

# **Modelo de Planeación Institucional**

Mayo de 2019

## Índice

<b>I. Glosario y acrónimos .....</b>	<b>3</b>
<b>II. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>III. Antecedentes .....</b>	<b>7</b>
<b>IV. Importancia de la planeación .....</b>	<b>9</b>
<b>V. Alineación del MPI al Plan Estratégico Institucional 2016-2026.....</b>	<b>13</b>
<b>VI. Modelo de Planeación Institucional.....</b>	<b>16</b>
<b>VI.I Objetivo.....</b>	<b>16</b>
<b>VI.II Características .....</b>	<b>16</b>
<b>VI.III Estructura y componentes .....</b>	<b>17</b>
<b>A.    Analítica y ciencia de datos .....</b>	<b>18</b>
<b>B.    Componentes del MPI.....</b>	<b>20</b>
<b>C.    Programas Transversales.....</b>	<b>33</b>
<b>VII. Beneficios clave .....</b>	<b>37</b>
<b>VIII. Implementación del MPI .....</b>	<b>38</b>

## I. Glosario y acrónimos

**Continuidad de operaciones.** Conjunto de métodos, procedimientos y protocolos establecidos para enfrentar eventualidades y contingencias que pudieran amenazar la operación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Control Interno.** Conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización, para salvaguardar la integridad de sus procesos de planeación, operación y gestión de información financiera y administrativa, en apego a la normatividad que le rige, con el fin de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales, así como para prevenir la corrupción y el uso inadecuado de los recursos.

**COSO.** Siglas en inglés para Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) considerado como la mejor práctica internacional en materia de control interno.

**INE.** Instituto Nacional Electoral.

**Innovación.** Concepto ligado a la adaptación al entorno que refiere esencialmente a la renovación o replanteamiento de elementos o herramientas existentes, con el fin de incrementar su eficiencia y optimización en el uso de los recursos.

**INTOSAI.** Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Del inglés International Organization of Supreme Audit Institutions.

**LGMR.** Ley General de Mejora Regulatoria.

**Marco Estratégico de Referencia.** Parte del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 que define la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, los Principios Rectores y los Valores Organizacionales del INE.

**Mejora normativa.** Actividades estrechamente ligadas a la actualización administrativa, orientadas a diagnosticar y analizar el estado normativo de una institución con el propósito de optimizar el soporte jurídico que los regula. Su principal objetivo es hacer más eficiente la operación institucional sin afectar la certeza y legalidad.

**Modelo Integral de Planeación Institucional - MIPI.** Modelo aprobado por el Instituto Federal Electoral (IFE ahora INE) con el objetivo de garantizar que la planeación en sus variantes estratégica, táctica y las correspondientes a la operación ordinaria, se constituyan como un componente fundamental de la cultura organizacional, esto es, que sea el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas institucionales.

**Modelo de Planeación Institucional – MPI.** Representación conceptual de los componentes y variables indispensables concatenados entre sí, que orientan la actuación institucional.

**Modernización Administrativa.** Conjunto de políticas y acciones desarrolladas e implementadas para promover la adaptación organizacional al entorno interno y externo actual, con el objetivo de hacer eficiente su operación. La modernización incluye la innovación, la sistematización de procesos y actividades, la mejora continua, la introducción de nuevas tecnologías que faciliten el diseño y control, la adopción de metodologías novedosas de medición y evaluación y la desregulación normativa que facilite la operación sin perder el control y que minimice riesgos.

**OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

**Personal.** Es el recurso institucional más valioso que conjunta la experiencia, las capacidades y el potencial con el que cuenta el INE para cumplir con sus obligaciones, atender imprevistos y enfrentar el contexto político, social y normativo cambiante. Este recurso resulta de la relación entre todos sus miembros, en

atención a sus responsabilidades y al trabajo conjunto, de manera tal que es más que la suma de las partes. Por lo que hace al ámbito individual se refiere al conjunto de capacidades que un individuo adquiere por acumulación de experiencias y conocimientos generales y específicos traducidos en aptitudes y habilidades laborales. Por lo que se refiere a lo institucional el personal se asocia a un proceso en el cual se consideran factores como la capacitación, la formación, la administración del conocimiento, la promoción, el otorgamiento de prestaciones y la mejora en las condiciones laborales, entre otros factores.

**Planeación.** Proceso que consiste en diagnosticar y analizar el contexto con el fin de establecer y programar acciones orientadas a alcanzar un futuro deseado (visión), a partir de identificar la naturaleza y propósito de la institución (misión).

**Presupuesto eficiente.** Es la programación del uso de los recursos financieros para garantizar la operación institucional en el corto plazo -generalmente a un año- a partir de un ejercicio integrador de coordinación, comunicación y diagnóstico entre las diferentes partes que componen la organización, siguiendo una alineación a la misión y a la visión.

**Programa transversal.** Son aquellas acciones cuyas características trascienden sus fronteras disciplinares de aplicación y conocimiento, para atender de forma integral las tareas sustantivas y demandas institucionales.

**SIPSEI.** Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

**SPEN.** Servicio Profesional Electoral Nacional.

**TIC.** Tecnologías de información y comunicación.

**VUCA.** Siglas en inglés para Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)

## **II. Introducción**

Enfrentar los retos de la organización y administración de los procesos electorales, así como implementar las herramientas y estrategias orientadas a fortalecer la cultura cívica, democrática, el sistema de partidos y la confianza en el sistema electoral, requieren de mecanismos de planeación para responder a todos estos desafíos.

Para lograrlo, fue necesario que el INE programara y ejecutara sus funciones con una perspectiva de largo alcance, apoyado en un modelo de planeación que había desarrollado en su oportunidad.

Si bien el modelo previo de planeación sirvió de guía para organizar los recursos y alinearlos a los propósitos institucionales, el ejercicio de las nuevas atribuciones, la acumulación de experiencias y el cambio de contexto, hacen imprescindible contar con un nuevo Modelo de Planeación Institucional (MPI) que permita al Consejo General, a la Junta General Ejecutiva y al cuerpo directivo, definir las acciones necesarias en el marco de los procesos electorales.

Un MPI que promueva la agilidad, flexibilidad y adaptabilidad del INE ante distintos escenarios futuros que pudieran suscitarse en diferentes materias, incluida la jurídica-normativa y en el entorno político nacional y global.

En este sentido, elementos como la prospectiva estratégica, la modernización administrativa, la mejora normativa, la innovación, el control interno, la continuidad de operaciones, el presupuesto y el énfasis en el personal y desarrollo profesional de nuestra Institución, conjuntamente con la analítica y ciencia de datos, son pilares fundamentales para lograr que el INE haga frente a los escenarios futuros.

Este documento presenta el nuevo MPI, así como la descripción de sus componentes, como una guía integral para el desarrollo institucional en concordancia con su misión, visión y fines superiores plasmados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; así como en el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 aprobado por el Consejo General.

### **III. Antecedentes**

A principios del año 2010, el Consejo General del Instituto Federal Electoral (IFE) aprobó la creación de la Unidad Técnica de Planeación, adscrita a la Secretaría Ejecutiva, con el mandato de articular los esfuerzos en materia de planeación institucional, para el logro de los fines superiores del entonces IFE (ahora INE).

Una vez constituida, se diseñaron y aprobaron, diferentes instrumentos para cumplir con las atribuciones entre los que destacan: 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 institucionales estructurada por seis componentes: planeación institucional; administración de proyectos; administración por procesos; seguimiento, medición y evaluación; presupuesto orientado a la planeación; y desarrollo organizacional; mientras que el MIPI, ofrecía un marco metodológico de dirección de las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas institucionales con una óptica en tres niveles el estratégico, el táctico y el operativo.

El 21 de diciembre de 2016 el Consejo General aprobó mediante acuerdo INE/CG870/2016 el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, en donde definió la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios rectores y los valores organizacionales del INE, considerando el avance de las Tecnologías de información y comunicación (TIC) y las experiencias adquiridas en la implementación de metodologías administrativas y de gestión institucional, aun por desarrollar y que permitirían al INE una evolución gradual en el manejo de la propia organización.

Posteriormente, un ejercicio de reflexión profunda enfocado a implementar una cultura de mejora continua, de analítica y de ciencia de datos; reconoció que mecanismos o esquemas conceptuales, como el SIPSEI y el MIPI, habían sido superados y debía replantearse un marco de planeación acorde a las nuevas exigencias y retos institucionales.

Esas definiciones orientaron al INE para dirigir sus esfuerzos hacia estrategias como las que permitieron hacer frente a la organización de las elecciones más complejas en la historia de nuestro país, la realizada en el proceso electoral 2017-2018; así como para atender las áreas de oportunidad en materia de planeación. Por ello, el 23 de enero de 2019 el Consejo General emitió el Acuerdo INE/CG32/2019, por el que aprobó la reforma al Reglamento Interior y en el que determinó una reasignación de atribuciones en la materia.

En dicho acuerdo, el Consejo General determinó *“que se ha concluido con una primera fase y en armonía con la situación económica y política del país, este órgano máximo de dirección estimó procedente la fusión-compactación de la UTP”*.

Por lo anterior y en concordancia con los ajustes organizacionales y de atribuciones que se han realizado, con el objetivo de materializar el marco estratégico de referencia, es que se presenta un nuevo Modelo de Planeación Institucional.



#### IV. Importancia de la planeación

De acuerdo con Chiavenato<sup>1</sup> se puede plantear que, desde el surgimiento de la Teoría de la Administración Científica en la década de 1910 hasta la época actual, la planeación ha sido considerada como una de las dimensiones más importantes de la teoría administrativa, destacando los aportes en su desarrollo epistémico, fundamentalmente desde el enfoque clásico, el enfoque del comportamiento; así como desde el enfoque situacional y últimamente el enfoque estratégico de la administración.<sup>2</sup>

El término planeación comenzó a utilizarse alrededor de la década de 1950 como forma de nombrar a los sistemas administrativos corporativos, adoptando diferentes denominaciones como: “Planeación Directiva Completa, Planeación General Total, Planeación Integrada y Planeación Estratégica”<sup>3</sup> y más recientemente “Planeación por Objetivos”<sup>4</sup>. De cualquier forma y sin importar el nombre que adopte, la planeación, aplicada a las instituciones que pueden ser privadas, públicas e incluso culturales como la familia, tiene el propósito de prever la utilización de los diversos recursos con que se dispone para su futura utilización proyectando a su vez la capacidad para enfrentar contingencias.

De tal suerte, la idea de la planeación institucional contemporánea surge como un proceso de análisis y evaluación de las condiciones de funcionamiento de las organizaciones para poder generar propuestas de ingeniería administrativa y formular proyectos reguladores de las dinámicas internas y externas dentro de un

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Bogotá. Mc Graw Hill. 5ta. Edición.

<sup>2</sup> Buitrago S. Jorge (2009). **Un concepto emergente de planeación**. En Clio América Enero-Junio, Año 3, No. 5, Universidad de Magdalena, Colombia; pp. 39-59.

<sup>3</sup> Basurto, Javier A. (2016) **Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias**. En Revista Científica Dominio de las Ciencias, vol 2. No. 3, Ecuador; pp. 3-14.

<sup>4</sup> Koontz Et.al. (2012) **Administración**. Mc Graw Hill, 14va edición, México; p. 123.

plazo que demanda mecanismos de programación, seguimiento y control bien definidos.

Desde finales de la década de 1960 autores como Jorge Ahumada consideran que la planeación consiste en la elaboración de una metodología orientada a escoger alternativas, que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar instrumentos eficientes<sup>5</sup>. Por otra parte, Bromley menciona que la planeación se concibe como un proceso permanente que se orienta al cumplimiento de los fines sustantivos de una institución, para lo cual requiere de establecer sus actividades prioritarias incluyendo aquellas relacionadas con su propia administración<sup>6</sup>.

Recientemente, autores como Umble y Haft<sup>7</sup>, mencionan que las nuevas tendencias en la planeación, se han apoyado a partir de la década de 1990, en el vasto desarrollo de sistemas informáticos que han permitido una mayor integración de datos y análisis a las prospecciones organizacionales, y aunque el concepto no ha tenido muchas variaciones, los métodos para su aplicación y desarrollo han evolucionado a la par de los avances tecnológicos y la complejidad surgida de la interacción global de instituciones y empresas.

Para ellos, actualmente existen diversos factores necesarios para alcanzar el éxito en materia de planeación, los cuales son sumamente complejos en sí mismos y pueden ser abordados desde diversas metodologías y gestionados con diferentes herramientas tecnológicas pero que en términos generales son: a) un claro entendimiento de los objetivos estratégicos; b) compromiso por parte de la alta

---

<sup>5</sup> Ahumada Jorge. **Notas para una teoría general de la planeación**. Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planeación. Caracas Volumen IV, num. 4 y 5, 1966.

<sup>6</sup> Bromley Raymond. **El proceso de planeación: lecciones del pasado y un modelo para el futuro**. ILPES. Santiago de Chile, 1980, p. 68.

<sup>7</sup> Umble, Elizabeth, J. et Al. (2003) **Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors**. European Journal of Operational Research, No. 146; pp. 241-257.

dirección, c) gestión del cambio; d) desarrollo de la gestión por proyectos; e) equipos de implementación altamente competentes; f) precisión en gestión y análisis de datos; g) entrenamiento y capacitación extensiva; y h) Medidas de rendimiento enfocadas al desempeño<sup>8</sup>.

De esta forma, la planeación contribuye a favorecer la participación de los integrantes de una organización en sus programas, proyectos y acciones, a través de los órganos de dirección, administración y los mecanismos institucionales existentes; así como a fortalecer los vínculos con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos.

Estas acciones se traducen en objetivos estratégicos o políticas institucionales cuya formulación implica entender la organización como un todo, por lo que la planeación institucional requiere, no solo de una extensa comprensión de las diversas condiciones bajo las cuales funcionan las organizaciones, sino de la existencia de mecanismos de participación e interacción.

A partir de ello, pueden fijarse conceptos esenciales como el rumbo estratégico de una organización y con base en esto, las prioridades institucionales, presupuestarias y operativas, las políticas generales, los mecanismos de seguimiento y control e incluso el estilo de dirección que se asocia ampliamente a los principios rectores y la cultura organizacional.

Bajo estas circunstancias la planeación opera como un proceso de definición; como una herramienta para crear opciones a nivel teórico sobre lo que debe o no debe hacerse<sup>9</sup> y que, finalmente, toma la forma de una serie de acciones organizadas que idealmente se programan bajo criterios técnicos y científicos, que han recogido una serie de experiencias empíricas en cuanto al funcionamiento previo de modelos de control y evaluación de las decisiones y sus efectos.

---

<sup>8</sup>Idem.

<sup>9</sup> Idem.

Esta programación técnica debe pasar, según autores como Hilhorst, por un ejercicio crítico en el cual se definan y se ponderen bajo criterios serios, las limitaciones tanto organizativas como de recursos que tiene cada institución, de tal forma que el planteamiento de los objetivos y las decisiones sean acordes a la realidad.<sup>10</sup>

Por su parte Umble, menciona que la planeación pasa por un proceso de reflexión y análisis contextual en el que se ponderan las presiones externas e internas y se evalúan las capacidades institucionales con el fin de buscar mejoras en los procedimientos. Esto, actualmente procede de un análisis concienzudo de datos y de un intercambio de información útil entre diferentes departamentos y áreas e incluso, de actores exteriores.<sup>11</sup>

En síntesis, la planeación es un proceso de discusión, cálculo y análisis que preceden la acción futura y que es relevante en la construcción de la *situación-objetivo* de un actor -que puede ser una institución-. Carlos Matus observa que para ello son necesarias dos condiciones: a) que se refiera a las acciones futuras relevantes para la construcción de la situación objetivo<sup>12</sup> y b) que se ha realizado con un mínimo de sistematicidad y formalidad en términos de integrar las implicaciones de las acciones presentes con el diseño del proyecto.<sup>13</sup>

Atendiendo lo anterior, es posible afirmar que el INE, cuenta con las características planteadas por los diversos autores consultados para ejercer una planeación activa, es decir: objetivos claros, órganos de alta dirección comprometidos, sistemas de analítica de datos e información, personal altamente capacitado y especializado

---

<sup>10</sup> Hilhorst, Jos. (1973) **Planeamiento regional: Enfoque sobre sistemas**. Zahar editores. Rio de Janeiro.

<sup>11</sup> Umble, Elizabeth, J. et Al. Op cit.

<sup>12</sup> Lo que podría equipararse a la Misión y Visión institucionales.

<sup>13</sup> Matus, Carlos. **El enfoque de planeación estratégica. Política y plan en situaciones de poder compartido**. Caracas, CORDIPLAN, 1986, pp. 29.

(SPEN) y la adopción de diversas metodologías para gestión de proyectos y continuidad de operaciones.

Derivado de ello, es que el presente documento plantea la necesidad de concentrar en un modelo conceptual, aquellos componentes con los que cuenta el INE y que por su importancia pueden conformar el marco general de su planeación a corto, mediano y largo plazo.

## **V. Alineación del MPI al Plan Estratégico Institucional 2016-2026**

El Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, estableció el Marco Estratégico de Referencia (Misión, Visión y valores institucionales), los objetivos estratégicos, las políticas generales y los proyectos estratégicos, los cuales sirven como directrices para las actividades que desarrolle el INE.

Estos elementos deben comprenderse de forma jerárquica, en donde el Marco Estratégico de Referencia tiene un papel sustancial al emanar de él los objetivos, las políticas y los proyectos que las áreas deberán considerar en la planeación anual y de largo plazo durante todo el periodo que abarca el que abarca el Plan Estratégico.

Es preciso mencionar que el Marco Estratégico de Referencia permite comprender con precisión la razón de ser del INE en el contexto actual; visualiza el rumbo deseado para la Institución; 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.

Asimismo, el artículo 30 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, establece como fines del INE: a) Contribuir al desarrollo de la vida

democrática; b) Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos; c) Integrar el Registro Federal de Electores; d) Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones; e) Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión, así como ejercer las funciones que la Constitución le otorga en los procesos electorales locales; f) Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio; g) Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática, y h) Fungir como autoridad única para la administración del tiempo que corresponda al Estado en radio y televisión destinado a los objetivos propios del INE, a los de otras autoridades electorales y a garantizar el ejercicio de los derechos que la Constitución otorga a los partidos políticos en la materia.

En este contexto para el diseño del MPI se tomó como base los principios que establece la norma y el Marco Estratégico de Referencia, desde donde se obtiene una orientación del rumbo institucional, para canalizar todos los esfuerzos de los involucrados en el logro de los objetivos del INE.

Ello permitirá que los componentes del MPI guarden congruencia con la Misión y Visión establecidas por el Consejo General y, en segundo término, para que las acciones de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, converjan entre ellos como se muestra en el siguiente esquema:

### ALINEACIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración INE, 2019.

Lo anteriormente expuesto, permite dilucidar cuáles son los asuntos prioritarios para la institución y, a partir de ellos, plantear de forma conceptual los componentes metodológicos que el MPI deberá integrar para desarrollar una eficiente labor de planeación, los cuales se desarrollan en el apartado correspondiente del presente documento.

En este sentido debe asentarse que el MPI contribuirá a realizar la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos a partir de la colaboración coordinada de las unidades responsables desde una visión que involucrará directamente a los titulares de la alta dirección institucional.

## **VI. Modelo de Planeación Institucional.**

De manera armónica con las disposiciones constitucionales, legales, la misión, la visión y los objetivos estratégicos aprobados en el Plan Estratégico Institucional 2016-2026, se ha construido un esquema conceptual que define las grandes líneas para orientar e integrar los esfuerzos que realizan las unidades responsables hacia un mismo rumbo, potenciando las experiencias y capacidades institucionales.

### **VI.I Objetivo**

Regir la planeación institucional para ubicar al INE como una institución moderna, innovadora, transparente, ágil, con sentido humano y con alto compromiso social, integrando los esfuerzos de las diferentes unidades responsables hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos.

### **VI.II Características**

El MPI se ha proyectado con una perspectiva de adaptabilidad, es decir, por su estructura puede adecuarse en atención a la realidad electoral del país y a las necesidades del sistema político electoral mexicano, por lo cual su diseño se realizó bajo las siguientes premisas:

- a) **Incluyente:** Permite integrar, a través de *diversas metodologías y procesos institucionales de planeación, evaluación y seguimiento* a todas las unidades responsables del INE.
- b) **Evolutivo:** Promueve la integración de mejoras, innovaciones, nuevas perspectivas y aprendizaje para facilitar su gradual implementación y perfeccionamiento.
- c) **Incremental:** Posibilita la inclusión de otros componentes de acuerdo con los retos y necesidades tecnológicas, administrativas, legales y operativas que se requieran.

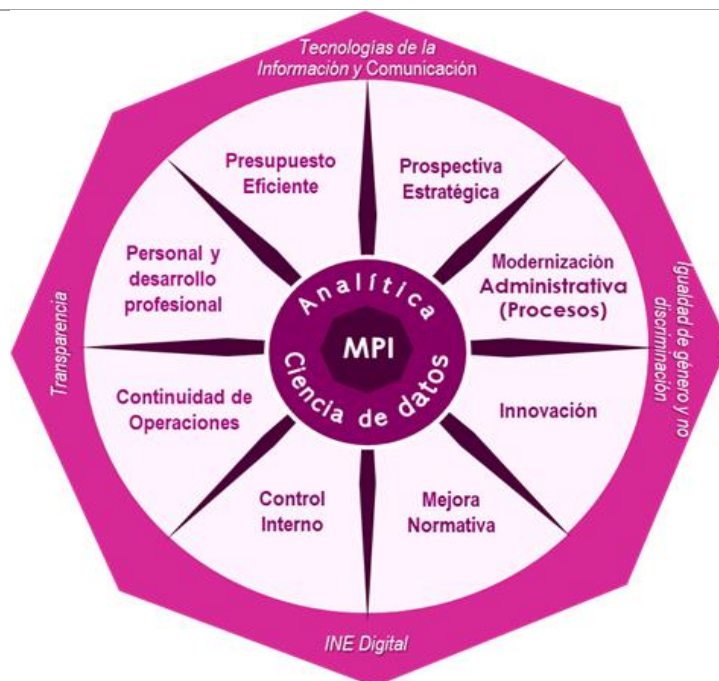


- d) **Dinámico:** Permite su adaptación al entorno, social, nacional, institucional y a las propias decisiones de sus órganos de dirección.
- e) **Racional:** Toda vez que permite un ejercicio presupuestal que logra los objetivos y las metas programadas, con el monto estrictamente necesario de recursos, y asociado a indicadores que permiten medir su desempeño.

### VI.III Estructura y componentes

A continuación, se muestra de forma esquemática el MPI proyectado para el INE, cuyas características y componentes se describirán más adelante:

#### MODELO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL



FUENTE: Diseño y elaboración propios del INE.

El MPI está integrado por ocho componentes metodológicos y cuatro programas transversales y por la analítica y ciencia de datos. A continuación, se describe la analítica y ciencia de datos, los componentes y programas transversales para su mejor comprensión.

### **A. Analítica y ciencia de datos**

Los entornos sociales, políticos, económicos y culturales actuales mantienen a las instituciones públicas operando en situaciones de alta complejidad, por lo cual muchas organizaciones han adoptado modelos de gestión de conocimiento y procesamiento de experiencias que respalden la planeación a partir de la utilización de evidencia empírica que soporta la toma de decisiones.

Es así como la planeación se encuentra ligada a la analítica y ciencia de datos concebida como parte de una cultura de gestión colectiva del conocimiento, que va más allá de los componentes tecnológicos, y que ha derivado en el diseño y ensayo de diversas metodologías y herramientas para propiciar la acumulación, el procesamiento y el intercambio eficiente de información al interior o al exterior de las organizaciones.

Diversos autores como Calzada y Abreu<sup>14</sup> concuerdan respecto a que la producción de bienes y servicios y el motor organizacional de las economías se encuentran sustentados actualmente en la gestión, apropiación y acumulación del conocimiento para ser utilizado en la planeación y la toma de decisiones.

Sin embargo, esta gestión del conocimiento deriva en un primer momento de la capacidad de las organizaciones y la sociedad misma para procesar y sistematizar los datos para transformarlos en información útil y relevante para la alta dirección y la ciudadanía.

---

<sup>14</sup> Calzada L. y J. L. Abreu. (2009) **El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos**. International Journal of Good Conscience, pp.16-52.

En este sentido el análisis y sistematización de datos y experiencia ha evolucionado a medida que se ha dado mayor importancia a la necesidad de acumular y utilizar el conocimiento adquirido. Según Cárdenas,<sup>15</sup> a principios de la década de 1990, éste se entendía como un inventario estático, mientras que en la actualidad la tendencia a concebir a las instituciones como entidades generadoras y constructoras de su propio conocimiento se ha extendido tanto en la administración privada como en la pública.

Esto ha provocado que diferentes instancias del Estado adopten marcos conceptuales, organizacionales, metodológicos y técnicos que permitan mantener una organización dinámica, a partir de la información y de los resultados de las decisiones y actividades concretadas en la operación de los diferentes proyectos y programas establecidos, pero también, de la atención a eventualidades y contingencias.

Esta capacidad de gestión de la información y su transformación en conocimiento permite entre otros beneficios: mejorar la eficacia y efectividad de los procesos, evitar la duplicidad de actividades, compartir información homologada y estratificada, evitar errores pasados, mejorar la rapidez en el tiempo de respuesta, generar pronósticos con base en resultados de experiencias previas y construir informes simples basados en informaciones complejas.

Lo anterior, apunta hacia una toma de decisiones razonadas y sustentadas en mayores niveles de información que permitan una dirección eficaz del INE, considerando paralelamente, los niveles de impacto de las acciones emprendidas y los mecanismos de resolución de los posibles errores cometidos para integrarlos en esquemas de optimización y mejora continua.

Es necesario establecer que la madurez de los entornos de la analítica y ciencia de datos requieren de un componente técnico y tecnológico, que permita la

---

<sup>15</sup>Cárdenas T. I. (2009) **Diseño de un Cuadro de Mando Integral**. En Perspectivas, num.23 enero-junio, Universidad Católica Boliviana, Bolivia; pp. 101-114.

organización y gestión de grandes volúmenes de información, pero también, de la colaboración de las personas que conforman cada organización para que el conocimiento sea aprovechado y compartido.

Es decir, que la analítica y ciencia de datos se convierta en una cultura y habilidad corporativa para tomar decisiones, mediante la integración de la información y datos de los componentes del MPI.

La información generada desde el MPI con sus metodologías, aplicaciones y tecnologías permitirán reunir, integrar, homologar, transformar datos, y aplicar en ellos técnicas analíticas de explotación de información, proporcionando el conocimiento y soporte para la optimización de los procesos internos del INE, donde a partir del fomento del análisis y toma de decisiones se lleven a cabo todas aquellas actividades medulares y sustanciales de la institución de forma efectiva y eficiente.

Esta forma de concebir la organización y la planeación institucional integrada por la analítica y ciencia de datos es de suma importancia para la optimización y toma de decisiones, el tratamiento de contingencias y la problemática tanto interna como externa en un contexto de escenarios altamente complejos como a los que se enfrenta el INE.

## **B. Componentes del MPI**

Ahora bien, tomando en cuenta su naturaleza dinámica, adaptativa e interrelacionada, es preciso mencionar que el MPI se integra por ocho componentes base que se describen a continuación:

### **1) Prospectiva Estratégica**

La planeación estratégica en el INE es una herramienta de gestión que permite optimizar la toma de decisiones en torno al contexto actual y las acciones que se deben ejecutar para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el

entorno desde una perspectiva que enfatiza la eficiencia, la eficacia y la calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planeación estratégica parte de un diagnóstico que establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” (la Visión), que generalmente se proyecta a mediano o largo plazo y la prospectiva estratégica se convertirá en la herramienta que permita centrar, clarificar y fortalecer los componentes del MPI, alineados al marco de referencia estratégico del INE.

En este contexto es que la prospectiva estratégica como componente del MPI se conjuga armónicamente con el plan estratégico del INE, para buscar escenarios alternativos que permitan alcanzar la visión institucional.

Básicamente, se trata de que el INE cuente con la capacidad de dar respuesta de forma ágil a las demandas que se susciten en escenarios futuros y ante contextos de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (VUCA).

La prospectiva estratégica se convierte en un proceso de apoyo y constante retroalimentación acerca del funcionamiento y la operación institucional, a través del seguimiento y control, con ello el INE contará con escenarios que definan hacia donde ir, por donde conviene ir, cómo, cuándo y con qué<sup>16</sup>.

## 2) Modernización Administrativa (Gestión por Procesos)

El INE como parte de la mejora y la eficiencia de su operación debe implementar un modelo de gestión por procesos.

Este modelo busca que la operación del INE se consolide en procesos “punto a punto” o “extremo a extremo”, los cuales deben integrar los responsables,

---

<sup>16</sup> Miklos, Tomás. (2002). Ponencia presentada en el quinto encuentro de estudios prospectivos. Guadalajara, México, pp. 119.

actividades, así como las interacciones entre las diferentes áreas y los sistemas que participan en ellos.

Los procesos también impulsan la estandarización y homologación de las actividades que realizan los colaboradores del INE, con el propósito de que cuenten con una definición clara de las actividades a desarrollar e identificarse como parte de los procesos que el INE realiza, pasando de un comportamiento por áreas o silos a un comportamiento basado en procesos.

Del mismo modo, la gestión por procesos permitirá al INE conocer la base de las actividades que se realizan a nivel específico, y con esto generar la analítica y ciencia de datos para mejorar los flujos.

Asimismo, proporcionará los elementos al INE para mejorar el desarrollo de los procesos y además estructurar con mayor claridad tanto los tramos de control como la cadena de mando, favoreciendo el equilibrio en las cargas de trabajo, con el objeto de mejorar continuamente la eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados.

Finalmente y en consecuencia de lo expresado, la gestión por procesos permitirá al INE establecer en un futuro la integración de un presupuesto base cero, que incidirá en la solicitud de los recursos presupuestales estrictamente necesarios para el logro de los objetivos institucionales; con lo cual el INE se colocará como la primera institución del Estado mexicano en implementar una estrategia de presupuestación de este tipo.

### 3) Innovación

La innovación se incorpora en el MPI como parte de la cultura organizacional, propiciando el énfasis en las ideas y la creatividad, así como integrando nuevos métodos y tecnologías que permitan optimizar los productos y servicios que el INE ofrece a la ciudadanía.

A diferencia del sector privado, las instituciones públicas no buscan ser más competitivas en términos de rentabilidad, sino que buscan ser cada vez más competentes para hacer frente de mejor forma a las exigencias de la sociedad, la nueva realidad y a los diferentes escenarios que puedan plantearse.

Ya Borins<sup>17</sup> da cuenta de que la innovación ha estado presente, está y estará en el sector público con diferentes nombres. La OCDE<sup>18</sup> señala que la nueva realidad conocida como VUCA ha crecido de manera acelerada en todos los sectores de nuestra sociedad, incluido el sector público, que ha tenido que hacerle frente tomando en cuenta la incertidumbre y administrando una realidad más compleja, esto sin afectar la entrega de los servicios; concluyendo la OCDE que la respuesta a estos desafíos se encuentra en un enfoque de toma de decisiones con sistemas robustos y estructuras que se adapten de mejor forma.

Del mismo modo que Borins<sup>19</sup> habla de la innovación en el sector público de manera genérica, en el INE también ha ocurrido, ocurre y seguirá ocurriendo la innovación.

Prueba de ello son las diferentes reformas, así como las obligaciones y atribuciones que el INE ha cumplido, entre ellas, el proceso electoral 2017-2018, en el que tuvo

---

<sup>17</sup> Borins, Sandford (2014) The persistence of innovation in government. Borins, Sandford (1998) Innovating with integrity.

<sup>18</sup> OCDE (2017) Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with change. Paris.

<sup>19</sup> Borins, *op cit.*

que echar mano de todo su profesionalismo, creatividad e innovación para lograr que el proceso fuera exitoso.

Aun cuando el INE es un ente innovador, el reto es que la cultura de la innovación permee institucionalmente y que se integre como parte de su mística buscando la implementación de dos metodologías para:

1. Innovar procesos
2. Innovar en la cultura organizacional

#### 4) Mejora Normativa

La excesiva regulación es un problema propio de la administración pública, que burocratiza a las instituciones, generando descontrol, altos costos y lentitud en la atención a los ciudadanos; para evitar que le suceda al INE debemos diagnosticar el estado que guarda el marco normativo institucional con el propósito de simplificar y en su caso homologar aquellos documentos que contengan duplicidades y/o posibles contradicciones.

Es por esto que se debe realizar un diagnóstico con el que se identificarán las áreas de oportunidad en la emisión de la norma interna, para lograr calidad, claridad y eficacia en la gestión que regula, tanto al INE, como a los actores políticos y la ciudadanía.

El componente buscará controlar y evitar la sobre regulación, para continuar con los trabajos de actualización y consolidación normativa, en términos de lo que dispone la Ley General de Mejora Regulatoria (LGMR) publicada el 18 de mayo de 2018 y cumplir, en lo conducente, con el objeto de dicho ordenamiento normativo.



Así los elementos que integran al componente son:

a) Identificación y recopilación. Realizar un inventario institucional de toda la normatividad, a fin de analizar y clasificar todos los instrumentos regulatorios, para determinar su posible actualización o consolidación.

La recopilación tendrá, el objetivo de facilitar la búsqueda y consulta de toda la normatividad vigente, para dar certeza jurídica a los responsables de su aplicación, cumplir con las obligaciones de transparencia y revisar permanentemente el marco jurídico institucional.

b) Análisis. Revisión de criterios de vigencia y operatividad de los instrumentos normativos, con el fin de determinar su pertinencia, así como la eficacia en los procesos administrativos correspondientes.

c) Diagnóstico. Elaborar informe de resultados del análisis y la propuesta de mejora, para que, en su caso, se someta a consideración un plan de mejora y reducción normativa.

Este diagnóstico será la base para integrar la agenda regulatoria, contemplada por el artículo 64 de la LGMR, junto a la que se deberá emitir un análisis de impacto regulatorio y, en cumplimiento de los artículos 70 a 72 de la LGMR, el INE deberá atender las recomendaciones que al respecto le emita el Consejo Nacional de Mejora Regulatoria, que es la instancia responsable de coordinar la política nacional de mejora regulatoria, en términos del artículo 14 de la ley citada.

d) Control. Derivado de los diagnósticos correspondientes, se tendrán que definir los mecanismos administrativos y, en su caso los ajustes reglamentarios para redefinir la creación de normas, así como su eficacia y calidad.

Para lograr tal fin, será necesario que el programa que se apruebe tenga carácter vinculante para todas las áreas del INE, por lo que, en su caso se tendrá que aprobar lineamientos o regulación que permita contener la creación injustificada de normas.

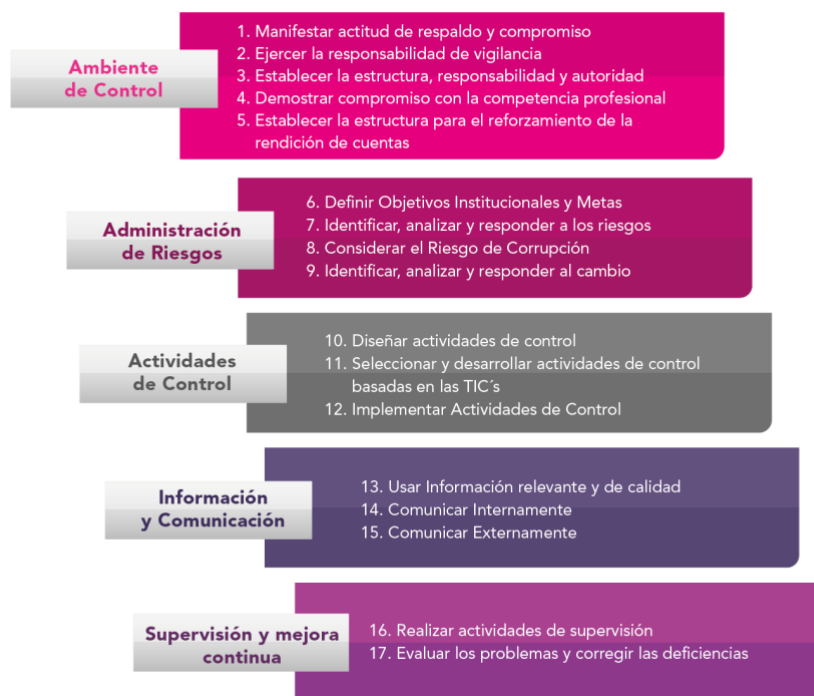
La agenda regulatoria del INE, el análisis de impacto regulatorio y el programa de mejora regulatoria contemplados en la LGMR, se encuentran sujetos a la integración del Consejo Nacional de Mejora Regulatoria y a que dicha autoridad emita los lineamientos específicos.

## 5) Control Interno

El sistema de control interno institucional está fundamentado en el modelo internacional de denominado “Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission” (COSO), el cual, a su vez ha sido recomendado por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), la OCDE, así como por instancias nacionales como la Auditoría Superior de la Federación y la Secretaría de la Función Pública y, en el caso del INE, por el Órgano Interno de Control.

Dicho modelo, que es un estándar internacional, está conformado por cinco normas generales o componentes, los cuales, a su vez, están vinculados estrechamente con determinados principios que contienen elementos particulares y que, en su conjunto y su acepción más general, se entienden como el conjunto de valores y normas que orientan y regulan la vida institucional:

## MODELO DE CONTROL INTERNO



FUENTE: Marco Integrado de Control Interno de la ASF y SFP

La aplicación de un modelo de control interno institucional tiene como propósito fundamental lo siguiente: proporcionar una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos; establecer medidas para prevenir actos de corrupción y/o faltas a la integridad; dar cumplimiento al marco jurídico institucional y la protección de recursos institucionales y realizar los reportes periódicos internos y externos, financieros y no financieros con apego a la norma.

La integridad, veracidad, actualización, oportunidad, accesibilidad y seguridad con que se realicen estas actividades permiten proporcionar un grado de seguridad razonable en el logro de los objetivos de la Institución.

#### 6) Continuidad de operaciones

La inclusión de este componente tiene como propósito generar un marco metodológico de actuación homologado y unificado, para que todo el INE pueda identificar y atender situaciones o factores capaces de generar efectos adversos a los esperados, con un enfoque en la continuidad de operaciones, sin soslayar las particularidades de cada contexto y las especificidades que requiera la atención de cada eventualidad.

Así, la continuidad de operaciones se lleva a cabo como una parte integral del proceso administrativo, en el cual se analizan las posibilidades de enfrentarse a amenazas que pueden ser de tipo natural/ambiental como sismos, sociales como revueltas o inseguridad, logísticas como apagones de electricidad y tecnológicas como ataques informáticos, y se evalúan las posibles estrategias para atenderlas.

Por tanto, puede definirse como el conjunto de técnicas y procedimientos usados para el análisis, identificación, evaluación y control de aquellas situaciones o factores capaces de generar efectos adversos a la continuidad de operaciones del INE para garantizar que su trabajo no sea interrumpido.

El INE no está exento de sufrir el impacto que puede causar un evento inesperado y la organización de los procesos electorales conlleva dos factores de vital atención: por una parte, los plazos fatales que la propia ley marca en la conclusión de las actividades y por otra, el cúmulo de amenazas de origen físico, social, político, tecnológico y logístico que pueden alterar el curso programado.

Así, la continuidad de operaciones puede aplicarse a cualquier etapa de un trabajo, actividad o proyecto, como son los procesos de elección. De tal manera, este componente se ha planteado como una herramienta que disponga de los recursos, actividades, procedimientos e información para la elaboración de planes de continuidad y contingencia con un enfoque preventivo.

## 7) Personal y desarrollo profesional

En los años sesenta, se relacionó el concepto de personal con el de capital humano, analizando el retorno obtenido por la inversión en educación y el desarrollo de competencias. Según Schultz<sup>20</sup>, invertir en escolarización y salud desde la niñez y en la formación de profesionales, en investigación, es invertir en capital humano. Para este autor neoclásico, el centro de la teoría se encuentra en establecer mecanismos de educación y capacitación como formas de inversión que tienen repercusiones positivas a nivel personal.

Becker<sup>21</sup> define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Por su parte Bustamante<sup>22</sup> se refiere como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia. Dornbush y Fischer, para resaltar la contribución potencial de la capacitación y del talento humano en la producción de bienes y servicios, definen el capital humano como “el potencial generador de renta que

---

<sup>20</sup> Schultz, Theodore W. (1961) **Investment in Human Capital**. The American Economic Review 51.1, pp. 1-17.

<sup>21</sup> Becker, Gary S. (1983) **El capital humano**. Segunda Edición. Alianza Editorial, S.A. Madrid, España.

<sup>22</sup> Bustamante, Natalia. (2003) **Educación y pobreza en la ciudad de Medellín: Evidencia Empírica**. Revista Ruido Blanco, Economía Universidad EAFIT, No 1. Medellín- Colombia, Enero - Junio. pp. 35-47.

tienen los individuos; comprende la capacidad y talentos innatos y la educación y cualificación adquiridas”.

El concepto de capital humano ha transitado hacia paradigmas que aluden al personal y al desarrollo profesional, y la forma en que el recurso humano contribuye a la formulación y ejecución de la estrategia de la institución, a asumir nuevos retos, a mejorar los resultados y a orientarla hacia la comunidad y la responsabilidad social<sup>23</sup>.

En el INE, el personal es el recurso fundamental y su principal activo. El logro de los objetivos estratégicos descansa en el desempeño de sus servidores públicos: llevar a cabo elecciones con estricto apego a la ley y a los principios de la función electoral<sup>24</sup> requiere de un cuerpo profesional especializado en la organización de las elecciones.

Esto implica, entre otros, que el INE requiere de personal que esté preparado para hacer frente a desafíos cambiantes en el ejercicio de sus responsabilidades, poniendo en juego, en distintos escenarios, los conocimientos, destrezas y habilidades que haya acumulado en su trayectoria profesional. Por ello, es fundamental que la institución cuente con esquemas que permitan a sus funcionarios ir desarrollando una carrera profesional, donde la actualización, capacitación, desarrollo de competencias, formación, evaluación, sean la vía para transitar hacia una mejora continua.

El INE regula los aspectos laborales de los servidores públicos de la rama administrativa y del personal de carrera del Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN), es decir, funcionarios adscritos al INE y a los Organismos Públicos Locales

---

<sup>23</sup> Ospina J, Henry (2010) **Nuevos Paradigmas en Gestión Humana**. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 18, No. 23, pp. 79 – 97.

<sup>24</sup> Principios Rectores de la Función Electoral son certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad.

Electoral. Esto le confiere un alto grado de complejidad y por ello los desafíos que debe atender el componente de personal y desarrollo profesional no son menores:

- a) Adopción de principios. El ejercicio de la función de cada uno de los servidores públicos debe estar basado en principios generales de no discriminación, transparencia, rendición de cuentas, equidad laboral, igualdad de género, cultura democrática y respeto a los derechos humanos, impulso de acciones en beneficio de los grupos discriminados, así como alineado a los principios rectores de la función electoral, en congruencia con lo dispuesto en el Código de Ética del INE, toda vez que éste contiene principios, valores y reglas de integridad que permean el actuar de las personas servidoras públicas del INE, y en consecuencia en la implementación y ejecución del MPI.
- b) Profesionalización permanente. Los funcionarios del INE deben distinguirse por participar en acciones de capacitación, formación, evaluación, en un proceso de profesionalización continua que se refleje en un mejor desempeño, mejores ambientes laborales, una mejor capacidad de aprendizaje y de adaptación.
- c) Visión Institucional: alineación del desempeño individual y colectivo al marco estratégico y normativo institucional, a través de las actividades que realiza cada servidor público en el ámbito de su responsabilidad para el ejercicio de la función electoral.

## 8) Presupuesto eficiente

El presupuesto se define como el proceso de planear la forma en que se aplicará el ejercicio del gasto para el desarrollo de proyectos para la consecución de sus objetivos; es también un ejercicio de planeación de corto plazo y visualiza prioridades, así como la alineación del corto plazo a la misión y visión institucionales.

En México las entidades públicas, tanto a nivel federal como local, se encuentran reguladas por el artículo 134 Constitucional, el cual señala que los recursos económicos de que dispongan los órganos del Estado Mexicano deberán administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y deberán ser destinados a los fines a los que fueron destinados y ser evaluados.

El presupuesto público constituye, asimismo, un documento que recoge la declaración de intenciones de un órgano del Estado en forma de cuantificación monetaria y en el orden de un ejercicio anual, es decir que refleja los objetivos de la misión, la visión y las prioridades institucionales. Por tanto, este ejercicio de programación sintetiza, desde la perspectiva económica y financiera, el plan de actuación de la institución para definir qué políticas se llevarán a cabo, cuáles serán los límites de gasto asignados, determinando la clasificación económica, orgánica y funcional de los gastos.

En este sentido, las entidades públicas desarrollan o adaptan metodologías de planeación del gasto a partir de sus necesidades programáticas, pero también de su contexto político y del rumbo estratégico que establecen sus órganos de dirección.

El presupuesto incorpora en las decisiones de asignación de recursos a la planeación, la programación, el seguimiento y la evaluación y vincula el presupuesto con la mejora continua de las políticas, de los programas, del desempeño de las instituciones y de la calidad del gasto público.

El componente de presupuesto eficiente se basa en el Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto, que permite estandarizar, homogeneizar y hacer diagramas del ejercicio presupuestal, que lo ubican como un proceso sustantivo que requiere atención especial, en el que se privilegia el estricto apego a los principios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, máxima publicidad, transparencia, control y rendición de cuentas de cara a la sociedad, con base en una justificación



puntual y cuantificación precisa de los requerimientos presupuestales estrictamente necesarios para el logro de los objetivos.

En el manual se considera hacer eficaz en el desempeño de las funciones en el marco del Plan Estratégico, con elementos fundamentales como: la austeridad en el ejercicio de los recursos públicos orientada a la racionalización del gasto y al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, considerando en todo momento, el complejo entorno socioeconómico de nuestro país en donde las necesidades sociales son siempre crecientes.

En el INE el presupuesto no puede desvincularse del régimen de autonomía del que goza la institución lo que permite adecuar los recursos asignados a los programas definidos por la Institución para atender sus atribuciones y responsabilidades. Adicionalmente hace honor a la independencia e imparcialidad que se requieren de las autoridades electorales y que son conferidas desde la Constitución Política.

### **C. Programas Transversales**

El MPI incluye también temas de interés institucional como esfuerzos comunes y relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran individualmente, denominados programas transversales. Estos programas se integraron con el fin de impulsar su aplicación en cada una de las unidades responsables, así como fomentar las economías de escala y aprovechar sinergias.

Como ya se explicó, el MPI se diseñó bajo las premisas de ser evolutivo e incremental, por lo que de manera inicial se consideran los siguientes programas:

#### **1) Tecnologías de la Información y Comunicación**

Las TIC son herramientas y una plataforma que han acompañado la historia de la Institución desde el IFE hasta el INE y son parte indisoluble del quehacer

institucional en virtud de la complejidad de las tareas, la diversidad social y política de nuestra sociedad, la extensión y diversidad territorial y ambiental y los plazos tan cortos e impostergables de la actividad electoral, sin dejar de mencionar la certeza que debe conferírsele a todo ello. Por lo que se requiere un marco rector orientador para la toma de decisiones institucionales en materia de incorporación, mantenimiento y actualización de TIC en el INE, a la par que se requiere garantizar la optimización y seguridad en la operación de todos los sistemas.

## 2) Transparencia

Buscar que la transparencia, forme parte de nuestro quehacer diario, más allá de verlo como una obligación legal o tarea adicional, e incorporarlo como una forma de trabajo en donde la información hacia la ciudadanía logre que el INE se pueda vincular de mejor forma con ella.

Sensibilizar a los servidores públicos, a efecto de incentivar su comprensión de la transparencia, el acceso a la información, la protección de los datos personales y la gestión documental, como valores inherentes a la función pública, como parte insoslayable de su quehacer cotidiano y como la oportunidad de desempeñar de mejor manera su función; impulsando el resguardo y clasificación de la información institucional, consolidando la implementación de los instrumentos y procedimientos previstos en la Ley General de Archivos.

Promover una oferta formativa capaz de incidir en el desempeño, la actitud, la conducta y la sensibilidad de las y los servidores públicos del INE para que cumplan con sus obligaciones en materia de transparencia, protección, promoción y garantía de los derechos de acceso a la información pública y protección de datos personales.

### 3) Igualdad de género y no discriminación

Favorecer la colaboración y la comunicación entre los órganos administrativos que integran el INE para institucionalizar y transversalizar la perspectiva de género, que se traduce en una política de igualdad y no discriminación por razones de género, así como la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.

### 4) INE digital

El INE digital es una ruta institucional que se plantea para hacer frente de mejor forma a los diferentes futuros que se puedan plantear a la institución y lograr agilidad frente a los cambios que presente un entorno en donde VUCA<sup>25</sup>, es la nueva realidad.

En este sentido, se plantean las siguientes etapas:

1. Implementación del componente de Modernización administrativa. Se encuentra vinculada a la implementación y avance del componente de modernización administrativa (procesos) del MPI, dado que se plantea que el INE cuente con una base sólida de gestión por procesos.
2. Rediseñar, repensar<sup>26</sup> y automatizar. El usuario, ya sea interno en las actividades que se ejecutan entre diferentes áreas o el ciudadano para las que se ejecutan hacia el exterior, debe de ser el centro del diseño y ejecución.

---

<sup>25</sup> Schick, Axel; Hobson, Peter R.; Ibisch, Pierre L. (2017). **Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach**. En Ecosystem Health and Sustainability, ISSN: 2096-4129; pp.1-3.

<sup>26</sup> Es decir, súperconstruir procesos, que significa rediseñar, repensar, reimaginar a partir de lo que existe en un proceso, esto, para que a través de la colaboración y co-creación se puedan generar grupos multidisciplinarios (crosss-functional teams), que permitan que el proceso se encuentre centrado en los usuarios, considerando las ideas innovadoras de los participantes, tanto los internos, como aquellos que son los beneficiarios del mismo y con un enfoque que permita ir reduciendo pasos

Del mismo modo, se busca que, aquellas tareas en donde se pueda implementar algún elemento tecnológico o alguna herramienta que ayude en la mejora, se ponga en práctica a efecto de contribuir de mejor forma al logro de los objetivos institucionales.

También se pretende que el uso de la firma electrónica se institucionalice a efecto de lograr que la institución solamente utilice papel en aquellos casos en donde sea estrictamente necesario.

Como resultado de estas dos primeras fases, se logrará el INE Digital, como una meta a mediano plazo en donde se cuente con un modelo de gestión por procesos sólido y en funcionamiento, así como una automatización y uso generalizado de firma electrónica.

---

innecesarios, mejorar la ejecución de los mismos, dejar solo aquellos pasos que agreguen valor o que no agreguen pero que sean necesarios (Flores, Golob, Maklin, Tucci, & Flores, 2017) e identificar aquellos puntos que se puedan automatizar, pero ya con una plena identificación de que lo que se automatice contribuye con la eficiencia del proceso y no solo se automatiza la burocracia.

## **VII. Beneficios clave**

El MPI registrará las actividades en materia de planeación con un enfoque dinámico que podría ampliarse o reducirse conforme las necesidades propias del INE o bien en atención a los cambios por mandato legal. Con él se pretende lograr los siguientes beneficios:

- a) Orientar y articular los esfuerzos para impulsar el logro de la misión y visión institucional.
- b) Mejorar la coordinación y comunicación entre las diversas áreas para fortalecer la capacidad y competencia del INE.
- c) Impulsar la simplificación administrativa con el diseño y optimización de los procesos y mejora normativa.
- d) Impulsar el desarrollo de las capacidades, competencia y actitudes del personal, reconociéndolo como su capital más importante.
- e) Promover el uso cotidiano de TIC.
- f) Incluir el análisis y ciencia de datos como parte de una cultura de integración y de información con calidad que permita la toma de decisiones informada.
- g) Fortalecer el seguimiento a través de la construcción de indicadores.
- h) Impulsar la transparencia y la rendición de cuentas como parte de su compromiso social y en concordancia con los principios constitucionales.
- i) Promover un proceso de presupuestación racional y debidamente justificado.

## **VIII. Implementación del MPI**

El MPI es un marco rector general para las subsecuentes actividades de planeación a niveles más específicos. Esto quiere decir que su aprobación por el Consejo General será la primera de una secuencia de acciones, en la cual se facultará a la Junta General Ejecutiva para iniciar su implementación con las unidades responsables.

Partiendo del principio de que el Consejo General es la máxima autoridad en el INE, considerando que sus atribuciones son normativas, de definición de políticas, así como de seguimiento y evaluación, de manera directa o a través de sus comisiones y que la Junta General Ejecutiva tiene como propósito coordinar y regular las tareas operativas derivadas de las responsabilidades normativas y de las decisiones del Consejo General, se propone ordenar a la Junta General Ejecutiva la implementación del MPI y la responsabilidad de hacer los ajustes necesarios para una adaptación oportuna, eficiente y eficaz a los escenarios y contextos internos y externos a que pudiera enfrentarse el INE, conforme los parámetros dispuestos por el Consejo General e informando siempre a éste.

En tal sentido, una vez aprobado el MPI por el máximo órgano de dirección, comenzarán a plantearse las líneas de acción específicas para su correcta implementación en cada área operativa y ejecutiva, a fin de que la planeación, desarrollo y cumplimiento de los objetivos y proyectos institucionales, así como la programación del gasto, para que se encuentren estrictamente alineados a los componentes y a los programas transversales. La generación de estas líneas se verá reflejado en programas de trabajo y rutas críticas particulares que permitan la implementación del MPI en cada área del INE.

### RUTA CRÍTICA GENERAL



FUENTE: Diseño y elaboración propia del INE

Esta forma secuencial de implementación a nivel operativo y específico tiene como ventaja, permitir tanto a las unidades responsables como a los órganos de dirección facultados para tratar temas de planeación: analizar, diagnosticar y adecuar de forma minuciosa las condiciones y requerimientos para una aplicación robusta del MPI en cada área.

Por otra parte y como se señaló, el MPI está conformado por componentes metodológicos y programas institucionales transversales, considerando a la analítica y ciencia de datos, por lo que cada componente deberá contar con un documento normativo que rijas su estrategia de implementación, el cual deberá ser aprobado por la Junta General Ejecutiva.

Asimismo, y en concordancia con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2016-2026, cada componente del MPI será diagnosticado a fin de conocer su estado y los avances institucionales en la materia. Una vez realizado lo anterior, se definirán las acciones para alinear cada uno de ellos a los objetivos estratégicos, políticas

generales y proyectos estratégicos contenidos en el Plan; esta alineación permitirá al modelo una unicidad y una articulación que orientará las acciones derivadas del MPI hacia el cumplimiento de los objetivos superiores del INE.

Es preciso señalar que varios de los componentes del MPI cuentan ya con un documento normativo como se muestra en la tabla siguiente, mismo que puede ser utilizado dada la característica evolutiva del modelo, la cual permite incluirlo, operarlo y, de ser necesario, alinearlos.

### ESTADO ACTUAL DE LOS COMPONENTES

Componente	Documento		Estrategia y Programa de Implementación	Mecanismo de evaluación y seguimiento	Unidad Responsable
	Metodológico	Normativo			
Prospectiva estratégica	Sí	Sí			Secretaría Ejecutiva
Modernización Administrativa (Procesos)					Dirección Ejecutiva de Administración
Innovación					Dirección Ejecutiva de Administración, Dirección Jurídica y Unidad Técnica de Servicios de Informática
Mejora Normativa					Dirección Jurídica
Control Interno	Sí	Sí	Sí	Sí	Dirección Ejecutiva de Administración
Continuidad de Operaciones					Secretaría Ejecutiva
Personal y desarrollo profesional		Sí			Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral Nacional



Componente	Documento		Estrategia y Programa de Implementación	Mecanismo de evaluación y seguimiento	Unidad Responsable
	Metodológico	Normativo			
Presupuesto Eficiente	Sí	Sí			Secretaría Ejecutiva / Dirección Ejecutiva de Administración

FUENTE: Elaboración propia del INE

El MPI requiere de la dirección, seguimiento y monitoreo permanente de un órgano colegiado multidisciplinario de intercambio de ideas y comunicación de lecciones aprendidas, encargado de proponer y alinear las acciones de las unidades responsables para el cumplimiento de los objetivos. En consecuencia, al ser el órgano ejecutivo y técnico del INE, y que entre sus atribuciones se incluyen coordinar y supervisar la ejecución de las Políticas y Programas Generales del Instituto, dictar los acuerdos y lineamientos necesarios para la adecuada ejecución de los acuerdos y resoluciones del Consejo y coordinar las actividades de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, es la Junta General Ejecutiva la responsable del seguimiento y monitoreo del MPI.

Lo anterior, con el objeto de administrar con eficiencia los recursos y estructuras con las que cuenta el INE, así como simplificar los procesos y debido a que las actividades del MPI son en lo sustantivo de naturaleza técnico-operativa.

Para cumplir con lo anterior, la Junta General Ejecutiva se auxiliará de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas integradas en un órgano colegiado consultivo e informará periódicamente al Consejo General.