



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

INE/CG270/2019

ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL POR EL QUE SE APRUEBA EL MODELO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

GLOSARIO

Consejo General	Consejo General del Instituto Nacional Electoral
Constitución	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Instituto	Instituto Nacional Electoral
LGIPE	Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales
Reglamento Interior	Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral

ANTECEDENTES

El 13 de diciembre de 2010, mediante Acuerdo CG420/2010, en sesión extraordinaria el Consejo General, aprobó el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, estableciendo su entrada en vigor a partir del 01 de enero de 2011.

El 25 de mayo de 2011, mediante Acuerdo CG173/2011, en sesión extraordinaria el Consejo General, aprobó el Modelo Integral de Planeación Institucional, derivado del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

El 14 de diciembre de 2011, mediante Acuerdo CG410/2011, en sesión extraordinaria el Consejo General aprobó la creación de un órgano colegiado consultivo en materia de planeación bajo la figura del Comité de Planeación



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

Institucional, como mecanismo que permita el desarrollo, instrumentación y la adecuada coordinación del Modelo Integral de Planeación Institucional y del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, con todas las Unidades Responsables del Instituto, así como el esquema de revisiones y actualizaciones necesarias.

El 21 de diciembre de 2016 el Consejo General aprobó mediante Acuerdo INE/CG870/2016 el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.

El 28 de noviembre de 2018, el Consejo General aprobó mediante Acuerdo INE/CG1428/2018 el anteproyecto de presupuesto del Instituto para el ejercicio fiscal del año 2019.

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 al Reglamento de Elecciones.

El 23 de enero de 2019, en sesión extraordinaria del Consejo General mediante Acuerdo INE/CG34/2019 se aprobó el Presupuesto para el ejercicio fiscal del año 2019, que refleja la reducción aprobada por la Cámara de Diputados.

CONSIDERACIONES

I. Competencia

De acuerdo a lo establecido en el artículo 44 numeral 1, inciso bb) y jj) de la LGIPE el Consejo General es competente para fijar las políticas y los programas generales del Instituto y dictar los acuerdos necesarios para hacer efectivas las disposiciones y atribuciones señaladas en la ley electoral y demás legislación aplicable.

Asimismo, el artículo 48, numeral 1, inciso o) de la LGIPE establece que la Junta General Ejecutiva tendrá como atribuciones aquellas que el Consejo General o su presidente le encomienden.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

Por su parte el Reglamento Interior en su artículo 40 incisos a) y c) determina que la Junta General Ejecutiva deberá cumplir y ejecutar los acuerdos del Consejo General, así como dictar los acuerdos y Lineamientos necesarios para la adecuada ejecución de las determinaciones del Consejo.

El Acuerdo INE/CG32/2019, por el cual se reformó el Reglamento Interior, en su Artículo Transitorio tercero establece que el modelo de planeación institucional será propuesto por el Secretario Ejecutivo.

II. Marco normativo

De conformidad con lo establecido en los artículos 41, párrafo Segundo, Base V, Apartado A, párrafo primero de la Constitución; 29, 30, párrafo 2 y 31 párrafo 1 de la LGIPE, la organización de las elecciones es una función que se realiza a través del Instituto y de los Organismos Públicos Locales, siendo el Instituto un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los Partidos Políticos Nacionales y los ciudadanos, en los términos de lo establecido por la LGIPE.

Asimismo, señala que el Instituto contará con los recursos presupuestarios, técnicos, humanos y materiales que requiera para el ejercicio directo de sus facultades y atribuciones; que todas las actividades del Instituto se regirán por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad; además, es la autoridad en materia electoral, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño.

En términos de lo señalado en el artículo 30, párrafo 1, incisos a), d), e), f) y g), de la LGIPE son fines del Instituto entre otros, contribuir al desarrollo de la vida democrática; asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones; ejercer las funciones que la Constitución le otorga en los Procesos Electorales Locales; velar por la autenticidad y efectividad del sufragio; así como llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

De lo anteriormente expuesto se desprende el deber y la facultad del Instituto para adoptar las estrategias, políticas y programas necesarios para cumplir con su mandato constitucional, relativo al fortalecimiento de la vida democrática y las condiciones necesarias para su promoción.

El artículo 31, párrafos 2 y 4 de la LGIPE señalan que el patrimonio del Instituto se integra con los bienes muebles e inmuebles que se destinen al cumplimiento de su objeto y las partidas que anualmente se le señalen en el Presupuesto de Egresos de la Federación, así como los ingresos que reciba por cualquier concepto, derivados de la aplicación de las disposiciones de la propia ley. Además, se organizará conforme al principio de desconcentración administrativa.

El artículo 33, párrafo 1, incisos a) y b) de la LGIPE refiere que el Instituto tiene su domicilio en la Ciudad de México y ejercerá sus funciones en todo el territorio nacional conforme a la siguiente estructura: 32 delegaciones, una en cada entidad federativa, y 300 subdelegaciones, una en cada Distrito Electoral uninominal.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 34, párrafo 1 de la LGIPE, los órganos centrales del Instituto son: el Consejo General, la Presidencia del Consejo General, la Junta General Ejecutiva y la Secretaría Ejecutiva.

De conformidad con el artículo 47, párrafos 1 y 2 de la LGIPE, la Junta General Ejecutiva será presidida por el Presidente del Consejo General y se integrará con el Secretario Ejecutivo y con los directores ejecutivos del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y Partidos Políticos, de Organización Electoral, del Servicio Profesional Electoral Nacional, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Administración, así como los titulares de la Unidad Técnica de Fiscalización, de la Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral y de la Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales Electorales.

Conforme a los artículos 48, párrafo 1, incisos b) y o) 49 y 51, párrafo 1, incisos f), l), r) y w) de la LGIPE, la Junta General Ejecutiva tiene como atribuciones, entre otras, las de fijar los procedimientos administrativos, conforme a las Políticas y Programas Generales del Instituto; así como cumplir y ejecutar los acuerdos del Consejo. Dictar los acuerdos y Lineamientos necesarios para la adecuada ejecución



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL

de los acuerdos y resoluciones del Consejo; coordinar las actividades de las Direcciones Ejecutivas, y las demás que le encomienden la Legislación Electoral, el Consejo General, su presidente y otras disposiciones aplicables.

En cuanto a la normatividad interior del Instituto en el acuerdo INE/CG32/2019, por el cual se reformó el Reglamento Interior, en su Artículo Transitorio segundo, instruye a la Secretaría Ejecutiva para que coordine los trabajos necesarios para la actualización y armonización de las normas internas que sufran impacto derivado de la fusión-compactación de la Unidad Técnica de Planeación, de igual forma el Transitorio Tercero del mismo Acuerdo, establece que el modelo de planeación institucional será propuesto por el Secretario Ejecutivo.

Por su parte el artículo 5, numeral 1 inciso a) del Reglamento Interior dispone que será atribución de Consejo General aprobar las Políticas y Programas Generales en el marco del Modelo Integral de Planeación Institucional.

Asimismo, el artículo 5, numeral 2 del citado Reglamento Interior menciona que el Consejo General aprobará el anteproyecto de presupuesto del Instituto en concordancia con el modelo de planeación institucional.

De acuerdo a los artículos 40, párrafo 1, incisos a), b), c), d) y o) d y 41, párrafo 1 del Reglamento Interior, la Junta General Ejecutiva tiene como atribución cumplir los mandatos que le ordene el Consejo General para la consecución de las actividades y objetivos institucionales, asimismo, el Secretario Ejecutivo coordina la Junta General Ejecutiva, conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto; y tiene dentro de sus atribuciones las de orientar y coordinar las acciones de las Direcciones Ejecutivas y de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales del Instituto, informando permanentemente al Presidente del Consejo General; proveer a los órganos del Instituto de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones; ejercer las partidas presupuestales aprobadas y las demás que le encomienden el Consejo General, su Presidente, la Junta General Ejecutiva y la legislación vigente.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

El artículo 41, párrafo 2, incisos b) y h) del Reglamento Interior, establece que le corresponde al Secretario Ejecutivo ejecutar y supervisar el adecuado cumplimiento de los Acuerdos del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva; establecer los mecanismos para la adecuada coordinación de las acciones de la Junta General Ejecutiva, las Direcciones Ejecutivas y las Unidades Técnicas, con las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales así como las demás que le confiera la LGIPE y otras disposiciones aplicables.

En cuanto al titular de la Secretaría Ejecutiva, el artículo 41, numeral 2, inciso d) del Reglamento Interior, señala que será su atribución promover y dar seguimiento al modelo de planeación y visión estratégica institucional.

Por su parte el artículo 48 del Reglamento Interior, establece que la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional tiene la atribución de regular la organización y funcionamiento del Servicio Profesional Electoral Nacional.

En tanto el artículo 50 del Reglamento Interior establece que la Dirección Ejecutiva de Administración tiene como atribuciones promover la modernización administrativa en el Instituto; integrar, coordinar y administrar la cartera institucional de proyectos; proponer y administrar las metodologías de innovación en el Instituto; coordinar las actividades de las unidades responsables del Instituto en materia de control interno y dirigir las actividades de las unidades responsables en el Instituto a efecto de implementar un modelo de gestión por procesos.

También en el artículo 67 del Reglamento Interior se señala que es atribución de la Dirección Jurídica sistematizar la emisión y adecuación de la normatividad.

El 21 de diciembre de 2016 el Consejo General mediante Acuerdo INE/CG870/2016 aprobó el plan estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, estableciendo la visión estratégica a la que hace referencia el Reglamento Interior de la manera siguiente: "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".



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

El 28 de noviembre de 2018, el Consejo General mediante Acuerdo INE/CG1428/2018 estableció la fusión compactación de la Unidad Técnica de Planeación e instruyó al Secretario Ejecutivo proponer al Consejo General y a la Junta General Ejecutiva las adecuaciones correspondientes a la normatividad interna, derivado de la fusión y compactación de dicha Unidad.

Por su parte el Acuerdo del Consejo General identificado con el número INE/CG32/2019 mediante el cual se reformaron el Reglamento Interior y el Reglamento de Elecciones, ordenó en su Transitorio Segundo la actualización y armonización de las normas internas que sufran impacto derivado de la fusión-compactación de la Unidad Técnica de Planeación a más tardar el último día de mayo de 2019, de igual forma el Transitorio Tercero del mismo Acuerdo, establece que el modelo de planeación institucional se propondrá por el Secretario Ejecutivo.

III. Motivos que sustentan la determinación

El Instituto, desde su creación como Instituto Federal Electoral, se ha consolidado como una entidad autónoma del Estado Mexicano encargada de organizar y administrar diversos procesos electorales, fortalecer la vida democrática y el sistema de partidos políticos.

Esta consolidación se ha determinado por un proceso de maduración institucional marcada por un cúmulo de aprendizajes constantes derivados de la resolución de los retos propios de la democracia mexicana y que se han traducido en el planteamiento de diversas acciones de modernización administrativa, normativa y organizacional orientadas a cumplir los mandatos constitucionales y los fines superiores de la institución.

El planteamiento de esquemas y metodologías de planeación que orienten las acciones y la toma de decisiones del cuerpo directivo del Instituto, han sido una constante en su existencia, desde hace por lo menos dos décadas.

Ello se puede constatar desde la creación en el 2010, y entrada en vigor en 2011, del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, aprobado por el Consejo General del entonces Instituto Federal Electoral y la



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL

consecuente creación del Modelo Integral de Planeación Institucional y del Comité de Planeación Institucional en 2011.

A partir de entonces, uno de los mayores retos que enfrenta el Instituto es la consolidación los avances en materia de planeación, mediante la ejecución y despliegue al mismo nivel en todas las áreas que lo integran.

Esto demanda, por una parte, la revisión y actualización de los modelos y mecanismos que regulan la planeación del Instituto y, por otra, la introducción de conceptos acordes a una realidad cambiante, que faciliten al Instituto transitar hacia una cultura organizacional sustentada en nuevos componentes y hacia esquemas de análisis de información.

De las atribuciones señaladas en el Considerando II del presente documento referente a la necesidad de contar con un modelo de planeación institucional acorde a las disposiciones constitucionales, legales, la misión, la visión y los objetivos estratégicos aprobados en el Plan Estratégico Institucional 2016-2026, fue necesario llevar a cabo la revisión y análisis de la normativa interna en materia de planeación, a efecto de proponer su actualización con el fin de garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales en un marco adecuado a la presente realidad.

Por lo anterior resulta procedente dejar sin efectos el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional y el Modelo Integral de Planeación Institucional, para dar paso a un nuevo esquema conceptual de planeación cuya finalidad es generar una base sólida sobre la cual se puedan instalar y hacer homogéneos los esfuerzos en la materia.

Dicha situación obedece a que tanto el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, como el Modelo Integral de Planeación Institucional, fueron creados para atender exigencias del Instituto Federal Electoral, el cual estaba normado por un código ahora abrogado y que dio paso a la LGIPE, por lo cual, es indispensable actualizar las líneas de acción en materia planeación.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

Es por lo anterior que el objetivo del modelo de planeación institucional se constriñe a 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.

Para alcanzar dicho objetivo, el modelo de planeación institucional articula los programas institucionales transversales, componentes metodológicos, y considera a la analítica y ciencia de datos, como elementos fundamentales para el consistente desarrollo organizacional.

Al respecto cabe precisar que los programas institucionales transversales son la agrupación de esfuerzos comunes y relacionados (operación, proyectos, actividades o temas), cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran individualmente.

Los componentes metodológicos son mecanismos que permitirán realizar acciones de manera ordenada y priorizadas para alcanzar los objetivos institucionales.

Se integra la analítica y ciencia como parte de la cultura organizacional como base de la sistematización y explotación de información, así como del conocimiento para el uso inteligente de la misma, en cumplimiento de la misión y visión institucionales.

De la misma manera, la analítica y la ciencia de datos facilitará la socialización de la experiencia adquirida por parte del personal del Instituto y con ello rescatar las lecciones aprendidas. Por lo expuesto, la analítica y ciencia de datos se plantea como una herramienta y como un recurso tecnológico que privilegia la toma de decisiones informada.

En los programas institucionales transversales se incluyen las tecnologías de la información y comunicación, transparencia, igualdad de género y no discriminación e INE digital.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

En los componentes metodológicos del modelo de planeación institucional se incluye la prospectiva estratégica, modernización administrativa (procesos), innovación, mejora normativa, control interno, administración de riesgos, personal y desarrollo profesional y presupuesto eficiente. La planeación estratégica, plasmada en el Plan Estratégico 2016-2026, guía y da sentido a cada uno de los componentes, que deben contribuir al logro de la visión y misión institucional.

Las planeaciones institucionales nunca son estáticas y estas cambian en función a variaciones internas o externas de diversa índole que tienen repercusiones en la vida organizacional de cada organismo público. Por ello, el Modelo de Planeación Institucional se ha proyectado con una perspectiva de adaptabilidad y cuenta con las siguientes características:

- 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.

Con el modelo de planeación institucional 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.**



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

- 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.

Para la implementación del modelo referido, es necesario que cada componente cuente con documentación básica integrada por una metodología, un diagnóstico, y su programa de trabajo, así como un documento normativo que sustente su ejecución, mismo que deberá ser aprobado por el órgano competente para ello.

Es preciso señalar que algunos de los componentes del Modelo de Planeación Institucional, cuentan ya, con un diagnóstico, programa de trabajo y/o documento normativo, por lo que puede ser utilizado en la implementación del modelo, dada la característica evolutiva del mismo, la cual permite incluirlo, operarlo y, de ser necesario, alinearlos o modificarlos.

Otro factor clave en la implementación del modelo es el seguimiento y monitoreo que se debe realice a cada uno de los componentes, inicialmente en la generación de la información básica señalada y posteriormente en la ejecución de cada uno de los programas de trabajo.

Sin embargo, es necesario fortalecer el órgano colegiado consultivo en materia de planeación constituido en 2011, cuyo objetivo se centró en promover y facilitar la implementación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional y del Modelo Integral de Planeación Institucional ambos del Instituto Federal Electoral,



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL

El fortalecimiento obedece a la importancia del seguimiento y monitoreo del Modelo de Planeación Institucional y cumplir así con lo ordenado por el Consejo General en el Acuerdo INE/CG870/2016 mediante el cual se aprobó el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, que ordenó en su acuerdo tercero, entre otras cosas, que los miembros de la Junta General Ejecutiva colaboren y contribuyan en el ámbito de sus respectivas competencias a la apropiación, aplicación, cumplimiento y evaluación del Plan Estratégico en beneficio del Instituto.

En consecuencia, la Junta General Ejecutiva será la responsable del seguimiento y monitoreo del Modelo al ser el órgano ejecutivo y técnico del Instituto, 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.

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

Para cumplir con lo anterior, la Junta General Ejecutiva se apoyará en las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas mediante un órgano colegiado consultivo, integrado por los titulares de las áreas vinculadas directamente con los componentes metodológicos y al mismo tiempo los titulares de las unidades responsables de las funciones que se enlistan a continuación en forma enunciativa mas no limitativa:

1. Promover y dar seguimiento al modelo de planeación,
2. Promover la modernización administrativa en el Instituto,
3. Proponer y administrar las metodologías de innovación,
4. Sistematizar la emisión y adecuación de la normatividad,
5. Coordinar las actividades de las unidades responsables del Instituto en materia de control interno,
6. Dirigir las actividades de las unidades responsables en el Instituto a efecto de implementar un modelo de gestión por procesos,



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

7. Proveer lo necesario para el adecuado funcionamiento de la rama administrativa,
8. Regular la organización y funcionamiento del Servicio Profesional Electoral Nacional,
9. Integrar, coordinar y administrar la cartera institucional de proyectos, a través del mecanismo que para tal efecto se determine.

En las sesiones que celebre el órgano colegiado consultivo tendrá como invitados a representantes de los Consejeros Electorales con derecho de voz.

Por las consideraciones anteriormente expuestas y fundadas se emite el siguiente:

ACUERDO

PRIMERO.- Se aprueba el Modelo de Planeación Institucional que se contiene en el Anexo que forma parte integral del presente Acuerdo.

SEGUNDO.- Se instruye a la Junta General Ejecutiva que de conformidad con el considerando III, implemente el Modelo de Planeación Institucional referido en el punto anterior y a más tardar el último día hábil de agosto de 2019 cuente con los programas de trabajo de cada uno de los componentes metodológicos.

TERCERO.- Se instruye a la Junta General Ejecutiva realizar el seguimiento y monitoreo del Modelo de Planeación Institucional de conformidad con el considerando III.

CUARTO.- Se abrogan los acuerdos emitidos por el otrora Instituto Federal Electoral identificados con los números CG420/2010, CG410/2011 y CG615/2012, sus anexos, así como todas las disposiciones que se opongan al Modelo de Planeación Institucional del Instituto Nacional Electoral.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

QUINTO.- El Modelo de Planeación Institucional, entrarán en vigor a partir del día hábil siguiente a su aprobación.

SEXTO.- La referencias que se hagan al Modelo Integral de Planeación Institucional en la normatividad vigente, se entenderán hechas al Modelo de Planeación Institucional objeto del presente Acuerdo, hasta en tanto dicha normatividad sea modificadas o actualizada.

SÉPTIMO.- Publíquese el presente Acuerdo en la Gaceta Electoral, en la NormaINE y en el portal de internet del Instituto.

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión extraordinaria del Consejo General celebrada el 29 de mayo de 2019, por votación unánime de los Consejeros Electorales, Licenciado Enrique Andrade González, Maestro Marco Antonio Baños Martínez, Doctor Ciro Murayama Rendón, Doctor Benito Nacif Hernández, Maestra Dania Paola Ravel Cuevas, Maestro Jaime Rivera Velázquez, Doctor José Roberto Ruiz Saldaña, Licenciada Alejandra Pamela San Martín Ríos y Valles, Maestra Beatriz Claudia Zavala Pérez y del Consejero Presidente, Doctor Lorenzo Córdova Vianello, no estando presente durante la votación la Consejera Electoral, Doctora Adriana Margarita Favela Herrera.

**EL CONSEJERO PRESIDENTE DEL
CONSEJO GENERAL**

**DR. LORENZO CÓRDOVA
VIANELLO**

**EL SECRETARIO DEL
CONSEJO GENERAL**

**LIC. EDMUNDO JACOBO
MOLINA**



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**

Modelo de Planeación Institucional

Mayo de 2019



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

Índice

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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional 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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Instituto Nacional Electoral

Modelo de Planeación Institucional INE

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)



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

IV. Importancia de la planeación

De acuerdo con Chiavenato¹ 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.²

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"³ y más recientemente "Planeación por Objetivos"⁴. 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

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

² 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.

³ 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.

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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Instituto Nacional Electoral

Modelo de Planeación Institucional INE

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 eficientes⁵. 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 administración⁶.

Recientemente, autores como Umble y Haft⁷, 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

⁵ 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.

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

⁷ 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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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 desempeño⁸.

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 hacerse⁹ 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.

⁸Idem.

⁹ Idem.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.¹⁰

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.¹¹

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 objetivo¹² 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.¹³

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

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

¹¹ Umble, Elizabeth, J. et Al. Op cit.

¹² Lo que podría equipararse a la Misión y Visión institucionales.

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



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

(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



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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:

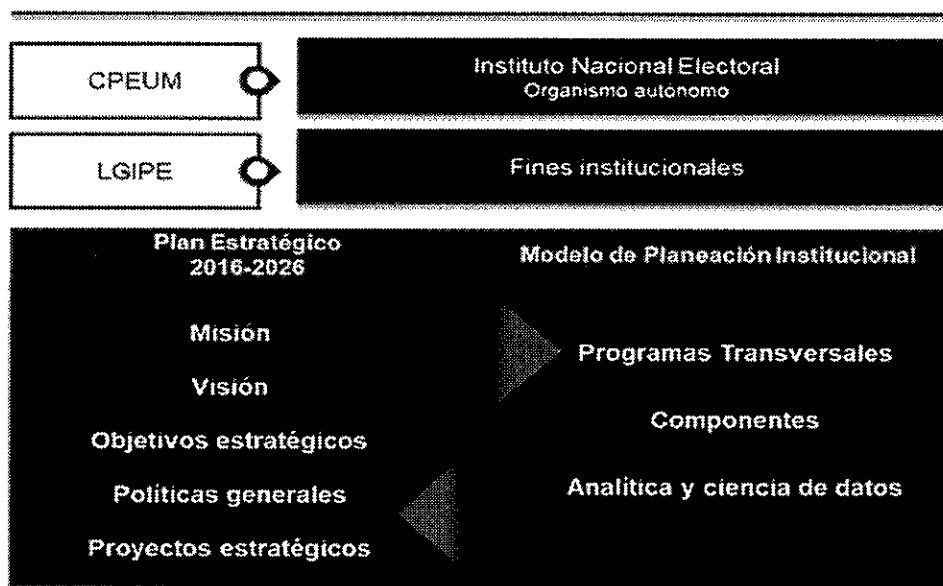


Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

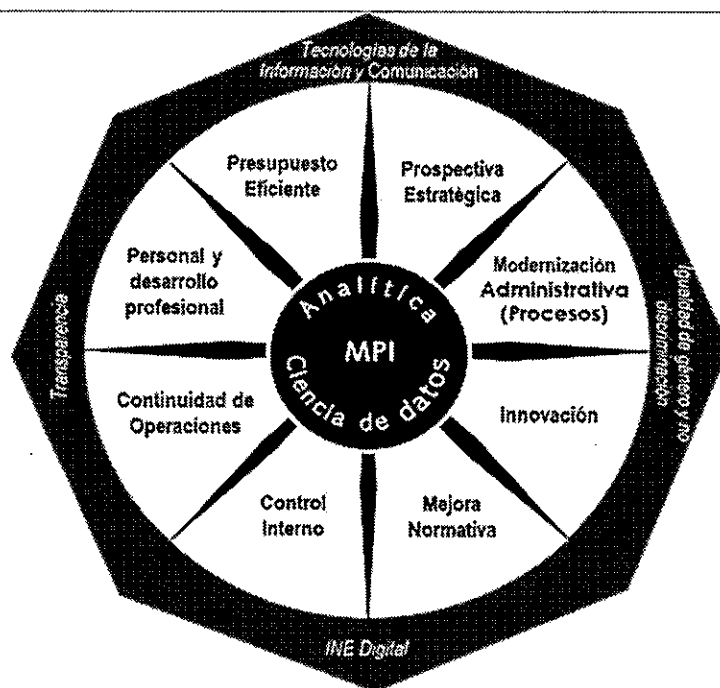
d) **Dinámico**: Permite su adaptación al entorno, social, nacional, institucional y a las propias decisiones de sus órganos de dirección.

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional 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 Abreu¹⁴ 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.

¹⁴ 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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Instituto Nacional Electoral

Modelo de Planeación Institucional INE

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,¹⁵ 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

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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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 qué¹⁶.

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,

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



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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 Borins¹⁷ da cuenta de que la innovación ha estado presente, está y estará en el sector público con diferentes nombres. La OCDE¹⁸ 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 Borins¹⁹ 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

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

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

¹⁹ Borins, *op cit.*



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Instituto Nacional Electoral

Modelo de Planeación Institucional INE

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 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:

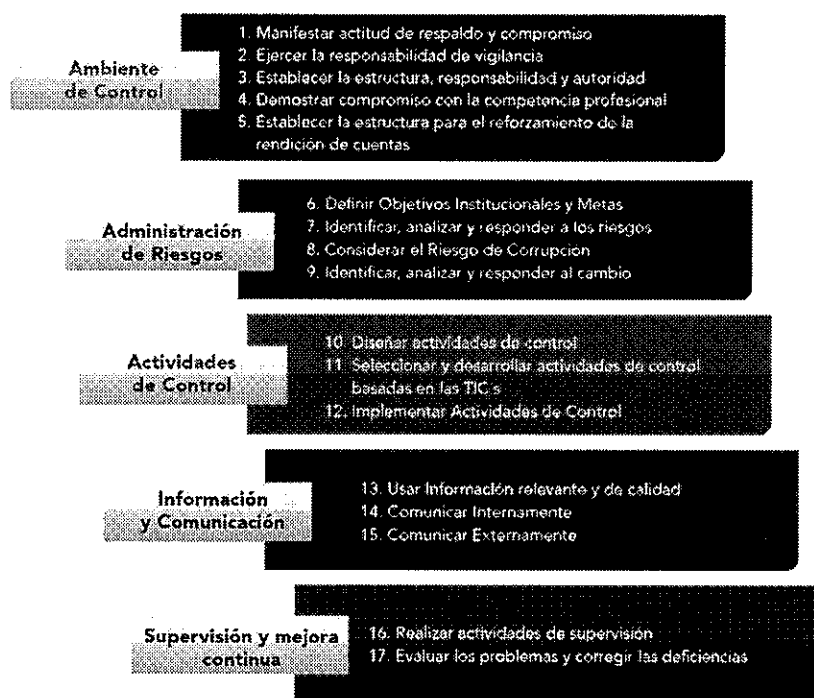


Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Instituto Nacional Electoral

Modelo de Planeación Institucional INE

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 Schultz²⁰, 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.

Becker²¹ 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 Bustamante²² 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

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

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

²² 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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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 social²³.

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 electoral²⁴ 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

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

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



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Instituto Nacional Electoral

Modelo de Planeación Institucional INE

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



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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 indisociable del quehacer



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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 VUCA²⁵, 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, repensar²⁶ 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.

²⁵ 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.

²⁶ 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



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



**Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL**



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional 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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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



Instituto Nacional Electoral
CONSEJO GENERAL



Modelo de Planeación Institucional INE

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.