

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

15 de junio de 2016

I. Introducción

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

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

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

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

II. Justificación

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

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

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

III. Antecedentes

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

¹ Véase Anexo 1.

² Véase Anexo 2.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

IV. Temas Estratégicos, en el contexto actual

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

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

⁴ Véase Anexo 3

1. Capital humano⁵

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

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

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

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

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

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

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

Ante tal circunstancia el Instituto requiere:

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

2. Capital social⁶

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

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

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

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

3. Gobernanza⁷

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Capacidad de respuesta, eficacia y eficiencia⁸

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

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

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

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

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

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

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

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

5. **Transparencia y rendición de cuentas⁹**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación

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

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

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

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

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

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

V. Comentarios finales

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

ANEXOS

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