realización de sus tareas cotidianas se enmarque en un sentido de responsabilidad, trabajando con dedicación y profesionalismo, desde las acciones más simples, hasta las de mayor grado de complejidad, para que éstas se cumplan de forma efectiva.

4. Transparencia y rendición de cuentas

Busca generar información pública clara, oportuna, de utilidad y accesible a los ciudadanos, que incentive su interés y participación en los asuntos públicos.

Junto a la información pública y la garantía del acceso a ésta, la transparencia se complementa con el ejercicio cotidiano de la rendición de cuentas de los servidores públicos. Esta práctica implica dar a conocer a los ciudadanos, los resultados del desempeño obtenido durante el ejercicio de la función pública, en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y sobre el ejercicio de los recursos públicos.

En este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas conllevan un sentido de responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público.²²

²² Véase Ugalde, Luis Carlos, *Rendición de cuentas y democracia*, Colección Cuadernos de divulgación de la Cultura Democrática, número 21, Instituto Federal Electoral, México, 2002, Pág. 10.

Estrategia Institucional 2016-2026

La Estrategia Institucional es el conjunto de políticas y proyectos institucionales que permitirán alinear las metas y objetivos estratégicos con las acciones necesarias para su consecución.

Durante los ejercicios de la fase conceptual e incluyente se hicieron observaciones que permitieron elaborar un diagnóstico integral sobre los elementos del entorno en que se desarrolla el trabajo del INE, y se identificaron las primeras líneas de trabajo sugeridas, que habrán de orientar las políticas generales a seguir en este contexto.

A partir de la información revisada, se identifican los ejes rectores de la Estrategia Institucional alrededor de seis grandes líneas de acción:

- ❖ Redefinir el diseño institucional,
- ❖ Lograr la eficiencia operativa para racionalizar el gasto público,
- ❖ Fortalecer la participación ciudadana integral,
- ❖ Renovar el sentido de pertenencia a la Institución, entre quienes integran el INE,
- ❖ Fortalecer el sistema de partidos políticos y la equidad en la competencia electoral, y
- ❖ Elevar la calidad y equidad de la democracia.

El planteamiento de estos ejes, ha permitido la definición de estrategias de las que derivan las Políticas Generales del Instituto para los próximos años; mismas que se enuncian a continuación:

- 1. Organizar procesos electorales confiables y equitativos.**
- 2. Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada.**

- 3. Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la Credencial para Votar.**
- 4. Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE).**
- 5. Promover la transparencia y rendición de cuentas.**
- 6. Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana.**
- 7. Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional.**
- 8. Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución.**

Políticas Generales

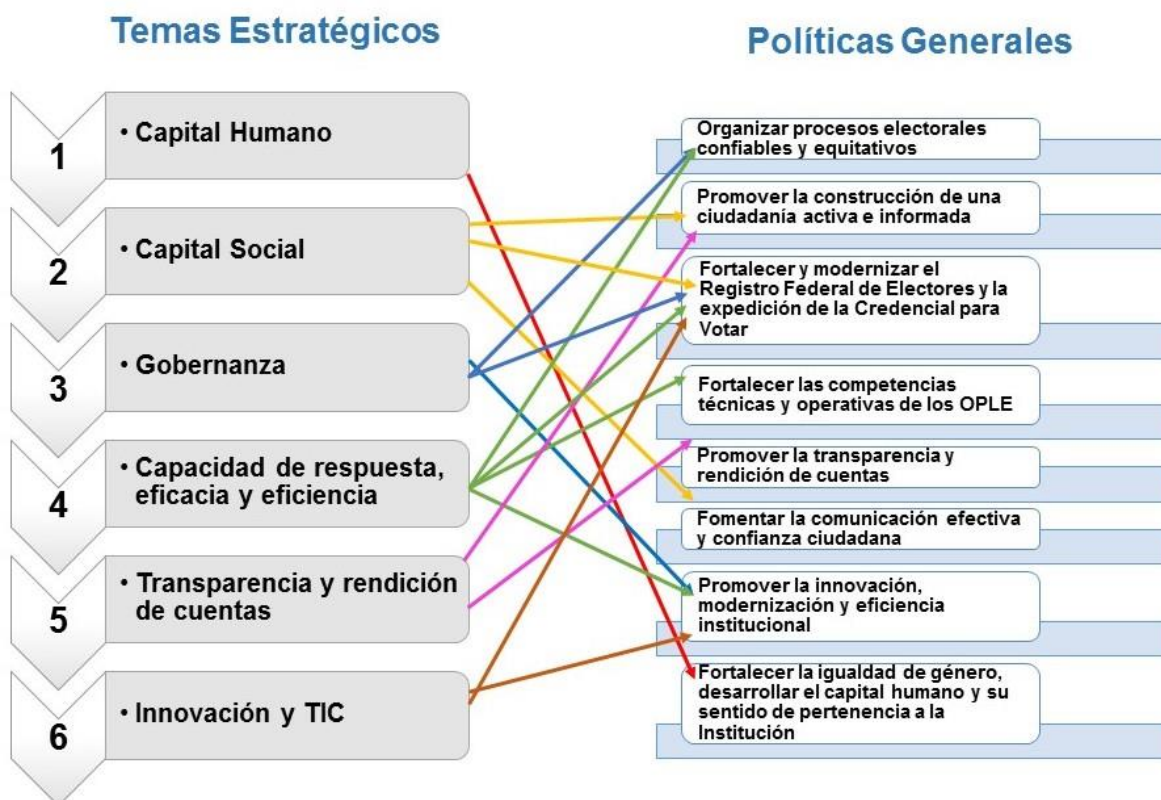
Son directrices que orientan la toma de decisiones y la operación del Instituto, su aplicación es de carácter general y su implementación se lleva a cabo en el entorno del marco legal y normativo institucional.

Por sus características, se consideran de interés institucional y las distingue su transversalidad. Las Políticas Generales fueron planteadas a partir del análisis de las características del Instituto, su entorno organizacional, así como del diagnóstico de las condiciones económicas, políticas y sociales actuales, resultado de los ejercicios de consulta desarrollados durante la elaboración del Plan Estratégico.

El punto de partida para la definición de éstas fue la consideración de las principales preocupaciones institucionales identificadas a partir de los Temas Estratégicos definidos por la Comisión Temporal de Modernización Institucional, los cuales fueron el antecedente directo en el desarrollo del Plan Estratégico 2016-2026.

En este sentido, las Políticas Generales articulan los temas estratégicos con los principales retos institucionales identificados en el diagnóstico general, como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 2
Vinculación de los Temas Estratégicos con las Políticas Generales
del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026



1. Organizar procesos electorales confiables y equitativos

Los ejes de la convivencia política se basan en la asunción práctica y recreación cotidiana de los valores y principios democráticos por parte de las autoridades, partidos políticos, medios de comunicación y por la ciudadanía en general. Esto requiere de un gran compromiso institucional para que las elecciones futuras se organicen impecablemente, con la participación ciudadana, y el desarrollo de campañas electorales en un marco de libertad y de pleno respeto a los límites establecidos por parte de todos los actores involucrados.

En este marco, el objetivo principal de la Reforma Constitucional en materia político-electoral del año 2014, fue homologar los estándares con los que se organizan los procesos electorales federales y locales, y así garantizar altos niveles de calidad en nuestra democracia. La meta del INE en este rubro es brindar certeza a ciudadanos, partidos políticos e instituciones electorales nacionales y locales, sobre los procedimientos y plazos de la organización electoral y con ello, dar cumplimiento al principio rector de la función electoral que le confirió la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En este contexto, la autoridad electoral nacional debe desplegar funciones más complejas por el aumento de sus atribuciones, la presencia de nuevos actores regulados y la existencia de diferentes competencias institucionales que deben articularse, por lo que es imperativo garantizar la equidad y la confianza durante el desarrollo de las actividades en cualquier proceso electoral, sea como institución rectora, o directamente responsable en su implementación, desde la planeación de las principales etapas a seguir, hasta el nivel de las cuestiones técnicas y operativas o de carácter específico.

2. Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada

El INE reconoce que existe una debilidad de la cultura política democrática de las y los ciudadanos. Dicha debilidad ocasiona un déficit en su participación en la toma de decisiones públicas, propicia la desconfianza sobre el cumplimiento de las normas y genera el desencanto con los resultados entregados por las instituciones del Estado.

Para contribuir al fortalecimiento de la cultura política democrática, resulta indispensable la construcción de una ciudadanía activa, que ejerza plenamente sus derechos y cumpla con sus obligaciones. Esto, con el propósito de que las mexicanas y los mexicanos se apropien del espacio público de una forma efectiva.

Esta Política General debe conceptualizarse desde una perspectiva que apunte a construir una ciudadanía cada vez más fuerte e involucrada en la vida democrática, preocupada por los asuntos públicos, y comprometida en su discusión y encauzamiento. En otras palabras, el ejercicio de la ciudadanía activa es el punto al que deberán orientarse las políticas y proyectos institucionales, a fin de lograr que las y los ciudadanos se conciban como titulares de sus derechos

políticos, civiles, económicos, sociales y culturales, y puedan ejercerlos individual y colectivamente como un conjunto indivisible y articulado.

3. Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la Credencial para Votar

El listado o registro de los ciudadanos que tienen derecho al voto constituye uno de los principales insumos para la organización de los procesos electorales en las sociedades con un régimen democrático. En México, la integración del Registro Federal de Electores es una atribución ordenada de forma exclusiva al Instituto Nacional Electoral, con la finalidad de que el listado de votantes mantenga los estándares de confianza y veracidad, que garantizan el cumplimiento del principio democrático “una persona, un voto”, asegurando el carácter universal del voto a quienes tienen el derecho de ejercerlo.²³

En este sentido, la confianza en los mecanismos para la integración, actualización y depuración del Padrón Electoral y la consecuente emisión de los Listados Nominales que se articulan con la expedición y entrega de la Credencial para Votar, constituyen los procesos sustantivos de una Política General que se orienta principalmente a fortalecer los mecanismos que mantengan la credibilidad y certeza sobre los insumos generados a partir de las actividades registrales.

4. Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE)

La Reforma Constitucional del año 2014, dotó al INE de atribuciones específicas que vinculan su operación con los OPLE; con lo que se pasó de un modelo electoral compuesto de un sistema electoral federal y treinta y dos sistemas electorales locales, a un sistema nacional electoral en el que coexisten una autoridad nacional y treinta y dos autoridades locales. Se creó un órgano administrativo de carácter nacional, con competencias claras y atribuciones para las elecciones locales y se concibió una autoridad que coordina y garantiza los mismos parámetros de

²³ Para una referencia amplia sobre la historia y actividades que se realizan en el INE en material del Registro Federal de Electores, puede consultarse el libro digital *El Padrón Electoral y la Credencial para Votar*, publicado en abril de 2016. (<https://play.google.com/books/reader?id=Q9z3CwAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=en&pg=GBS.PT1>).

aplicación de las leyes por parte de las autoridades locales, a fin de estandarizar las condiciones de la competencia electoral en todas las elecciones y de impulsar una democracia más transparente e imparcial en todo el país.²⁴

En este marco de referencia, corresponde al INE fungir como la autoridad rectora que dispone de los mecanismos de coordinación necesarios, así como en materia del Servicio Profesional Electoral Nacional, para desarrollar las competencias técnicas del personal de los OPLE que tienen a cargo el ejercicio de sus funciones sustantivas, y con ello garantizar los mismos parámetros de aplicación de las leyes por parte de las autoridades electorales locales, a fin de estandarizar las condiciones de la competencia electoral en todas las elecciones.

5. Promover la transparencia y rendición de cuentas

La transparencia se caracteriza por abrir la información de las organizaciones políticas y administrativas a la revisión pública. La rendición de cuentas implica la responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público, y a proporcionar la información pertinente sobre el desempeño en el cumplimiento de sus funciones y el ejercicio de fondos públicos.

En relación con el ejercicio y buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas, el INE es una institución que se encuentra obligada a su plena observancia, al constituir el eje de referencia de las instituciones públicas, como uno de los órganos encargados de garantizar derechos político-electorales.

El 4 de mayo de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Transparencia que tiene como objeto establecer los principios, bases generales y procedimientos para garantizar el derecho de acceso a la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismos de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial; órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral, o

²⁴ El nombrar a las y los Consejeros Electorales y a quien asumirá la Presidencia del OPLE, así como el ejercicio de las facultades de atracción, asunción y delegación, ofrecen un marco de coordinación interinstitucional considerado por el legislador como el mecanismo más apropiado para garantizar que las actividades relacionadas con la organización de elecciones se realice con apego a los principios rectores que establece la ley.

sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad de la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios.

Adicionalmente, el 9 de mayo de 2016 fue promulgada la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que tiene por objeto proveer lo necesario, en el ámbito federal, para garantizar el derecho de acceso a la información pública en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos.²⁵

En este contexto, el INE como organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios que recibe y ejerce recursos públicos, es sujeto obligado, por lo que deberá poner a disposición del público en general, la información que obra en sus archivos apegándose al principio rector de máxima publicidad.

La implementación de la Reforma Constitucional en materia de transparencia implica nuevas tareas y alcances en cuanto a las formas y términos en que deberá disponerse el acceso a la información pública en el INE. El desarrollo de proyectos estratégicos en este sentido tendrá un efecto transversal en la Institución, necesario para dar cumplimiento a las obligaciones que impone el nuevo marco legal.

Además de las acciones a realizar para la adecuada disposición y resguardo de la información referida, la Ley General de Transparencia establece nuevos conceptos que deben ser integrados en el quehacer institucional, tales como: Transparencia Proactiva, Transparencia Focalizada y Gobierno Abierto²⁶, por lo que el INE deberá implementar las políticas que den cumplimiento a estas nuevas disposiciones de transparencia.

²⁵ Este marco normativo define que toda la información generada, obtenida, adquirida, transformada o en posesión de los sujetos obligados en el ámbito federal es pública, accesible a cualquier persona, teniendo por excepción la posibilidad de ser clasificada como reservada de forma temporal por razones de interés público y seguridad nacional o bien, como confidencial.

Asimismo, establece que el derecho humano de acceso a la información comprende solicitar, investigar, difundir, buscar y recibir información.

²⁶ Para conocer el contenido a que hacen referencia estos conceptos, véase lo dispuesto en los artículos 57 a 59 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, promulgada el 4 de mayo de 2015.

6. Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana

El INE ha demostrado capacidad para dar respuesta, atender y solucionar eventualidades que pudieran obstaculizar el ejercicio de las atribuciones que le han sido encomendadas. Por lo que es necesaria la divulgación oportuna, tanto al interior como al exterior del propio Instituto, de sus actividades y resultados, mediante una estrategia que informe de manera eficaz a la población en general y a los miembros de la Institución, sobre los alcances de sus actividades y los resultados de su desempeño, como el principal mecanismo para generar confianza.

La comunicación para ser efectiva, deberá atender dos principales ámbitos de acción: el político y el social, logrando en ambos casos transmitir con claridad y certeza la información institucional mediante un lenguaje cercano a la ciudadanía que propicie una mayor interacción y que ayude a mejorar la imagen del INE.

7. Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional

Una tarea que constituye un paso fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la Institución es lograr la modernización que permita reducir los costos de la operación del INE. Esta modernización implica la planeación institucional, una reestructuración organizativa, la actualización de normas y procedimientos y la simplificación administrativa.

El Reglamento Interior del INE señala que en el rubro de mejora regulatoria, la Institución se encuentra obligada a llevar a cabo una revisión y análisis de la normatividad institucional vigente para realizar las adecuaciones pertinentes con la finalidad de incrementar la efectividad operativa y administrativa y, por ende, lograr los objetivos estratégicos del Instituto.²⁷

Junto a esta mejora normativa, deben impulsarse decisiones que contribuyan a elevar la calidad de los servicios que el INE ofrece a la ciudadanía, a simplificar los procesos operativos incorporando nuevas tecnologías de la información que faciliten la sistematización, comunicación y seguimiento a las tareas propuestas.

²⁷ Véase al respecto lo señalado en el artículo 69, incisos c) y n), del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral.

En suma, el mecanismo de modernización debe propiciar la redefinición del diseño institucional, para lograr la eficiencia operativa que permita racionalizar el gasto público sin dejar de cumplir con sus atribuciones.

La adopción de métodos y herramientas innovadoras apoyadas en el uso de tecnologías de la información y comunicación, como una política institucional fortalecida, incrementará la eficiencia y oportunidad en la ejecución de los procesos institucionales; un mejor aprovechamiento y la disposición equilibrada del capital humano; así como el uso racional de los recursos materiales y financieros destinados para la operación del Instituto, tanto a nivel central, como en los órganos desconcentrados.

La Institución cuenta con un área de oportunidad de alcance transversal con el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, con herramientas integradas y universales que permitan no sólo automatizar las tareas cotidianas, sino también garantizar la continuidad de operaciones frente a contingencias, y fomentar la estandarización de la calidad obtenida en los resultados institucionales.

8. Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución

La ley establece que la igualdad de género es un principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la legislación, lo que significa que todas las personas, sin distingo alguno, tienen los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto.

En este sentido, el concepto de igualdad de género parte de idea de que todas y todos son iguales en derechos y oportunidades.

La organización de un proceso electoral es una de las operaciones logísticas más complejas que desarrolla el INE. Con frecuencia a este proceso no se le dimensiona en su grado de complejidad ya que la eficacia en su operación lo hace parecer una tarea sencilla. Sin embargo, para su desarrollo es preciso contar con servidores públicos comprometidos y profesionales, como un factor clave para acrecentar las posibilidades de que una elección se lleve a cabo con altos estándares técnicos de calidad, con independencia del contexto en que ocurre.

El valor público del capital humano que representan los trabajadores del INE, está relacionado con el respeto y la lealtad que han desarrollado con la Institución. En este marco, es preciso fortalecer su sentido de pertenencia institucional y fomentar en ellos la convicción personal de que su trabajo contribuye a la consolidación de la democracia en México.

Por lo anterior, además del Servicio Profesional Electoral Nacional, es preciso desarrollar nuevos programas de profesionalización que representen una posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la Institución para quienes laboran de manera permanente en el INE. De igual manera, la relevancia del fortalecimiento de la identidad institucional a través de un enfoque de servicio a la ciudadanía, que internalice la perspectiva de género y el respeto por los derechos humanos, constituye un tema de interés estratégico para lograr mayor cercanía y credibilidad social.

En este sentido, los valores institucionales que deberán fomentarse entre quienes laboran en el INE serán la confianza, la tolerancia, el compromiso y la transparencia y rendición de cuentas.

Proyectos Estratégicos

Son iniciativas de primer nivel que apoyan el cumplimiento de la Misión, la Visión, y de los Objetivos Estratégicos Institucionales, y se traducen en un elemento importante del presupuesto del Instituto, facilitando la toma de decisiones en la asignación de recursos, la comunicación, la transparencia y la rendición de cuentas.

Estos Proyectos Estratégicos deben ser consistentes con las Políticas Generales y estar alineados con los Objetivos Estratégicos que a su vez, como ya se ha señalado, permiten el cumplimiento de la misión del INE.²⁸

²⁸ De acuerdo con lo señalado en la nota al pie de página número 17 de este documento, los Proyectos Estratégicos orientan las acciones institucionales emprendidas para el cumplimiento de las metas establecidas, por lo que en este nivel, su función principal es la de constituirse en referentes para la alineación institucional, mientras que en la etapas de planeación táctica y operativa es en las que corresponde definir temas como: los programas de trabajo a desarrollar, el periodo de implementación, las áreas involucradas en el cumplimiento de las metas establecidas y el presupuesto asignado, entre otros.

A continuación se enuncian los Proyectos Estratégicos desarrollados para atender las Políticas Generales:

- 1. Organizar Procesos Electorales.**
- 2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales.**
- 3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos.**
- 4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral.**
- 5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión.**
- 6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público.**
- 7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.**

1. Organizar Procesos Electorales

La organización de los procesos electorales como proceso sustantivo de la Institución implica un experimentado ciclo de planeación, ejecución y evaluación que garantice la legalidad y la equidad en la contienda electoral. Lo anterior asume un mayor grado de complejidad ante el ejercicio de la concurrencia operativa con los procesos electorales locales.

En este contexto, es necesario que los modelos de organización de los procesos electorales que el INE ha implementado anteriormente se dinamicen con la introducción de tecnología y un enfoque de planeación orientado a resultados, con la finalidad de potenciar la capacidad de respuesta institucional, incrementar los niveles de efectividad y ejercer la función electoral con resultados operativos que

generen confianza entre los distintos actores políticos y la sociedad en su conjunto.

La evaluación de los resultados alcanzados permitirá la retroalimentación necesaria para promover los cambios pertinentes que mejoren la operación y permitan seguir garantizando la equidad y la credibilidad en la contienda.

2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales

Uno de los Objetivos Estratégicos que contribuirán a logro de la misión institucional se centra en la integridad del Registro Federal de Electores. Con esta meta debe entenderse que la Política General y el Proyecto Estratégico que se desprenden de ella, se orientan principalmente a mejorar los procesos operativos registrales, con la finalidad de garantizar la validez y la confiabilidad de sus productos: el Padrón Electoral, la Lista Nominal de Electores, la Credencial para Votar y la Cartografía Electoral.

En este sentido, el Proyecto Estratégico comprende los proyectos, programas y actividades de carácter específico que favorezcan la actualización permanente de los procesos registrales como base de la confianza en los insumos que aportan al sistema electoral mexicano.

Como elemento relevante de la actualización, el Proyecto Estratégico incluirá la introducción de tecnologías la información y la comunicación como herramienta fundamental para hacer más eficientes los procesos registrales.

3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos

En concordancia con lo señalado en la misión y visión del INE, que establecen como prioridad institucional la organización de elecciones equitativas e imparciales, este Proyecto Estratégico orientará la optimización de los mecanismos institucionales existentes para garantizar la legalidad y la equidad en la contienda electoral, específicamente en lo que concierne a los actores políticos que compiten por el voto ciudadano.

A partir del reconocimiento de que los partidos políticos son entidades de interés público que tienen como fin promover la participación de los ciudadanos en la vida democrática, sirviendo como un mecanismo para hacer posible el acceso de éstos

al ejercicio del poder público mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo; corresponde al Instituto Nacional Electoral fomentar que las condiciones en que realizan esta tarea sean equitativas y permitan una competencia real, con estricto apego a lo que establece la ley.

En este contexto, las actividades institucionales relacionadas con otorgar a los Partidos Políticos el acceso al financiamiento público, distribuir el tiempo en radio y televisión a que tienen derecho y las demás prerrogativas que la ley les otorga, así como fiscalizar el uso de estos recursos, resultan fundamentales para el fortalecimiento del Sistema de Partidos Políticos en México.

4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral

Una de las Políticas Generales establecidas en las directrices de la Estrategia Institucional, es fortalecer a los Organismos Públicos Locales Electorales. Esta actividad comprende, además del desarrollo de los procesos electorales locales, otras actividades fundamentales para la operación cotidiana de los OPLE, tales como la designación de los integrantes de sus Consejos Electorales por parte del INE.

El marco legal en el que la Institución se desarrolla, implica el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y vinculación funcionales entre su estructura central y desconcentrada con los integrantes de los OPLE, con la finalidad de disponer adecuadamente las actividades que realizan en materia de organización de elecciones, por una parte, y por la otra, en el ejercicio de las atribuciones que la ley establece para que el INE participe en la profesionalización de los servidores públicos que integran estos órganos, incorporándolos al Servicio Profesional Electoral Nacional.

Con un mandato que supone el ejercicio de atribuciones de distinto orden con respecto a las elecciones locales que se realizan en cada entidad federativa, el INE se encuentra obligado a planear y ejecutar proyectos, programas y acciones de carácter específico, en correspondencia de las facultades que ejerza en este nivel, por lo que este Proyecto Estratégico ofrecerá las directrices para promover la coordinación óptima entre cada uno de los componentes del Sistema Nacional Electoral.

5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión

Los proyectos, programas y actividades de carácter específico que se realicen en el marco de la Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023 (ENCCÍVICA), serán parte de las prioridades institucionales, en tanto que sus resultados apuntan en conjunto al fortalecimiento del régimen democrático. En este sentido, es preciso que cada uno de los proyectos que involucre, se evalúe conforme a su contribución del cumplimiento de este objetivo general, trascendiendo los reportes de gestión que implica el seguimiento cotidiano.

La evaluación de los resultados obtenidos en el corto y mediano plazo será fundamental para la reorientación de las estrategias que busquen el logro de las metas trazadas en la materia.

En el marco de las acciones para fortalecer la cultura democrática, en materia de información socialmente útil, esta Política General establecerá directrices para que cada Unidad Responsable atienda a una estrategia de comunicación social que permita dar a conocer de forma clara y oportuna a la ciudadanía las actividades que realiza cotidianamente la Institución.

Además de la información relativa a la organización de elecciones, es preciso desarrollar una gestión de información institucional que pueda fortalecer la imagen pública del INE y permita que la sociedad conozca mejor y valore los servicios que este le ofrece.

En lo que respecta a la igualdad de género y la inclusión como elementos indispensables de la cultura democrática, este Proyecto Estratégico orientará las políticas institucionales, programas y acciones que se desarrollen en este sentido para garantizar su articulación práctica con el marco normativo vigente y los compromisos de actuación que ha suscrito el órgano de dirección institucional.

Se subraya la inclusión, como la meta positiva de una política en contra de la discriminación, planteando con ello el fomento de la participación activa de los ciudadanos que forman parte de grupos vulnerables, en el ejercicio de sus derechos político-electorales.

El derecho a la igualdad implica el derecho a la no discriminación, en ese sentido, es posible medir o evaluar objetivamente cuando hay igualdad, ya que según la

teoría de los derechos humanos sólo habrá igualdad si no hay discriminación contra ninguna persona.

La igualdad trae consigo obligaciones legales de los Estados, al exigir a los estados a implementar acciones específicas y concretas para eliminar la discriminación real. En este sentido, para llevar a los hechos el concepto de igualdad de género, es necesario considerar como punto de partida las diferencias existentes en los distintos grupos de la sociedad y la creación de condiciones para que estas diferencias no impidan que se tenga acceso a las mismas oportunidades de desarrollo económico, personal, político, etcétera.

Es por eso que, desde la perspectiva de igualdad de género, se deben tomar en cuenta las condiciones diferentes de las que parten mujeres y hombres y plantear opciones para que ambos puedan desarrollarse de igual forma y con las mismas oportunidades dentro de la Institución.

En este marco, el Proyecto Estratégico señala de forma específica la igualdad de género y la inclusión como asuntos relevantes en el logro de la visión institucional que establece como parte de sus metas la consolidación de la cultura y la convivencia democrática en México.

6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público

Este Proyecto Estratégico hace referencia a los proyectos, programas y actividades específicas que deberán desarrollar y ejecutar cada una de la Unidades Responsables para lograr que su operación sea eficiente, coordinada y oportuna.

La orientación a resultados implicará que desde el proceso de planeación se definan los objetivos y metas de evaluación que permitan valorar los avances en la gestión pública desde una perspectiva integral, en la que se medirá su desempeño en función de lo que contribuya su operación con las actividades institucionales sustantivas.

Bajo esta perspectiva, la mayor efectividad se logrará no sólo con el cumplimiento de los mecanismos de gestión establecidos sino, principalmente, con base en el

grado de cumplimiento de los objetivos buscados con el desarrollo de los proyectos o actividades en específico.

Dado que la gestión orientada a resultados se encuentra vinculada a mecanismos de monitoreo y evaluación, la oportunidad de innovación en los procesos será fortalecida con este insumo, al ofrecer información clave para la toma de decisiones.

El monitoreo implica el seguimiento del ciclo completo de la gestión, a partir de los procesos de planeación y presupuestación, hasta la ejecución y entrega de resultados. A partir de la evaluación que se realice de los logros obtenidos, se generará información de carácter estratégico para orientar las decisiones que se tomen sobre la continuidad de proyectos, programas y actividades de carácter específico, la modificación de sus planteamientos, la resignación de recursos y, en su caso, su cambio en función de la tendencia que presenten las prioridades institucionales.

Para su desarrollo, este ciclo requiere de manera indispensable de información precisa y confiable que apoye la toma de decisiones. Específicamente en materia de recursos financieros y materiales, es preciso contar con registros actualizados que, con los cortes de información entregables, no sólo posibiliten la rendición de cuentas sobre el ejercicio del gasto público, sino que además, permitan identificar oportunamente las irregularidades o prácticas inadecuadas y su atención inmediata, fortaleciendo así el marco de control interno institucional.

Con la información relevante que se obtenga de la evaluación, podrá fortalecerse el desarrollo de la modernización institucional, ya que paulatinamente aportará elementos para la implementación de herramientas tecnológicas que favorezcan la automatización de procesos, subprocesos, procedimientos y actividades, permitiendo la reducción de costos y el logro de mayores niveles de eficiencia en la operación.

El desarrollo y la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan hacer más eficiente la realización de los procesos sustantivos y la gestión administrativa en la Institución es sin duda una apuesta necesaria hacia la que deberán orientarse las propuestas de innovación que se presenten en el marco de este Proyecto Estratégico. En este sentido, se justificará la introducción de nuevas tecnologías como un factor que fortalezca y optimice el trabajo institucional.

La nueva cultura de gestión desarrollará de forma paralela a la eficiencia administrativa, los proyectos, programas y actividades necesarios para mejorar la calidad de vida profesional y personal de quienes trabajan en el INE.

Como una tarea fundamental para lograr reafirmar el sentido de pertenencia institucional de quienes laboran en el Instituto, las acciones que se desarrollen en materia de clima laboral deberán atender el reforzamiento y la apropiación de los valores institucionales en la operación cotidiana, de forma paralela a las tareas emprendidas para mejorar las condiciones estructurales en los espacios de trabajo.

El fomento de una cultura de servicio público implica la planeación, ejecución y evaluación de programas de formación que atiendan a todos los colaboradores del Instituto, al igual que los mecanismos establecidos para el otorgamiento de incentivos, con la finalidad de que estos últimos sean consecuencia de la adecuada profesionalización de los servidores públicos y de la puesta en práctica de este conocimiento en el desempeño cotidiano.

Finalmente, la relación con el entorno será una pieza fundamental para articular la gestión administrativa y el ambiente laboral. En este sentido, como parte de la nueva cultura de gestión deberán reafirmarse las prácticas en favor del medio ambiente, dando continuidad a los planteamientos del Sistema de Gestión Ambiental aprobado por el Consejo General en el año 2008 que, entre sus principales objetivos señalaba la necesidad de implementar una administración sustentable que oriente el consumo responsable de los bienes materiales y servicios que se utilizan en la Institución durante su operación cotidiana, con la finalidad de minimizar el impacto negativo al medio ambiente.²⁹

7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.

En el ámbito externo, el INE se propone atender la Política General de Transparencia y Rendición de Cuentas permitiendo que la información de carácter público que genera, se divulgue de forma oportuna y accesible en los medios de que dispone.

²⁹ Véase el Programa para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en el IFE, aprobado por el Consejo General mediante el acuerdo CG102/2008, el 23 de mayo de 2008.

Para lograr que este objetivo se cumpla, es preciso fortalecer la gestión de la información de carácter público que genera cada una de las Unidades Responsables, con la finalidad de que su sistematización y puesta a disposición de la ciudadanía sea más eficiente.

En este marco, es necesario que el ciclo de gestión atienda el proceso que va desde la generación de información hasta su resguardo, estableciendo criterios estandarizados para lograr que el acceso a ésta sea oportuno.

Junto a la garantía de acceso a la información, la ENCCÍVICA fortalecerá el uso ciudadano de los datos que la institución ponga a disposición pública, fomentando que el ejercicio de rendición de cuentas a la sociedad que se ejecute, se consolide con un incremento en las acciones de exigibilidad por parte de los ciudadanos.

Como se puede observar en la Figura 1 que se encuentra en la Introducción Metodológica de este documento, las acciones propuestas y desarrolladas por las Unidades Responsables guardarán coherencia con los Objetivos Estratégicos, las Políticas Generales y los Proyectos Estratégicos.

Una vez enunciados cada uno de los elementos que corresponden a los distintos niveles en que se despliega la estrategia institucional, es preciso identificar las relaciones entre ellos, para que su alineación permita que su desarrollo y cumplimiento contribuya al logro de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2016-2026.

A continuación se presenta la alineación de los elementos estratégicos en la siguiente tabla:

Tabla 1
Correspondencia entre elementos del Plan Estratégico
del Instituto Nacional Electoral 2016-2026

Objetivos Estratégicos	
1.	Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia.
2.	Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país.
3.	Garantizar el derecho a la identidad.
Políticas Generales	
•	Organizar procesos electorales confiables y equitativos.
•	Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada.

- Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la Credencial para Votar.
- Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE).
- Promover la transparencia y rendición de cuentas.
- Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana.
- Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional.
- Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución.

Proyectos Estratégicos

1. Organizar procesos electorales.	2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales.	3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos.	4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral.	5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión.	6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público.	7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.
------------------------------------	--	---	---	---	---	--

Es menester señalar que los resultados generados durante el proceso de ejecución de la estrategia institucional serán medidos y evaluados a través de los indicadores del desempeño estratégico, así como a través del cumplimiento de las metas institucionales concertadas entre los miembros del cuerpo de gobierno de la Institución, con un enfoque integral que atienda Objetivos, Políticas y Proyectos.

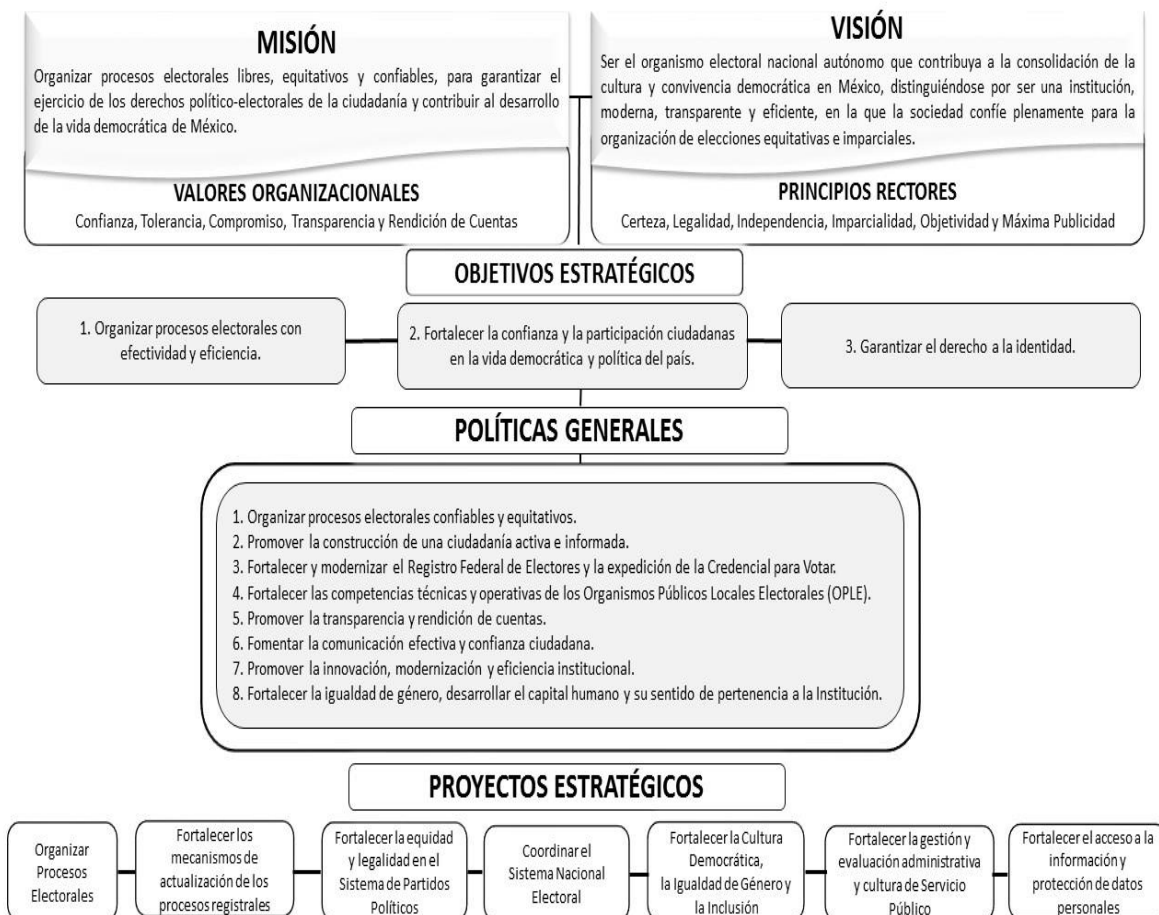
En este sentido, la Estrategia Institucional tiene como finalidad cerrar la brecha entre la posición actual del INE y la que está definida en su visión estratégica rumbo al año 2026.

Mapa Estratégico Institucional

Una vez que se han definido los principales componentes que constituyen el Marco de Acción Estratégica de la Institución, es preciso el planteamiento de la relación existente entre sus componentes y su alineación con los Objetivos Estratégicos de la Institución; lo que permite observar su impacto en los resultados generados a corto, mediano y largo plazo.

En el Mapa Estratégico Institucional que se presenta a continuación, se pueden observar las líneas de vinculación entre la Misión, la Visión, los Valores Organizacionales, los Principios Rectores, los Objetivos Estratégicos, las Políticas Generales, y los Proyectos Estratégicos que les corresponden.

Figura 3
Mapa del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026



Monitoreo y Evaluación

En el marco de la Planeación Estratégica Orientada a Resultados³⁰, es de gran relevancia conocer las acciones que funcionan mejor para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por lo tanto alcanzar la misión y visión de la

³⁰ Para un análisis sobre el desarrollo de políticas públicas orientadas con este enfoque en nuestro país, puede consultarse la transcripción de la ponencia *Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México*, de Dionisio Pérez-Jácome Friscione, presentada en el marco del foro "Presupuesto basado en resultados: conferencia internacional", auspiciado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el Departamento para el Desarrollo Internacional y el Centro de Investigación y Docencia Económica, Ciudad de México, junio de 2008, Págs. 231-246.

Institución. En este mismo sentido, es preciso conocer qué se necesita mejorar para tener resultados que encaucen al Instituto a lograr sus metas.

A nivel institucional, resulta necesario fomentar una cultura de gestión para resultados en el desempeño institucional, considerando la medición, el monitoreo y la evaluación como herramientas esenciales para mejorar los resultados y brindarle mayor transparencia a la implementación del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

Dar seguimiento, medir y evaluar la implantación del Plan Estratégico significa contar con elementos para mejorarlo con base en resultados concretos de las acciones del Instituto.

Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional

El seguimiento del Plan Estratégico se realizará a través del avance en el cumplimiento de las metas de sus indicadores, el cual deberá comunicar el nivel de desempeño esperado sobre la meta programada, y establecer límites o niveles máximos de logro para enfocar las acciones hacia resultados.

Estos indicadores ayudarán a identificar si las acciones para el logro de los resultados están alcanzando la incidencia esperada, o si es necesario reorientarlas en el caso contrario.

Los indicadores seleccionados para evaluar los Objetivos Estratégicos, medirán los resultados del logro de dichos objetivos, para lo cual deben ser precisos e inequívocos. A continuación se presentan los indicadores estratégicos diseñados con este fin.³¹

³¹ Para consultar las especificaciones técnicas de cada indicador, véase el Anexo 6, que forma parte de este documento.

Indicador: Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales federales

Objetivo estratégico: Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el grado de eficacia y eficiencia en organizar los procesos electorales federales, considerando la organización de todos los tipos de elección en cada proceso electoral y el costo que implica dicha organización.

Línea base: 0.89

Meta 2024: 1

Indicador: Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales locales

Objetivo estratégico: Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el grado de eficacia y eficiencia en organizar los procesos electorales locales, considerando la organización de todos los tipos de elección en cada proceso electoral local y el costo que implica dicha organización.

Línea base: 0.89

Meta 2026: 1

Indicador: Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales federales.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de participación ciudadana en el ejercicio de su derecho al voto, con respecto a la lista nominal utilizada en el proceso electoral respectivo.

Línea base: 47.72%

Meta 2024: 77.16%

Indicador: Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales locales.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de participación ciudadana en el ejercicio de su derecho al voto, con respecto a la lista nominal utilizada en el proceso electoral respectivo.

Línea base: 53.65%

Meta 2026: 61.62%

Indicador: Participación ciudadana en la integración de las Mesas Directivas de Casilla.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de funcionarios en casilla que fueron capacitados, considerando el total de funcionarios que participaron en la integración de las Mesas Directivas de Casilla instaladas en elección no concurrente, de los que se restarán los que fueron tomados de la fila.

Línea base: 94.58%

Meta 2024: 99.09%

Indicador: Participación ciudadana en la integración de las Mesas Directivas de Casilla Única.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de funcionarios en casilla única que fueron capacitados, considerando el total de funcionarios que participaron en la integración de las Mesas Directivas de Casilla instaladas en elección concurrente, de los que se restarán los que fueron tomados de la fila.

Línea base: 91.48%

Meta 2024: 98.06%

Indicador: Porcentaje de ciudadanos que confían en el Instituto Nacional Electoral.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador refleja el porcentaje de confianza de la población mayor de 18 años en el Instituto. Según resultados de la Encuesta Nacional sobre Calidad de la Ciudadanía.

Línea base: 34%

Meta 2026: $\geq 34\%$

Indicador: Cobertura del Padrón Electoral.

Objetivo estratégico: Garantizar el derecho a la identidad.

¿Qué medirá el indicador?

El indicador reflejará la certeza de la información de la Lista Nominal, al proporcionar el porcentaje de ciudadanos con registros actualizados.

Línea base: 86.3%

Meta 2024: 89%

Indicador: Opinión ciudadana sobre el servicio de los Módulos de Atención Ciudadana.

Objetivo estratégico: Garantizar el derecho a la identidad.

¿Qué medirá el indicador?

El indicador reflejará el porcentaje de ciudadanos que, según su opinión, fueron atendidos “muy bien” y “bien” en los Módulos de Atención Ciudadana.

Línea base: 93.46%

Meta 2026: $\geq 95\%$

La evaluación del Plan Estratégico bajo parámetros objetivos de análisis y discusión permitirá contar con elementos para mejorar sus resultados; conocer la pertinencia y efectividad de éste así como de las Políticas Generales y de los Proyectos Estratégicos; y contribuir a la rendición de cuentas.

Anexos

- 1. Diagnóstico general**
- 2. Diagnóstico FODA de las JLE**
- 3. Resultados de la consulta a la Comunidad INE**
- 4. Líderes de opinión y expertos en materia electoral**
- 5. Temas Estratégicos aprobados por la CTMI**
- 6. Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas**
- 7. Siglas empleadas**

Anexo 1

Diagnóstico general

Diagnóstico general

El diagnóstico institucional está integrado por las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas Institucionales.

El diagnóstico interno trae consigo una reflexión en torno a los temas estratégicos que involucran el desarrollo institucional en su conjunto.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de integración de los temas estratégicos ha sido el resultado de un profundo diálogo interno; así como, de un ejercicio de reflexión en el seno de la Comisión Temporal de Modernización Institucional.

En consecuencia, son el referente obligado en la construcción del diagnóstico institucional; el cual, nos permite tener un punto de partida objetivo, en el proceso de construcción de la estrategia institucional.

Contar con un diagnóstico objetivo y preciso, es requisito fundamental para integrar los programas y proyectos estratégicos que consolidarán las fortalezas y enfrentarán con éxito las áreas de oportunidad identificadas; así como, facilitará la tarea de medición y evaluación de los resultados institucionales.

A partir de la información recabada, se han identificado los principales ejes rectores de la estrategia institucional: redefinir el diseño institucional; lograr la eficiencia operativa para racionalizar el gasto público; fortalecer la participación ciudadana integral y, renovar el sentido de pertenencia entre quienes integramos el INE.

Anexo 1

Diagnóstico general

A continuación se presenta la identificación de los principales elementos del análisis FODA, estructurados a partir de los Objetivos Estratégicos definidos para el Plan Estratégico Institucional, como una propuesta de cambiar el enfoque, a partir de identificar las necesidades a las que responden los objetivos señalados.

Vinculación de los Objetivos Estratégicos con respecto a los principales resultados obtenidos del Análisis FODA

A la conclusión de cada una de las fases de consulta del Plan Estratégico, se sistematizó la información obtenida; se identificaron elementos convergentes y se realizó su alineación con los elementos estratégicos en construcción, de manera que el desarrollo de su análisis fuera integral, a efecto de orientar las estrategias institucionales, a continuación se presenta la síntesis de ese ejercicio.

1. Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia

Fortaleza: La experiencia institucional acumulada en la organización de procesos electorales en todo el territorio nacional, a través del Servicio Profesional Electoral Nacional, permite contar con capacidad de respuesta ante las necesidades operativas que se presentan con las contingencias del entorno.

Parte de la explicación de esta capacidad, se debe al cumplimiento de metas colectivas en los distintos niveles de colaboración institucional, mismas que han propiciado la generación de ambientes de trabajo

Anexo 1

Diagnóstico general

solidarios durante el desarrollo de actividades que implican esfuerzos complementarios y vinculados, fomentando la coordinación operativa, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia institucional.

En este marco, la Institución cuenta con una oportunidad interna para aprovechar el talento y la especialización de su capital humano, principalmente en lo que se refiere a la preparación de procesos electorales.

La experiencia acumulada del capital humano también ha permitido el desarrollo de una capacidad de adaptación a los retos que ha impuesto el nuevo contexto legal y sociopolítico. Lo anterior sumado a la disciplina institucional del personal del INE, constituyen elementos relevantes para el logro de las metas del trabajo electoral.

Debilidad: El INE cuenta con una estructura organizacional, normativa y administrativa muy compleja que, como producto de su desarrollo con base en la atención de necesidades coyunturales, es preciso evaluar y reorganizar de forma sustancial, a efecto de aprovechar sinergias institucionales, distribuir adecuadamente las cargas de trabajo y favorecer el desarrollo del capital humano.

Por otra parte, las actividades tendientes a desarrollar la vinculación y el acompañamiento a las actividades de los OPLE no han contado con los recursos, ni la infraestructura suficientes para lograr un seguimiento

Anexo 1

Diagnóstico general

sistemático y homogéneo. En este sentido, es necesario fortalecer el trabajo de las áreas de enlace interinstitucional.

Oportunidad: El marco legal vigente, reconoce al INE la rectoría sobre el desarrollo de los procesos electorales a nivel nacional. Esta facultad le permite a la Institución decidir el nivel de su involucramiento en la organización de elecciones locales.

La anterior circunstancia, junto al desarrollo de *procesos clave únicos* en la Institución, permite en conjunto establecer marcos de actuación desde los que podrá orientarse el desempeño de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE).

Asimismo, en el entorno, existe una tendencia en la administración pública para promover los mecanismos de apoyo interinstitucional que fomenten el desempeño de las instituciones públicas con altos niveles de eficiencia y eficacia (por ejemplo, los cursos, recomendaciones y asesorías que ofrecen a la función pública órganos como el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, la Comisión Nacional de Derechos Humanos y la Auditoría Superior de la Federación); que podría aprovecharse por el INE para promover acuerdos de colaboración en asuntos de transparencia, rendición de cuentas, sensibilización de funcionarios en materia de derechos humanos, etc.)

Anexo 1

Diagnóstico general

Amenaza: Los OPLE no cuentan con infraestructura, recursos ni contextos sociopolíticos similares. Lo anterior puede ser una limitante con distintos grados de expresión, respecto al objetivo de lograr la estandarización de los procesos que se desarrollan en los OPLE, con base en la dirección que establezca el INE.

En el ámbito externo, las dificultades que enfrenta la economía mexicana podrían agudizar la presión que existe en la distribución del gasto público. Ello puede tener un efecto de ajuste presupuestal en organismos como el INE, por lo que es necesario que el incremento de su eficiencia interna pueda generar avances en la disminución de sus costos de operación en el corto plazo.

2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

Fortaleza: El INE es la principal institución pública que materializa la inclusión social (“el INE no discrimina a los ciudadanos, siempre los incluye”) garantizando el ejercicio de los derechos político-electorales a todos los ciudadanos:

- Con la instalación de casillas en todo el territorio nacional, que facilitan la emisión del voto ciudadano.

Anexo 1

Diagnóstico general

- Con la inclusión, mediante la selección realizada con criterios objetivos, de los ciudadanos que se encargan de integrar las Mesas Directivas de Casilla y recibir el voto ciudadano durante las jornadas electorales.
- Con la acreditación de todos los ciudadanos interesados en observar el desarrollo de los procesos electorales.
- Con la emisión gratuita de la Credencial para Votar con Fotografía, sus actualizaciones y reexpediciones, tanto en el ámbito nacional, como en el extranjero.
- Con servicios especializados para el empadronamiento y fotocredencialización de personas con impedimentos para acudir a los Módulos de Atención Ciudadana.
- Permitiendo a los Partidos Políticos y candidatos independientes el acceso equitativo a los medios de comunicación masiva.
- Con el desarrollo de proyectos que fomentan la cultura de participación en los asuntos públicos de la población joven e infantil (Consulta Infantil y Juvenil, Parlamento Infantil, concursos y convocatorias).

Anexo 1

Diagnóstico general

- Con el diseño y elaboración de materiales electorales que posibilitan la participación de personas con alguna discapacidad.

El conjunto de las actividades descritas ha permitido que la Institución cuente con experiencia acumulada para evaluar el alcance en la implementación de los programas de educación cívica, lo que puede servir como referente para ponderar la pertinencia de los contenidos y propuestas que se desarrollen en materia de cultura cívica¹ y en la política de comunicación social.

Debilidad: La Institución no ha logrado que todas sus áreas trabajen con una orientación generalizada de atención y servicio a la ciudadanía. De igual modo hace falta trabajar más en la sensibilización de su capital humano con un enfoque de respeto a los derechos humanos y a la igualdad de género.

Oportunidad: El marco legal que le da razón de ser al INE, permite que esta Institución sea ejemplo de fomento y asunción de los valores de la democracia. En este sentido, por su naturaleza, es una Institución con un amplio margen de convocatoria social y de interlocución con distintos actores públicos; por lo anterior, puede aprovechar esta posición,

¹ En esta materia, el Consejo General del Instituto, suscribió la *Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023 (ENCCÍVICA)*, mediante el acuerdo INE/CG732/2016, aprobado durante la sesión extraordinaria celebrada el 14 de octubre de 2016. Ésta tiene como objetivo central “crear las condiciones necesarias para que las y los ciudadanos se apropien del espacio público en un sentido amplio y, con ello, contribuir al fortalecimiento de la cultura democrática”. Véase documento rector, INE, México, 2016, Pág. 349.

Anexo 1

Diagnóstico general

consolidándose como el espacio que permita y posibilite la deliberación de los asuntos públicos.

Amenaza: El desencanto social ante el desempeño de los gobiernos logrados con el voto ciudadano, la crítica al desempeño de los políticos y el nivel de las propuestas elaboradas por los partidos políticos, la desigualdad social y económica, la falta de desarrollo de una cultura cívica más participativa; representan en suma los principales retos a los avances que puedan lograrse en esta materia.

3. Garantizar el derecho a la identidad.

Fortaleza: El listado o registro de los ciudadanos que tienen derecho al voto constituye uno de los principales insumos para la organización de los procesos electorales en las sociedades con un régimen democrático. El mandato legal ordena al INE la integración del Padrón Electoral y de la Lista Nominal de Electores, lo que deriva en la responsabilidad de la Institución de llevar a cabo la expedición y entrega de la Credencial para Votar, como el principal instrumento que posibilita el ejercicio al voto por parte de la ciudadanía, contando a la fecha con una amplia aceptación social, lo que ha permitido su constitución como uno de los servicios con mayor demanda por parte de la ciudadanía.

Anexo 1

Diagnóstico general

Debilidad: Es preciso fortalecer los mecanismos que garantizan la integridad de la información recabada para llevar a cabo los procesos registrales, así como implementar las acciones necesarias para que, a través de la modernización de las técnicas y procedimientos que permiten su expedición y garantizan su validez, este medio se consolide como el instrumento de identidad preferente entre la ciudadanía.

Oportunidad: La amplia acreditación pública con que cuenta la Credencial para Votar en nuestro país, ha consolidado su valor público como el principal mecanismo de identidad de los ciudadanos mexicanos. La aceptación de la Credencial para Votar como medio de identificación ciudadana por instituciones de distinto orden, a partir del reforzamiento de los mecanismos de seguridad y blindaje que la protegen, ha permitido que su expedición sea percibida como un bien público que genera confianza entre la ciudadanía.

Amenaza: La expedición de un mecanismo de identidad ciudadana por los órganos de gobierno facultados para ello, de forma alterna a la Credencial para Votar constituye un factor que podría devenir en menores niveles de actualización de los trámites registrales necesarios para la expedición del instrumento de identidad electoral. Por ello es preciso, consolidar los esfuerzos institucionales que refrenden el papel de la Credencial para Votar como el medio preferente de identidad de los mexicanos.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

ANÁLISIS DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas

- ❖ Estructura delegacional (Juntas Locales y Distritales) que favorece el fortalecimiento de las actividades de vinculación operativa con los Organismos Públicos Locales Electorales (OPL).
- ❖ Estructura institucional (Órganos centrales, delegacionales y subdelegacionales) con presencia a nivel nacional y experiencia en la realización de procesos electorales, con conocimiento del entorno que apoya la toma de decisiones.
- ❖ Posicionamiento del Instituto Nacional Electoral (INE) como un órgano rector, responsable de la realización de los procesos electorales nacionales, con credibilidad para la organización de procesos electorales locales y federales.
- ❖ Profesionalismo, experiencia y estabilidad laboral de los Miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional (MSPEN), aunado a una estructura sólida del personal de la rama administrativa con capacidad de adaptación a los cambios derivados de las modificaciones legales a los procedimientos electorales, así como a los diversos contextos (desarrollo de *capacidad de resiliencia*).
- ❖ Capacidad de interlocución y concertación de alianzas estratégicas con diversas instancias gubernamentales, sociales y educativas.
- ❖ Implementación de procedimientos y programas informáticos específicos para la atención de actividades institucionales y sistematización de la información, que aprovecha la infraestructura tecnológica de la Red INE.
- ❖ Se cuenta con un marco normativo orientado a regular los procesos a cargo del INE, que asegura el cumplimiento de los principios rectores que rigen la función electoral, así como una serie de facultades ampliadas a partir de la Reforma Electoral 2014.
- ❖ Homologación de los calendarios electorales federal y local a partir de la celebración de elecciones concurrentes.
- ❖ La razón de ser del INE orienta las actividades institucionales durante el desarrollo de los procesos electorales y en las actividades ordinarias.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Las políticas institucionales han fortalecido el diseño e implementación de proyectos a favor de la igualdad de género y la inclusión.
- ❖ Suficiencia presupuestal para el cumplimiento de las actividades institucionales.
- ❖ La experiencia del INE en materia de educación cívica lo coloca como un actor clave para articular acciones en este rubro a nivel nacional.
- ❖ Capacidad de reacción para el cumplimiento de las actividades no programadas y emergentes.
- ❖ Identidad institucional que genera *sentido de pertenencia* de los servidores del INE.
- ❖ Padrón Electoral y Lista Nominal de Electores confiables.
- ❖ Reconocimiento de la Credencial para Votar como instrumento que fortalece la confianza ciudadana en el desarrollo de actividades fundamentales para el ejercicio electoral.
- ❖ Capacidad de respuesta fuera del proceso electoral, a las solicitudes presentadas por instituciones educativas en actividades orientadas a la construcción de ciudadanía.
- ❖ Desarrollo de la cultura democrática apegada a las convenciones y acuerdos referentes a la garantía y ejercicio de los Derechos Humanos, equidad de género, transparencia, rendición de cuentas y apego constitucional.
- ❖ Capacidad para realizar estudios comparativos de calidad internacional en materia de estadística social y electoral, enfocados a la confianza y participación ciudadanas.
- ❖ Proceso de Distritación Electoral como posibilidad de reorganizar y equilibrar las cargas de trabajo.
- ❖ Perspectivas de construir ciudadanía a través de la Estrategia Nacional de Cultura Cívica.

Debilidades

- ❖ Falta de planeación y calendarización integral de las actividades desde oficinas centrales, que provoca dispersión de esfuerzos organizacionales y saturaciones temporales de actividades, sin suficiente inclusión de órganos

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

desconcentrados y con cortos procesos de socialización y de implementación. Retraso en la toma de decisiones en el ámbito central para el cumplimiento de las tareas institucionales.

- ❖ Falta de ejecución de una metodología apropiada para la elaboración del anteproyecto del presupuesto, que permita el seguimiento de cada una de sus etapas: Planeación Institucional; Administración por procesos; Administración de la Cartera Institucional de Proyectos; Seguimiento, medición y evaluación institucional; Presupuesto orientado a la planeación y Desarrollo Organizacional.
- ❖ Distribución inadecuada de recursos financieros que apoyen a los programas en forma suficiente y oportuna. Sumada a un marco normativo en materia administrativa que, en algunos casos, obstaculiza su ejercicio en los tiempos establecidos.
- ❖ Infraestructura y sistemas informáticos incompatibles con las necesidades de desarrollo de las áreas sustantivas y administrativas, derivadas de las crecientes y complejas atribuciones de la reforma electoral de 2014, además de la existencia de frecuentes desfases en la liberación de los sistemas que se usan en el Proceso Electoral.
- ❖ Existen dificultades para obtener licencias de sistemas informáticos que apoyen las actividades ordinarias.
- ❖ Es necesario llevar a cabo la capacitación del personal de la rama administrativa en la operación de programas informáticos y herramientas tecnológicas.
- ❖ Se utiliza el régimen de contratación del personal de honorarios eventuales y permanentes de forma inadecuada, para contar con los servicios de funcionarios que trabajan en programas y actividades permanentes, sin otorgarles certeza laboral.
- ❖ En el caso del personal eventual que se contrata para proyectos específicos, como la elección, se utiliza un régimen inadecuado, que debería cambiarse a una contratación de figuras “por tiempo determinado”.
- ❖ Baja interiorización de los valores y las políticas de igualdad de género, no discriminación y equidad laboral entre los funcionarios de la Institución, que generan continuas situaciones de incongruencia entre lo que se maneja en el discurso, contra las acciones y actitudes cotidianas que se manifiestan en el entorno laboral.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Derivado de la ausencia de mecanismos para sistematizar y compartir buenas prácticas se hace necesaria una detección de necesidades de capacitación efectiva y permanente así como la implementación de cursos que las atiendan que fortalezcan el otorgamiento de estímulos e incentivos económicos y profesionales con resultados eficaces para el personal de la rama administrativa a fin de fortalecer las actividades institucionales.
- ❖ No se cuenta con instrumentos de evaluación cuantitativos y cualitativos a largo plazo, para definir las modificaciones viables a proyectos y planes. En algunos casos se establecen periodos insuficientes para el desarrollo de proyectos específicos.
- ❖ Ausencia de un programa de capacitación que desarrolle habilidades instruccionales en los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional.
- ❖ Existen pocos incentivos para que los aliados estratégicos y multiplicadores se involucren en los programas de formación de cultura cívica, lo que se suma a la ausencia de proyectos que permitan dar continuidad a las relaciones establecidas con otras instituciones, tanto con instancias de gobierno como con Organizaciones de la Sociedad Civil.
- ❖ Módulos móviles insuficientes para garantizar cobertura. En las instalaciones fijas no se ha aprovechado su potencial como espacios para la educación cívica.
- ❖ Sobrecarga de funciones y atribuciones. La reforma electoral impactó en la conformación del Consejo General y en la creación de unidades a nivel central. No obstante, en órganos desconcentrados se mantiene la misma estructura pese al incremento de actividades.
- ❖ Parque vehicular propiedad del Instituto al límite de su vida útil. Al concluir el contrato actual de arrendamiento, las Juntas Distritales tendrán vehículos con más de diez años de antigüedad y en condiciones precarias para el desarrollo de actividades.
- ❖ Hay programas y proyectos que no consideran el contexto particular de cada entidad federativa y de algunos distritos en la generación de lineamientos, programas y acciones internos. Asimismo, no suponen la obtención de logros graduales cuando se establecen como metas de evaluación.
- ❖ Las herramientas para atender a los grupos vulnerables no son las adecuadas y en algunos casos no se cuenta con ellas. Es necesario

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

desarrollar herramientas específicas que atiendan las necesidades de cada grupo ubicado en este rubro.

- ❖ Hay una distribución inequitativa de recursos financieros, humanos y materiales entre los centros de costo. En este nivel, también existe la necesidad de que los recursos financieros sean radicados con oportunidad y con información suficiente que especifique los fines para los que son ministrados.
- ❖ Ausencia de un programa de capacitación vivencial y focalizado que favorezca el trabajo colaborativo entre los MSPEN.
- ❖ Flexibilidad en la aplicación de la normatividad ante el incumplimiento de la misma por parte de los Partidos Políticos, que contrasta con la rigidez de la regulación en el quehacer institucional.
- ❖ Es necesario replantear y orientar la gestión administrativa, así como la capacitación de los funcionarios en órganos delegacionales responsables de su ejercicio.
- ❖ Hay capacitación insuficiente en los órganos desconcentrados en las materias jurídica, de oficialía electoral, protección civil y de transparencia.
- ❖ Asimetría en la capacitación del personal administrativo con relación al personal del Servicio Profesional Electoral Nacional.
- ❖ Mecanismos inadecuados para la selección de los consejeros electorales distritales y ausencia de evaluación sobre su desempeño.
- ❖ Dificultades para la organización del archivo institucional y la desincorporación de documentación que cumplió su ciclo de utilidad en los órganos desconcentrados.
- ❖ Frecuentes fallas en los sistemas informáticos y en los medios y formas de comunicación institucional.
- ❖ Falta de difusión de los convenios y contratos suscritos en oficinas centrales con impactos en la estructura desconcentrada del INE.
- ❖ Doble discurso sobre el papel de las juntas locales en la relación con los OPL, ya que en algunos casos se ha identificado una falta de firmeza central contra los abusos y omisiones de los OPL.
- ❖ En algunas adscripciones se registra una rotación alta de personal del servicio, lo que no genera arraigo debido a las condiciones de vida y la alta

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

complejidad. Adicionalmente, este hecho genera un empoderamiento inadecuado del personal administrativo.

- ❖ Ausencia de un procedimiento institucional que considere la participación de órganos desconcentrados en la conducción y diseño de los programas, lineamientos y metas.
- ❖ Estrés laboral, desgaste físico e intelectual del personal del Instituto.
- ❖ Bajo nivel salarial de algunos trabajadores del Instituto en comparación con el pago realizado por responsabilidades similares en la Administración Pública Federal y Local.
- ❖ Derivado de la reforma electoral 2014, ante la decisión de celebrar elecciones concurrentes con mesa de casilla única, la falta de coordinación y adecuada comunicación entre el INE y el OPL propicia condiciones de riesgo.
- ❖ Escasa inversión humana y financiera en tareas de promoción de la cultura democrática.
- ❖ Algunos inmuebles de las juntas distritales ejecutivas son inadecuados para la operación de los procesos electorales.
- ❖ En algunos casos, hay falta de acompañamiento y capacitación en el cargo, a funcionarios de nuevo ingreso al SPEN.
- ❖ Ausencia de apoyo de las áreas de oficinas centrales a las decisiones y problemas que enfrentan los órganos desconcentrados. Junto a esto, no existen reconocimientos por parte de los titulares de las Direcciones Ejecutivas, que motiven o estimulen a los funcionarios de las Juntas.
- ❖ Mecanismos inadecuados para evaluar o establecer procedimientos disciplinarios para funcionarios que no tienen un buen desempeño o han incurrido en actos que atentan contra la integridad institucional.
- ❖ Existen comportamientos y actitudes que no aceptan o dificultan el desarrollo de nuevas prácticas institucionales.
- ❖ Necesidad de una reingeniería de las áreas centrales a fin de evitar duplicidad de tareas.
- ❖ Necesidad de modernizar la infraestructura del Instituto, en particular para el monitoreo de señales de radio y televisión, así como de la Red INE, asimismo se considera insuficiente el ancho de banda de la red.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Visión centralizada, fragmentada y subutilizada del esquema de comunicación institucional, insuficiente y poco oportuno ante cuestionamientos y descalificaciones por parte de la opinión pública, que deriva en una estrategia poco efectiva para dar a conocer el trabajo que desempeña la Institución o responder ante ataques infundados.
- ❖ Falta de políticas institucionales que reconozcan de manera efectiva el capital humano institucional.
- ❖ Las metas de evaluación en algunos casos son incongruentes, incompatibles con la operación real y generan una distorsión negativa en la evaluación del desempeño de los miembros del servicio.
- ❖ Insuficiente capacitación y recursos humanos para atender las responsabilidades en materia de transparencia.
- ❖ Falta de gestión de procesos y mejora continua.
- ❖ El Instituto cuenta con MSPEN que tienen una antigüedad de 10 o 15 años en el mismo cargo y lugar de adscripción, lo en algunos casos ha originado un estado de confort que no permite innovar o mejorar procedimientos.
- ❖ No instrumentar una estrategia de educación cívica que tenga el impacto requerido, y siga siendo un esfuerzo institucional aislado y de alcance microscópico.
- ❖ Los plazos cortos para atender requerimientos de instancias jurisdiccionales tanto estatales como federales.
- ❖ Falta de estrategia del INE para un trabajo político con Gobernadores, previo a las elecciones.

Oportunidades

- ❖ Diversidad de población objetivo para adaptar los proyectos y recursos de acuerdo a las condiciones en las que debemos operar acciones de formación de cultura cívica.
- ❖ Tecnologías de la Información y la Comunicación que potencian la transmisión de mensajes y la disponibilidad de información.
- ❖ Televisión Digital que genera la posibilidad de canales por internet.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Utilización de aplicaciones digitales para el trabajo de campo en diversos rubros como los de capacitación electoral, organización electoral, SIJE, conteo rápido y fiscalización.
- ❖ Avance hacia una sociedad cada vez más familiarizada con el uso de redes sociales, por lo que es viable invertir en plataformas en internet, que sirvan como *ágoras digitales* para coadyuvar en la formación de una cultura cívica deliberativa. En este sentido, se propone el aprovechamiento de los medios electrónicos y redes sociales para diseñar e implementar campañas de divulgación de las acciones en materia de educación cívica.
- ❖ Incorporación de mejoras tecnológicas y a la gestión administrativa en los procesos de Atención Ciudadana, para reducir el uso de papel.
- ❖ Fortalecer la operación de los OPL, apoyándose en el acompañamiento y la experiencia de los miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional, a efecto de elevar el nivel técnico en la organización de los procesos electorales locales.
- ❖ Considerar a los líderes de opinión y actores sociales como aliados estratégicos, para comunicar y formar opinión pública a favor de la causa democrática.
- ❖ Profundizar el trabajo de capacitación de las estructuras y bases partidistas en el ámbito estatal, distrital y municipal.
- ❖ La disposición de las instituciones públicas y privadas para la actualización del personal del Instituto, así como de las instituciones académicas para colaborar con el INE.
- ❖ Ciudadanía informada vía transparencia y acceso a la información, y a través de la máxima publicidad.
- ❖ Estrecha relación con los medios de comunicación, y con instancias públicas, como aliados estratégicos.
- ❖ Utilización de la boleta electrónica en ejercicios electivos de carácter vinculante.
- ❖ Fortalecimiento de la cultura cívica, por medio de lazos interinstitucionales.
- ❖ Incremento en los mecanismos de democracia directa (participación ciudadana organizada).

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Fortalecer nuestra comunicación al exterior del INE y con nuestros aliados estratégicos a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Amenazas

- ❖ Fenómeno de compra y coacción del voto.
- ❖ Ambiente político y social enrarecido por el crimen organizado ante las elecciones 2017-2018.
- ❖ Movimientos de distintos grupos de la sociedad que toman al INE como rehén para la obtención de prebendas, desarrollando estrategias de *boicot* a las elecciones.
- ❖ Injerencia de grupos delictivos en la designación de candidatos a cargos de elección.
- ❖ Limitada capacidad de respuesta de la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales.
- ❖ Problemas causados por fenómenos climatológicos (*las elecciones del 2018 se realizarán en julio*).
- ❖ Implementación de la Cédula de Identidad Ciudadana por la Secretaría de Gobernación.
- ❖ Ausencia de criterios sobre reelección de ayuntamientos y de legisladores locales.
- ❖ Ausencia de la Ley General de Propaganda Gubernamental, reglamentaria del Artículo 134 Constitucional.
- ❖ Es necesario establecer mejores canales de comunicación con el órgano jurisdiccional, a efecto de evitar las interpretaciones que debilitan la autoridad del INE, al negar, modificar o suprimir sus decisiones con criterios *pro persona*, por encima de las basadas en el principio de legalidad (resoluciones del Consejo General revertidas por el Tribunal Electoral).
- ❖ Opinión pública negativa ante las acciones institucionales, fomentada por medios de comunicación masiva.
- ❖ Descalificaciones a los actos de la Institución por parte de los actores políticos, debido a resultados electorales no favorables para sus intereses.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Reforma Electoral que incremente atribuciones del Instituto Nacional Electoral, sin simplificar procesos (por mencionar algunas: segunda vuelta electoral, modificación al modelo de comunicación política, posibilidad de desaparecer las estructuras electorales locales).
- ❖ Desconfianza ciudadana en las instituciones políticas y gubernamentales.
- ❖ Debilidad del estado de derecho por la vulneración de los derechos civiles ante el dominio de la delincuencia organizada e impunidad.
- ❖ Programas sociales que inhiben el fortalecimiento de la convicción democrática a cambio de beneficios materiales.
- ❖ Demora en la ministración de recursos a los OPL y desproporción de estos en relación de los que dispone el INE.
- ❖ Aprobación desfasada de reglamentos y lineamientos que son competencia de los OPL.
- ❖ Bajo interés ciudadano en participar en funciones electorales, en específico, la apatía ciudadana para integrar las Mesas Directivas de Casilla.
- ❖ Necesidad de actualización del modelo de organización de elecciones (integración de mesas directivas de casilla, instrumentos para la emisión del sufragio, procedimiento para el recuento de votos).
- ❖ Reducción del presupuesto asignado al INE por situación de crisis financiera nacional.
- ❖ Los flujos migratorios que ponen en riesgo la calidad del Padrón Electoral.
- ❖ La toma de instalaciones y destrucción de materiales por grupos inconformes.
- ❖ Falta de claridad respecto a las funciones que corresponde desarrollar al INE y a los OPL.
- ❖ Falta de compromiso de los partidos políticos en materia de educación cívica y cultura democrática, que genera descredito a las instituciones democráticas.
- ❖ Baja cobertura en los medios de comunicación de las acciones que realiza el INE en materia de formación ciudadana.
- ❖ Baja efectividad de los gobiernos y las legislaciones en el ejercicio de la función pública.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Falta de cultura democrática y poco involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- ❖ Confusión en la ciudadanía entre el INE y los OPL.
- ❖ Grupos promotores del voto nulo.
- ❖ Dificultades de acceso a ciertas zonas por accidentes geográficos y conflictos sociales, altos niveles de marginación y analfabetismo atentan contra el ejercicio de derechos y la libre emisión del voto.
- ❖ Renuencia por parte de los partidos políticos a la transparencia y a sujetarse a un sistema nacional de fiscalización de los recursos financieros.
- ❖ Falta de concordancia entre los señalamientos que contiene la LGIPE y algunas leyes electorales locales.

PROPUESTAS DE MEJORA A NIVEL TÁCTICO Y OPERATIVO

Nivel Táctico

- ❖ *Planeación antes de presupuestación*, con enfoque operativo orientado a órganos desconcentrados que establezca una calendarización adecuada y utilice una metodología para *presupuestos reales con pisos mínimos*.
- ❖ Darle un enfoque a la obtención de resultados a la planeación institucional, como una propuesta organizativa, directiva y de gestión, que busque dar opciones de actualización a los servidores públicos, mediante herramientas prácticas para que la planeación estratégica con énfasis en procesos pueda conducir a la institución a una administración por resultados.
- ❖ Elaboración de guía para la planeación institucional que incluya un cronograma de trabajo y considere la conformación de un equipo multidisciplinario para su elaboración.
- ❖ Diseño de mecanismos de socialización del contenido de la planeación institucional junto al establecimiento de esquemas de seguimiento y evaluación.
- ❖ Rediseño o reingeniería del esquema de comunicación interna y social, con un enfoque sistémico y desconcentrado.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Política institucional orientada al bienestar integral y reconocimiento del personal que labora en el Instituto.
- ❖ Elaboración de una política de retribución y reconocimiento a los servidores del Instituto, acorde a su nivel de responsabilidad.
- ❖ Promover la eliminación de condiciones normativas y físicas de trabajo que afectan la salud del capital humano.
- ❖ Construir un protocolo de atención de adultos mayores que establezca prestaciones económicas equitativas, tendientes a la protección de su salud.
- ❖ Levantamiento y diagnóstico de salud del personal administrativo y profesional.
- ❖ Promoción permanente del bienestar del personal en todos sus órdenes, que incluya instalaciones decorosas y condiciones de trabajo adecuadas.
- ❖ Replantear los procesos de evaluación del trabajo administrativo y profesional que aseguren objetividad e incluyan el diseño de metas realistas, basadas en la operación sustantiva y no en parámetros que no dependen del desempeño de los evaluados.
- ❖ Que la Secretaría Ejecutiva disponga de una unidad que cuente con la infraestructura y herramientas necesarias para coordinar la comunicación y armonizar los trabajos de las distintas Direcciones Ejecutivas con los órganos desconcentrados.
- ❖ Elaboración del presupuesto con *base cero*, con un periodo de planeación incluyente desarrollado de febrero a mayo del año previo.
- ❖ Ejercicio de una rectoría integral del INE respecto a algunas de las actividades que realizan los OPL en materia de organización de elecciones.
- ❖ Simplificación de la gestión administrativa que genera burocracia.
- ❖ Políticas institucionales que aseguren sanciones efectivas al incumplimiento normativo.
- ❖ Política institucional de comunicación social mediante directrices que resalten nuestras fortalezas.
- ❖ Institucionalizar las medidas afirmativas y promover un programa nacional de formación en valores.
- ❖ Involucrar y sensibilizar al personal para crear una cultura de innovación.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Revisión y mejora de la infraestructura de conectividad.
- ❖ Revisar y mejorar el protocolo de continuidad operativa.
- ❖ Incremento presupuestal para proyectos de educación cívica en órganos desconcentrados.
- ❖ Fortalecimiento del papel de las juntas locales en la relación del INE con los OPL.
- ❖ Establecimiento de incentivos económicos para el personal adscrito a distritos de alta complejidad electoral y/o baja calidad de vida en materia de servicios.
- ❖ Retroalimentación de lineamientos en todas las áreas.

Nivel Operativo

- ❖ Elaborar una política institucional de comunicación que estandarice los modelos que se utilizan en las diferentes áreas de la institución.
- ❖ Depuración y simplificación de la normatividad que rige la Institución.
- ❖ Establecer un programa de mejoramiento de la infraestructura existente.
- ❖ Instrumentar una plataforma informática para atender las responsabilidades en materia de transparencia.
- ❖ Aplicar una reingeniería del sistema de evaluación del desempeño, poniendo énfasis en la participación de los evaluados, la objetividad y orientada a las actividades sustantivas vinculadas a la misión institucional.
- ❖ Radicación eficiente de los recursos financieros y materiales, alineados con la planeación institucional.
- ❖ Detección de necesidades presupuestarias vinculadas con los procesos institucionales.
- ❖ Sistema informático de seguimiento a los OPL, con acceso de órganos desconcentrados del INE.
- ❖ Actualización normativa que le permita al INE un mejor aprovechamiento de sus recursos.
- ❖ Determinar responsables operativos en cada nivel.

Anexo 2

Diagnóstico FODA de las JLE

- ❖ Simplificación del ejercicio y comprobación del gasto.
- ❖ Reasignación de excedentes presupuestarios a actividades institucionales, considerando la opinión de órganos desconcentrados cuando se trate de sus presupuestos.
- ❖ Tablero de control que considere todos aquellos compromisos del OPLE derivados de los instrumentos jurídicos aplicables.
- ❖ Plantear una metodología más participativa por parte de vocales, para las reuniones regionales y nacionales.
- ❖ Socializar la planeación mediante estrategias a todos los niveles.
- ❖ Considerar que la instrucción de actividades especiales debe conllevar el presupuesto necesario para realizarlas.
- ❖ Desarrollo oportuno, capacitación adecuada, pruebas y simulacros en todos los sistemas informáticos.
- ❖ Cambiar el régimen contractual del personal de honorarios eventuales al denominado *por obra determinada*.
- ❖ Todo prestador de servicio que participe en un proyecto que tiene una duración de un periodo mayor a tres años, debe otorgársele estabilidad laboral.
- ❖ Que la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores atienda las demandas de un mayor número de Módulos de Atención Ciudadana móviles para tener mayor cobertura en las zonas rurales.
- ❖ Que la Dirección Ejecutiva de Administración amplíe su oferta de cursos para la administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como la simplificación de los procedimientos administrativos para el ejercicio de los recursos financieros.

Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

I. Propósito del documento

La fase incluyente permite conocer la opinión de la Comunidad INE respecto a temas que se identificaron con más claridad a partir de las reflexiones desarrolladas durante las fases: conceptual y colaborativa, permitiendo complementar el acervo recabado con la ponderación que hagan los participantes respecto de la relevancia que éstos tienen en su quehacer cotidiano

Para el desarrollo de esta fase se diseñó y publico la “Consulta Comunidad INE – Plan Estratégico 2016 -2026”. El presente documento tiene como objeto mostrar las opiniones obtenidas del personal que participo.

II. Descripción de la actividad

Para la realización de esta actividad se diseñó un cuestionario electrónico el cual está conformado por ocho reactivos, cuatro de opción múltiple y cuatro utilizando la escala de la metodología **Likert**. El alojamiento y disponibilidad del servicio reside en los servidores administrados por la Unidad Técnica de Servicios de Informática (UNICOM).

Para dar a conocer esta actividad se solicitó el apoyo de la Dirección de Operaciones de la UNICOM, para el envío de correos masivos mediante el servicio de **Hostmaster**. Los correos enviados se dividieron en dos etapas: Informativa donde se dio a conocer la actividad; Invitación donde se envía la ruta de acceso al cuestionario. Para la primera etapa se enviaron **32,276¹** correos electrónicos que corresponde al listado de toda la Comunidad INE. La segunda etapa derivado de la información recabada durante reuniones de trabajo y el asesoramiento recibido por parte del personal de la UNICOM, a partir de consideraciones respecto a la distribución del personal del Instituto y la demanda estimada de usuarios en red, se determina segmentar el acceso y disponibilidad del cuestionario en tres grupos de usuarios: Juntas Distritales Ejecutivas; Juntas Locales Ejecutivas y Oficinas Centrales.

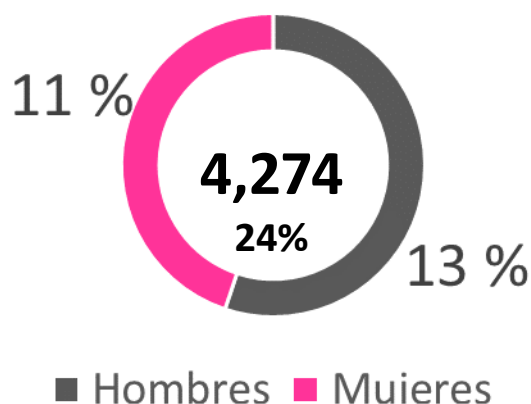
Resultados generales

¹ Fuente: Dirección de Operaciones, UNICOM. 16 de noviembre de 2016

Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

Tomando como base que el personal del Instituto está conformado por **17,574 trabajadores**², se obtiene una participación de **4,274** usuarios (24%), distribuidos como se muestra en la siguiente gráfica:



Género	Personal INE	Participación	Porcentaje
Hombres	9,319	2,357	13 %
Mujeres	8,255	1,917	11 %
Total	17,574	4,274	24 %

Participación en Juntas Distritales Ejecutivas

Participaron un total de **3,053** usuarios el (45% mujeres y 55% hombres), distribuidos en 32 entidades federativas.

Estado	Participación	Porcentaje
Guanajuato	354	12 %
Distrito Federal	306	10 %
Oaxaca	247	8 %
Michoacán	245	8 %
Veracruz	220	7 %
México	220	7 %
Tamaulipas	145	5 %

² Fuente: Dirección Ejecutiva de Administración (DEA), 12 de septiembre de 2016.

Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

Estado	Participación	Porcentaje
Nuevo León	141	5 %
Sonora	140	5 %
Querétaro	112	4 %
Yucatán	86	3 %
Chihuahua	71	2 %
Jalisco	60	2 %
Zacatecas	59	2 %
San Luis Potosí	58	2 %
Quintana Roo	57	2 %
Colima	56	2 %
Tlaxcala	56	2 %
Puebla	52	2 %
Tabasco	48	2 %
Nayarit	47	2 %
Baja California	45	1 %
Chiapas	43	1 %
Sinaloa	38	1 %
Hidalgo	37	1 %
Coahuila	27	1 %
Guerrero	26	1 %
Morelos	16	1 %
Aguascalientes	14	0.46 %
Durango	13	0.43 %
Campeche	8	0.26 %
Baja California Sur	6	0.20 %
Total	3,053	100 %

En la consulta representan el **17 %** del total de trabajadores en el instituto.

Participación en Juntas Locales Ejecutivas

Participaron un total de **473** usuarios, (1% mujeres y 2% hombres), distribuidos en 31 entidades federativas.

Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

Estado	Participación	Porcentaje
Querétaro	53	11 %
Tamaulipas	43	9 %
Oaxaca	43	9 %
Sonora	43	9 %
Michoacán	42	9 %
Nayarit	37	8 %
Baja California	22	5 %
Guanajuato	21	4 %
Distrito Federal	21	4 %
Zacatecas	20	4 %
Tlaxcala	12	3 %
Colima	10	2 %
Quintana Roo	9	2 %
Aguascalientes	8	2 %
Durango	8	2 %
Veracruz	8	2 %
Nuevo León	8	2 %
Coahuila	8	2 %
Yucatán	7	1 %
México	7	1 %
San Luis Potosí	7	1 %
Sinaloa	5	1 %
Tabasco	5	1 %
Puebla	4	1 %
Baja California Sur	4	1 %
Chihuahua	4	1 %
Jalisco	4	1 %
Guerrero	3	1 %
Campeche	3	1 %
Hidalgo	2	0.42 %
Morelos	2	0.42 %
Total	473	100 %

Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

En la consulta representan el **3 %** del total de trabajadores en el instituto.

Participación en Oficinas Centrales

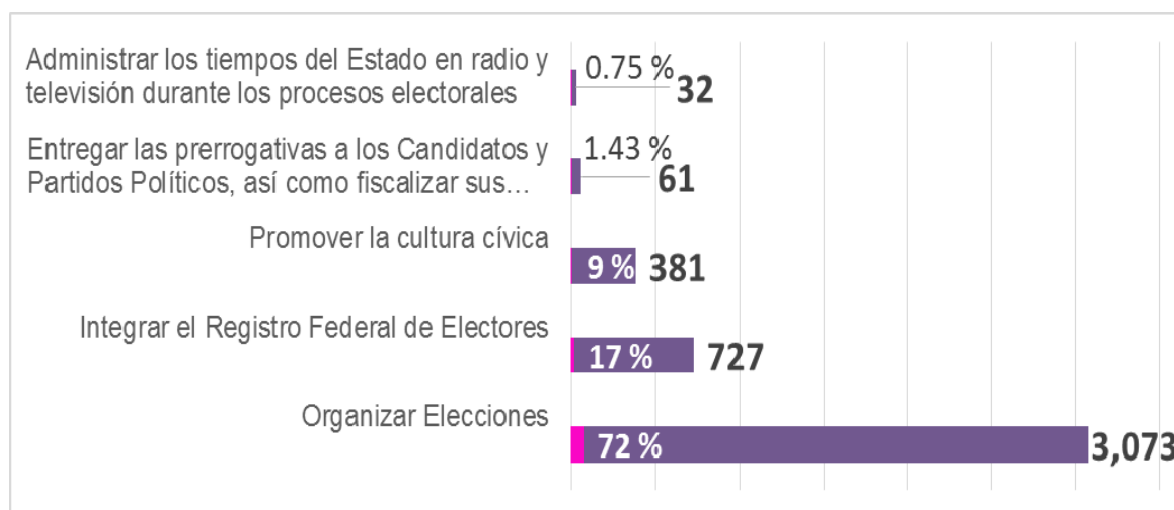
El personal concentrado en oficinas centrales se encuentra ubicados en la Ciudad de México y su distribución se presenta a continuación.

Género	Personal INE	Participación	Porcentaje
Hombre	9,319	426	2.42 %
Mujer	8,255	322	1.83 %
Total	17,574	748	4 %

En la consulta representan el **4 %** del total de trabajadores en el instituto.

III. Resultados específicos

1. Elige la actividad que consideres que expresa mejor la función principal del INE:



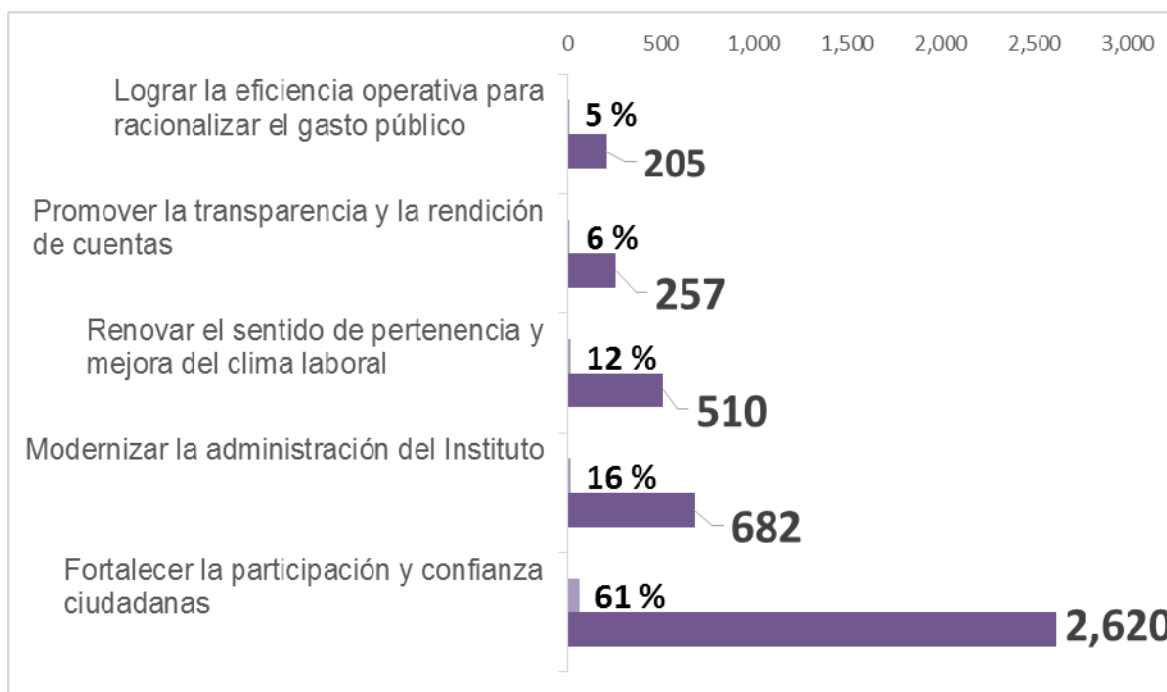
Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

1. Elige la actividad que consideres que expresa mejor la función principal del INE:

	Respuest a	Porcentaj e
Organizar Elecciones	3,073	72 %
Integrar el Registro Federal de Electores	727	17 %
Promover la cultura cívica	381	9 %
Entregar las prerrogativas a los Candidatos y Partidos Políticos, así como fiscalizar sus ingresos y egresos	61	1.43 %
Administrar los tiempos del Estado en radio y televisión durante los procesos electorales	32	0.75 %
Total	4,274	100 %

2. Elige la acción que consideres prioritaria para el INE:

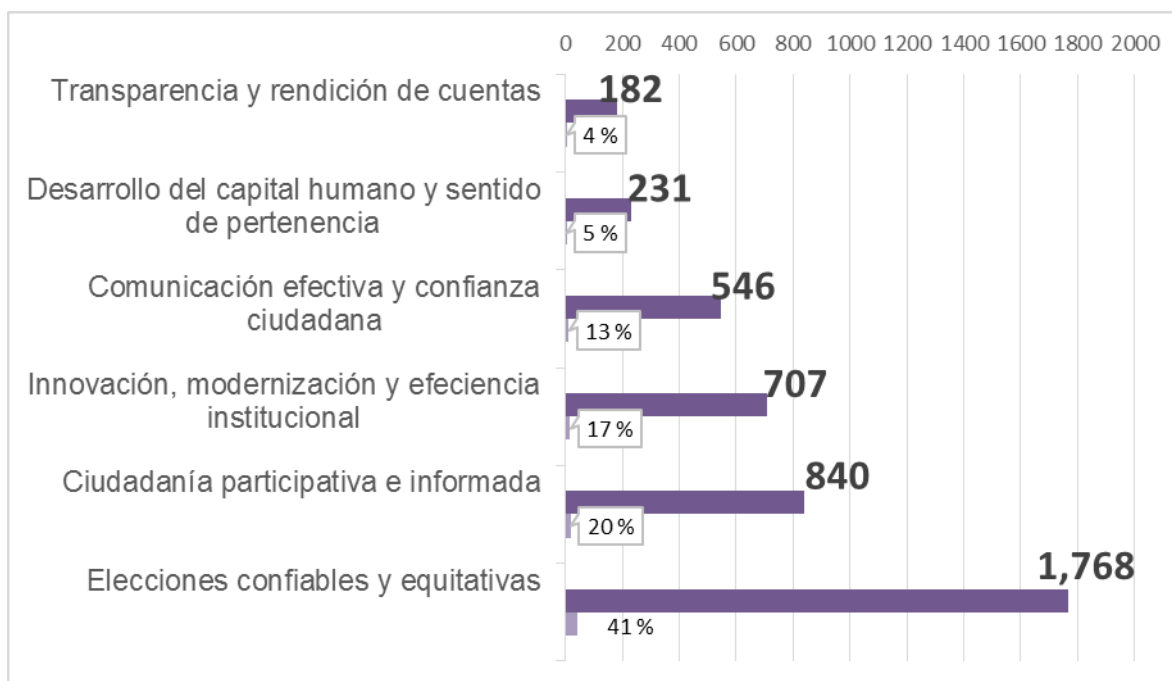


Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

2. Elige la acción que consideres prioritaria para el INE:	Respuesta	Porcentaje
Fortalecer la participación y confianza ciudadanas	2,620	61 %
Modernizar la administración del Instituto	682	16 %
Renovar el sentido de pertenencia y mejora del clima laboral	510	12 %
Promover la transparencia y la rendición de cuentas	257	6 %
Lograr la eficiencia operativa para racionalizar el gasto público	205	5 %
Total	4,274	100 %

3. Elige el tema que consideres el principal reto institucional:



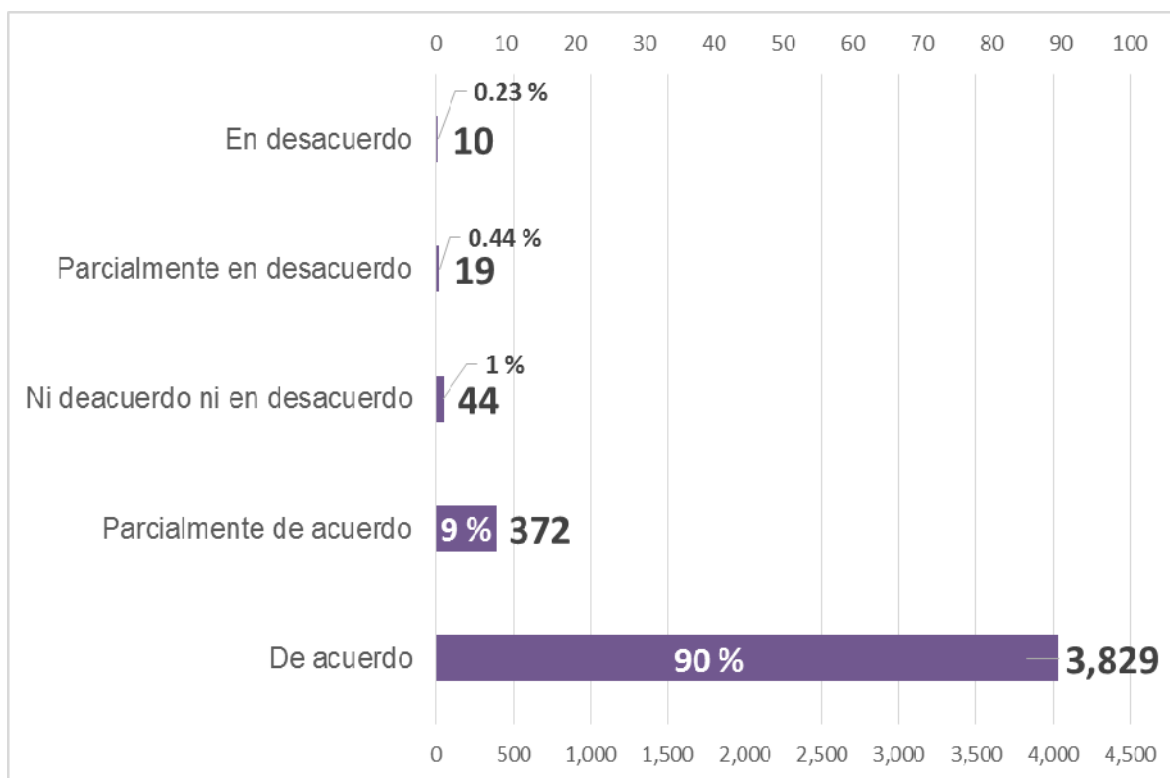
Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

3. Elige el tema que consideres el principal reto institucional:

	Respuesta	Porcentaje
Elecciones confiables y equitativas	1,768	41 %
Ciudadanía participativa e informada	840	20 %
Innovación, modernización y eficiencia institucional	707	17 %
Comunicación efectiva y confianza ciudadana	546	13 %
Desarrollo del capital humano y sentido de pertenencia	231	5 %
Transparencia y rendición de cuentas	182	4 %
Total	4,274	100 %

4. La innovación, modernización y eficiencia institucional son acciones que debemos emprender para que sean una realidad institucional:



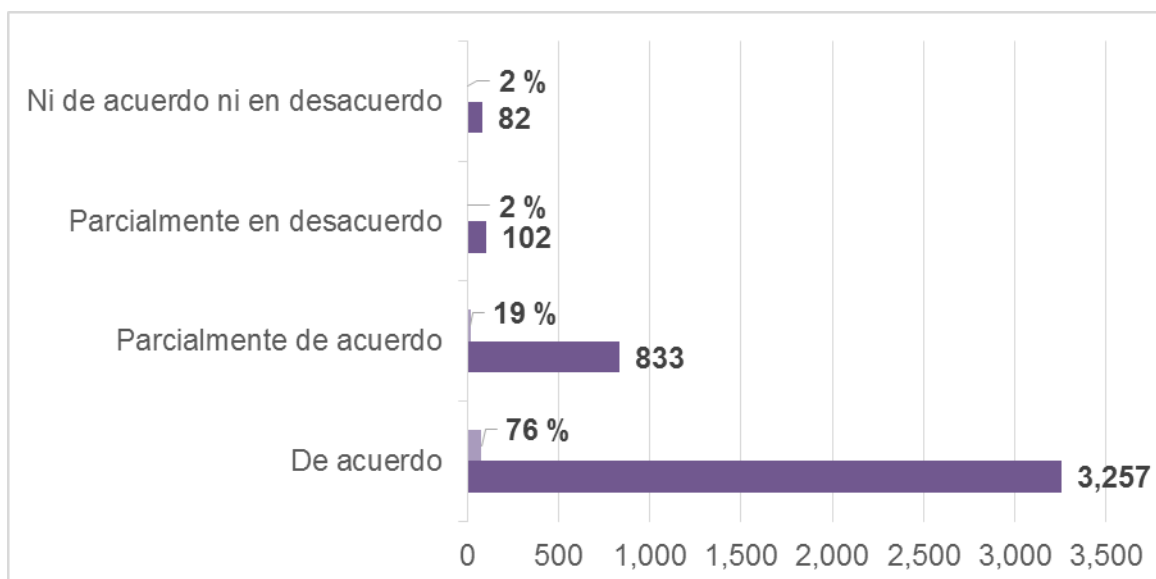
Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

4. La innovación, modernización y eficiencia institucional son acciones que debemos emprender para que sean una realidad institucional:

	Respuesta	Porcentaje
De acuerdo	3,829	90 %
Parcialmente de acuerdo	372	9 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	1 %
Parcialmente en desacuerdo	19	0.44 %
En desacuerdo	10	0.23 %
Total	4,274	100 %

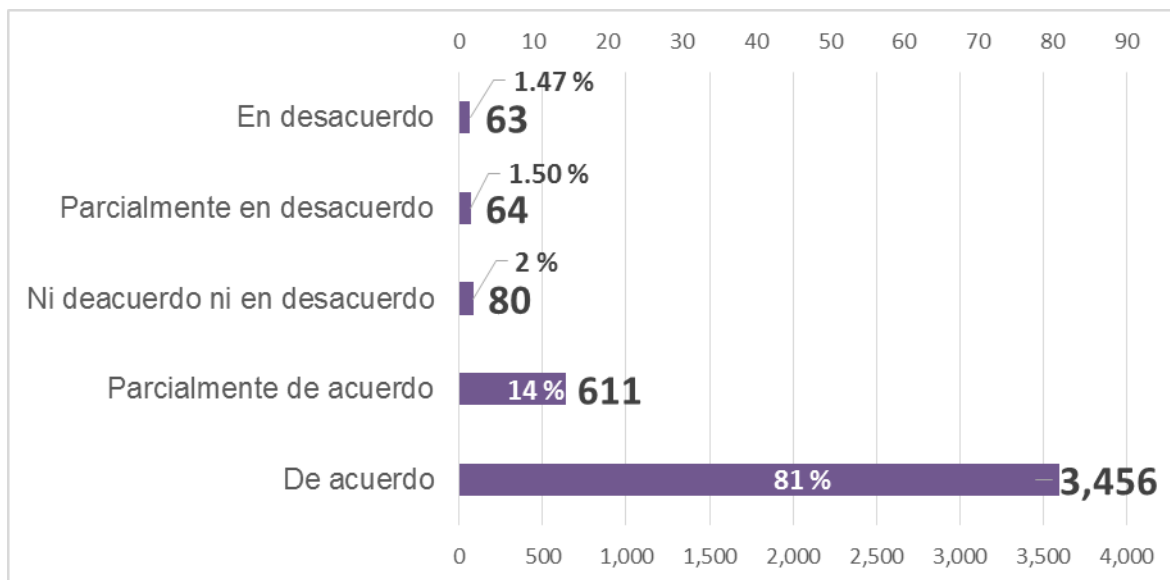
5. El sentido de pertenencia y el compromiso con que se asumen las tareas cotidianas, son características que distinguen al INE:



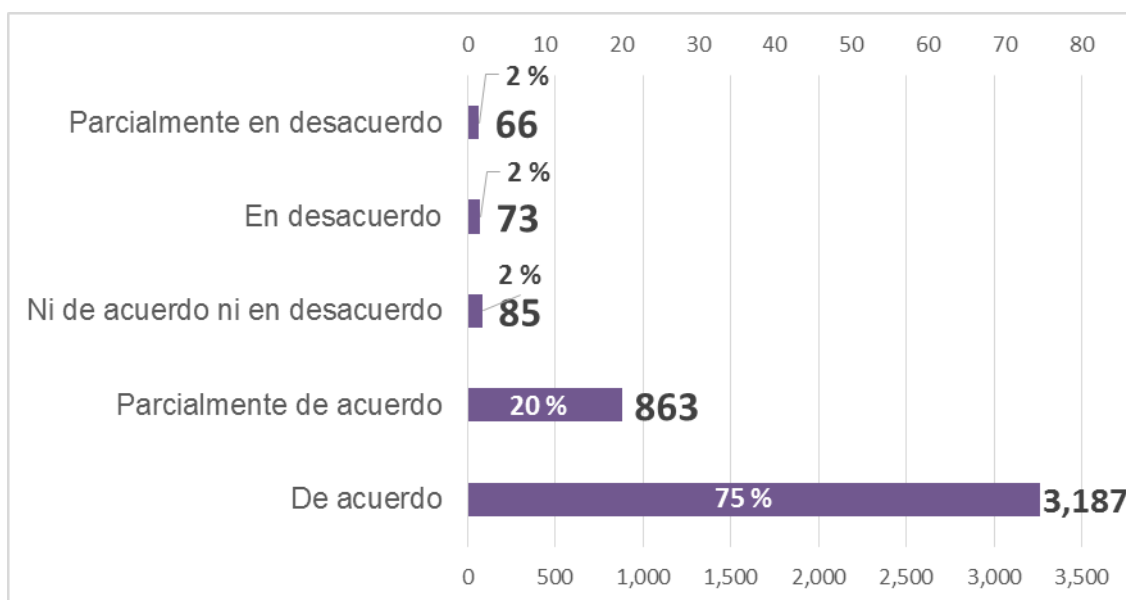
Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

6. En el INE trabajamos bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas:



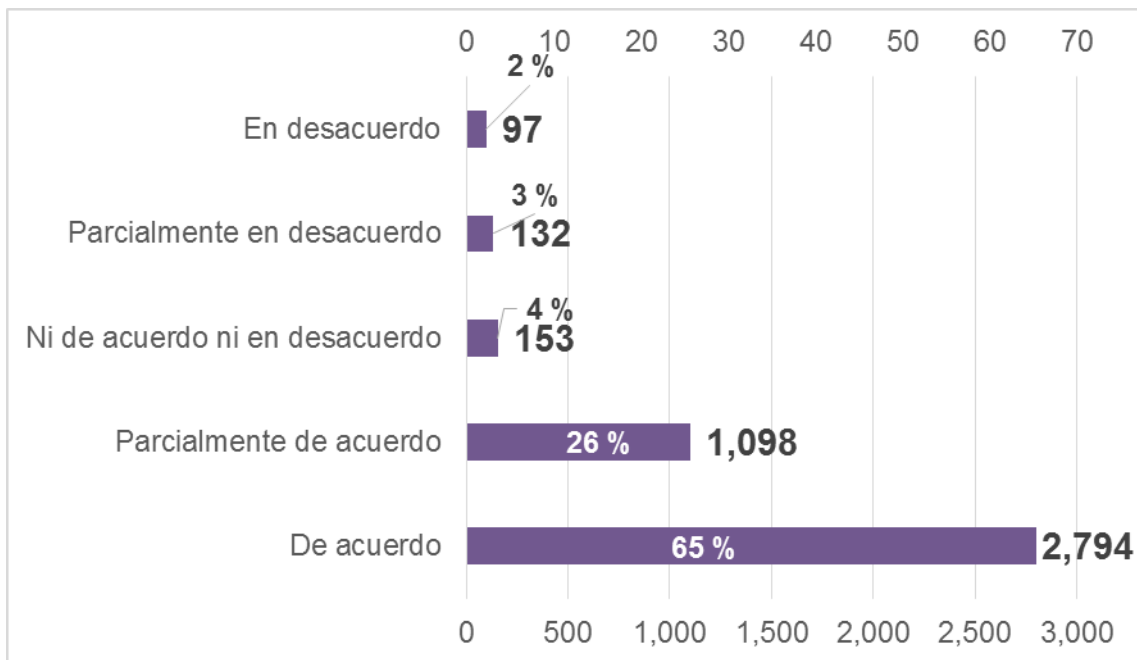
7. La confianza ciudadana hacia el INE se fortalecerá mediante una estrategia de comunicación social oportuna:



Anexo 3

Resultados de la consulta a la Comunidad INE

8. La organización de las elecciones es cada vez más confiable y la competencia electoral más equitativa:



Anexo 4

Líderes de opinión y expertos en materia electoral

Durante el desarrollo de las actividades que formaron parte de fase incluyente del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, se convocó a un total de 60 especialistas, expertos en temas electorales y líderes de opinión, a colaborar con su análisis sobre los principales retos que enfrenta el INE. De las invitaciones emitidas, 30 de ellos tuvieron la posibilidad de atender esta petición, los cuales se enuncian a continuación:

- 1 Clara Jusidman Rapoport
- 2 Francisco Báez Rodríguez
- 3 Isaac José Woldenberg Karakowsky
- 4 Jorge Alcocer Villanueva
- 5 Flavia Freidenberg
- 6 Enrique Quintana
- 7 Francisco Guerrero Aguirre
- 8 José Thompson
- 9 Rafael López Pintor
- 10 Carlos Valenzuela
- 11 Rodrigo Morales Manzanares
- 12 María del Carmen Alanís Figueroa
- 13 Luis Castro Obregón
- 14 Luis Miguel Pando
- 15 María Marván Laborde
- 16 Roberto Salcedo
- 17 Nguyen Hu Dong
- 18 Federico Reyes-Heroles González-Garza
- 19 Leonardo Valdés Zurita
- 20 Sylvia Irene Schmelkes del Valle
- 21 Juan Manuel Portal Martínez
- 22 Enrique Graue Wichers
- 23 Santiago Nieto Castillo
- 24 Jean Pierre Kingsley
- 25 Mauricio Merino Huerta
- 26 Jacqueline Peschard Mariscal
- 27 Mario Luis Fuentes Alcalá
- 28 Pedro Salazar Ugarte
- 29 José Narro Robles
- 30 Julio Alfonso Santaella Castell

**TEMAS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO
DEL PLAN ESTRATÉGICO
DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL
2016 - 2026**

15 de junio de 2016

I. Introducción

La reforma constitucional y legal en materia política-electoral, aprobada en el marco del nuevo federalismo, transformó al Instituto Federal Electoral (IFE) en el Instituto Nacional Electoral (INE), otorgándole mayores atribuciones para los procesos electorales federales y locales en materia de capacitación electoral; geografía electoral; padrón y lista de electores; ubicación de casillas y designación de funcionarios de mesas directivas; así como la emisión de reglas, lineamientos, criterios y formatos en materia de resultados preliminares, encuestas o sondeos de opinión, observación electoral, conteos rápidos, impresión de documentos y producción de materiales electorales; sin olvidar lo correspondiente a la fiscalización de los ingresos y egresos de los partidos políticos y candidatos. Además, con este nuevo sistema electoral se hace necesario fortalecer las relaciones interinstitucionales con las diversas autoridades federales y locales en la materia.

El cúmulo de nuevas atribuciones, así como la nueva funcionalidad inaugurada por la profunda reforma del sistema electoral nacional, hacen indispensable la identificación e instrumentación de temáticas de carácter estratégico, con capacidad para propiciar una actuación coherente, ordenada y sistemática, orientada al cabal y eficaz cumplimiento de las funciones, tanto tradicionales como novedosas, que la Constitución y las leyes electorales disponen para el INE.

Es por ello que, considerando los propósitos apetecidos por el constituyente permanente y el legislador ordinario, así como la experiencia adquirida en los actos previos de aplicación de la nueva normativa electoral, se formulan los presentes Temas Estratégicos, concebidos como una guía ordenadora del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, en la medida en que se establecen como temáticas *sine qua non* para una actuación institucional de largo aliento, caracterizada por su carácter integral, eficaz, eficiente y generadora de nuevas perspectiva de trabajo, en el horizonte de los próximos diez años.

Es así que se asumieron diversas atribuciones que a partir de la experiencia adquirida en procesos electorales se deberán incorporar al Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.

II. Justificación

Este documento tiene la finalidad de presentar la conceptualización de los temas estratégicos derivados de los trabajos desarrollados por la Comisión Temporal de Modernización Institucional (CTMI), respecto de:

- a) Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal del INE en 2015¹
- b) Los autodiagnósticos elaborados por los titulares de cada Unidad Responsable (UR), en 2015,² y
- c) Un análisis cualitativo de la encuesta y autodiagnósticos.

En su conjunto, constituye un insumo para la elaboración del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

III. Antecedentes

El 29 de enero de 2010, mediante el Acuerdo CG02/2010, el Consejo General aprobó la creación de la Unidad Técnica de Planeación, cuyo objetivo general consiste en *articular el esfuerzo en materia de planeación, tendente al logro de los fines superiores del Instituto, mediante la evaluación y actualización de sus procesos operativos, que propicien su desarrollo armónico con uso racional de recursos, tanto humanos como materiales, lo mismo en el nivel central como en sus órganos desconcentrados.*

¹ Véase Anexo 1.

² Véase Anexo 2.

El 13 de diciembre de 2010, el Consejo General mediante el Acuerdo CG420/2010 dio cauce al Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, estableciéndose como *objetivo fundamental contribuir de manera proactiva y articulada, en la definición, organización, planeación y gestión de las diversas acciones que tienen la finalidad de materializar la misión y visión del Instituto.*

El 25 de mayo de 2011, el máximo órgano de dirección de nuestro Instituto, mediante el Acuerdo CG173/2011, suscribió el Modelo Integral de Planeación Institucional, mismo que fue modificado el 30 de agosto de 2012 (CG616/2012), el cual prevé la planeación en tres vertientes:

- Estratégica, cuyos resultados darán forma al Plan Estratégico Institucional;
- Táctica, que consiste en la elaboración de la Cartera Institucional de Proyectos; y
- Operativa, la relacionada con las Políticas y Programas Generales.

El 25 de julio de 2011, el Consejo General decretó el Plan Estratégico Institucional 2012-2015, como componente destacado del Modelo Integral de Planeación Institucional.

El 14 de diciembre de 2011, el Consejo General, mediante el Acuerdo CG410/2011, validó la creación de un órgano colegiado consultivo en materia de planeación al que se le denominó Comité de Planeación Institucional, que serviría como mecanismo para el desarrollo, instrumentación y adecuada coordinación del Modelo Integral de Planeación Institucional y del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

El 24 de junio de 2015 el Consejo General, mediante el Acuerdo INE/CG399/2015 aprobó la conformación de la Comisión Temporal de Modernización Institucional (CTMI), cuyo objeto es presentar los temas estratégicos que sirvan como insumo para elaborar el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.

Con base en el programa de trabajo de la CTMI, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta, del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2015 sobre los siguientes temas: dirección, organización, tecnología e innovación, pertenencia y una pregunta abierta, mismos que se relacionaron con la experiencia del personal del INE en el marco del Proceso Electoral 2014-2015. Cabe señalar que la mayor participación, de un total de 43.76% de cuestionarios completados, se obtuvo en Juntas Locales Ejecutivas con el 56.57%.³

Por otra parte, en Oficinas Centrales, se elaboraron por los titulares de cada Unidad responsable (UR) autodiagnósticos, a petición de la CTMI, quienes dieron cuenta del impacto de la mencionada reforma constitucional, así como un análisis de sus respectivas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), cuyos resultados fueron presentados en seis reuniones durante los meses de agosto a octubre de 2015.

A partir de los resultados obtenidos respecto de esos autodiagnósticos se confirmó que la reforma política-electoral impactó a todas las áreas de Oficinas Centrales y Órganos Delegacionales del Instituto, a través del cumplimiento de atribuciones directas o bien de forma indirecta como resultado de la propia inercia del trabajo institucional.

A partir de relacionar, interpretar, comparar y contrastar la información recabada en los autodiagnósticos se obtuvieron ideas, conceptos o temas similares con objeto de integrar la información. Posteriormente, se fragmentó en conceptos que se relacionaron entre sí para elaborar una explicación integrada.

³ En el apartado correspondiente a “Temas Estratégicos, en el contexto actual” se incluyen alusiones a los resultados de esta encuesta.

El análisis cualitativo de la información resultante de ambos ejercicios, permitió identificar los siguientes conceptos clave⁴, que servirían como insumos para definir los temas estratégicos, que serán referencia para la elaboración del Plan Estratégico del INE 2016-2026:

- a) Capital humano
- b) Cultura organizacional
- c) Eficiencia operacional
- d) Innovación y tecnología
- e) Presupuesto y rendición de cuentas

IV. Temas Estratégicos, en el contexto actual

En alcance a los trabajos realizados por la CTMI, a partir de abril de 2016 la Unidad Técnica de Planeación, en estrecha colaboración con la citada Comisión, se dio a la tarea de proponer los siguientes temas que a continuación se presentan:

- 1. Capital humano**
- 2. Capital social**
- 3. Gobernanza**
- 4. Capacidad de respuesta, eficacia y eficiencia**
- 5. Transparencia y rendición de cuentas**
- 6. Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación**

⁴ Véase Anexo 3

1. Capital humano⁵

El valor público del capital humano que representan los trabajadores del INE, está relacionado con su respeto y lealtad a la institución, sentido de pertenencia y convicción en la construcción de un país democrático. Asimismo, las capacidades, habilidades y destrezas profesionales del personal lo constituyen como un colectivo humano de amplio reconocimiento en el medio nacional e incluso medido con estándares internacionales. A partir de su probada capacidad de respuesta, el personal ha resuelto el reto que significa la puesta en marcha de la reforma política-electoral.

Uno de los principales elementos identificados en la encuesta destaca que el 91% del personal siente orgullo de pertenecer al INE y el 94% considera valioso su trabajo cotidiano para el logro de los objetivos institucionales. Respecto a si las cargas de trabajo están equilibradas, el 33% indica que lo están, el 35% lo está parcialmente y el 32% considera que no están bien distribuidas.

De igual manera destaca la propuesta de diseñar programas de capacitación oportuna y de formación al personal, que incluya estrategias a corto y largo plazos que permitan fomentar un clima laboral adecuado y dar certidumbre en el empleo al personal contratado. En lo sustantivo, se propone, además, desarrollar programas de inducción al puesto y selección de personal para eficientar y actualizar las funciones inherentes al mismo, así como generar mecanismos permanentes de actualización y desarrollo de nuevas habilidades.

⁵ Se refiere a las capacidades, conocimientos, aptitudes y actitudes del personal que participa directa o indirectamente para realizar las tareas y actividades de una organización. Para ello, es necesario potenciar el talento humano, estimular sus valores, su sentido de pertenencia, la creación de nuevas capacidades, la actualización de conocimientos y esquemas de formación continua, para la toma de decisiones, resolución de conflictos, enfrentar nuevos retos y solucionar problemas.

Promover el cumplimiento del Protocolo para Prevenir, Atender y Sancionar el Hostigamiento, Acoso Sexual o Laboral para generar un ambiente de respeto a los derechos de las personas, la no violencia y no discriminación, el fomento de una cultura de prevención y canales efectivos de sanción.

De lo anterior se confirma que los recursos humanos son un factor fundamental para la institución. Resulta necesario revisar, evaluar y actualizar los perfiles, así como considerar la renovación de cuadros, al igual que las estructuras organizacionales bajo criterios de calidad, proactividad, formación y productividad.

De igual manera será necesario reforzar ejercicios de planeación a fin de reducir imprevistos y generar mecanismos de gestión de cargas de trabajo extraordinarias que impacten en el desempeño institucional y en la vida laboral y personal.

Ante tal circunstancia el Instituto requiere:

- Fortalecer al talento humano del INE
- Mejorar el ambiente laboral
- Impulsar la capacitación y la mejora continua de los servicios que presta el Instituto
- Fortalecer de manera transversal la política de género y no discriminación

2. Capital social⁶

Uno de los componentes importantes para el INE es el fortalecimiento de los ciudadanos y sus valores, pues con ello no solo incrementan sus niveles de participación, sino que además aumenta su grado de confianza hacia la institución, en el entendido que esta es uno de los elementos fundamentales utilizados en la medición del capital social.

⁶ Se refiere a las normas y las redes sociales que facilitan la acción colectiva de tomar decisiones y actuar conjuntamente para perseguir objetivos de beneficio común, capacidad que coloca al grupo o la comunidad en un plano de superioridad con respecto al individuo aislado.

Por ello, en la relación recíproca del INE con la sociedad resulta necesario fortalecer la corresponsabilidad institucional, cívica y social, a partir de:

- Mejorar y diversificar los medios de atención a la ciudadanía
- Fortalecer los mecanismos para la promoción de la participación ciudadana
- Reforzar la confianza de la sociedad en la actuación del INE
- Desarrollar valores democráticos y promover su difusión hacia la sociedad
- Vigorizar la estrategia de Cultura Cívica

3. Gobernanza⁷

Considerando a la gobernanza como la creación de políticas públicas, una administración pública con ética profesional; una mejora al gobierno por sus acciones, y una sociedad civil con fuerte participación organizada en los asuntos públicos, podemos afirmar que el INE constituye un ejemplo de ello.

Así, el INE, cuyo fundamento reside en el marco normativo que lo regula, el profesionalismo del capital humano que lo conforma y su autonomía constitucional, basa su legitimidad en su capacidad para la organización y el desarrollo eficaz de los ejercicios electorales, lo cual permite:

- La congruente operación a partir de objetivos definidos con claridad y metas establecidas para garantizar su cumplimiento
- La generación de interacciones solidarias que respondan a las exigencias sociales
- La concepción de soluciones a eventuales problemas con base en la generación de escenarios de perspectiva y prospectiva

⁷ El Estado deja de ser considerado como actor único o dominante, dado que es el resultado de la deliberación conjunta entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales.

- El fortalecimiento del régimen político-electoral a partir de la ejecución de labores sustantivas tales como la organización de los procesos electorales, el mantenimiento del padrón electoral, la expedición de la Credencial para Votar, la relación del INE con los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE), la capacitación electoral, la administración de los tiempos de radio y televisión, la relación con los partidos políticos, la fiscalización, la atención a quejas y denuncias, la administración eficiente de los recursos, entre otros.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta mencionada con anterioridad, el 76% del personal está totalmente de acuerdo con la concepción del INE como una institución de vanguardia en México, mientras que el 72% percibe que el INE cumple con las funciones encomendadas por la sociedad.

Es importante destacar que el 69% del personal encuestado considera necesario implementar un proceso de modernización en el Instituto mientras que el 25% está parcialmente de acuerdo en esto.

En consecuencia, resulta necesario realizar ajustes graduales que permitan adecuar la operación a la realidad actual, por eso es imperativo impulsar una modernización administrativa que cubra las necesidades reales en cuanto a espacios físicos, recursos materiales, humanos, financieros y en tecnologías de la información y comunicación, a fin de estar a la vanguardia en los temas político electorales, fortaleciendo al INE como instancia rectora en la materia.

4. Capacidad de respuesta, eficacia y eficiencia⁸

Como se ha mencionado, el INE ha demostrado su fortaleza para dar respuesta, atender y solucionar eventualidades que pudieran obstaculizar el adecuado desarrollo de las actividades y acciones que le han sido encomendadas. A partir de la capacidad de respuesta de la estructura del Instituto ante las transformaciones y cambios derivados de la reforma política-electoral, éste se consolida y legitima.

En el marco de la encuesta levantada en el último trimestre de 2015, el 64% del personal reconoció que la reforma política-electoral impactó en los procesos que se llevan a cabo en su área de trabajo y el 27% lo consideró parcialmente. Asimismo, el 55% afirma que se alcanzaron los logros planteados a nivel institucional con la reforma, mientras que el 37% sostiene que se obtuvieron parcialmente. Lo anterior coincide con la percepción del 69% del personal que considera que se alcanzaron los objetivos al interior de su Unidad Responsable y el 26% manifiesta un logro parcial.

Por otra parte, el 78% del personal considera que se tuvo la capacidad y experiencia necesaria para hacer frente al Proceso Electoral Federal 2014-2015 y el 17% lo considera parcialmente.

En términos de operación, el 64% del personal considera conveniente mejorar los procesos en su área de trabajo así como elaborar y/o actualizar los manuales, catálogos y revisar los procesos administrativos del INE.

⁸ Las instituciones que conforman el Estado Mexicano, tienen la capacidad y flexibilidad para responder con rapidez y oportunidad a los cambios y expectativas de la sociedad; evaluar sus resultados y atender cabalmente las resoluciones de los órganos que las regulan; y la voluntad de analizar sus funciones sustantivas desde una perspectiva autocrítica. El Estado es responsable de la generación de bienes públicos de calidad, incluyendo los servicios que presta a los ciudadanos, y debe asegurarse que lo ofrecido cumpla con los propósitos de las políticas públicas de forma eficiente y eficaz.

En este sentido los porcentajes denotan que tanto las estructuras como los perfiles, manuales de organización y de procedimientos, así como la normatividad deberán alinearse a los procesos que dimanen de las atribuciones y funciones de las Unidades Responsables, bajo un marco de máxima eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos públicos.

Para eficientar los resultados a lo largo de los siguientes años, entre otras acciones, el Instituto deberá:

- Reestructurar las áreas de la institución
- Optimizar sus procesos de operación
- Implantar medios de control, mitigación y abatimiento de riesgos
- Brindar mejores servicios y atención a la ciudadanía a menores costos
- Generar sinergias entre sus áreas

5. **Transparencia y rendición de cuentas⁹**

En relación con el ejercicio y buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas, el INE es una Institución de referencia, tanto en las actividades que realiza al interior como al exterior. Por ello es necesario fijar metas específicas que permitan mejores escenarios para el ejercicio de la democracia.

⁹ La transparencia se caracteriza por abrir la información de las organizaciones políticas y administrativas a la revisión pública. La rendición de cuentas implica la responsabilidad tanto en un sentido ético como en aspectos jurídico-sociales, obliga a ser responsable ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público, y a proporcionar la información pertinente sobre sus funciones y el ejercicio del gasto de fondos públicos.

A partir de la reforma en materia de transparencia, el Instituto adquiere la calidad de sujeto obligado, debiendo cumplir con lo señalado en:

- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública. “Obligaciones de transparencia, artículos 70, 74 y 77”
- Lineamientos emitidos por el Consejo Nacional del Sistema Nacional de Transparencia “Publicación, homologación y estandarización de la información de las obligaciones”
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública “Procedimientos y plazos para ejercer el derecho de acceso a la información y obligaciones de transparencia”

La información que el INE publicará en su página de internet y en la Plataforma Nacional de Transparencia sin que medie solicitud de parte (Obligaciones de transparencia) deberá tener las siguientes características:

- En datos abiertos (que pueden ser usados, reutilizados y redistribuidos)
- En formatos abiertos (csv, txt, xls, doc, etc.)
- En versión pública
- Accesible
- Comprensible

Considerando que la rendición de cuentas es una de las directrices fundamentales del quehacer institucional, a partir de los ejercicios de revisión y análisis internos de las Unidades Responsables del INE, resulta inminente reorientar la planeación del presupuesto del Instituto para la correcta y oportuna ejecución de los procesos, mediante el establecimiento de mejores o nuevos métodos de asignación, ejercicio, control, evaluación y seguimiento del ejercicio de los recursos públicos, los cuales busquen maximizar la eficacia y transparencia en el uso de los mismos.

Así, el Instituto garantizará el cumplimiento de sus obligaciones en materia de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información que fomente la generación de conocimiento en materia electoral con el objetivo de:

- Disminuir asimetrías de información a partir de una política de comunicación vinculante de manera inter e intrainstitucional
- Brindar servicios de manera ágil, oportuna y comprensible
- Mejorar el acceso a información pública y la protección, acceso, rectificación, corrección y oposición de datos personales en formatos abiertos
- Establecer y comunicar metas para el desempeño de sus funciones

Asimismo, es de tener presente que la normativa especial en materia de transparencia y acceso a la información pública dispone obligaciones para los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales, que en su función sustantiva constituyen sujetos regulados por las leyes electorales. Al efecto es de tener presente que la Ley General de Partidos Políticos impone obligaciones expresas en este campo. Por ello, se hace necesario desarrollar sinergias con el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, con vista a garantizar la cabal aplicación de las leyes respectivas y producir los bienes públicos que en ellas se prevén.

6. Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación

La adopción de métodos y herramientas innovadoras apoyadas en el uso de tecnologías de la información y comunicación, y en general como una actitud frente a cualquier actividad, fortalecerán la eficiencia en la ejecución de procesos institucionales y el uso óptimo del capital humano, de los recursos materiales y financieros destinados para la operación del Instituto.

Es necesaria la divulgación oportuna, tanto al interior como al exterior del propio Instituto, de sus actividades y resultados, una estrategia robusta que informe de manera oportuna a la población en general y a los miembros de la institución de los alcances de sus actividades y de los resultados del desempeño de sus atribuciones.

A partir de la encuesta institucional 2015, el 67% del personal está totalmente de acuerdo en que las tecnologías de información y comunicación se utilizan de manera apropiada, mientras que 27% lo considera parcialmente. En cuanto a los canales de comunicación, el 50% considera que son los adecuados, mientras que el 36% está parcialmente de acuerdo con ello. Lo anterior se refuerza con las conclusiones obtenidas a partir de la aplicación de preguntas abiertas a partir de las cuales se identifica que es indispensable contar con políticas de comunicación que permitan que, de manera oportuna, todo el personal pueda conocer las estrategias, programas y fines del propio INE.

Una de las conclusiones derivadas de los autodiagnósticos efectuados por la UR del Instituto, consiste en orientar los procesos que se desprenden de su marco normativo para mejorar la calidad de los productos y servicios que se proporcionan tanto a la ciudadanía como al interior del propio Instituto.

Otros elementos a considerar que surgieron de los autodiagnósticos se refieren a la aplicación de tecnologías de la información y comunicación buscará mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y la optimización de las tareas de las estructuras organizacionales y del capital humano incorporándolos al desarrollo de los procedimientos que en la actualidad se realizan manualmente. De la misma manera se requiere contar con un programa de comunicación estratégica integral.

En relación con los OPLE, en los autodiagnósticos se detectó que no se cuenta con una política inter e intrainstitucional de comunicación. Esta realidad requiere de la generación de esquemas de comunicación y apoyo para su desarrollo, en virtud de que el Servicio Profesional Electoral Nacional conforma la base de sus funciones.

V. Comentarios finales

Conforme al modelo de planeación del Instituto, la determinación de los temas estratégicos permitirá ubicar áreas de oportunidad que se deben contemplar por una parte, en el Plan Estratégico del INE 2016-2026, a partir del proceso colegiado con los órganos responsables y, por la otra, en las propuestas de los proyectos estratégicos que presenten las Unidades Responsables en los siguientes años.

ANEXOS

1. Informe que presenta la Dirección Ejecutiva de Administración, en su carácter de Secretaría Técnica de la Comisión Temporal de Modernización Institucional, aprobada por este Órgano Colegiado en la Cuarta Sesión Extraordinaria realizada el día 26 de enero de 2016, acordándose su envío a la Junta General Ejecutiva, con el propósito de que se revise la posibilidad de considerar la implementación de alguna de las recomendaciones propuestas. – Enero de 2016
2. Autodiagnósticos y análisis FODA de las Oficinas Centrales del Instituto Nacional Electoral – Febrero de 2016
3. Definición de conceptos clave

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	2
Objetivos estratégicos – Indicadores y metas.....	3
1. Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia.....	3
Nivel de efectividad en el proceso electoral federal	3
Nivel de efectividad en los procesos electorales locales	4
2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país.....	6
Participación ciudadana en el derecho de ejercicio al voto en el proceso electoral federal	6
Participación ciudadana en el derecho de ejercicio al voto en los procesos electorales locales	7
Participación ciudadana en la integración de Mesas Directivas de Casilla	8
Participación ciudadana en la integración de Mesas Directivas de Casilla Única	10
Porcentaje de ciudadanos que confían en el Instituto Nacional Electoral. .	11
3. Garantizar el derecho a la identidad ciudadana	12
Cobertura del Padrón Electoral	12
Opinión ciudadana sobre el servicio de los Módulos de Atención Ciudadana	13

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

Resumen Ejecutivo

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia.	Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales federales.	Organizar los procesos electorales federales programados con el nivel máximo de efectividad.
	Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales locales.	Organizar los procesos electorales locales programados con el nivel máximo de efectividad.
	Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales federales.	Alcanzar el máximo histórico de participación en elecciones federales realizadas por el Instituto.
	Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales locales.	Alcanzar el máximo histórico de participación en elecciones locales realizadas por el Instituto.
	Participación ciudadana en la integración de Mesas Directivas de Casilla.	Alcanzar el máximo histórico de Capacitación de Funcionarios Mesa Directiva de Casilla.
	Participación ciudadana en la integración de Mesas Directivas de Casilla Única	Alcanzar el máximo histórico de Capacitación de Funcionarios Mesa Directiva de Casilla Única.
Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país.	Porcentaje de ciudadanos que confían en el Instituto Nacional Electoral.	Fortalecer la confianza en el Instituto.
	Cobertura del Padrón Electoral.	Garantizar la actualización del Registro Federal Electoral.
	Opinión ciudadana sobre el servicio de los Módulos de Atención Ciudadana.	Mejorar la atención al ciudadano en el momento de tramitar la Credencial para Votar.
Garantizar el derecho a la identidad ciudadana.		

Objetivos Estratégicos – Indicadores y metas

1. Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia

1.1 Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales federales

Método de cálculo

$$NEF = (EFR/EFP) / 1 + \frac{\sum_{i=1}^n \left| \left(\frac{PEE_i}{PEP_i} \right) - 1 \right|}{n}$$

Donde:

NEF = Nivel de Efectividad

EFR = Elecciones Federales Realizadas por Tipo de Elección;

EFP = Elecciones Federales Programadas por Tipo de Elección;

PEE = Presupuesto Ejercido del Proyecto Específico i-ésimo asociado al Proyecto Estratégico "Organizar Procesos Electorales" considerando la parte federal y concurrente;

PEP = Presupuesto Autorizado del Proyecto Específico i-ésimo asociado al Proyecto Estratégico "Organizar Procesos Electorales" considerando la parte federal y concurrente.

Descripción del indicador

El indicador refleja el nivel de efectividad, integrado por un componente que denota eficacia y otro, eficiencia.

Componente de eficacia (numerador): se integra por el cociente de los Procesos Electorales Federales realizados respecto a los Procesos Electorales Federales programados anualmente. Para efectos de este indicador, se considerará como un tipo de proceso electoral cada uno de los cargos a elección de ese año.

Componente de eficiencia (denominador): se integra por el promedio del valor absoluto del cociente del Presupuesto ejercido de los Proyectos Específicos asociados al Proyecto Estratégico "Organizar Procesos Electorales" - considerando la parte federal y concurrente, y según lo establece la Cartera Institucional de Proyectos- en relación al Presupuesto autorizado para el Proyecto correspondiente.

Dimensión de medición	Unidad de medida
Efectividad (eficacia/eficiencia)	Nivel de efectividad
Frecuencia de medición	Nivel de desagregación
Trienal	Federal

Medios de verificación

- A través del portal del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
<http://www.trife.gob.mx/>

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

A través del Estado del Ejercicio Presupuestal, publicado por el INE, correspondiente al ejercicio que se desee consultar. http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Presupuesto_IFE/			
Línea Base			
0.89 (2015)	Se considera el presupuesto autorizado a los proyectos específicos que integran el proyecto estratégico "Proceso Electoral Federal".		
Meta 2024			
Efectividad = 1		Constante	
Parámetros de seguimiento			
Metas intermedias			
2018: 1		2021: 1	2024: 1
Semaforización			
	1	Nivel máximo de efectividad.	
	1 > Resultado del indicador > 0.8	Sobre o sub ejercicio en el presupuesto o bien alguno de los procesos electorales programados no se realizó o fue nulo.	
	Resultado del indicador ≤ 0.8		

1.2 Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales locales	
Método de cálculo	
$NEL = (ELR/ELP) / 1 + \frac{\sum_{i=1}^n \left \left(\frac{PEE_i}{PEP_i} \right) - 1 \right }{n}$ Donde: NEL = Nivel de Efectividad ELR = Elecciones Federales Realizadas por Tipo de Elección; EFP = Elecciones Federales Programadas por Tipo de Elección; PEE = Presupuesto Ejercido del Proyecto Específico i-ésimo asociado al Proyecto Estratégico "Organizar Procesos Electorales" considerando la parte local; PEP = Presupuesto autorizado al Proyecto Específico i-ésimo asociado al Proyecto Estratégico "Organizar Procesos Electorales" considerando la parte local.	
Descripción del indicador	

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

El indicador refleja el nivel de efectividad, integrado por un componente que denota eficacia y otro, eficiencia.

Componente de eficacia (numerador): se integra por el promedio del valor absoluto del cociente de los Procesos Electorales Locales realizados respecto a los Procesos Electorales Locales programados anualmente. Para efectos de este indicador, se considerará como un tipo de proceso electoral cada uno de los cargos a elección de ese año.

Componente de eficiencia (denominador): se integra por el promedio del valor absoluto del cociente del Presupuesto ejercido de los Proyectos Específicos asociados al Proyecto Estratégico "Organizar Procesos Electorales" - considerando la parte local, y según lo establece la Cartera Institucional de Proyectos- en relación al Presupuesto autorizado para el Proyecto correspondiente.

Dimensión de medición	Unidad de medida
Efectividad (eficacia/eficiencia)	Nivel de efectividad
Frecuencia de medición	Nivel de desagregación
Anual	Estatal

Medios de verificación

- A través del portal del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación <http://www.trife.gob.mx/>
- A través del Estado del Ejercicio Presupuestal, publicado por el INE, correspondiente al ejercicio que se desee consultar. http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Presupuesto_IFE/

Línea Base

0.89 (2016)	Se considera presupuesto autorizado originalmente a los proyectos específicos que integran el proyecto estratégico "Proceso Electoral Local", con el fin de monitorear la diferencia entre el presupuesto modificado y el autorizado. Se prevé una evaluación de la calidad del gasto, en términos de los Lineamientos de seguimiento del Plan Estratégico del INE 2016-2026.
----------------	--

Meta 2026

Efectividad = 1	Constante
-----------------	-----------

Parámetros de seguimiento

Metas intermedias				
2017: 1	2018: 1	2019: 1	2020: 1	
2021: 1	2022: 1	2023: 1	2024: 1	
2025: 1	2026: 1			

Semaforización

	1	Nivel máximo de efectividad.
	1 > Resultado del indicador > 0.8	Sobre o sub ejercicio en el presupuesto o bien alguno de los procesos electorales programados no se realizó o fue nulo.
	Resultado del indicador ≤ 0.8	

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país.

2.1 Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales federales

Método de cálculo

$$PCV = (VTF / LNEF) * 100$$

Donde:

PCV = Porcentaje de participación ciudadana votante;

VTF = Votación Total Federal;

LNEF = Lista Nominal Electoral Federal utilizada en el proceso electoral respectivo.

Descripción del indicador

El indicador muestra el porcentaje de ciudadanos que, siendo aptos para votar, ejercen este derecho. Para esto, se divide el Total de la Votación -considerando votos válidos, nulos y en blanco- entre el número de ciudadanos que integran la Lista Nominal Electoral -es decir aquellos que, estando inscritos en el Padrón Electoral, cumplen con los requisitos legales indispensables para ejercer el derecho al voto.

Se prevé una evaluación estratégica de la contribución del Instituto al objetivo estratégico, en términos de los Lineamientos de seguimiento del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

Dimensión de medición

Eficacia

Unidad de medida

Porcentaje de participación

Frecuencia de medición

Trienal

Nivel de desagregación

Federal

Medios de verificación

A través del Sistema de Consulta de la Estadística de las Elecciones Federales (SICEEF) <http://siceef.ine.mx/>

Cabe mencionar que por atribución legal, la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral realiza la sistematización y publicación de la estadística oficial de los procesos electorales.

Línea Base

47.72%

En 2015, el listado nominal de electores ascendió a 83,536,377, de los cuales votaron 39,864,082, lo que representa una participación del 47.72%

Meta 2024

77.16%

La meta se estimó considerando el máximo histórico de participación ciudadana votante en elecciones organizadas por el Instituto. Esto se dio en la elección presidencial de 1994, cuando votaron 35,285,291 de los 45,729,057 electores registrados en la lista nominal.

Parámetros de seguimiento

Metas intermedias

2021: 65.97%

2024: 77.16%

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

2018: 63.97%	
Semaforización	
■ 100% del cumplimiento de la meta correspondiente	Participación ciudadana igual a lo establecido en la meta correspondiente.
■ 100% > cumplimiento de la meta correspondiente > 80%	El porcentaje de participación ciudadana fue menor a lo establecido en la meta correspondiente y mayor al 80% de lo esperado.
■ 80% ≥ cumplimiento de la meta correspondiente	El porcentaje de participación ciudadana fue menor al 80% de lo establecido en la meta correspondiente.

2.2 Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales locales

Método de cálculo

$$PPCV = \sum [(VTE / LNEE) * 100]_i / NE$$

Donde:

PPCV = Promedio de Participación Ciudadana Votante a nivel local;

VTE = Votación Total Estatal;

LNEE = Lista Nominal Electoral Estatal.

NE = Número de Entidades con Procesos Electorales Locales

Descripción del indicador

El indicador muestra el porcentaje de ciudadanos que, siendo aptos para votar, ejercen este derecho. Para esto, se divide el Total de la Votación Emitida -considerando votos válidos, nulos y en blanco- entre el número de ciudadanos que integran la Lista Nominal Electoral -es decir aquellos que, estando inscritos en el Padrón Electoral, cumplen con los requisitos legales indispensables para ejercer el derecho al voto.

Se prevé una evaluación estratégica de la contribución del Instituto al objetivo estratégico, en términos de los Lineamientos de seguimiento del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

Dimensión de medición

Eficacia

Unidad de medida

Porcentaje de participación

Frecuencia de medición

Anual

Nivel de desagregación

Estatal

Medios de verificación

A través de la página de Internet del Organismo Público Local Electoral correspondiente para cada elección local.

Línea Base

53.65%

En 2015, en 17 Entidades Federativas se llevaron a cabo procesos electorales concurrentes, de los cuales se consideró el porcentaje de participación ciudadana en los procesos electorales locales. El indicador refleja el promedio del porcentaje de participación ciudadana local.

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

Meta 2026				
61.62%	Las metas 2017-2026, se estimaron considerando el máximo histórico estatal de participación ciudadana votante en cada proceso electoral local ordinaria, y el calendario de procesos electorales locales para dicho periodo, con el propósito de identificar para cada año, en qué entidades se realizarán procesos electorales locales y de qué tipo.			
	Para 2026 se prevé que únicamente en Coahuila tendrá lugar un proceso electoral local, por lo que la meta corresponde al máximo histórico alcanzando en dicha entidad.			
Parámetros de seguimiento				
Metas intermedias				
2017: 70.28%		2018: 59.28%	2019: 60.50%	2020: 61.62%
2021: 63.48%		2022: 60.49%	2023: 63.81%	2024: 70.32%
2025: 59.92%		2026: 61.62%		
Semaforización				
	100% del cumplimiento de la meta correspondiente		Participación ciudadana igual a lo establecido en la meta correspondiente.	
	100%>cumplimiento de la meta correspondiente>80%		El porcentaje de participación ciudadana fue menor a lo establecido en la meta correspondiente y mayor al 80% de lo esperado.	
	80%≥cumplimiento de la meta correspondiente		El porcentaje de participación ciudadana fue menor al 80% de lo establecido en la meta correspondiente.	

2.3 Participación ciudadana en la integración de Mesas Directivas de Casilla
Método de cálculo
$PFC = \sum [(FCEC / FMDCP) * 100]_i / NE$ Donde: PFC = Porcentaje de Funcionarios Capacitados que integraron Mesas Directivas de Casilla en Procesos Electorales Federales No Concurrentes; FCEC = Funcionarios Con Evidencia de Capacitación que integraron Mesas Directivas de Casilla en Procesos Electorales Federales No Concurrentes; FMDCP = Funcionarios de Mesa Directiva de Casilla Participantes en Procesos Electorales Federales No Concurrentes. NE = Número de Entidades con Procesos Electorales Federales No Concurrentes.
Descripción del indicador

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

El indicador expresa el porcentaje de Funcionarios de Mesas Directivas de Casilla en Procesos Electorales Federales No Concurrentes capacitados que efectivamente integraron las Mesas Directivas de Casilla. Se prevé una evaluación estratégica de la contribución del Instituto al objetivo estratégico, en términos de los Lineamientos de seguimiento del Plan Estratégico del INE 2016-2026.		
Dimensión de medición		Unidad de medida
Eficacia		Porcentaje de participación
Frecuencia de medición		Nivel de desagregación
Anual		Estatal
Medios de verificación		
A través del MultiSistema Elec.		
Línea Base		
94.58%	Porcentaje promedio de Funcionarios Capacitados que integraron Mesas Directivas de Casilla 2014 – 2015.	
Meta 2024		
99.09%	La meta se estimó, considerando el máximo histórico de participación ciudadana votante en elecciones organizadas por el Instituto. Dicho máximo ocurrió en el Proceso Electoral Federal 2014-2015, en Aguascalientes.	
Parámetros de seguimiento		
Metas intermedias		
2018: 96.08%		2021: 97.59% 2024: 99.09%
Semaforización		
■	100% del cumplimiento de la meta correspondiente	Participación ciudadana igual a lo establecido en la meta correspondiente.
■	100%>cumplimiento de la meta correspondiente>80%	El porcentaje de participación ciudadana fue menor a lo establecido en la meta correspondiente y mayor al 80% de lo esperado.
■	%≥cumplimiento de la meta correspondiente	El porcentaje de participación ciudadana fue menor al 80% de lo establecido en la meta correspondiente.

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

2.4 Participación ciudadana en la integración de Mesas Directivas de Casilla Única		
Método de cálculo		
PFCU = $\sum [(FCECU / FMDCUP) * 100]_i / NE$ Donde: PFCU = Porcentaje promedio de Funcionarios Capacitados que integraron Mesas Directivas de Casilla Única (en Procesos Electorales Concurrentes); FCECU = Funcionarios Con Evidencia de Capacitación que integraron Mesas Directivas de Casilla Única; FMDCUP = Funcionarios de Mesa Directiva de Casilla Única Participantes. NE = Número de Entidades con Procesos Electorales Federales Concurrentes.		
Descripción del indicador		
El indicador expresa el promedio del porcentaje de Funcionarios de Mesas Directivas de Casilla Única (en Procesos Electorales Concurrentes) capacitados que efectivamente integraron las Mesas Directivas de Casilla Única. Se prevé una evaluación estratégica de la contribución del Instituto al objetivo estratégico, en términos de los Lineamientos de seguimiento del Plan Estratégico del INE 2016-2026.		
Dimensión de medición		Unidad de medida
Eficacia		Porcentaje de participación
Frecuencia de medición		Nivel de desagregación
Anual		Estatat
Medios de verificación		
A través del MultiSistema Elec.		
Línea Base		
91.48%	Porcentaje promedio de Funcionarios Capacitados que integraron Mesas Directivas de Casilla Única 2014 – 2015.	
Meta 2024		
98.06%	La meta se estimó, considerando el máximo histórico de participación ciudadana votante en elecciones organizadas por el Instituto. Dicho máximo ocurrió en el Proceso Electoral Federal 2014-2015, en Colima.	
Parámetros de seguimiento		
Metas intermedias		
2018: 93.67%		2021: 95.87% 2024: 98.06%
Semaforización		
	100% del cumplimiento de la meta correspondiente	Participación ciudadana igual a lo establecido en la meta correspondiente.

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

	100% > cumplimiento de la meta correspondiente > 80%	El porcentaje de participación ciudadana fue menor a lo establecido en la meta correspondiente y mayor al 80% de lo esperado.
	80% ≥ cumplimiento de la meta correspondiente	El porcentaje de participación ciudadana fue menor al 80% de lo establecido en la meta correspondiente.

2.5 Porcentaje de ciudadanos que confían en el Instituto Nacional Electoral	
Método de cálculo	
Modelo de Regresión Logística Multinomial	
Descripción del indicador	
El indicador refleja el porcentaje de confianza de la población mayor de 18 años en el Instituto. Según resultados de la Encuesta Nacional sobre Calidad de la Ciudadanía.	
Dimensión de medición	Unidad de medida
Eficacia	Porcentaje de confianza
Frecuencia de medición	Nivel de desagregación
Anual	Representatividad Nacional y en cinco regiones, 10 estados y 12 municipios que fueron sobrerrepresentados.
Medios de verificación	
Informe País sobre la Calidad de la Ciudadanía en México.	
Línea Base	
34%	2013, Informe País sobre la Calidad de la Ciudadanía en México.
Meta 2026	
≥ 34%	Mantener al menos la confianza que actualmente observa el Instituto.
Semaforización	
	$\hat{p} \geq 34\%$ $34\% > \hat{p} \geq 30\%$ $\hat{p} < 30\%$
	
	

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

3. Garantizar el derecho a la identidad ciudadana.

3.1 Cobertura del Padrón Electoral

Método de cálculo

$$PC = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n w_i (x_i^{sección}) * 100$$

Donde:

PC = Porcentaje de ciudadanos en la Lista Nominal, que aún reside en la sección en donde está su registro electoral

i número de individuos entrevistados.

n es el tamaño de la muestra en la encuesta de actualización.

w_i es el ponderador asignado al individuo i en la estratificación de la muestra sobre la población objetivo.

$x_i^{sección}$ vale 1 si el individuo i contestó que aún reside en la misma sección de su registro electoral.

Descripción del indicador

El indicador reflejará el porcentaje de ciudadanos en la Lista Nominal, que aún reside en la sección en donde está su registro electoral.

Dimensión de medición

Eficacia

Unidad de medida

Porcentaje

Frecuencia de medición

Trienal

Nivel de desagregación

Federal

Medios de verificación

Verificación Nacional Muestral, 2015.

Línea Base

86.3% Verificación Nacional Muestral, 2015.

Meta 2024

89%

Parámetros de seguimiento

Metas intermedias

2018: 87.20%

2021: 88.10%

2024: 89%

Semaforización

■ 100% del cumplimiento de la meta correspondiente

■ 100% > cumplimiento de la meta correspondiente > 80%

■ 80% ≥ cumplimiento de la meta correspondiente

Anexo 6

Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas

3.2 Opinión ciudadana sobre el servicio de los Módulos de Atención Ciudadana

Método de cálculo

$$PC = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n w_i (x_i^{muy\ bien} + x_i^{bien}) * 100$$

Donde:

PC = Porcentaje de ciudadanos que según su opinión, lo atendieron muy bien y bien, en el módulo para tramitar la credencial.

i número de individuos entrevistados.

n es el tamaño de la muestra en la encuesta de actualización.

w_i es el ponderador asignado al individuo i en la estratificación de la muestra sobre la población objetivo.

$x_i^{muy\ bien}$ vale 1 si el individuo i contestó “muy bien” respecto a la atención recibida en el módulo.

$x_i^{sección}$ vale 1 si el individuo i contestó “bien” respecto a la atención recibida en el módulo.

Descripción del indicador

El indicador reflejará el porcentaje de ciudadanos que opinan que el servicio recibido en el módulo fue muy bueno o bueno.

Dimensión de medición

Eficacia

Unidad de medida

Porcentaje

Frecuencia de medición

Anual

Nivel de desagregación

Federal

Medios de verificación

Verificación Nacional Muestral, 2015.

Línea Base

93.46% Verificación Nacional Muestral, 2015.

Meta 2026

≥95%

Parámetros de seguimiento

Metas intermedias

2017: 93.74%

2018: 93.88%

2019: 94.02%

2020: 94.16%

2021: 94.30%

2022: 94.44%

2023: 94.58%

2024: 94.72%

2025: 94.86%

2026: ≥95%

Semaforización

■ 100% del cumplimiento de la meta correspondiente

■ 100% > cumplimiento de la meta correspondiente > 80%

■ 80% ≥ cumplimiento de la meta correspondiente

Anexo 7

Siglas empleadas

IFE	Instituto Federal Electoral
INE	Instituto Nacional Electoral
CG	Consejo General
CTMI	Comisión Temporal de Modernización Institucional
JGE	Junta General Ejecutiva
RINE	Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral
SIPSEI	Sistema Integral de Planeación y Seguimiento Institucional
MIPI	Modelo Integral de Planeación y Seguimiento Institucional
MER	Marco Estratégico de Referencia
UTP	Unidad Técnica de Planeación
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
OPLE	Organismos Públicos Locales Electorales
ENCCÍVICA	Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas