

## **INFORME FINAL DE ACTIVIDADES**

### **Fundamento**

El presente Informe Final de Actividades de la Comisión Temporal de Modernización Institucional, se presenta en apego a lo establecido en el numeral 1 inciso b y numeral 2 inciso d, del artículo 4; numerales 1 y 2 del artículo 6; y numeral 2 del artículo 9, todos del Reglamento de Comisiones del Consejo General del Instituto Nacional Electoral.

### **Creación de la Comisión Temporal de Modernización Institucional**

Mediante el Acuerdo INE/CG399/2015, en sesión ordinaria del Consejo General celebrada el 24 de junio de 2015, se creó la Comisión Temporal de Modernización Institucional (CTMI), en cuyo considerando 12 se estableció lo siguiente:

“Resulta necesario crear una Comisión Temporal de Modernización Institucional, que tenga como objeto determinar los temas estratégicos que sirvan como insumo para elaborar el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2025, a fin de eficientar la estructura de las áreas y mejorar la ejecución de los procesos administrativos que se llevan a cabo por parte de las Direcciones Ejecutivas y Unidades o Coordinaciones Técnicas, así como de los órganos ejecutivos delegacionales, bajo la coordinación de la Junta General Ejecutiva, en términos de los artículos 47 y 48 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales. En ese entendido, **la Comisión identificará los proyectos estratégicos, sujetos de perfeccionamiento en la gestión institucional, acorde a sus nuevas atribuciones.**”

En el Punto de Acuerdo Primero se determinó que la CTMI estaría conformada de la forma siguiente:

Lic. Javier Santiago Castillo	Presidente
Mtro. Marco Antonio Baños Martínez	Integrante
Mtra. Beatriz Eugenia Galindo Centeno	Integrante
Dr. Ciro Murayama Rendón	Integrante
Dr. Benito Nacif Hernández	Integrante
Director Ejecutivo de Administración	Secretario Técnico

Asimismo, en el Resolutivo Cuarto del Acuerdo de referencia, se precisó que la CTMI se extinguirá en un plazo máximo de un año o al hacer entrega al Consejo General para su aprobación de los temas estratégicos, que serán las directrices del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.

### **Ampliación de la Comisión Temporal de Modernización Institucional**

El 14 de julio de 2016, en sesión extraordinaria el Consejo General mediante Acuerdo INE/CG599/2016, aprobó los temas estratégicos para el desarrollo del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, y autorizó dar continuidad a los trabajos de la Comisión Temporal De Modernización Institucional, con la finalidad de dar cabal cumplimiento a los objetivos para los que fue creada, así como incorporar otros para concluir los originalmente planteados.

En este orden de ideas, en el resolutivo Cuarto del referido Acuerdo, se aprobaron los objetivos siguientes:

- 1) Presentar propuestas de ajuste de la estructura administrativa de las áreas ejecutivas centrales de la institución.

- 2) Verificar la congruencia entre las propuestas y proyectos estratégicos institucionales e identificar los que pueden ser objeto de perfeccionamiento en la gestión institucional, acorde a sus nuevas atribuciones.
- 3) Dar seguimiento a los avances de las etapas en la elaboración del Plan Estratégico del INE 2016-2026.
- 4) Dar seguimiento en la identificación de procesos al interior de cada Unidad Responsable en coordinación con la Unidad Técnica de Planeación.
- 5) Verificar la congruencia entre los manuales de procesos del INE.
- 6) Evaluar el uso del Manual para la elaboración del anteproyecto de presupuesto y realizar recomendaciones a la Junta General Ejecutiva para su mejora.

Asimismo, en el resolutivo Quinto se estableció el 31 de marzo de 2017 como fecha de extinción de la Comisión Temporal de Modernización Institucional.

### **Sesiones de la CTMI**

- **Sesión de instalación, el día 8 de julio de 2015.**

Presentación del Programa de Trabajo de la CTMI, así como del Calendario de Sesiones.

- **Primera Sesión Extraordinaria, el día 11 de agosto de 2015.**  
Presentación de la propuesta del cuestionario dirigido al personal del INE y presentación de autodiagnósticos por parte de los titulares de las Unidades Responsables del Instituto (Unidad Técnica de Servicios de Informática,

Dirección Ejecutiva de Administración, Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos y Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional).

- **Segunda Sesión Extraordinaria, el día 31 de agosto de 2015.**

Presentación de autodiagnósticos por parte de los titulares de las Unidades Responsables del Instituto. (Dirección Jurídica, Unidad Técnica de Planeación y Unidad Técnica de Transparencia y Protección de Datos Personales); y aprobación de la propuesta de cuestionario dirigido al personal del INE.

- **22 de septiembre de 2015.**

Continuación de Segunda sesión extraordinaria del día 31 de agosto de 2015, respecto a la presentación de autodiagnósticos por parte de los titulares de las Unidades Responsables del Instituto (Unidad Técnica de Planeación, Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación, Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales y Unidad Técnica de Transparencia y Protección de Datos Personales).

- **Tercera Sesión Extraordinaria, el día 18 de noviembre de 2015.**

Presentación de los resultados del cuestionario de percepción aplicado al personal del INE, además de la Metodología para la revisión y análisis del presupuesto del Instituto para el ejercicio fiscal de 2016

- **Cuarta Sesión Extraordinaria, el día 26 de enero de 2016.**

Aprobación de los resultados del cuestionario de percepción aplicado al personal del INE; presentación del Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto del Instituto Nacional Electoral y presentación de los avances en la implementación de procesos y la aplicación de control interno en el INE.

- **Quinta Sesión Extraordinaria, el día 15 de marzo de 2016.**

Aprobación del Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto, así como su envío a la Junta General Ejecutiva.

- **Sexta Sesión Extraordinaria, el día 17 de junio de 2016.**

Aprobación del modelo de Plantillas Tipo de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales, de los Temas Estratégicos que constituirán las propuestas de directrices del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, y del Informe de Avance de Actividades de la CTMI.

- **Séptima Sesión Extraordinaria, el día 5 de diciembre de 2016.**

Presentación, del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.

- **Octava Sesión Extraordinaria, el día 13 de diciembre de 2016.**

Aprobación del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, así como su envío a la Junta General Ejecutiva.

- **Novena Sesión Extraordinaria, el día 26 de enero de 2017.**

Presentación del Diagnóstico que realizó la Consultora Lukev en lo referente a la madurez de los procesos del Instituto Nacional Electoral; del documento de Análisis de la congruencia entre la planeación táctica y operativa, sus proyectos específicos, objetivos e indicadores que contribuirán al cumplimiento del Plan Estratégico del INE; y de la Evaluación al uso que se le dio al Manual para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, así como de las recomendaciones que se harían a la Junta General Ejecutiva para su mejora.

- **Décima Sesión Extraordinaria, el día 21 de marzo de 2016.**

Presentación de Ruta metodológica para el cumplimiento del Acuerdo INE/JGE248/2016: Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional

de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas; y del Informe final de actividades de la Comisión Temporal de Modernización Institucional, para su envío al Consejo General.

### **Reuniones de Trabajo de la CTMI**

- **25 de septiembre de 2015.**

Presentación de autodiagnósticos por parte de los titulares de las Unidades Responsables del Instituto (Coordinación de Asuntos Internacionales y Coordinación Nacional de Comunicación Social).

- **5 de octubre de 2015.**

Presentación de autodiagnósticos por parte de los titulares de las Unidades Responsables del Instituto (Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores, Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y Dirección del Secretariado).

- **15 de octubre de 2015.**

Presentación de autodiagnósticos por parte de los titulares de las Unidades Responsables del Instituto (Unidad Técnica de Fiscalización y Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral).

- **29 de febrero de 2016.**

Revisión de los avances en la implementación de procesos y la aplicación de control interno en el INE.

- **9 de marzo de 2016.**

Revisión de la propuesta del Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto del Instituto Nacional Electoral.

- **11 de abril de 2016.**

Reunión de trabajo con la Ing. Ana De Gortari con motivo de su reciente nombramiento como Titular de la Unidad de Planeación con el objetivo de actualizarla en las acciones que se estaban llevando a cabo.

- **10 de junio de 2016.**

Revisión de Tipologías de Juntas Ejecutivas Locales y Distritales.

- **14 de junio de 2016.**

Revisión de la propuesta de Temas Estratégicos.

- **26 de septiembre de 2016.**

Revisión de la construcción del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016 – 2026, avances del diagnóstico y dictamen del levantamiento de procesos, propuesta de levantamiento de procesos en Juntas Locales y Distritales.

- **11 de octubre de 2016.**

Revisión del avance general del documento del Plan Estratégico para su presentación en una próxima sesión de la CTMI.

- **23 de noviembre de 2016.**

Revisión del avance en cuanto a alcances del documento del Plan Estratégico para su presentación el 5 de diciembre a la CTMI.

- **07 de diciembre de 2016.**

Mesa de trabajo para el análisis de propuestas al proyecto de Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016 – 2026.

- **23 de diciembre de 2016.**

Revisión de los avances obtenidos en la implementación de procesos y la aplicación de control interno en el INE, a raíz de los resultados obtenidos en el diagnóstico para determinar el grado de madurez de la documentación de procesos del Instituto Nacional Electoral.

- **09 de enero de 2017.**

Revisión de las Etapas para el Análisis de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del Instituto Nacional Electoral y avances de la conformación de la Cadena de Valor.

- **18 de enero de 2016.**

Presentación del Diagnóstico de Niveles de Madurez de Procesos, revisión de avances para el Análisis de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del Instituto Nacional Electoral y Presentación del documento de análisis de la congruencia entre la planeación táctica y operativa, sus proyectos específicos, objetivos e indicadores que contribuirán al cumplimiento del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016 – 2026.

- **23 de enero de 2017.**

Reunión previa a la Sesión de la CTMI del 26 de enero para validar el documento que señala la congruencia entre la Planeación Táctica y la operativa.

- **02 de febrero de 2017.**

Presentación de la propuesta de la Ruta Metodológica para el Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas



y Unidades Técnicas (En proceso de recepción e integración de comentarios por parte de los Consejeros Electorales), y avances de la propuesta de Cadena de Valor (En proceso de integración y validación de comentarios de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas).

- **16 de marzo de 2017.**

Revisión de los avances en la implementación de la Ruta Metodológica a las Unidades Responsables y juntas para su presentación en la sesión del 21 de marzo de la CTMI.

### **Acciones realizadas**

- **Cuestionario dirigido al personal del INE.**

Del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2015, mediante una liga electrónica se aplicó una encuesta al personal de la institución, para que pudieran emitir su opinión sobre diversos temas generales respecto a su experiencia en el Proceso Electoral Federal 2014-2015, con el fin de que los resultados sirvieran de insumo en la definición de los temas estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2016-2026.

Se obtuvo una participación del 43.76% que corresponde a 7,521 cuestionarios completados, de un universo total de 17,188 personas que integran el Instituto, incluyendo plazas presupuestales y honorarios. La muestra en que se basó el estudio tiene un nivel de confianza superior al 95%.

De las conclusiones de la encuesta, entre otras, se ubican la necesidad de elaborar y/o actualizar los manuales institucionales; revisar los procesos administrativos; contar con mejores políticas de comunicación y programas de capacitación; generar un ambiente de respeto a los derechos de las personas, la

no violencia y la erradicación del hostigamiento, acoso sexual y laboral; revisar la política salarial e implementar sistemas tecnológicamente más avanzados.

Los integrantes de la CTMI aprobaron los resultados del informe en la sesión extraordinaria del 26 de enero de 2016, así como su envío a la Junta General Ejecutiva (JGE). Es así como la Dirección Ejecutiva de Administración, en su carácter de Secretaría Técnica de la CTMI, presentó el Informe ante la JGE en su sesión ordinaria del 16 de febrero de 2016, con el propósito de que en ese órgano colegiado se revisara la posibilidad de considerar la implementación de alguna de las recomendaciones propuestas.

➤ **Autodiagnósticos de Unidades Responsables en Oficinas Centrales.**

Entre los objetivos de la CTMI, se encuentra el de formular un diagnóstico con relación a las características y funciones de las áreas ejecutivas de la institución en el marco de la Reforma Electoral 2013-2014.

En este sentido, el presidente de la Comisión, instruyó a las y los titulares de oficinas centrales a integrar y presentar un autodiagnóstico de sus áreas que diera cuenta del impacto de las nuevas atribuciones derivadas de la Reforma Política Electoral, del estatus de sus manuales de organización y procedimientos, si consideraban necesaria una reestructuración al interior de sus áreas; así como el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se llevaron a cabo las presentaciones de los titulares ante los integrantes de la CTMI, tanto en la primera y segunda sesión extraordinaria de los días 11 y 31 de agosto de 2015 respectivamente, así como en las reuniones de trabajo realizadas los días 22 y 25 de septiembre y, 5 y 15 de octubre de 2015.

De los autodiagnósticos se identifica la necesidad de realizar ajustes graduales en las estructuras de las áreas, que permitan adecuar la operación a la realidad actual, dando prioridad en aquellas áreas que su operación fue impactada de manera importante por la propia Reforma Política-Electoral, impulsando una

modernización administrativa, que cubra las necesidades de espacios físicos, recursos materiales, humanos financieros y en tecnologías de la información y comunicación, a fin de estar a la vanguardia en los temas político electorales, como instancia rectora en la materia.

Además, es indispensable contar con procesos bien definidos y documentados en cada una de las áreas de la institución, que permita dar paso importante en la elaboración y/o actualización de manuales de organización y procedimientos, ya sean específicos o generales, que sirvan de guía en el actuar de las personas que laboran en la institución, teniendo tramos de control bien definidos, equilibrando las cargas de trabajo, y que además coadyuven para definir estándares de actuación, para brindar servicios más eficientes y con la calidad requerida.

➤ **Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto.**

El día 15 de marzo de 2016, los integrantes de la CTMI aprobaron el Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto, el cual permitirá a las Unidades Responsables, homogeneizar y estandarizar los conceptos de programación y presupuesto utilizados en el proceso para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, y con ello incrementar la eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos que la sociedad le otorga al INE para el fortalecimiento de la democracia nacional y el mantenimiento del Estado de derecho.

De igual manera los integrantes de la CTMI convinieron instruir la implementación del documento, por lo que en sesión extraordinaria del 25 de mayo de 2016, el Consejo General aprobó el Acuerdo INE/CG421/2016, por el que se crea la Comisión Temporal de Presupuesto 2017 y que en su Resolutivo Segundo instruye a la JGE para aprobar el Manual.

En ese orden de ideas, mediante Acuerdo INE/JGE135/2016 en sesión extraordinaria celebrada el 26 de mayo de 2016, la JGE aprobó el Manual General para el Proceso de Programación y Presupuesto del Anteproyecto de Presupuesto.

Es importante mencionar que el día 26 de enero de 2017, se presentó ante la CTMI la evaluación que realizó la Dirección Ejecutiva de Administración al uso que se le dio al Manual para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, así como recomendaciones que se harían a la Junta General Ejecutiva para su mejora; aprobándose el envío a dicho órgano colegiado.

➤ **Tipologías de Juntas Ejecutivas Locales y Distritales.**

La CTMI, se dio a la tarea de analizar el tamaño y número de plazas que integra cada una de las juntas ejecutivas locales y distritales; este análisis constituye una primera fase del ejercicio que conducirá al Instituto a adecuar su estructura en tamaño y funciones para el eficaz y eficiente cumplimiento de los mandatos contenidos en la Constitución, misma que deberá acompañarse en una segunda fase de la identificación de funciones, procesos y procedimientos que permitan integrar el costeo de horas/persona, que asegure la existencia o no de un déficit o superávit, para el cumplimiento eficiente de su objetivo y haga posible una reestructura que devenga en mayor eficiencia y en consecuencia en mejores condiciones de trabajo para quienes colaboramos en el Instituto.

El detonante de los trabajos fue a través del análisis de información que se hizo en una muestra de 14 juntas locales y 20 distritales representativas de diferentes lugares y tamaños, de éstas, 10 vocales ejecutivos (5 locales y 5 distritales) acudieron a oficinas centrales para llevar a cabo reuniones de trabajo en la materia los días 1° y 3 de septiembre de 2015.

Después de una serie de discusiones, respecto a las juntas locales, los escenarios generados, primero; marcaron la tendencia a que 4 tipos además de los

correspondientes al Estado y la Ciudad de México, son suficientes; segundo, mostraron que aun cuando se usaran entre 5 y 7 variables, los cambios de juntas para pertenecer a un grupo o tipo, eran mínimos, por lo que ello motivó a seleccionar aquel en el que la distancia en puntos entre un grupo o tipo fueran mayor, para comprobar que una determinada junta debía pertenecer a dicho grupo.

De igual manera para el caso de juntas distritales, se propone que se integren en tres grupos atendiendo a 7 variables.

Es importante recalcar que el ejercicio sólo permite balancear tanto a las juntas locales como a las distritales, en cuanto al número mínimo de plazas, identificar la oportunidad de integrar un grupo de apoyo o staff que reaccione a las necesidades de reforzamiento para el logro de las distintas etapas del proceso electoral y demanda la necesidad de crear una nomenclatura adecuada a la nueva forma de operación del Instituto. Será hasta la conclusión de la fase de la identificación de funciones, procesos y procedimientos, cuando se pueda hablar de que la tipología de juntas responde al logro eficaz y eficiente de la nueva realidad obligacional del Instituto, y hasta que se revisen las áreas centrales con el mismo enfoque, cuando se pueda plantear una reestructura.

La CTMI aprobó el 17 de junio de 2016, la propuesta de plantilla tipo de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales para su envío a la Junta General Ejecutiva. En consecuencia, en sesión ordinaria del día 27 de junio de 2016 de Junta General Ejecutiva, se presentó el informe correspondiente.

➤ **Temas estratégicos.**

La creación de la Comisión Temporal de Modernización Institucional (CTMI), tuvo como objeto determinar los temas estratégicos que sirvieron como insumo para elaborar el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.

Con base en el programa de trabajo de la CTMI, se llevó a cabo la aplicación de la encuesta al personal de la institución, así como el desarrollo de los autodiagnósticos de las Unidades Responsables. El análisis de la información de ambos ejercicios, permitió definir los conceptos clave -Eficiencia operacional, Innovación y tecnología, Presupuesto y rendición de cuentas, Capital humano y Cultura organizacional- que sirvieron como guía para establecer los temas estratégicos siguientes, que serán referencia para la elaboración del Plan Estratégico del INE 2016-2026:

- Capital Humano
- Capital Social
- Gobernanza
- Capacidad de respuesta, eficacia y eficiencia
- Transparencia y rendición de cuentas
- Innovación y tecnologías de la información y la comunicación

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

La CTMI aprobó el día 17 de junio de 2016 los Temas Estratégicos que constituyeron las propuestas de directrices del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026. Mismos que fueron aprobados por el Consejo General, en sesión extraordinaria del 14 de julio de 2016, mediante Acuerdo INE/CG599/2016.

➤ **Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.**

Con la finalidad de proyectar una ruta de trabajo precisa de frente a la nueva etapa en la vida democrática de nuestro país, durante el año 2016 se desarrollaron una serie de tareas encaminadas a la construcción del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, con el objetivo de que éste ofrezca las herramientas que permitan consolidar los avances institucionales y fortalezcan una trayectoria que data de más de dos décadas como órgano garante del ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía.

El diseño del Plan Estratégico del INE 2016-2026, implicó el desarrollo de un proceso participativo e incluyente, en el marco de los trabajos de la Comisión Temporal de Modernización Institucional. De este modo, se llevaron a cabo tres fases de participación (conceptual, colaborativa e incluyente) que comprendieron diversas consultas y ejercicios de reflexión individuales y colectivos con los Consejeros Electorales, los titulares de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y coordinaciones, así como con los titulares de las Vocalías Ejecutivas Locales, los cuales, en su conjunto, permitieron integrar un diagnóstico sobre el estado actual de la Institución, e identificar los principales retos y fortalezas que contribuirán a la transformación necesaria del INE en los siguientes años.

Adicionalmente, en la etapa incluyente se realizó una consulta electrónica, abierta a la participación de todos los colaboradores del Instituto, así como treinta entrevistas a actores externos que, en conjunto, permitieron fortalecer el diagnóstico institucional y ampliar la perspectiva de análisis respecto a los principales retos que enfrentará este organismo en el mediano y largo plazos.

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

Como resultado de estas actividades, en el mes de diciembre de 2016, se presentó un plan institucional con una perspectiva de largo aliento, que ofrece líneas de acción para el corto, mediano y largo plazo, garantizando la organización de elecciones libres, equitativas y confiables en el territorio nacional.

De manera específica, el Plan Estratégico ofrece una guía que permite comprender con precisión la razón de ser del INE en el contexto actual; visualiza el rumbo deseado para la Institución en los siguientes diez años; 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 quienes colaboran en la Institución, para lograr los objetivos institucionales de largo plazo.

Los principales objetivos establecidos para orientar la planeación Institucional en el periodo 2016-2026 son:

- 1) organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia,
- 2) fortalecer la confianza y participación ciudadanas en la vida democrática y política del país, y
- 3) garantizar el derecho a la identidad.

El marco de actuación ética para el desempeño institucional está conformado por los valores institucionales: confianza, tolerancia, compromiso, transparencia y rendición de cuentas, así como por los principios rectores: legalidad, certeza, imparcialidad, objetividad, independencia y máxima publicidad.

El Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 fue aprobado por la CTMI el día 13 de diciembre de 2016; posteriormente, el 19 de diciembre del mismo año, la Junta General Ejecutiva aprobó someter a Consideración del Consejo General del INE el Plan Estratégico; instancia que lo aprobó el 21 de diciembre de 2016 mediante el Acuerdo INE/CG870/2016.



Una vez aprobado, su implementación buscará facilitar a las y los Consejeros Electorales, a las y los integrantes de la Junta General Ejecutiva y a los órganos desconcentrados, mejorar sus procesos de comunicación e interacción. Así como optimizar la disposición de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de que se dispone, orientándolos hacia la consecución de los fines de la Institución.

En este sentido, el Plan Estratégico constituye el itinerario para modernizar la gestión del Instituto, proporcionando herramientas con las cuales su operación sea más eficiente y orientada a resultados.

Por lo anterior, debe considerarse al Plan Estratégico como el referente para comprender el valor público generado por la Institución, que permite articular el pensamiento estratégico de los integrantes de los órganos de decisión y dirección del INE, con la planeación de carácter táctico y operativo.

➤ **Propuesta de Cadena de Valor del Instituto Nacional Electoral.**

Como parte de los esfuerzos para favorecer la modernización administrativa, el desarrollo estratégico de la Institución y el uso racional de los recursos, el INE se ha planteado la necesidad de instrumentar un modelo organizacional orientado a la administración y medición de sus procesos.

A partir del análisis de los objetivos y proyectos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026, y con el fin de clasificar, organizar e identificar el grado de relevancia que tienen los procesos sustantivos y de soporte, así como las tareas estratégicas que apoyarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del INE, se utiliza el modelo Cadena de Valor. Este modelo, desarrollado por Michael Porter, comprende la representación gráfica de estos procesos y tareas que apoyarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del INE.

Para la elaboración de la Cadena de Valor se retoma el Marco de Planeación Estratégica (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) contenidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026 , lo que nos permite alinear los proyectos, procesos y estructuras organizacionales de las Unidades Responsables que conforman al INE con la estrategia institucional que han aprobado sus órganos directivos.

Este orden, denominado Alineación Estratégica implica considerar cada uno de los niveles de Planeación, tomando como punto de partida los Objetivos Estratégicos, su vinculación con los Proyectos Estratégicos, su interacción con los Procesos Sustantivos y finalmente, la transversalidad de los Procesos de Soporte y las Tareas Estratégicas.

A partir del análisis de los objetivos y proyectos estratégicos, se desarrolló la Cadena de Valor que identifica a los procesos sustantivos, procesos de soporte y las tareas estratégicas que apoyarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del Instituto Nacional Electoral y, por tanto, marca la pauta para alinear todos los proyectos, procesos y estructuras organizacionales de las Unidades Responsables que conforman al INE con la estrategia institucional.

Siguiendo la mecánica de los pasos antes descritos y una vez teniendo como insumo la validación de los procesos sustantivos, así como la estructura funcional actual, se estará en posibilidad de que cada Unidad Responsable tenga elementos formales para construir y justificar su estructura organizacional basada en procesos.

➤ **Avances y Ruta Metodológica para el cumplimiento del Acuerdo INE/JGE248/2016 Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del INE.**

Avanzar conforme a lo establecido en el Acuerdo INE/JGE248/2016 referente al Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y las Unidades Técnicas del INE, con base en procesos y sub procesos requirió definir los ámbitos de acción y plantear los alcances en los que confluyen los elementos fundamentales bajo los cuales se definió una ruta metodológica para llevar a cabo el análisis a las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas con respecto a los marcos normativo, operativo y administrativo, con base en los procesos y subprocesos alineados a la cadena de valor del INE.

La ruta metodológica, desarrollada para tal fin, se definió con el objetivo de brindar elementos que apoyen la toma de decisiones en la redefinición de las estructuras en el INE, con base en los marcos referidos para llevar a cabo el análisis parcial de cada una de las Unidades Responsables y conformar el Análisis Integral del Instituto Nacional Electoral.

El análisis de contraste de la propuesta de plantilla tipo de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales y el inventario de procesos y subprocesos alineados a la cadena de valor del INE, requerirá: 1) correr el modelo con las modificaciones en la variable “distritos” para verificar si la frontera en los límites establecidos en cada grupo modifica la conformación de las tipologías y 2) concluir con la documentación de los procedimientos y las actividades de las Unidades Responsables a nivel central para validar en cuales interactúan las Juntas Locales y Distritales.

Con objeto de llevar a cabo el monitoreo y la evaluación de los procesos, en cumplimiento de las metas correspondientes al Plan Estratégico, Plan Táctico, y Plan Operativo 2016- 2016, aprobados por la Junta General Ejecutiva, se avanza

en actualizar el documento de trabajo “Seguimiento al Plan Estratégico, Plan Táctico y Plan Operativo Institucional”, que tiene por objeto analizar la congruencia entre dichos planes, así como establecer los criterios generales para su monitoreo y evaluación.

De esta manera, el INE fortalecerá la transición institucional a la Administración por Procesos cuyos objetivos son la instrumentación e implantación de un modelo organizacional que permitan contar con una estructura organizativa y funcional congruente con las funciones que realiza y con los recursos que ejerce cumpliendo con efectividad los objetivos y mandatos que le rigen, teniendo como fin último el de elevar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en el INE.

Los resultados obtenidos, nos dan los elementos para avanzar en el cumplimiento del Acuerdo INE/JGE248/2016 que establece el llevar a cabo el Análisis de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y las Unidades Técnicas del INE, con base en procesos y subprocesos alineados a la cadena de valor del INE.

Para cumplir con ello, se requirió elaborar una Ruta Metodológica que definiera los ámbitos de acción y nos permitiera plantear los alcances de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnica para llevar a cabo su análisis a partir de sus marcos normativo, operativo y administrativo.

Conforme a la información recibida, con base en los marcos normativo, operativo y administrativo y en apego a la ruta metodológica definida, se cuenta con un avance del 46% relacionado con el análisis parcial de las Unidades Responsables.

Con base en esta información se podrán exportar los resultados obtenidos, esquematizar las plantillas, integrar los organigramas y proceder al análisis entre las estructuras funcionales y propuestas vinculadas a procesos y subprocesos y posteriormente poder definir escenarios presupuestales y propuestas de mejora.

Para consolidar la Administración por Procesos es imprescindible la conformación de indicadores de desempeño para su monitoreo, evaluación, mejora continua y

armonización con la planeación operativa. En ese contexto, medir el desarrollo y el resultado de los procesos del INE, marcará la pauta para fortalecer el Sistema de Control Interno.

En este sentido y con la finalidad de concluir con los trabajos que se vienen realizando en el seno de la Comisión Temporal de Modernización Institucional, así como llevar a cabo el monitoreo, evaluación y mejora continua de las acciones realizadas, se propone dar continuidad a los trabajos de esta Comisión, con la finalidad de dar cabal cumplimiento a los objetivos planteados.

### Conclusiones

A pesar de que en este documento se contemplan conclusiones de los trabajos realizados por la CTMI, consideramos conveniente puntualizar los temas pendientes en el marco de la Modernización Institucional:

1. Correr el modelo con las modificaciones a la distritación para verificar si la frontera en los límites establecidos en cada grupo modifican la conformación de las Tipologías para las Juntas.
2. De acuerdo con la UTP, se tiene un avance del 46%, en la documentación de los Procedimientos y las actividades de las UR a nivel central, esto no ha sido claramente expuesto por la misma UTP por lo que se requiere sustentar debidamente este avance.
3. Concluir con la documentación de los Procedimientos y las actividades de las UR a nivel central, para validar en cuales interactúan las Juntas con el objetivo de definir las tipologías de las juntas locales y distritales.

4. Esquematizar las plantillas, integrar los organigramas y proceder al análisis entre las estructuras funcionales y propuestas vinculadas a Procesos y Sub Procesos.
5. Revisar y modificar el catálogo de cargos y puestos que permita adecuar el tabulador salarial
6. Definir escenarios presupuestales y propuestas de mejora.
7. Conformar indicadores de desempeño de los procesos para su monitoreo, evaluación, mejora continua y armonización con la Planeación Operativa.
8. La UTP elaborará un cronograma de actividades que permita dar cumplimiento a todas las actividades anteriores.
- 9. Dadas las tareas faltantes, se hace necesaria la continuidad de los trabajos de la CTMI al menos al término de las ocho actividades referidas.**