

**Acuerdo del Consejo General del Instituto Nacional Electoral
por el que se aprueba que la Dirección Ejecutiva del Registro
Federal de Electores realice las actividades necesarias para
elaborar y presentar la Estrategia de Transformación Digital
del Registro Federal de Electores**

**Cumplimiento del punto de Acuerdo Primero
Acuerdo INE/CG2163/2024**

***Plan de Trabajo para el diseño de la Estrategia de
Transformación Digital del Registro Federal de Electores***

Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores

Noviembre de 2024

Control de versiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
13.09.2024	1.0	Construcción del documento, definición de la estructura del documento.	DERFE. Secretaría Técnica. Coordinación de Procesos Tecnológicos
23.09.2024	1.1	Definición y revisión del marco conceptual.	DERFE Secretaría Técnica. Coordinación de Procesos Tecnológicos
09.10.2024	1.2	Revisión y construcción del marco metodológico.	DERFE Secretaría Técnica. Coordinación de Procesos Tecnológicos
22.10.2024	1.4	Incorporación de la estructura del documento. Descripción del marco metodológico.	DERFE Secretaría Técnica. Coordinación de Procesos Tecnológicos
24.10.2024	1.5	Actualización de los temas de: <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación 2. Antecedentes 3. Marco conceptual 4. Evolución del modelo operativo del Registro Federal de Electores 5. Transformación digital en la DERFE Integración y actualización de los temas de: <ol style="list-style-type: none"> 6. Marco metodológico para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital 7. Productos entregables 8. Cronograma de actividades 9. Organización del proyecto 	DERFE Secretaría Técnica. Coordinación de Procesos Tecnológicos
25.10.2024	1.6	Revisión y actualización de la versión 1.5 del documento.	DERFE Áreas de competencia
25.10.2024	1.7	Revisión y actualización de la versión 1.6 del documento.	DERFE Secretaría Técnica
30.10.2024	1.8	Integración de observaciones de la Coordinación de Operación en Campo de la DERFE y actualización y complemento del glosario del documento.	DERFE Secretaría Técnica
31.10.2024	1.9	Integración de observaciones de la Coordinación de Procesos Tecnológicos de la DERFE y actualización del marco metodológico del documento.	DERFE Secretaría Técnica. Coordinación de Procesos Tecnológicos
04.11.2024	1.10	Integración de observaciones de la DERFE y actualización del marco metodológico del documento.	DERFE Secretaría Técnica
07.11.2024	1.11	Integración de las observaciones emitidas por la CNV y la CRFE para la actualización y elaboración de la versión final del documento.	DERFE Secretaría Técnica Coordinación de Procesos Tecnológicos

Contenido

Glosario	4
1. Presentación	6
2. Antecedentes	8
3. Propósito.....	11
4. Objetivos	12
5. Marco conceptual.....	13
6. Evolución del modelo operativo del Registro Federal de Electores ..	15
7. Transformación Digital en la DERFE.....	18
8. Marco metodológico	22
9. Cronograma de actividades.....	28
10. Organización del proyecto.....	29
Anexo 1. Fechas de ejecución del Plan de Trabajo.....	31

Glosario

Términos

Análisis de brechas	Se refiere a la declaración de la diferencia entre dos estados. Se utiliza en el contexto de análisis de brechas, donde las diferencias entre el estado actual y futuro se identifican.
Análisis FODA	Es una herramienta de estudio de la situación de una organización, empresa, institución o proyecto, analizando sus características internas (fortalezas y debilidades) y su situación externa (oportunidades y amenazas).
Análisis PESTEL	Es una herramienta que ayuda a identificar y examinar factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización, lo cual permite ser utilizado para hacer la planificación estratégica, con la capacidad de mostrar las tendencias o cambios en el sector que opera la organización y que podrían afectar negativa o positivamente la posición de los productos y servicios de la organización.
Arquitectura tecnológica	Amplio conjunto de directrices, reglas o criterios que se emplean en una organización, empresa o institución para dirigir el proceso de adquisición, construcción, interconexión o modificación de recursos de tecnologías de la información.
Capacidades de negocio (institucionales)	Conjunto de recursos conformados por personas, procesos, mejores prácticas y tecnología, que están orientados a alcanzar un propósito específico.
Diagnóstico de madurez digital	Es una evaluación orientativa para conocer el grado de madurez digital en una organización, empresa o institución, comprende cinco dimensiones: estrategia, cultura, modelo de operación, capacidades y la trayectoria de las interacciones con los actores involucrados.
Estrategia de gestión del cambio	Plan detallado y acciones cuyo objetivo es asegurar que los colaboradores de una organización, empresa o institución tengan una experiencia positiva durante las fases de desarrollo y cambios de esta, considera la gestión de la resistencia al cambio dentro de la organización, empresa o institución.
Estrategia de Transformación Digital	Plan detallado y acciones para diseñar e implementar la transformación digital a corto y largo plazo en cualquier organización, empresa o institución.
Grado de madurez digital	Indicador que mide el grado de éxito en la transformación digital de una organización, empresa o institución.
Madurez digital	Según la Comisión Europea, se refiere a la capacidad de una organización para utilizar las tecnologías digitales para mejorar su eficiencia operativa, la entrega de servicios y la participación con su audiencia o partes interesadas.
Mapa de capacidades de negocio (institucionales)	Es una representación visual que identifica y muestra las habilidades, competencias y recursos clave de una organización, empresa o institución.
Modelo de operación	Es una parte fundamental de la estrategia de una organización, empresa o institución cuyo objetivo es crear un puente entre la estrategia y las operaciones, define las formas en que las personas colaboran para lograr los grandes objetivos que se describen en la estrategia.

Proceso	Conjunto de actividades o tareas interrelacionadas y secuenciales que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico. Estas actividades suelen implicar la transformación de insumos en resultados o productos como bienes, servicios o decisiones) que aportan valor a una organización, cliente o usuario final.
Tecnologías de información	Son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios; que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información dentro de una organización, empresa o institución.
Transformación digital	Ocurre cuando las organizaciones, empresas o instituciones incorporan tecnologías digitales en sus operaciones. Esto ayuda a escalar y competir respondiendo a entornos y ecosistemas cambiantes y prestando un mejor servicio a sus clientes (ciudadanía).

Siglas y abreviaturas

CECyRD	Centro de Cómputo y Resguardo Documental.
CG	Consejo General del Instituto Nacional Electoral.
CNV	Comisión Nacional de Vigilancia.
CPV	Credencial para Votar emitida en territorio nacional.
CPVE	Credencial para Votar desde el Extranjero.
CRFE	Comisión del Registro Federal de Electores.
CURP	Clave Única del Registro de Población.
DERFE	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores.
INE	Instituto Nacional Electoral.
JGE	Junta General Ejecutiva.
MAC	Módulo(s) de Atención Ciudadana.
OTD	Oficina de Transformación Digital.

1. Presentación

El presente documento tiene como objetivo primordial presentar el Plan de Trabajo para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, la cual constituye una iniciativa estratégica de la Dirección Ejecutiva que permitirá articular los programas y proyectos más significativos en materia de Tecnologías de Información que se han venido desarrollando, bajo una visión integral e institucional enfocada en mejorar significativamente los productos registrales, considerando la experiencia y valor proporcionado a la ciudadanía a través del uso de tecnologías digitales.

El Plan de Trabajo se integra por ocho apartados con el fin de que sea entendible su contenido y finalidad; para tal efecto, en el apartado de “Antecedentes”, se describe de manera general la forma como se diseñará la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores a través de su plan de trabajo, con base en el Plan Estratégico del INE 2016-2026 y su respectiva alineación al nuevo plan estratégico que en su momento se lleve a cabo.

Por otro lado, en el apartado del “Marco Conceptual”, se integra información relacionada con los conceptos de transformación digital y la elaboración de la estrategia con el fin de contar con una base común de entendimiento.

También se integra la sección de la “Evolución del modelo operativo del Registro Federal de Electores”, para dar cuenta de los cambios operativos y normativos que se han dado en las actividades registrales electorales, para pasar de un padrón de buena fe, al inicio de la creación del Instituto Federal Electoral en 1990, a la certeza y confiabilidad de la información captada a través de documentos originales, partiendo del acta de nacimiento, así como las validaciones biométricas y con instituciones externas que permiten registros actualizados, exactos y confiables en el Padrón Electoral y las listas nominales de electores.

En la sección de “Transformación digital en la DERFE”, se describen las etapas de evolución del Registro Federal de Electores y los principales elementos y principios que se buscarán definir en la Estrategia de Transformación Digital que se elaborará a partir del presente plan de trabajo.

En el apartado del “Marco metodológico”, se describen las etapas que se desarrollarán para la elaboración de la Estrategia de Transformación Digital, destacando las macro actividades, detallando las actividades a realizar y los resultados esperados.

Se integra la sección del “Cronograma de actividades”, para mostrar en formato de diagrama de Gantt, las actividades y plazos a desarrollar, con lo que se podrá dar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo propuesto.

Finalmente, se integra la sección de “Organización del proyecto”, en donde se describe la estructura organizacional, los roles y responsabilidades para lograr el involucramiento de las diferentes áreas del Instituto y los órganos colegiados en el proyecto, en donde también se plantea colaborar con universidades que aporten conocimientos respecto de las mejores prácticas para la elaboración de la estrategia.

Es importante señalar que la estructura y contenido del plan de trabajo es de carácter evolutivo y adaptativo; es decir, que, a través de las diversas observaciones, sugerencias y/o propuestas de las áreas institucionales y órganos de vigilancia, se actualizará y enriquecerá dicho plan con el fin de cumplir con el objetivo para el cual fue creado.

2. Antecedentes

Plan Estratégico del INE

El 21 de diciembre de 2016, el CG aprobó, mediante Acuerdo INE/CG870/2016, el Plan Estratégico del INE 2016-2026, a propuesta de la JGE, teniendo como reto definir el rumbo estratégico de la institución con el objeto de contribuir, entre otras cosas, a la modernización del Instituto.

Como parte del Plan Estratégico del INE 2016-2026,¹ se establecen los ejes rectores que orientan la planeación institucional, así como las políticas generales, los objetivos y los proyectos estratégicos del INE.

Dicho Plan contempla, como objetivos estratégicos del INE:

- a) Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia;
- b) Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país y,
- c) Garantizar el derecho a la identidad.

A su vez, dicho Plan define como proyectos estratégicos:

1. Organizar procesos electorales (federales, locales y extraordinarios, así como mecanismos de democracia directa);
2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales;
3. Fortalecer la equidad y legalidad del Sistema de Partidos Políticos;
4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral;
5. Fortalecer la cultura democrática, la igualdad de género y la inclusión;
6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público; y,
7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.

¹ <https://ine.mx/sobre-el-ine/plan-estrategico-2016-2026/>.

Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015

En el año 2018, se inició un proceso significativo para la mejora continua en los MAC con la implementación de la norma ISO 9001:2015. Este esfuerzo culminó a nivel nacional en 2023, siendo un factor clave para elevar el estándar de atención en nuestros 844 módulos. La adopción de dicha norma no solo ha optimizado los procesos internos, también ha contribuido a fortalecer la confianza de la ciudadanía en nuestra institución.

A través de esta norma, los MAC han logrado estandarizar sus procedimientos, garantizando así un servicio de calidad desde el primer contacto con los ciudadanos hasta la entrega final de la CPV.

Diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores

En el marco de las atribuciones que atiende la DERFE, y en particular a las actividades que realiza para cumplir con el precepto legal, surge la necesidad de diseñar e implementar una Estrategia para la Transformación Digital de la DERFE con la finalidad de articular las iniciativas de Tecnologías de Información de mayor importancia con una visión de mediano y largo plazo que permita mejorar de manera sustantiva los productos y servicios registrales, de tal manera que contribuya a convertirse en uno de los pilares fundamentales para consolidar la visión institucional hacia un nuevo modelo operativo.

Así, durante el segundo semestre del 2024, se iniciaron los trabajos para la elaboración del diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, para lo cual se han llevado a cabo las siguientes acciones:

Actualización del Mapa de Estrategia de la DERFE. Como parte de las actividades para el diseño y construcción de la Estrategia de Transformación Digital, se elaboró un análisis FODA, se actualizó el mapa de Estrategia de la DERFE, se definieron objetivos estratégicos y se elaboró una primera versión general del documento de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores.

Presentación de la ruta para la elaboración y presentación de la Estrategia. El 29 de julio de 2024, se presentó ante las personas integrantes de la CRFE, en su Tercera Sesión Ordinaria, la ruta para la elaboración y presentación de la Estrategia de Transformación Digital de la DERFE.

Aprobación del anteproyecto de acuerdo por la CRFE. El 26 de agosto de 2024, en su Quinta Sesión Extraordinaria, mediante el Acuerdo INE/CRFE36/05SE/2024, la CRFE aprobó someter a la consideración del CG, el Proyecto de Acuerdo por el

que se aprueba que la DERFE realice las actividades necesarias para elaborar y presentar la Estrategia de Transformación Digital de la DERFE.

Aprobación del acuerdo por el CG. El 5 de septiembre de 2024, mediante el Acuerdo INE/CG2163/2024, se aprobó que la DERFE realice las actividades necesarias para elaborar y presentar la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores.

Como parte de la motivación del Acuerdo INE/CG2163/2024 (páginas 17 a 20),² se señalan las actividades necesarias y los principales elementos a considerar para desarrollar la Estrategia de Transformación Digital y, en el punto primero del propio acuerdo, se instruye a la DERFE para que presente a más tardar, la **primera semana de noviembre de 2024**, un plan de trabajo que permita su elaboración y en el que se indiquen las macro actividades, etapas y fases de la Estrategia, así como los plazos de la ejecución, la entrega periódica de informes de avance y la fecha estimada de conclusión del documento final para someterlo a la aprobación de la CRFE, con el previo conocimiento y, en su caso, opinión de la CNV.

² <https://repositoriodocumental.ine.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/176594/CGex202409-05-ap-2.pdf>.

3. Propósito

El presente documento se elabora para dar cumplimiento al Acuerdo Primero del Acuerdo INE/CG2163/2024, que señala lo siguiente:

PRIMERO. *Se aprueba que la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores, realice las actividades necesarias para elaborar y presentar la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, de conformidad con lo señalado en el considerando tercero de este acuerdo, para lo cual deberá presentar, a más tardar la primera semana de noviembre de 2024, un plan de trabajo para su elaboración en el que se indiquen las Macro-actividades, Etapas y en su caso fases, así como los plazos de la ejecución, la entrega periódica de informes de avance y la fecha estimada de conclusión del documento final para someterlo a la aprobación de la Comisión del Registro Federal de Electores, con el previo conocimiento y, en su caso, opinión de la Comisión Nacional de Vigilancia.*

Para tal efecto, este documento contiene el plan de trabajo propuesto para elaborar y presentar la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, indicando las etapas, fases y actividades a desarrollar, así como los plazos de la ejecución, la entrega periódica de informes de avance y la fecha estimada de conclusión del documento final para someterlo a la aprobación de la CRFE, con el previo conocimiento y, en su caso, opinión de la CNV.

4. Objetivos

- Describir las etapas, fases y actividades a desarrollar, así como los plazos de la ejecución para el diseño, elaboración y definición de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, incluyendo la entrega periódica de informes de avance a la CRFE.
- Comunicar a las áreas institucionales los pasos que se estarán desarrollando para poder contar con su participación en la elaboración y diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores.
- Iniciar con la conformación del equipo de trabajo para que pueda comenzar con la identificación de la información necesaria para la ejecución de las etapas, fases y actividades a realizar en cumplimiento del plan de trabajo propuesto.

5. Marco conceptual³

“Una **transformación digital** se refiere al cambio cultural, organizacional y operativo de una organización, industria o ecosistema a través de una integración inteligente de tecnologías digitales, procesos y competencias a lo largo de todos los niveles y funciones de manera escalonada y estratégica”.⁴

La transformación digital aprovecha las tecnologías para crear valor y nuevos servicios para diversos grupos de interés (clientes en el sentido más amplio posible), innovar y adquirir las capacidades para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes.

En este sentido, **la transformación digital** se refiere a los pasos emprendidos para **cambiar las tareas, procedimientos, procesos obsoletos, ineficaces y costosos, en métodos mucho más automatizados, rentables y productivos**.⁵

Ahora bien, toda transformación digital requiere de una Estrategia, que parta de conocer la situación actual de la organización, identificar sus objetivos y cómo entonces caminar en la ruta de la transformación.

Se trata de un enfoque basado en el valor para la transformación digital que permite identificar los aspectos del negocio a transformar, las tecnologías que se deben adoptar, los procesos que se deben automatizar, así como los modelos de negocio a crear.

La transformación digital, en el ámbito público, se refiere al proceso de adopción de tecnologías digitales por parte de las instituciones públicas para mejorar la eficiencia, transparencia, seguridad y la prestación de servicios a las y los ciudadanos. Este proceso implica la integración de herramientas digitales en las operaciones diarias, la automatización de procesos, la mejora del acceso a la información y la optimización de la interacción entre los entes públicos y la ciudadanía.

En el contexto actual, es fundamental que las instituciones públicas adopten el uso de tecnologías avanzadas en sus servicios. La implementación de tecnologías digitales en la administración pública no solo es una tendencia a nivel mundial,

³ Los conceptos referidos en este apartado son de carácter general, no propios para el ámbito del sector público o del INE. En el apartado 5 se retoman y contextualizan para ser aplicados bajo el contexto Institucional.

⁴ *What is digital transformation? The essential guide to DX*. Disponible en: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

⁵ *What is digital transformation?* Info-Tech Digital Transformation Center. Disponible en: <https://www.infotech.com/digital-transformation-center>.

sino una necesidad imperativa para garantizar servicios eficientes, transparentes y orientados a las necesidades de las y los ciudadanos.

La transformación digital no se trata solo de disrupción o tecnología. Se trata de valor, personas, optimización y la capacidad de adaptarse rápidamente cuando sea necesario a través del uso inteligente de las tecnologías y la información”.

Considerando lo anterior, se puede decir que una transformación digital deberá considerar la estrategia, la cultura, el modelo de organización, operación y las competencias.

Y, de forma más amplia, el modelo de negocio, la experiencia del cliente, la información y la tecnología.



6. Evolución del modelo operativo del Registro Federal de Electores

En esta sección se presentan los antecedentes del modelo operativo del Registro Federal de Electores y las adecuaciones que se han dado a las atribuciones de la DERFE, para dar el contexto general que permita tener una base de referencia para la definición de la Estrategia de Transformación Digital, de tal forma que se mantengan las fortalezas y beneficios que se han construido en más de 30 años de experiencia.

Paradigmas en la evolución del Registro Federal de Electores

La operación del Registro Federal de Electores inició con algunos paradigmas en el modelo operativo electoral, así como en otros aspectos que se han ido cambiando y adecuando a las necesidades o requerimientos de la ciudadanía, incluyendo el uso de las tecnologías de información con el fin de ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

Paradigma 1: Modelo Operativo Electoral

Se pueden identificar claramente dos periodos divididos por cambios importantes en la operación. En 1990, se definió un modelo operativo electoral que buscaba la cercanía al domicilio de la ciudadanía para facilitar su ejercicio del voto. Así, la ciudadanía debía acudir al MAC del distrito que le correspondía a su domicilio para realizar su trámite de actualización del Padrón Electoral y obtener su CPV. En el mismo sentido, está considerado que la ciudadanía se presentara en la casilla de la sección electoral que correspondiera a su domicilio para ejercer su voto el día de la jornada electoral. Sin embargo, para efectos registrales, la ciudadanía actualmente ya puede acudir a cualquier MAC a realizar su trámite para obtener o actualizar su CPV.

Paradigma 2: Modelo Operativo del Registro Federal de Electores

El modelo operativo del Registro Federal de Electores inició en 1990 con un esquema desconcentrado en 17 Centros de Cómputo Regionales y un Centro Nacional, en el que se procesaban los trámites y se integraba la base de datos del Padrón Electoral. Los cambios tecnológicos, llevaron el modelo operativo de un esquema centralizado a la construcción del CECyRD para albergar la documentación electoral producto de los trámites que realiza la ciudadanía y a integrar en dos Centros de Cómputo la operación y actualización de la base de datos del Padrón Electoral. Esto, permitió la incorporación de los sistemas de identificación biométricos, así como la evolución del formato impreso al formato digital del trámite que realiza la ciudadanía y la digitalización de los medios de identificación que se presentan.

Paradigma 3: Conformación del Padrón Electoral y de la Lista Nominal de Electores

En 1990 se consideró solo a la ciudadanía en el territorio nacional y que la atención solo se diera dentro del país. Se realizaron cambios normativos para pasar gradualmente al esquema actual en el que se tienen dos secciones del Padrón Electoral, una para territorio nacional y otra para residentes en el extranjero, así como la atención en los consulados de México que opera la Secretaría de Relaciones Exteriores y que entrega la información al INE para validación y, en su caso, emisión y envío de la CPVE.

Paradigma 4: Facilidad de acceso al registro versus calidad del registro

Los requisitos para inscribirse al Padrón Electoral han ido fortaleciéndose, ya que en un inicio se realizaba de buena fe, captando los datos conforme los proporcionaba la ciudadanía y solo se solicitaba un medio de identificación al recoger la credencial. Gradualmente los requisitos se fueron fortaleciendo para asegurar que se trata de una persona ciudadana mexicana y que los datos correspondan con los del acta de nacimiento y con el comprobante de domicilio. En este sentido se han incorporado validaciones biométricas mediante la identificación por huellas dactilares y reconocimiento facial, así como la validación del dato de CURP y verificaciones específicas para prevenir posibles datos personales irregulares, usurpaciones de identidad y domicilios irregulares que pudieran afectar el resultado de alguna elección.

Paradigma 5: Operaciones en gabinete y en campo

Se consideró inicialmente la posibilidad de realizar análisis de gabinete para la identificación de posibles duplicados, pero se han incorporado validaciones de gabinete y campo para verificar la integridad, consistencia y calidad de los datos del Padrón Electoral, con la posibilidad de realizar visitas al domicilio de la ciudadanía, realizar entrevistas y validaciones con otras instituciones para corroborar la información captada. En el caso de la conformación de la sección del Padrón Electoral de residentes en el extranjero, se ha buscado incorporar validaciones adicionales que permitan tener mayor certeza de la información proporcionada por la ciudadanía, como la geolocalización, el uso de información de los padres y el análisis de la concentración de los domicilios, entre otras herramientas, ya que no es viable realizar visitas de campo para verificar datos de la ciudadanía. Sin embargo, el uso de las nuevas tecnologías ha permitido dar mayor certeza y se irán incorporando herramientas como la comparación biométrica que ayuden a dar certeza de que la persona que realiza su inscripción o el voto es la que debe ser.

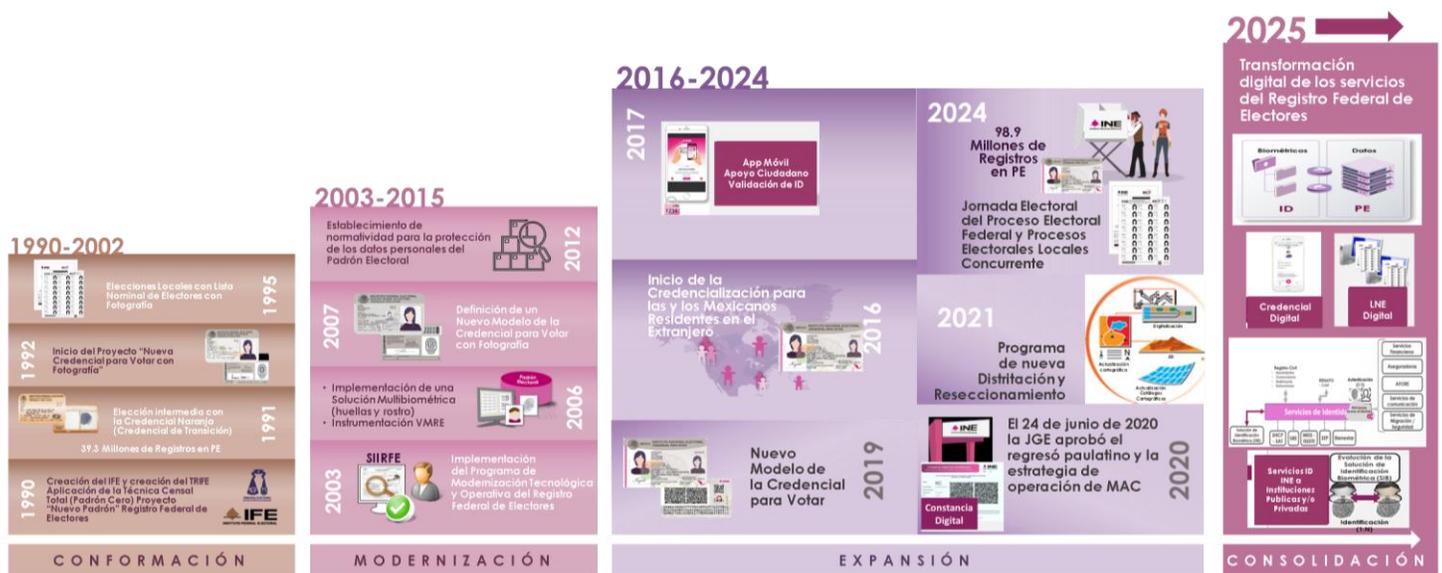
El siguiente diagrama resume la evolución del Registro Federal de Electores en los paradigmas antes señalados:



7. Transformación Digital en la DERFE

Historia y evolución del Registro Federal de Electores

El diseño e implementación de la Transformación Digital de la DERFE formará parte de la etapa de consolidación de los productos y servicios registrales, además de una nueva visión donde el principal foco de atención esté en la ciudadanía.



En este sentido, y como parte de la evolución del Registro Federal de Electores, se han implementado una serie de programas y proyectos que han permitido avanzar en la automatización de los procesos sustantivos de la DERFE, así como la innovación de productos y servicios.

Etapa 1. Conformación

Se caracterizó por la conformación del padrón base cero y la emisión de los primeros instrumentos registrales con fotografía.

Etapa 2. Modernización

Se implementó el Programa de Modernización Tecnológica y Operativo para promover la sistematización del proceso de actualización del Padrón Electoral y la Lista Nominal de Electores.

Etapa 3. Expansión

Se caracterizó por el cambio de Instituto Federal Electoral a INE, con nuevas atribuciones y que, en particular para la DERFE, ha correspondido a la conformación de las dos secciones del Padrón Electoral, de territorio nacional y los residentes en el extranjero, así como la emisión de la CPVE; la verificación del apoyo ciudadano para Candidaturas Independientes y los mecanismos de participación ciudadana, entre los que están las iniciativas de ley, consultas populares y la revocación de mandato a nivel federal y local

Etapa 4. Consolidación

Se propone la definición e implementación de la Estrategia de Transformación Digital que permita adecuar y mejorar los productos y servicios registrales, así como los servicios de verificación de identidad que ofrece el INE, con base en la planeación estratégica institucional y considerando los nuevos proyectos y los que ya se tienen en desarrollo.

Conceptualización de la Estrategia de Transformación Digital

La Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores es entendida como *“El programa de cambio planificado que busca mejorar el desempeño, productos y servicios de la institución a través de proyectos de transformación digital e innovación”*.

Se trata de utilizar las tecnologías digitales para conectar al INE, de manera más efectiva con la ciudadanía, entender sus necesidades y entregarles y permitirles lo que quieren, de la manera y en el momento que lo quieren.

Desde la perspectiva de la ciudadanía implicaría, por ejemplo, hacer trámites de credencialización, registrarse para votar, o ejercer su derecho al voto, de la manera que lo dispongan, sea de manera presencial o vía remota.

Esto generaría beneficios a la ciudadanía al minimizar o evitar su desplazamiento, aumentando la inclusión de las y los ciudadanos, simplificando la actualización del cambio de domicilio, reducir la pérdida de la CPV física, etc.

Importancia de una Estrategia de Transformación Digital

El planteamiento de una estrategia de transformación digital es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa y una comprensión clara de los objetivos, capacidades institucionales y del entorno.

Se trata de poder definir y establecer una iniciativa estratégica institucional que pueda convertirse en uno de los pilares fundamentales para el *“Proceso de Consolidación Institucional 2024-2032”* a través de la evolución del modelo

operativo que permita la entrega de mejores y avanzados productos y servicios electorales a la sociedad mexicana mediante el uso de tecnologías digitales.

Una estrategia catalizadora del cambio institucional, que implique nuevos paradigmas operativos y administrativos pudiendo identificar diferentes niveles del cambio del modelo operativo electoral: 1) "mínimo", 2) "medio" y 3) "máximo"; para que, a partir de esas decisiones de alto nivel, se determinen las acciones institucionales.

A través de esta estrategia será posible avanzar en la incorporación de tecnologías digitales en los servicios registrales (transformación digital), a fin de modernizarlos y hacerlos más accesibles a la ciudadanía, así como incorporar nuevos medios y procesos para la atención y orientación ciudadana, que contribuyan a potencializar sus derechos político-electorales y de identidad.

Avanzar en la implementación de una **estrategia de incorporación de tecnologías digitales en los servicios registrales** (transformación digital), permitirá **modernizarlos y hacerlos más accesibles a la ciudadanía**, así como incorporar **nuevos medios y procesos para la atención y orientación ciudadana**, que contribuyan a **potencializar sus derechos** político-electorales y de identidad.

Visión y principios

Visión. La Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores deberá contar con una visión que permita establecer el punto a dónde queremos llegar a partir de la instrumentación. La visión que se llegue a establecer deberá ser comunicada y apropiada por todos los actores involucrados.

Como punto de partida de esta visión se estableció la siguiente: "Poder proveer al ciudadano de productos y servicios digitales de alto valor agregado que maximicen sus derechos político-electorales y de identidad."

Principios de la transformación digital. Se propone también el establecimiento de principios para la transformación digital de la DERFE.

Visión Integral. El portafolio de proyectos de tecnologías de información se integrará bajo una visión Institucional consistente y bien articulada.

Innovación. La Estrategia buscará la creación y mejora de modelos operativos, productos y servicios utilizando nuevas tecnologías y estrategias digitales en las cadenas de valor de la DERFE en beneficio de la ciudadanía.

Enfoque en la persona ciudadana. Creación y mejora de modelos operativos, productos y servicios que permitan construir de forma permanente una

interacción con la ciudadanía, desde la primera solicitud de la credencial hasta el ejercicio del voto.

Seguridad y privacidad. Las iniciativas tecnológicas se habrán de implementar con base en una arquitectura institucional que garantice la seguridad y privacidad de la información con esquemas de ciberseguridad sólidos.⁶

Inversión. Las inversiones deberán mejorar los productos y servicios para la ciudadanía, mejorar las capacidades institucionales y generando valor público.

Aplicaciones seguras. Las soluciones tecnológicas deberán apearse a estándares de seguridad que garanticen la integridad de la información y privacidad de los datos personales.

Estándares abiertos sin ataduras tecnológicas. Se buscará el uso de soluciones tecnológicas bajo estándares abiertos que eviten la dependencia tecnológica y garanticen la interoperabilidad.

Enfoque ágil. La administración de proyectos se realizará preferentemente bajo metodologías ágiles que permitan la entrega de valor en ciclos cortos y equipos de trabajo que ayuden a optimizar el tiempo de desarrollo y la entrega de productos en el tiempo y alcance determinado.

Soluciones transversales. Las soluciones deberán ser desarrolladas bajo una visión integral a partir de una Arquitectura Institucional que considere a todos los involucrados.

Política de identidad. La estrategia buscará mantener el liderazgo Institucional en materia de derechos de identidad a partir de un modelo que permita colaborar con otras Instituciones.

Inclusión. La Estrategia de Transformación Digital deberá garantizar la inclusión de grupos vulnerables y ajenos al uso de la tecnología.

Gestión de cambio y de riesgos. Los proyectos tecnológicos que se deriven de esta estrategia deberán estar acompañados de una estrategia de gestión del cambio para lograr la apropiación tecnológica de las personas ciudadanas y de gestión de riesgos que ayude a identificarlos y mitigarlos.

Reducción de impacto medioambiental. La Estrategia de Transformación Digital buscará contribuir a la reducción del impacto medioambiental.

⁶ Se atenderá lo establecido en los estándares de seguridad informática y la certificación del ISO 27001 y/o las que resulten aplicables.

8. Marco metodológico

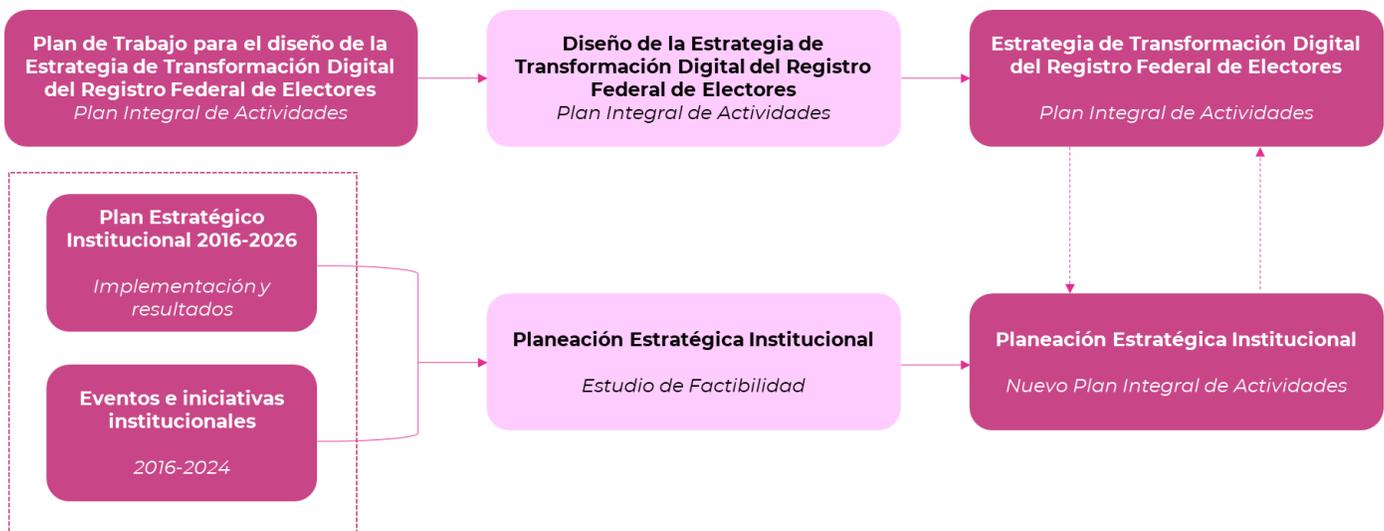
Marco de referencia para el cumplimiento del Acuerdo INE/CG2163/2024

En el siguiente mapa conceptual, se esquematiza el requerimiento para dar cumplimiento al punto primero del Acuerdo INE/CG2163/2024, con el fin de precisar que la DERFE es la instancia responsable de elaborar y presentar un plan de trabajo para diseñar la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, a efecto de someterlo a la aprobación de la CRFE, con el previo conocimiento y, en su caso, opinión de la CNV.

Adicionalmente, en el punto segundo del referido acuerdo del CG, se dispone lo siguiente:

“SEGUNDO. Se instruye a la Junta General Ejecutiva a informar al Consejo General, a más tardar la **primera semana de diciembre de 2024**, sobre la pertinencia y la factibilidad técnica, jurídica y normativa para iniciar las actividades necesarias para una nueva planeación estratégica institucional y, en caso de ser viable, presentar la ruta que permita, en su caso, actualizar y/o sustituir el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026.”

Con esta consideración, lo que se estableció es que la DERFE pueda iniciar con la instrumentación de la Estrategia de Transformación Digital, pero deberá alinearse a la planeación estratégica institucional que se defina y que pueda sustituir al Plan Estratégico del INE 2016- 2026.



Marco de referencia para el desarrollo e implementación de la Estrategia de Transformación Digital

El marco metodológico considera llevar a cabo cuatro macro actividades (plan de trabajo, diseño, ejecución y creación de la infraestructura para impulsar y sostener el cambio), por lo que con el presente documento se da cumplimiento al Plan de Trabajo para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital, y se describen las etapas y fases de la segunda macro actividad referente al diseño de la Estrategia.

Macro Actividad	1) Plan de Trabajo para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital	2) Diseño de la Estrategia de Transformación Digital	3) Ejecución de la Estrategia de Transformación Digital	4) Infraestructura para impulsar y sostener el cambio
Etapas	<ol style="list-style-type: none"> Definición del Plan de Trabajo <i>(macro actividades, etapas, fases y plazos)</i> Elaboración y revisión del Plan de Trabajo Presentación del Plan de Trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> Análisis del contexto y diagnóstico de madurez digital Identificación de oportunidades habilitadas digitalmente Transformación de las trayectorias de las interacciones de los actores involucrados Hoja de Ruta Documento Estrategia de Transformación Digital Plan de revisión y actualización de Estrategia 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer la OTD de la DERFE <i>(mandato, equipo de trabajo, plan de comunicación, cadena de reuniones y reportes)</i> Construcción e implementación detallada de iniciativas (optimización de procesos, automatización, prueba, medición, escala) 	<ol style="list-style-type: none"> Habilitar y poner en marcha la infraestructura de transformación, el modelo operativo y la cultura para impulsar el valor y mantener el cambio Modernización tecnológica Programas de administración del cambio y medición de desempeño
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Trabajo para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores 	<ul style="list-style-type: none"> Hoja de Ruta para la transformación digital Documento Estrategia de Transformación Digital Plan de revisión y actualización de Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas implementadas en la DERFE 	<ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica necesaria para la digitalización Programa de administración del cambio, medición del desempeño y mejora de habilidades

Macro Actividad 2. Diseño de la Estrategia de Transformación Digital

La metodología propuesta, parte de tener un entendimiento claro de cómo la DERFE crea valor para poder identificar oportunidades de transformación digital, hace uso de prospectiva Estratégica para analizar la evolución e impacto de las tecnologías emergentes para identificar oportunidades, y utiliza artefactos basados en mejores prácticas de la industria para procesos de transformación digital.

Se habrá de evaluar la incorporación de elementos y principios de estándares internacionales, como la norma ISO 56001, centrada en la gestión de la innovación para gestionar la cartera de iniciativas que se deriven de la Estrategia de Transformación Digital.

Asimismo, se evaluará la forma como se incorporarán nuevos procesos que deriven de esta estrategia para adicionar al estándar implementado en 2023 de la norma ISO 9001:2015, que sigue siendo un factor clave para elevar el estándar de atención ciudadana en los MAC.

Para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores, se considera la realización de las siguientes etapas:

Etapas para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital



Etapa 1. Análisis del contexto del Registro Federal de Electores y diagnóstico de madurez digital (situación actual)

El objetivo de esta etapa es conocer el grado de madurez digital de la DERFE, comprender el entorno y nivel tecnológico bajo el cual se encuentra, así como obtener un entendimiento común del proyecto de Transformación Digital en el ámbito del Registro Federal de Electores.

Fase 1. Entendimiento y análisis del Registro Federal de Electores

En esta fase se logrará un entendimiento de la operación actual del Registro Federal de Electores con la estrategia y el modelo de operación, por lo que

se realizará un análisis de fortalezas y debilidades y se analizará la situación de los proyectos tecnológicos más relevantes y que formarán parte de la Estrategia de Transformación Digital (credencial digital, registro y prerregistro, sistema de administración de citas).

Así, entre otros aspectos, se deberá analizar: la alineación con los objetivos del Plan Estratégico de Gestión y el Plan Estratégico del INE vigentes, la arquitectura tecnológica, estrategia de evolución tecnológica e integración con el nuevo modelo de aprovisionamiento de la CPV, la estrategia de gestión del cambio y la integración de riesgos.

Fase 2. Análisis de factores externos

En esta fase se logrará un entendimiento de los factores externos que inciden para el diseño de la Estrategia de Transformación Digital, identificando las mejores prácticas y tendencias en materia registral y electoral, así como a todos los actores y beneficiarios involucrados tales como ciudadanía, partidos políticos, Consejerías, Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del INE, gobiernos federal y estatales, Organismos Públicos Locales, proveedores, además de instituciones públicas y privadas a las que la DERFE les provee de servicios.

Fase 3. Taller de alineación del entendimiento y expectativas sobre transformación digital

El objetivo de esta fase será alcanzar un entendimiento y acuerdo sobre el significado y alcance de una estrategia de transformación digital entre las autoridades de INE y personal directivo de la DERFE.

Fase 4. Encuesta de madurez digital

La madurez digital es un factor crítico para determinar su capacidad para crear valor a través de medios digitales y así como del éxito en las iniciativas de transformación digital. Se refiere al grado de avance en cuanto a la adopción de tecnologías digitales, las capacidades institucionales, la cultura y su alineación con la Estrategia Institucional.

Al aplicar una encuesta de madurez digital a personal directivo de la DERFE, se podrá obtener un diagnóstico de alto nivel que proporcione una perspectiva interna sobre la adopción digital existente y la infraestructura para soportarla. Esta encuesta permitirá conocer las capacidades, los riesgos, las brechas y las oportunidades existentes para la transformación.

Permitirá identificar el grado de transformación digital existente o en qué medida la organización está preparada considerando cuatro dimensiones:

estrategia digital, modelo organizacional y de operación, cultura y competencias.

Etapa 2. Identificación de oportunidades habilitadas digitalmente

Durante esta etapa se habrán de Identificar cuáles son cadenas de valor de la DERFE con mayor potencial para ser transformadas digitalmente, se identificarán las tendencias tecnológicas de mayor impacto en materia registral, de identificación y electoral, analizando cuales representan una mayor oportunidad para la DERFE.

Etapa 3. Transformación de las trayectorias de interacción de los actores involucrados

La tercera etapa del proyecto replantea las oportunidades que se identificaron en la etapa anterior con la perspectiva de los actores y beneficiarios involucrados.

Se revisarán las interacciones que se tienen con todos los actores y beneficiarios involucrados, tales como ciudadanía, partidos políticos, Consejerías, Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del INE, Gobierno Federal, Gobiernos Estatales, Organismos Públicos Locales, proveedores, además de instituciones públicas y privadas a las que la DERFE les provee de servicios, para identificar las oportunidades de digitalización para cada punto de contacto en términos de deseabilidad, factibilidad técnica y operativa.

Para cada una de las cadenas de valor que habremos de transformar:

- Creación de las trayectorias de interacción de los actores y beneficiarios involucrados.
- Identificación de las oportunidades de digitalización para cada punto de contacto de las trayectorias de interacción de los actores y beneficiarios involucrados.
- Identificación de iniciativas funcionales en términos de deseabilidad, factibilidad técnica, y de negocio.

Etapa 4. Construcción de la Hoja de Ruta de Transformación Digital

Durante esta etapa se definirá cada una de las iniciativas propuestas para después incluirlas dentro de la hoja de ruta para la Estrategia de Transformación Digital.

La hoja de ruta buscará un equilibrio entre iniciativas de crecimiento y aquellas que contribuyan a mejorar la experiencia de la ciudadanía.

Para cada iniciativa se deberá establecer el objetivo, alcance, criterios de éxito, beneficios, indicadores y resultados esperados.

Etapa 5. Integración de documento con la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores

Se integrará el documento donde quedará plasmada la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores.

Etapa 6. Plan de revisión y actualización o ajuste de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores

Se elaborará el plan para la revisión y actualización o ajuste de la Estrategia de manera conjunta con el equipo responsable para determinar frecuencia y fechas en las que la DERFE deberá evaluar la Estrategia de Transformación Digital, considerando eventos externos u organizacionales que podrían llevar a una revisión y/o ajuste.

9. Cronograma de actividades

El cronograma señala las fases para el Diseño de la Estrategia de Transformación Digital, así como las semanas calendario para llevarlas a cabo.

Actividad /semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Planeación detallada del proyecto	█																														
Reunión de Inicio	█																														
1.1 Entendimiento y análisis del Registro Federal de Electores		█	█	█	█	█	█																								
1.2 Comprender factores externos y tendencias								█	█	█	█	█																			
1.3 Alineación de expectativas sobre la Transformación Digital											█	█																			
1.4 Madurez Digital												█	█	█	█																
2.1 Priorización de las cadenas de valor																█	█	█													
2.2 Exploración de horizontes																		█	█												
2.3 Identificación y priorización de oportunidades																			█	█											
2.4 Evaluación del impacto en la cadena de valor																				█	█										
3.1 Identificación de actores involucrados persona y escenario de la trayectoria																					█	█									
3.2 Mapeo de las trayectorias de las interacciones con los actores involucrados																						█	█								
3.3 Priorización de oportunidades																							█	█							
3.4 Definición de metas digitales																								█	█						
3.5 Identificación de Iniciativas																									█	█					
4.1 Detalle de Iniciativas																											█	█	█	█	
4.2 Hoja de Ruta																												█	█	█	█
5.1 Integración del documento de diseño de la Estrategia de Transformación Digital																												█	█	█	█
6.1 Plan de revisión y actualización de la Estrategia de Transformación Digital																															
Informes periódicos de avance					█				█				█				█				█				█						
Presentación de la Estrategia de Transformación Digital a CNV																															█
Presentación de la Estrategia de Transformación Digital a CRFE																															█

Para mayor referencia, en el **Anexo 1** se detallan las fechas de ejecución del Plan de Trabajo, el cual considera la entrega de informes mensuales de avance, así como un informe de conclusión del diseño de la Estrategia de Transformación Digital del Registro Federal de Electores hacia finales del mes de junio de 2025.

Para poder dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de este Plan de trabajo dentro de los informes mensuales de avance, se integrará un apartado de evaluación del avance, la cual se realizará en primer termino considerando el cumplimiento de las actividades y periodos de ejecución del Plan, y conforme a las métricas que sean definidas una vez que se identifiquen las cadenas de valor y se definan las metas digitales e iniciativas a transformar.

10. Organización del proyecto

Oficina de Transformación Digital de la DERFE

Para la organización del proyecto se plantea la integración de la OTD, la cual:

- Obliga a un enfoque de ejecución disciplinado y coherente que permite la medición y el seguimiento.
- Impulsa el impacto y minimiza la fuga de valor al centrarse en la entrega de valor a través de iniciativas en lugar de simplemente realizar un seguimiento del progreso.
- Sirve como un mecanismo de coordinación entre áreas/funciones para impulsar la colaboración y la acción.
- Desarrolla las capacidades de la institución al permitir aprendizajes compartidos entre iniciativas, flujos de trabajo y la institución en general.
- Analiza y, en su caso, atiende el estándar de la norma ISO 56001 para la gestión del proyecto que llevará a cabo la OTD.
- Comunica y atiende las observaciones que, en su caso, se generen en los grupos de trabajo de la CNV.

La OTD de la DERFE considera los siguientes pilares:

- Organización y comunicaciones sólidas.

Infraestructura para garantizar que todos sepan lo que está sucediendo y lo que se espera de ellos.

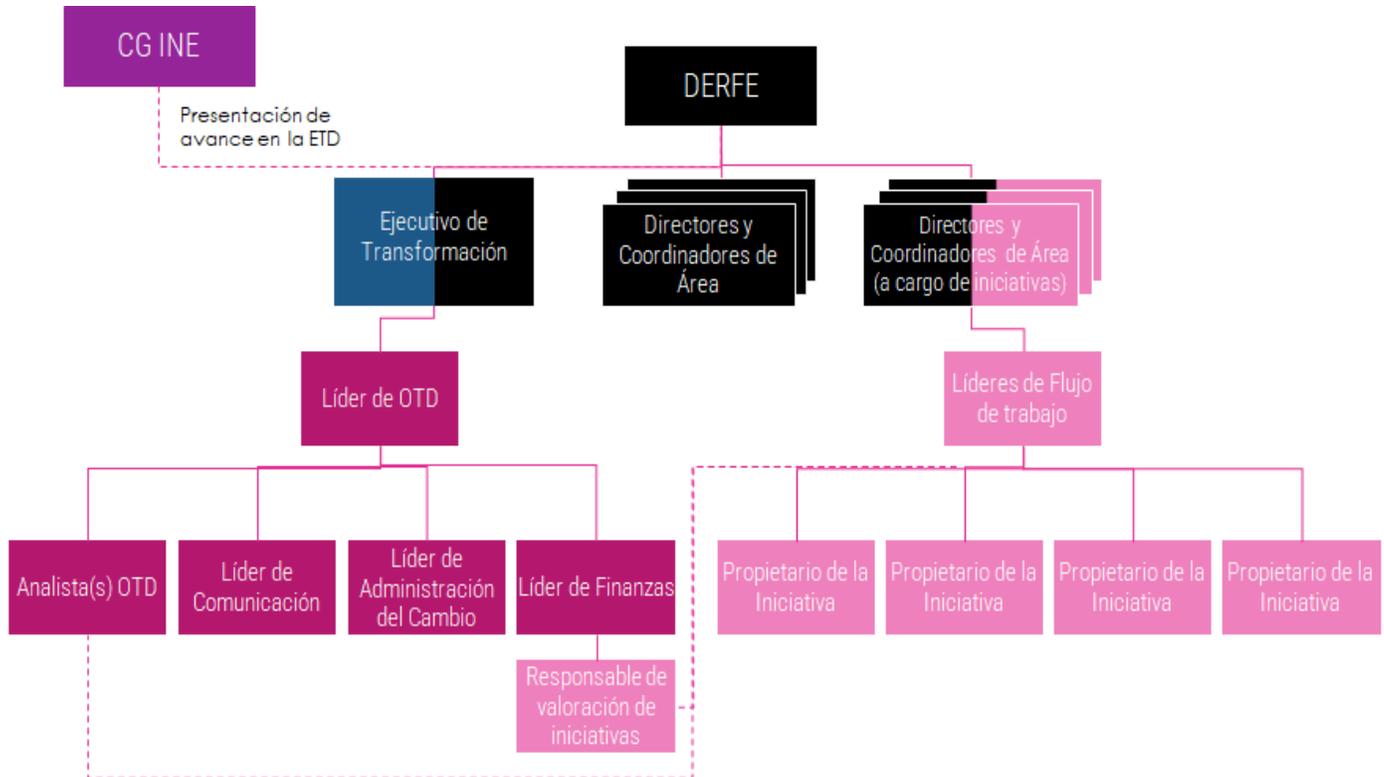
- Gestión estructurada de iniciativas.

Metodología clara para diseñar y ejecutar iniciativas que garanticen la captura de valor.

- Herramientas tecnológicas adecuadas para su propósito.

Aprovechar la tecnología para maximizar el impacto de los procesos y la estructura impulsados por la OTD.

Estructura de organización



De manera inicial, la OTD se conformará con personal adscrito de la Secretaría Técnica y de otras áreas de la DERFE, quienes cumplirán roles específicos conforme a sus funciones y de acuerdo con las actividades a desarrollar dentro de dicha Oficina.

Para la ejecución de la Estrategia por parte de la OTD, se evaluará la necesidad de integrar perfiles especializados que complementen las funciones para su implementación.

Colaboración con instituciones académicas y asesores especializados

Dentro de la organización del proyecto, se considera la colaboración de universidades cuyos convenios con el INE permitan contar con especialistas que colaboren de manera conjunta con el equipo de transformación digital de la DERFE, y aporten sus conocimientos e ideas para fomentar el uso de las mejores prácticas en el desarrollo de las actividades durante las diferentes fases del proyecto.

Anexo 1. **Fechas de ejecución del Plan de Trabajo**

Archivo adjunto