



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2012 - 2015

Plan Estratégico Institucional 2012-2015 vF
(20.07.2011)

Participantes en la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2012-2015

Dr. Leonardo Valdés Zurita
Consejero Presidente

Consejeros Electorales

Mtro. Marco Antonio Baños Martínez

Dra. María Macarita Elizondo Gasperín

Mtro. Alfredo Figueroa Fernández

Dr. Francisco Javier Guerrero Aguirre

Dr. Benito Nacif Hernández

Vocales Ejecutivos Locales

Mtro. Ignacio Ruelas Olvera

Lic. Donaciano Muñoz Loyola

Lic. Marina Garmendía Gómez

Lic. Luis Guillermo de San Denis

Lic. José Luis Vázquez López

L.A.E. Luis Garibi Harper y Ocampo

Lic. Edgar Humberto Arias Alba

Lic. Carlos Manuel Rodríguez Morales

Lic. Josué Cervantes Martínez

Lic. Hugo García Cornejo

Mtro. Jaime Juárez Jasso

Lic. David Alejandro Delgado Arroyo

Lic. José Luis Ashane Bulos

Lic. Matías Chiquito Díaz de León

Lic. Martín Martínez Cortázar

Mtro. Joaquín Rubio Sánchez

Lic. Dagoberto Santos Trigo

Lic. Eduardo Rodríguez Montes

Lic. Héctor García Marroquin

Lic. Mario Barbosa Ortega

Lic. Luis Zamora Cobián

Lic. Ana Lilia Pérez Mendoza

Lic. Juan Álvaro Martínez Lozano

Lic. Pablo Sergio Aispuro Cárdenas

C.P. Miguel Ángel Ochoa Aldana

Lic. Sergio Llanes Rueda

Ing. Jesús Lule Ortega

Lic. Arturo de León Loredó

Dr. Marcos Rodríguez del Castillo

Mtro. Antonio Ignacio Manjarrez Valle

C.P. Fernando Balmes Pérez

Lic. Olga Alicia Castro Ramírez

Lic. Edmundo Jacobo Molina

Secretario Ejecutivo

Prof. Miguel Ángel Solís Rivas

Dirección Ejecutiva de Organización Electoral

Dr. Rafael Martínez Puón

Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral

Mtro. Luis Javier Vaquero Ochoa

Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica

Lic. Román Torres Huato

Dirección Ejecutiva de Administración

Lic. Alfredo Eduardo Ríos Camarena Rodríguez

Encargado del despacho de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

Ing. Sergio Bernal Rojas

Encargado del despacho de la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores

Lic. Alfredo Cristalinas Kaulitz

Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos

Lic. José Luis Alcudia Goya

Coordinación Nacional de Comunicación Social

Lic. Manuel Carrillo Poblano

Coordinación de Asuntos Internacionales

Lic. Jorge Eduardo Lavoignet Vásquez

Dirección del Secretariado

Mtra. Rosa María Cano Melgoza

Dirección Jurídica

Ing. René Miranda Jaimes

Unidad de Servicios de Informática

Dra. Arminda Balbuena Cisneros

Centro para el Desarrollo Democrático

Lic. Luis Emilio Giménez Cacho García

Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación

Mtra. Dalia Moreno López

Coordinación del Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero

Mtro. José Luis Rodríguez Herrera

Unidad Técnica de Planeación

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	5
2	SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1	ENTORNO INSTITUCIONAL.....	8
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.3	PRINCIPALES USUARIOS Y SERVICIOS	13
3	CONTEXTO	18
3.1	ANTECEDENTES	18
3.2	SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	20
3.3	MODELO INTEGRAL DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	23
3.4	DIAGNÓSTICO	25
3.5	ORIENTACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO	26
4	RUMBO ESTRATÉGICO.....	29
4.1	MISIÓN.....	30
4.2	VISIÓN	30
4.3	VALORES.....	31
4.4	TEMAS ESTRATÉGICOS.....	32
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	33
4.6	MAPA ESTRATÉGICO	35
5	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	37
5.1	ARMONIZACIÓN NORMATIVA.....	37
5.2	INSTITUCIONALIDAD Y COMPETENCIA	38
5.3	TRANSVERSALIDAD	40
5.4	POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y EVALUACIÓN.....	41
6	GESTIÓN DEL CAMBIO	42
6.1	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	44
6.2	ESTRATEGIA DE FORMACIÓN.....	45

1 INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación de una nueva cultura de planeación en el Instituto Federal Electoral, es necesario avanzar hacia planes institucionales de largo plazo que orienten el quehacer institucional y que se conviertan en la ruta para gestionar eficazmente las estrategias y políticas para cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional.

Esta nueva cultura de planeación, convoca a una nueva manera de entender y asumir las responsabilidades inherentes a la gestión de la función pública. Los funcionarios del Instituto están llamados a participar más activamente en el empleo de conocimientos innovadores, en el diseño de planes y en la gestión y monitoreo de sus funciones y responsabilidades.

El plan estratégico institucional 2012-2015 está enmarcado en un proceso de transformación, que busca incrementar los niveles de eficiencia del Instituto, ampliando y mejorando la interrelación con los diferentes sectores de la sociedad y asegurando la calidad de sus servicios.

El plan muestra el camino para que el Instituto cumpla con los fines establecidos en su marco normativo y se constituya en el referente principal en el desarrollo de la cultura democrática del país. En su concepción y formulación, se destaca la importancia de la participación e implicación de los Consejeros Electorales, los integrantes

de la Junta General Ejecutiva, así como de los Vocales Ejecutivos Locales.

El proceso de la planeación y la gestión, aun cuando dispone de un conjunto de técnicas, herramientas e instrumentos de apoyo (de diagnóstico, de priorización, etc.), no puede concebirse como un conjunto de soluciones universales para todo tipo de situaciones, es por ello, que el plan estratégico institucional está diseñado especialmente para las características específicas del Instituto.

En términos metodológicos el plan estratégico institucional cuenta con las siguientes características:

- Es un medio para el logro del propósito de transformación institucional.
- Está elaborado a través de un proceso sistematizado y apegado a mejores prácticas.
- Está orientado a una toma de decisiones más racional y transparente.
- Clarifica la ruta para alcanzar los fines del instituto y reduce la incertidumbre.
- Cambia la percepción de trabajar por áreas (visión vertical) a trabajar por objetivos comunes (visión horizontal).
- Favorece la generación de sinergias y trabajo en equipo.
- Considera contar con un ejercicio iterativo de continua revisión y reajuste entre medios y fines, así como de evaluación de resultados.

- Precisa del compromiso y apoyo desde los niveles directivos, pero también requiere de un proceso interactivo y participativo de todos los niveles de la organización para una implantación exitosa.

Estructura del plan

Situación Actual. Este apartado está orientado a que a todos los niveles del Instituto y los ciudadanos interesados, conozcan de manera breve el entorno, estructura, usuarios y servicios que ofrece el Instituto, para entender de mejor manera el plan.

Contexto. Dentro del proceso de implementación de la nueva cultura de planeación del Instituto, explica de dónde y cómo surge el plan y como interactúa con los otros componentes del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Rumbo estratégico. Es la parte esencial del Plan, en él se describe la misión, visión, valores, temas y objetivos estratégicos. Además incorpora el concepto de mapa estratégico como un modelo de gestión, que de una manera gráfica representa la interrelación de los objetivos estratégicos, proporcionando un esquema de integralidad.

Factores críticos de éxito. Describe las decisiones y acciones que deberán llevarse a cabo, para permitir una implementación exitosa del plan.

Gestión del cambio. Explica de manera general, las estrategias para la comunicación y difusión del plan, así como la estrategia de formación de agentes del cambio, que faciliten la adopción del plan en todos los niveles de la organización.

Implementación del plan

La planeación es un proceso orientado a facilitar la toma de decisiones. En este sentido, cabe afirmar que no debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y, en última instancia, a la transformación institucional en un futuro más o menos inmediato.

La forma de alcanzar los fines descritos en el plan, será a través de la definición y ejecución de la Cartera Institucional de Proyectos (planeación táctica), así como través de los procesos institucionales y actividades cotidianas (planeación operativa).

Es por ello, que no contiene un plan de acción, debido a que el plan estratégico indica hacia donde queremos llevar, y la planeación táctica y operativa muestran como llegaremos.

Como un primer avance en el proceso de implementación y adopción, la elaboración de las políticas y programas generales para el año 2012 (planeación operativa), por primera vez se vincularon los objetivos de las unidades hacia los objetivos estratégicos.

De la misma manera, en la construcción de la Cartera Institucional de Proyectos 2012, todos los proyectos derivarán de un objetivo estratégico, estableciendo cuál será su aportación para la consecución del mismo.

Para finalizar, la planeación no sólo debe orientar la toma de decisiones, sino que también debe responder a criterios de racionalidad y transparencia, permitiendo así fundamentar nuestras acciones y explicar a los demás cómo y por qué tomamos las decisiones, sometiendo a éstas y a los motivos que las impulsan a la rendición de cuentas.

Para esto, se tienen previsto implementar estrategias para que en un proceso evolutivo, la elaboración del presupuesto anual del instituto, este totalmente orientado a la planeación institucional.

Además como ya se ha expresado, el plan requiere de un proceso continuo de revisión, por ello, será necesario que antes de su entrada en vigor, se establezcan metas y se definan los indicadores que permitan dar seguimiento oportuno, y se evalúe su avance y cumplimiento.

2 SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ENTORNO INSTITUCIONAL

El Instituto Federal Electoral cuenta con 20 años de historia y muchos logros en su agenda, así como también grandes transformaciones en su funcionamiento y atribuciones, sobre todo derivado de las nuevas y complejas responsabilidades producto de la Reforma Constitucional y Legal de 2007-2008.

El Instituto ha enfrentado con solidez estos cambios convirtiéndolos en retos que le permitan evolucionar y fortalecer el reconocimiento y credibilidad de la sociedad actual, cada día más proactiva y exigente.

Ante este entorno cambiante y evolutivo, el IFE reconoce la necesidad de avanzar y transformarse organizacionalmente, ser una institución innovadora y moderna, de reconocida calidad no sólo en la organización y celebración de los procesos electorales federales, sino también en su operación cotidiana, en el hacer del día a día de todos los que en él laboran y en la propia conducta de sus servidores públicos.

En tal virtud, es necesario entender la planeación como un proceso para intervenir y transformar la realidad, no sólo para analizarla y diagnosticarla como

habitualmente se hace. Es menester concebirla como un proceso de participación y colaboración que compromete a toda la institución a perfeccionar sus acciones para el cumplimiento de los fines y atribuciones que le confiere la Constitución y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Un enfoque de planeación innovador requiere de condiciones propicias para fomentar una auténtica participación orientada a identificar los principales problemas y retos. Sin embargo, cuando el proceso se lleva a cabo con órganos colegiados, como es el caso de la estructura organizacional del Instituto Federal Electoral, la construcción de acuerdos cobra un papel fundamental y es más compleja la adopción de iniciativas y proyectos transformadores. Por ello el reto es aún mayor; no obstante, se ha decidido considerar a la planeación como una oportunidad para la creación y aplicación de formas novedosas de organización y administración que permitan aprovechar las experiencias como fuente de aprendizaje e innovación.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El artículo 41, párrafo segundo, base V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que el Instituto Federal Electoral es un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, que tiene la función estatal de organizar las elecciones federales, y en el ejercicio de esta atribución se rige conforme a los principios de objetividad, certeza, legalidad, independencia e imparcialidad.

Por su parte, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), base legal de la actuación del Instituto para el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales, establece en sus artículos 105 y 106 sus fines y naturaleza jurídica, señalando al efecto que será independiente en sus decisiones y funcionamiento y se regirá por las disposiciones constitucionales relativas y las establecidas en el propio Código.

Son fines del Instituto:

- Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
 - Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
 - Integrar el Registro Federal de Electores.
 - Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
 - Velar por la autenticidad y la efectividad del sufragio.
 - Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática.
 - Fungir como autoridad única para la administración de los tiempos del Estado en radio y televisión, destinados a los objetivos propios del Instituto, a los de otras autoridades electorales y garantizar el ejercicio de los derechos que la Constitución otorga a los partidos políticos en la materia.

Para dar cumplimiento a lo anterior, el Instituto cuenta con una estructura de grandes dimensiones. Respecto a su personal, el número de empleados¹ asciende a un total de 15,827, distribuidos 3,363 en oficinas centrales y 12,464 en órganos desconcentrados, todos ellos miembros del Servicio Profesional Electoral y de la rama administrativa.

En la conformación y funcionamiento del Instituto se distinguen y delimitan claramente las atribuciones de tres tipos de órganos:

¹ Fecha de corte: febrero de 2011.

Directivos. Se integran en forma colegiada bajo la figura de Consejos: el Consejo General, que es de carácter permanente; los Consejo Locales, uno en cada entidad federativa y los Consejo Distritales, uno en cada distrito electoral, que se instalan y sesionan durante los procesos electorales federales.

Ejecutivos y técnicos. Se constituyen predominantemente por miembros del servicio profesional electoral, bajo la figura de Juntas Ejecutivas. Son los órganos permanentes responsables de las tareas técnicas y administrativas requeridas para la adecuada preparación, organización y desarrollo de los procesos electorales federales, así como de las demás funciones del Instituto.

De vigilancia. Se conforman con representación preponderante y paritaria de los partidos políticos, bajo la figura de Comisiones. Sin embargo, no forman parte de la estructura del Instituto.

Atendiendo al principio de desconcentración en que se sustenta la organización y funcionamiento del Instituto, estos órganos están representados a nivel central, estatal (una delegación en cada una de las 32 entidades federativas), distrital (una subdelegación en cada uno de los 300 distritos uninominales) e incluso, en algunos casos, seccional.

Los órganos centrales del Instituto son:

Consejo General. Es el órgano superior de dirección de todo el Instituto, responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en

materia electoral, así como de velar porque los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad guíen todas las actividades de la institución. Se integra por un Consejero Presidente y ocho Consejeros Electorales, y obedece a mandato constitucional.

Presidencia del Consejo General. A cargo del Consejero Presidente, cuyas funciones se encuentran establecidas en el artículo 119 del COFIPE.

Junta General Ejecutiva. Es el órgano ejecutivo y técnico de mayor jerarquía encargado de la instrumentación de las funciones del Instituto y de dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobados por el Consejo General. Está integrada por:

- El Presidente del Consejo General, quien también preside la Junta General Ejecutiva.
- El Secretario Ejecutivo del Instituto Federal Electoral, que funge como Secretario Técnico
- El Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores.
- El Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos.
- El Director Ejecutivo de Organización Electoral.
- El Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral.
- El Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- El Director Ejecutivo de Administración.

Asisten además con derecho a voz, pero sin voto, los titulares de:

- Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos.
- Centro para el Desarrollo Democrático.
- Coordinación de Asuntos Internacionales.
- Coordinación Nacional de Comunicación Social.
- Dirección del Secretariado.
- Dirección Jurídica.
- Unidad de Servicios de Informática.
- Unidad Técnica de Planeación.
- Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación.
- Coordinación del Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero.²

El Contralor General participa, a convocatoria del Consejero Presidente, en las sesiones de la Junta General Ejecutiva, con derecho a voz y sin derecho a voto.

Secretaría Ejecutiva. Su titular coordina la Junta General conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto; funge como secretario del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.

Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos. Tiene a su cargo la recepción y revisión integral de los informes que presenten los partidos respecto del origen y monto de los recursos que reciban por cualquier modalidad de financiamiento, así como de su destino y aplicación.

Además de lo anterior, la ley electoral dispone el funcionamiento permanente de seis comisiones del Consejo General, que se integran exclusivamente por Consejeros Electorales:

- Comisión de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- Comisión de Organización Electoral.
- Comisión de Prerrogativas y Partidos Políticos.
- Comisión del Servicio Profesional Electoral.
- Comisión del Registro Federal de Electores.
- Comisión de Quejas y Denuncias.

² En sus periodos de funcionamiento de acuerdo a lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

La estructura desconcentrada del Instituto se conforma de la siguiente manera:

Una delegación en cada entidad federativa integrada por:

Junta Local Ejecutiva. Órgano permanente que se integra por un Vocal Ejecutivo, un Vocal de Organización Electoral, uno del Registro Federal de Electorales, uno de Capacitación Electoral y Educación Cívica y un Vocal Secretario, todos miembros del Servicio Profesional Electoral.

Vocal Ejecutivo Local. Preside la Junta y es el responsable de la coordinación con las autoridades electorales de la Entidad Federativa que corresponda, para el acceso a la radio y televisión de los partidos políticos en las campañas locales, así como de los Institutos Electorales o equivalentes, en los términos establecidos en el COFIPE.

Consejo Local. Se instala y funciona durante el proceso electoral federal.

Asimismo, una subdelegación en cada uno de los 300 distritos electorales uninominales, integrada por:

Junta Distrital Ejecutiva. Órgano permanente integrado por el Vocal Ejecutivo

Distrital y los Vocales de Organización Electoral, del Registro Federal de Electorales, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y un Vocal Secretario. Todos miembros del Servicio Profesional Electoral.

Vocal Ejecutivo Distrital. Preside la Junta Distrital.

Consejo Distrital. Se instala y funciona durante el proceso electoral federal.

Cabe destacar la figura de la **Contraloría General del Instituto**, que es el órgano de control interno que tiene a su cargo la fiscalización de los ingresos y egresos de la Institución. En el ejercicio de sus atribuciones está dotada de autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su funcionamiento y resoluciones.

2.3 PRINCIPALES USUARIOS Y SERVICIOS

El Instituto Federal Electoral, tiene a su cargo en forma integral y directa todas las actividades relacionadas con la preparación, organización, conducción y vigilancia de los procesos electorales federales, así como aquellas que resultan consecuentes con los fines que la ley le fija.

Entre los principales servicios que ofrece el Instituto, se encuentran los siguientes:

- Integrar y actualizar el Registro Federal de Electores.
- Poner a disposición de los ciudadanos los medios para consulta electrónica de su inscripción en el padrón electoral y en las correspondientes listas nominales, conforme a los procedimientos que determine la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores.
- Poner a disposición de la sociedad módulos de atención ciudadana.
- Otorgar a los partidos políticos acceso en forma permanente a la base de datos del padrón electoral y las listas nominales, exclusivamente para su revisión.
- Expedir la Credencial para Votar con fotografía.
- Delimitar y revisar periódicamente la geografía electoral.
- Registrar a los partidos y agrupaciones políticas nacionales.
- Atender los asuntos relativos a los derechos y prerrogativas de los partidos y agrupaciones políticas nacionales.
- Determinar los topes de gasto de precampaña por precandidato y tipo de elección para la que pretenda ser postulado.
- Registrar las candidaturas a cargos de elección federal.
- Diseñar, imprimir y distribuir los materiales y documentos electorales.
- Organizar periódicamente las elecciones federales, y en su caso, las de las entidades federativas que así lo soliciten.
- Formular los estudios en los que se establezcan las condiciones, costos y plazos para que el Instituto Federal Electoral asuma la organización de procesos electorales locales, formulando el proyecto de convenio correspondiente que, en su caso, deberá ser aprobado por el Consejo General con al menos seis meses de anticipación al inicio del proceso electoral local de que se trate, lo anterior a solicitud de las autoridades competentes en las entidades federativas.
- Seleccionar y capacitar a los funcionarios de mesas directivas de casilla.
- Regular la observación electoral, las encuestas y sondeos de opinión.
- Computar los resultados electorales.

- Realizar, a través de los Consejos Distritales del Instituto, el recuento de votos en la totalidad de las casillas, cuando exista indicio de que la diferencia entre el candidato presunto ganador de la elección en el distrito y el que haya obtenido el segundo lugar en votación es igual o menor a un punto porcentual, y al inicio de la sesión exista petición expresa del representante del partido que postuló al segundo de los candidatos antes señalados, o bien, cuando al término del cómputo se establece que la diferencia entre el candidato presuntamente ganador y el ubicado en segundo lugar es igual o menor a un punto porcentual, y existe la petición expresa antes referida.
- Declarar la validez y otorgar las constancias en la elección de diputados y senadores.
- Diseñar e instrumentar programas permanentes de educación cívica.
- Brindar capacitación electoral en el ámbito internacional.
- Promover el conocimiento sobre la cultura democrática y la importancia de la participación de la sociedad en la vida democrática del país.
- Disponer el alcance y ordenar la operación e instrumentación de monitoreos para verificar el cumplimiento de las pautas de transmisión, así como de las normas aplicables respecto de la propaganda política y electoral que se difunda por radio y televisión.
- Emitir las reglas a las que se sujetarán las campañas de promoción del voto que realicen otras organizaciones ciudadanas.
- Recibir los informes mensuales que rindan las organizaciones de ciudadanos que pretendan obtener su registro como partidos políticos, sobre el origen y destino de los recursos que obtengan para el desarrollo de sus actividades tendentes a la obtención del registro legal.
- Garantizar el acceso de toda persona a la información de los partidos políticos, mediante la presentación de solicitudes específicas.
- Requerir a los partidos políticos para que proporcionen en forma directa a los ciudadanos la información que tenga el carácter de pública y no obre en los archivos del Instituto.
- Distribuir entre los partidos políticos nacionales, durante el periodo de precampaña federal y hasta la conclusión de las mismas, en conjunto, 18 minutos en cada estación de radio y canal de televisión.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 30 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de precampaña.
- Distribuir entre los partidos políticos nacionales, durante el periodo de campaña federal y hasta la conclusión de la misma, en conjunto, 41 minutos en cada estación de radio y canal de televisión.

- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 7 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de campaña.
- Elaborar las pautas para la transmisión de los mensajes de campaña de los partidos políticos.
- Asignar a los partidos políticos, por conducto de las autoridades electorales administrativas correspondientes, 15 minutos diarios en cada estación de radio y canal de televisión para la difusión de mensajes de campaña en procesos electorales locales con jornadas comiciales coincidentes con la federal.
- Aprobar las propuestas de pautas que formulen las autoridades electorales administrativas correspondientes para la difusión de mensajes de campaña en procesos electorales locales con jornadas comiciales coincidentes con la federal.
- Elaborar el catálogo y mapa de coberturas de todas las estaciones de radio y canales de televisión, así como su alcance efectivo.
- Elaborar el listado de estaciones de radio y canales de televisión que participarán en la cobertura de las elecciones locales.
- Poner a disposición de las autoridades electorales administrativas en las entidades federativas cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales, 12 minutos diarios en cada estación de radio y canal de televisión para la difusión de los mensajes de precampaña local.
- Aprobar las propuestas de pautas que formulen las autoridades electorales administrativas correspondientes para la difusión de mensajes de precampaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 36 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de precampaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Poner a disposición de las autoridades electorales administrativas en las entidades federativas cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales, 18 minutos diarios en cada estación de radio y canal de televisión para la difusión de los mensajes de campaña local.
- Aprobar las propuestas de pautas que formulen las autoridades electorales administrativas correspondientes para la difusión de mensajes de campaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 30 minutos en

cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de campaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.

- Expedir las pautas para la transmisión de sus respectivos mensajes de comunicación social y aprobar aquellas que para tal efecto formulen otras autoridades electorales, durante los tiempos de precampaña y campaña, tanto federal como local.
 - Asignar a los partidos políticos, fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales, el 50% del tiempo asignado al Instituto en radio y televisión.
 - Aprobar semestralmente las pautas de transmisión de los programas y mensajes de los partidos políticos fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales.
 - Asignar para fines propios y de otras autoridades electorales, fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales, el 50% del tiempo asignado al Instituto en radio y televisión.
 - Aprobar trimestralmente las pautas de transmisión de sus propios mensajes y de otras autoridades electorales, fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales.
 - Verificar, en forma directa, el cumplimiento de las pautas de transmisión, así como el cumplimiento de las normas aplicables respecto de la propaganda electoral que se difunda por radio y televisión.
- Realizar los monitoreos de las transmisiones sobre las precampañas y campañas electorales en los programas en radio y televisión que difundan noticias.
 - Hacer públicos los resultados de los monitoreos de las transmisiones sobre las precampañas y campañas electorales en los programas en radio y televisión que difundan noticias, por lo menos cada quince días, a través de los tiempos destinados a la comunicación social del Instituto Federal Electoral y en los demás medios informativos que determine el propio Consejo.
 - Recibir a través de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos los informes trimestrales de avance del ejercicio de parte de los partidos políticos.
 - Abrir, previo acuerdo del Consejo General, procesos extraordinarios de fiscalización, con plazos diferentes a los establecidos por las disposiciones legales aplicables.
 - Determinar en el presupuesto anual de egresos del propio Instituto la partida destinada a cubrir el costo de la franquicia postal de los partidos políticos; en años no electorales el monto total será equivalente al dos por ciento del financiamiento público para actividades ordinarias; en años electorales equivaldrá al cuatro por ciento.

- Disponer lo necesario en su presupuesto anual para cubrir el costo de las franquicias telegráficas correspondientes a los comités nacionales de cada partido político.
 - Disponer lo necesario para que sean adjudicados a la Federación los recursos y bienes remanentes de los partidos políticos nacionales que pierdan su registro legal.
 - Recibir de cada partido político los informes de ingresos y gastos de cada precandidato y determinar si ha rebasado o no los topes de campaña establecidos por el Consejo General.
 - Resolver, a través de las juntas y consejos distritales del Instituto en cada distrito electoral, las quejas motivadas por la propaganda impresa de los partidos políticos y candidatos.
 - Resolver, a través de las juntas o consejos locales, los recursos de revisión que se interpongan en contra de las resoluciones de las juntas y consejos distritales al resolver el procedimiento especial sancionador.
 - Tramitar y resolver los procedimientos sancionadores ordinarios que se inicien a instancia de parte o de oficio por la comisión de conductas infractoras a la normatividad electoral. Tramitar y resolver los procedimientos especial sancionadores cuando se denuncie la comisión de conductas que: violen lo establecido en el párrafo segundo de la Base III del artículo 41 o en el séptimo párrafo del artículo 134 de la Constitución; contravengan las normas sobre propaganda política o electoral establecidas para los partidos políticos; o constituyan actos anticipados de precampaña o campaña.
 - Ejercer la facultad de atracción para resolver el procedimiento sancionador cuando la conducta denunciada constituya una infracción generalizada o revista gravedad.
- Tomando en cuenta todo lo anterior, se desprende que el Instituto no sólo brinda servicios a aquellos individuos que tienen la calidad de ciudadanos, según lo establecido por la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sino a la sociedad en general, porque la participación en el desarrollo de la vida y cultura en un Estado democrático de derecho, como México, no sólo corresponde a los ciudadanos, sino a todos quienes lo integran, a la sociedad mexicana en general sin distinción de origen étnico, género, edad, salud, religión, condición económica o estado civil.
- A manera ejemplificativa, más no limitativa, el Instituto Federal Electoral brinda servicios a distintos grupos sociales:
- Ciudadanos mexicanos
 - Mexicanos residentes en el extranjero
 - Niños y jóvenes menores de 18 años
 - Grupos indígenas
 - Partidos políticos
 - Asociaciones políticas nacionales
 - Asociaciones civiles
 - Asociaciones de observadores electorales
 - Organizaciones no gubernamentales
 - Instituciones académicas
 - Institutos estatales electorales
 - La comunidad internacional

3 CONTEXTO

3.1 ANTECEDENTES

El 29 de enero de 2010, el Consejo General del Instituto Federal Electoral, reconociendo la necesidad de generar nuevos esquemas de planeación institucional que apoyaran y promovieran la estrategia de modernización y transformación deseada en una organización con 20 años de existencia, creó por virtud del acuerdo CG02/2010 una nueva Unidad Técnica cuya especialización sería la Planeación y su propósito fundamental el diseñar e instrumentar un Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Como primer paso para lograr lo anterior, se realizaron tres talleres de planeación estratégica con la participación de los miembros de la Junta General Ejecutiva y los 32 Vocales Ejecutivos Locales que dieron como resultado la construcción del *Rumbo Estratégico Institucional*.

El primero de estos talleres de planeación se realizó los días 30 de abril y 1 de mayo de 2010, con los integrantes de la Junta General Ejecutiva. De dicho taller se obtuvieron como resultados los siguientes:

- Misión institucional
- Visión institucional
- Diagnóstico de la situación actual en el Instituto (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

- Objetivos estratégicos

Estos resultados fueron incluidos en el Marco General de las Políticas y Programas Generales 2011 del Instituto Federal Electoral, bajo el concepto de *Rumbo Estratégico Institucional*, y aprobados por la Junta General Ejecutiva y el Consejo General.

Fue el primer paso en la construcción de un instrumento rector de la planeación estratégica: el Plan Estratégico Institucional.

Reconociendo la importancia y la necesidad de integrar la perspectiva de la estructura desconcentrada, e incluir la participación de las Juntas Locales del Instituto en la construcción del *Plan Estratégico Institucional*, se realizó en el mes de diciembre de 2010 un segundo taller de planeación con los 32 Vocales Ejecutivos Locales, en el cual se hicieron importantes aportaciones a los elementos enunciados en el párrafo anterior.

De gran relevancia resultó poder incluir la participación de los representantes del Instituto Federal Electoral en las 32 entidades federativas de la República Mexicana en los trabajos previos a la generación de este Plan Estratégico Institucional.

Con la finalidad de integrar ambas perspectivas, se llevó a cabo un tercer ejercicio de planeación en el mes de marzo de 2011, en el cual participaron los integrantes de la Junta General Ejecutiva ampliada y los 32 Vocales Ejecutivos Locales del Instituto.

Los resultados de dicho trabajo fueron la revisión, análisis y consenso sobre:

- Misión institucional
- Visión institucional 2015
- Diagnóstico de la situación actual en el Instituto (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Prioridades institucionales
- Objetivos estratégicos
- Primera propuesta de indicadores estratégicos

Finalmente, para completar la construcción de este Plan Estratégico Institucional se contó con la participación de los Consejeros Electorales, integrantes del máximo órgano de dirección del Instituto Federal Electoral: el Consejo General.

Para lo anterior, se realizaron diversos ejercicios de revisión, análisis, discusión y consenso tanto en lo individual como de forma colectiva con los consejeros electorales, con la finalidad de contar con el producto final esperado, un Plan Estratégico Institucional incluyente, participativo y que reflejara las perspectivas de aquellos involucrados de manera directa en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones estratégicas y de gestión en el Instituto Federal Electoral.

3.2 SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

En diciembre de 2010, la Junta General Ejecutiva del Instituto y el Consejo General aprobaron el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional (SIPSEI), cuyo objetivo principal es que el Instituto incorpore de manera gradual y ampliada nuevas capacidades y competencias que contribuyan de manera proactiva y articulada en la definición, organización, planeación y gestión de las acciones que tienen la finalidad de materializar la misión y visión del Instituto.

La implementación de este sistema, permitirá contribuir al mejoramiento de las actividades institucionales tanto en el marco estratégico como en el táctico y operativo, teniendo entre sus principales beneficios e impactos los siguientes:

- *Contribuir al cumplimiento de la misión y visión institucionales de manera eficaz, eficiente y transparente, con un enfoque integral de planeación a corto, mediano y largo plazo.*
- *Propiciar un adecuado alineamiento de los componentes de la organización: procesos, tecnologías de la información y comunicaciones; recursos humanos, financieros y materiales.*
- *Apoyar la integración, diseño e instrumentación de iniciativas de modernización institucional con enfoque a resultados.*
- *Aportar información que facilite la oportuna toma de decisiones y mejore el proceso de transparencia y rendición de cuentas.*
- *Incentivar la participación de todas las áreas institucionales en el desarrollo y operación del Sistema.*
- *Contribuir al desarrollo de capacidades institucionales y competencias personales con enfoque a la construcción de una nueva cultura institucional.*
- *Generar un adecuado equilibrio en la detección y atención de las prioridades institucionales y la operación cotidiana.*
- *Facilitar la construcción de un enfoque de servicio y atención a la ciudadanía.*
- *Responder a las exigencias sociales de mejoramiento en el uso de prácticas administrativas y operativas que hagan eficiente, eficaz y racional el uso de los recursos públicos.*

Figura 1. Modelo gráfico conceptual del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.



El Sistema está relacionado con las siguientes áreas de interés institucional, las cuales se podrán actualizar, en la medida que se avance en su implementación.

Rumbo estratégico. *Determinación con el grupo directivo del Instituto, de los componentes estratégicos del Instituto, con el fin de alinear los esfuerzos y recursos institucionales y definir las iniciativas estratégicas a instrumentar.*

Esfuerzos institucionales. *Alcanzar el equilibrio en el tratamiento de situaciones estructurales y emergentes, impulsando la planeación de las diversas acciones institucionales que permitan ordenar el tiempo y los recursos que se dedican a cuestiones estructurales y extraordinarias, que aseguren la continuidad de las actividades en el corto, mediano y largo plazo.*

Orientación a la sociedad. *Incremento del valor público de los servicios que proporciona*

el Instituto a la sociedad, mediante la generación de servicios de calidad y con la reducción de los recursos necesarios para proporcionarlos.

Capacidades institucionales y competencias personales. *Identificación, análisis y priorización del desarrollo de las capacidades y habilidades del personal del Instituto que impulsen el incremento de su profesionalización para mejorar la eficacia y eficiencia institucional.*

Innovación y mejora en la generación de productos y servicios. *Optimización, rediseño y reingeniería de procesos que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios institucionales en un entorno permanente de innovación.*

Transformación organizacional. *Ser el referente que oriente e impulse la instrumentación de mejores prácticas y metodologías probadas a nivel nacional e internacional que guíen y apoyen la*

definición de un nuevo modelo organizacional innovador y de largo plazo que permita un enfoque a resultados, procesos, efectividad en el uso de recursos y el óptimo cumplimiento de las atribuciones del Instituto.

Integración de acciones e iniciativas institucionales. Mejorar la coordinación y comunicación entre las áreas institucionales que permita la sinergia en la instrumentación de programas y proyectos, así como la estandarización de los procesos y servicios asociados.

Racionalidad, transparencia y rendición de cuentas. Fortalecer la cultura de seguimiento, medición y evaluación institucional, orientada a tres ámbitos: interno, para tener un eficiente proceso de evaluación del desempeño; Cuenta de la Hacienda Pública que informe la situación contable y presupuestal del Instituto; y a la sociedad con un informe sobre la gestión institucional. Todo ello acompañado de un adecuado plan de difusión y comunicación.

Mejora regulatoria. Revisión y análisis de la normatividad institucional vigente para realizar las adecuaciones pertinentes enfocadas a obtener más y mejores resultados, incrementar la efectividad operativa y administrativa y alcanzar los fines, objetivos y metas del Instituto.

Figura 2. Relación de componentes y objetivos del Sistema

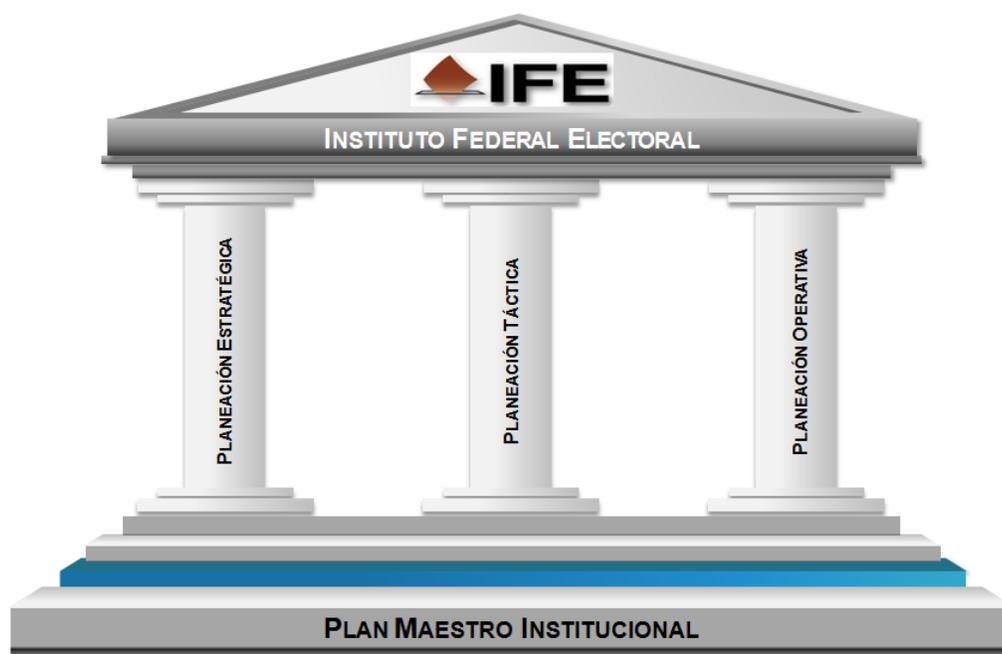
Planeación Institucional	Garantizar que la planeación en sus múltiples variantes (estratégicas, tácticas y operativas), se constituya como un componente fundamental de la cultura organizacional, siendo el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas y actores institucionales.
Administración de Proyectos	Institucionalizar a esta disciplina como una práctica generalizada que permita un mejor control, seguimiento, medición y evaluación de la Cartera Institucional de Proyectos.
Administración por Procesos	Instrumentar un modelo organizacional orientado a procesos que permita mejorar la calidad de los productos y servicios con un enfoque a resultados y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la sociedad.
Presupuesto Orientado a la Planeación	Mejorar sustancialmente las asignaciones presupuestales y el ejercicio del gasto con una alineación a la Planeación Institucional, incrementando la transparencia en el uso de los recursos presupuestales autorizados anualmente al Instituto y favoreciendo la rendición de cuentas.
Desarrollo Organizacional	Impulsar la evolución Institucional, a través de la innovación en el desarrollo de sus actividades, del impulso al desarrollo de su capital intelectual y de la administración del conocimiento, que acompañada de un programa de desarrollo de competencias y gestión del cambio, aporte en la construcción de una nueva cultura laboral y mejore y optimice el desempeño Institucional.
Seguimiento, Medición y Evaluación	Auspiciar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos, a través de una valoración objetiva del desempeño Institucional bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de políticas, planes, estrategias, objetivos, proyectos y metas.

3.3 MODELO INTEGRAL DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Como parte del componente *Planeación Institucional* del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, la Junta General Ejecutiva y el Consejo General aprobaron en el 25 de mayo de 2011, mediante acuerdo CG173/2011 el *Modelo Integral de Planeación Institucional*, el cual es conceptualizado como Plan Maestro Institucional.

El Plan Maestro Institucional es el modelo de planeación diseñado para el Instituto Federal Electoral, que contiene el conjunto de elementos estratégicos, tácticos y operativos que orientarán el quehacer institucional en un horizonte temporal determinado.

Figura 3. Representación gráfica del Plan Maestro Institucional



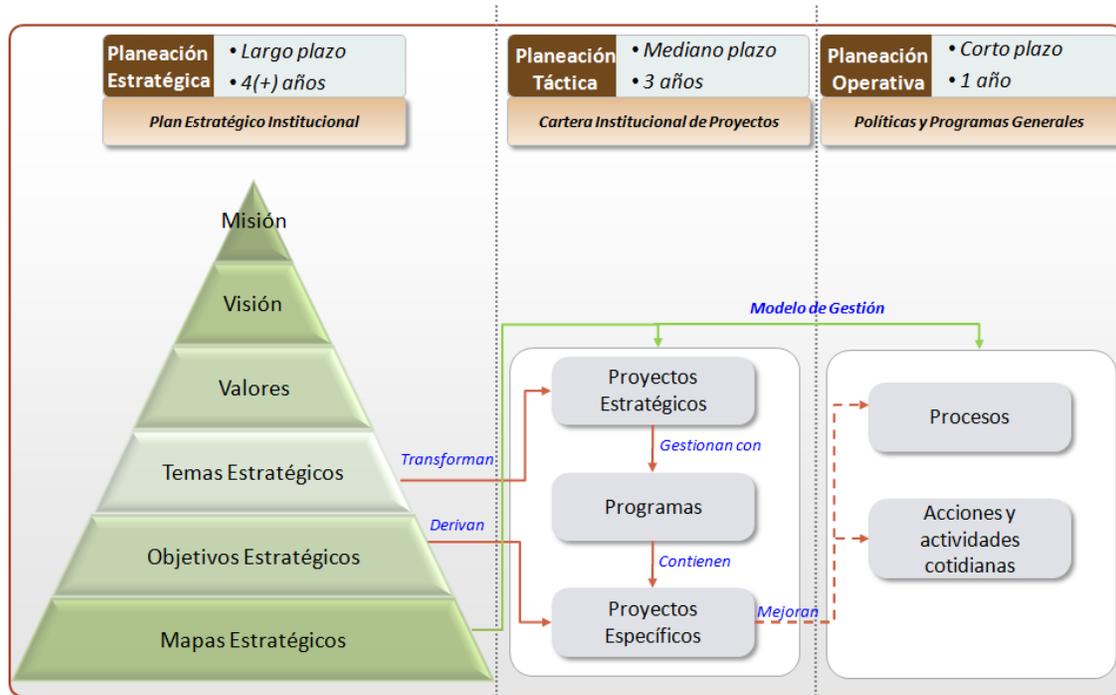
Planeación Estratégica. Se refiere al Plan Estratégico Institucional en el que se define el rumbo estratégico en un horizonte temporal de largo plazo, a partir del cual se define y aplica un proceso de planeación, que aporta elementos para la toma de decisiones a nivel directivo y orienta la conducción de la gestión institucional hacia el logro de sus objetivos y metas.

Planeación Táctica. Es el despliegue de iniciativas a través del cual se alcanzarán los objetivos estratégicos; está conformada por la Cartera Institucional de Proyectos de mediano plazo. Es el vínculo que une la planeación estratégica con la operativa.

Se integra de acuerdo a los elementos que se definen en el Modelo de Administración de Proyectos del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Planeación Operativa. Define los objetivos anuales y funciones que desarrollarán cada una de las unidades responsables del Instituto, debiendo estar orientados al cumplimiento de los elementos contenidos en la planeación estratégica. Su horizonte temporal abarca regularmente plazos breves, en la mayoría de los casos anuales, semestrales o trimestrales. En el Instituto Federal Electoral este componente se materializa a través de las políticas y programas generales.

Figura 4. Modelo gráfico conceptual del Modelo Integral de Planeación Institucional y la interrelación de sus componentes



3.4 DIAGNÓSTICO

Para definir los temas y objetivos estratégicos de mediano y largo plazo que guiarán los esfuerzos y acciones de la Institución en los próximos años, se realizó un análisis interno y externo de la situación actual del Instituto, utilizando para ello la metodología denominada *FODA* (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*).

Para efectuar el análisis externo, en primer lugar se identificó a los involucrados y se definió el marco de acción para luego identificar las oportunidades más relevantes y las principales amenazas que se presentan en el contexto en el cual el Instituto desarrolla sus actividades.

Las oportunidades más relevantes representan una posibilidad de crecimiento y desarrollo para la organización, en tanto que las amenazas definen las circunstancias que podrían impactar negativamente en el futuro funcionamiento.

Respecto al análisis interno, se identificaron las fortalezas y las debilidades de la Institución, tanto en el ámbito central como en el desconcentrado.

Para otorgar un valor agregado a los resultados del diagnóstico FODA, se definieron los temas estratégicos orientados a preservar e incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y mitigar las amenazas; en resumen, corresponden a los grandes retos en los cuales el Instituto debe focalizarse, para orientar y concentrar los esfuerzos institucionales. De estos temas se derivaron los objetivos estratégicos, que también constituyen la base para la definición de los *proyectos estratégicos* contenidos en la planeación táctica, y además son utilizados como *perspectivas que* agrupan de forma homogénea a los objetivos estratégicos y que se representan en el Mapa Estratégico (apartado 3.6).

3.5 ORIENTACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

En el ámbito internacional, desde hace varios años se ha venido analizando el papel del Estado y las instituciones que lo conforman. En este sentido, ha habido reformas orientadas a favorecer la participación ciudadana y a fortalecer los mecanismos de control social sobre el quehacer de las instituciones públicas, en donde los temas de transparencia y rendición de cuentas se vuelven muy relevantes.

Adicionalmente, se han realizado esfuerzos para la mejora operativa y administrativa en las instituciones, como es el establecimiento de sistemas de planeación estratégica, revisiones normativas, cambios en las formas de gestión de los recursos públicos, así como en las modalidades de atención y prestación de servicios. Asimismo, la *ciudadanización* de algunas funciones estatales que son consideradas socialmente relevantes y/o delicadas.

En estos términos, existe una demanda creciente de parte de la sociedad para que las instituciones sean más transparentes y abiertas, pero sobre todo incluyentes, tanto en lo referente al diseño e instrumentación de políticas públicas que promueven el desarrollo económico, político y social, así como en la prestación de servicios, especialmente los que competen exclusivamente al Estado.

Es precisamente en este contexto en donde se enmarca el concepto de *Valor Público*³, entendido como los beneficios que el Estado y sus instituciones entregan a la sociedad por medio de leyes y regulaciones, prestación de servicios públicos, diseño e instrumentación de políticas públicas que priorizan la acción gubernamental, entidades públicas con mandatos legales específicos y con la construcción de institucionalidad.

De acuerdo con lo señalado por Moore, no es suficiente con cumplir el mandato institucional, ni con demostrar gran efectividad y eficiencia en la administración de los servicios públicos. El énfasis se debe dar en las cualidades de las transacciones de las instituciones con los individuos y/o la sociedad, el respeto de sus derechos y la garantía de su ejercicio, la satisfacción de sus demandas, la prestación de servicios de calidad y la transparencia de las instituciones.

En resumen, la propuesta es que la esencia de la gestión en el sector público radica en la generación de valor público mediante la ejecución de programas y proyectos. La premisa central es que entre mejor funcione

³ Este concepto fue desarrollado por Mark H. Moore en su libro *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público (Creating Public Value Strategic Management in Government)*, en 1995 como una respuesta a las limitaciones de los modelos de gestión pública que no consideran el papel del gobierno en temas sociales o en la satisfacción de las necesidades y demandas ciudadanas.

la Institución, los ciudadanos en su conjunto estarán mejor. De esta forma, el Instituto Federal Electoral, como organismo público al servicio de la sociedad, es un activo que entrega diversos valores públicos, entre los que se pueden mencionar como ejemplo:

- Fomentar la participación ciudadana en diferentes roles (ejerciendo el voto, observadores electorales, funcionarios de casilla, etc.) para los comicios federales.
- Promover la cultura cívica y democrática para fortalecer el Estado democrático.
- Vigilar la equidad y legalidad de los comicios federales.
- Proporcionar la credencial para votar, la cual representa el medio de identificación más utilizado a nivel nacional.
- Preservar y fortalecer la confianza de la Sociedad a través del cumplimiento eficaz y transparente de las atribuciones establecidas en su mandato constitucional.

Ampliar la perspectiva a la ciudadanía supone concentrar la atención en dos tipos de valor público igualmente importantes:

- La entrega de beneficios directamente a los ciudadanos.
- El fortalecimiento del valor institucional como un activo relevante del espacio “público”.

En esta perspectiva, se pone más atención en los resultados y en el impacto social que las acciones institucionales entregan, ya que el valor público se genera en la medida en que el ciudadano y la sociedad reconocen la relevancia del bien o servicio recibido; lo que supone una interacción constante entre la Institución y la sociedad.

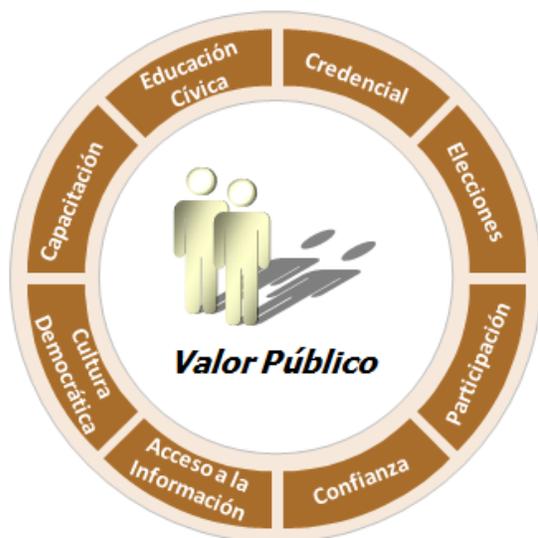
Por todo lo anterior, se ha propuesto incluir el enfoque de valor público en la construcción de la Planeación Estratégica Institucional porque permite vincular el patrón de decisiones institucionales (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos) con la contribución social del Instituto y la apreciación que tiene la sociedad sobre la pertinencia y el cumplimiento o no de esos objetivos, y, por tanto, si hay o no creación de valor público.

Con el fin de difundir y homologar el concepto en el Instituto, se propone la siguiente definición:

Valor Público es el reconocimiento y confianza de la sociedad en la manera en que el Instituto cumple con sus atribuciones electorales, construye institucionalidad y promueve la participación ciudadana para fortalecer la cultura democrática.

El enfoque en el valor público brinda a la Institución un enfoque estratégico que prioriza la respuesta a los ciudadanos y el mantenimiento de la confianza y la legitimidad como elementos fundamentales de la acción institucional.

Figura 2.4.1 Representación gráfica de Valor Público en el Instituto



La creación de valor, es responsabilidad de las organizaciones y de todos sus integrantes, ésta no se determina por ley, ni ocurre por accidente, depende de la amplia y profunda y comprensión de:

1. Las necesidades y servicios que demanda y valora la población, y
2. Las capacidades organizacionales para entregar soluciones pertinentes a esas necesidades de forma efectiva, equitativa, ética y sostenible.

La incorporación de estos conceptos a la planeación estratégica se concibe como el patrón de decisiones de una organización

pública que determina el cómo crear valor público a través de los siguientes enfoques:

Gestión Programática. Se refiere al conjunto de políticas, programas y proyectos pertinentes con los cuales se logrará cumplir la misión organizacional y crear valor público.

Gestión Política. Son las acciones que garantizan los recursos necesarios, la legitimidad y el apoyo, para implementar la misión organizacional.

Gestión Organizacional. Aquí se encuadran los principales planes internos de la Institución que aseguran la capacidad operativa y organizacional para lograr una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible.

4 RUMBO ESTRATÉGICO

El *Rumbo Estratégico* se visualiza como la ruta que ha de orientar los esfuerzos y recursos de la organización, a través de la cual el Instituto se plantea a dónde quiere llegar, cuáles son sus objetivos y cómo los va a conseguir.

Concebir una buena estrategia es crucial, pero también lo es la forma de definirla, pues es importante el compromiso de los principales órganos de dirección. El rumbo estratégico surge en este caso como el resultado de un esfuerzo colectivo de reflexión, análisis y consenso.

El entorno institucional cambia constantemente, por lo cual el Instituto Federal Electoral tiene que ser capaz de adaptarse al medio, y aunque frecuentemente son los elementos exógenos - demandas ciudadanas, tecnología y contexto social, político, económico - los impulsores del cambio, es importante que el proceso de adaptación surja de su interior.

La definición del Rumbo Estratégico busca que el Instituto incremente su posición proactiva de acuerdo a los cambios que se presentan en su entorno.

De acuerdo al *Modelo Integral de Planeación Institucional*, estos son sus principales componentes:

Misión. Es la razón de ser del Instituto, orientada por sus atribuciones constitucionales y legales.

Visión. Es la aspiración compartida de lo que debe ser el IFE al concluir el período para el cual se define. Es la imagen mental de un estado futuro deseable.

Principios Rectores Institucionales. Establecidos constitucional y legalmente, que rigen la actuación del Instituto Federal Electoral y del personal que lo integra.

Valores. Definen las conductas esperadas del personal del Instituto, que orientan la consecución de la Misión y la Visión, y que son resultado de los ejercicios de planeación estratégica.

Objetivos Estratégicos. Son logros que, a mediano y largo plazo, la Institución espera alcanzar realizando acciones inspiradas en la Visión para cumplir con la Misión. Responden a la pregunta ¿Qué se quiere lograr?

4.1 MISIÓN

Contribuir al desarrollo de la vida democrática garantizando el ejercicio de los derechos político-electorales de la sociedad a través de la promoción de la cultura democrática y la organización de comicios federales en un marco de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

4.2 VISIÓN

El Instituto Federal Electoral se consolida como un organismo público autónomo moderno, innovador, transparente y eficiente en el que la sociedad cree y deposita plenamente su confianza, que se distingue por proporcionar servicios cada vez más confiables y de mayor calidad a la ciudadanía y ser el principal promotor de la cultura democrática en el país.

4.3 VALORES

PRINCIPIOS RECTORES INSTITUCIONALES

- Certeza
- Legalidad
- Independencia
- Imparcialidad
- Objetividad

VALORES

- Calidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Equidad
- Honestidad
- Uso racional de recursos públicos

4.4 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas estratégicos reflejan lo que la alta dirección del Instituto considera necesario para cumplir con la misión y alcanzar la visión.

Tal y como se expresó en el apartado de diagnóstico, agrupan de manera homogénea a los objetivos estratégicos, y son la guía para el diseño del mapa estratégico.

Estos son los temas definidos para el Plan Estratégico:

- Desarrollo organizacional
- Innovación y transformación institucional
- Materia electoral
- Modernización administrativa, transparencia y rendición de cuentas
- Valor público

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PE ⁴	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
VP	Preservar y fortalecer la confianza de la sociedad	<i>Incrementar la confianza en el Instituto a través del eficaz cumplimiento de las atribuciones institucionales, la calidad de los servicios, la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual deberá reflejarse en un mayor reconocimiento y participación de la sociedad en la vida democrática.</i>
VP	Ser el referente principal en el desarrollo de la cultura democrática	<i>Posicionar, nacional e internacionalmente al IFE como el principal referente del Estado mexicano en el desarrollo de la cultura democrática, por medio de la educación cívica y la capacitación electoral.</i>
SC	Ampliar y mejorar la interacción con la sociedad	<i>Incrementar y mejorar la interacción entre el Instituto Federal Electoral y la sociedad para generar valor público, así como preservar y aumentar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional e internacional.</i>
SC	Consolidar a la Credencial para Votar como medio preferente de identidad ciudadana	<i>Fortalecer el posicionamiento de la Credencial para Votar para que siga siendo el medio preferente de identificación oficial utilizado por los ciudadanos mexicanos.</i>
SC	Incrementar la eficiencia en la organización de los procesos electorales federales	<i>Optimizar los recursos utilizados en la organización de las elecciones federales, con énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas.</i>
ME	Incrementar la calidad del Padrón Electoral	<i>Actualizar y depurar el padrón electoral y la lista nominal de electores para mejorar los índices de vigencia, calidad y cobertura.</i>
ME	Incrementar la cobertura, servicios y calidad de la atención ciudadana	<i>Establecer un modelo de atención ciudadana orientado a satisfacer las demandas de la sociedad buscando la creación de valor público.</i>

⁴ PE= Perspectivas. VP=Valor Público; SC=Sociedad; ME=Materia Electoral; IT=Innovación y transformación Institucional

PE ⁴	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
ME	Incrementar la eficiencia de los procesos sustantivos	<p>Mejorar los procesos sustantivos en los aspectos de eficiencia, transparencia y satisfacción de los usuarios, así como en la sustanciación y con apego a los principios rectores institucionales.</p> <p>A manera enunciativa, y no limitativa, algunos de estos procesos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización de los recursos de los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales • Administración de los tiempos del Estado en radio y televisión • Régimen sancionador electoral • Registro Federal de Electores • Servicio Profesional Electoral
IT	Aumentar la eficiencia y transparencia de la administración de los recursos financieros	Optimizar el uso de los recursos financieros estableciendo estrategias administrativas que fortalezcan la transparencia y la rendición de cuentas.
IT	Implantar una nueva cultura de planeación e innovación	Impulsar el proceso de transformación a mediano y largo plazo con base en el rumbo estratégico establecido, definiendo con claridad las acciones y recursos necesarios para alcanzar la visión institucional.
IT	Implantar una nueva cultura laboral	Desarrollar el capital humano como elemento fundamental para impulsar la transformación del Instituto y fomentar un ambiente de colaboración que repercuta en la calidad de vida del personal.
IT	Mejorar la comunicación y coordinación interna	Desplegar iniciativas y acciones encaminadas a promover la integración y colaboración entre los órganos centrales y desconcentrados del Instituto para eficientar la operación y relación entre ambas partes.
IT	Optimizar el uso, aplicación e inversión en TIC	Optimizar el uso y aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para fortalecer la efectividad de los procesos institucionales y obtener información oportuna y confiable que apoye la gestión y la toma de decisiones. Además, focalizar las inversiones en materia de TIC hacia las prioridades institucionales.
IT	Optimizar la gestión administrativa	Incrementar la calidad de la operación administrativa y la eficiencia en el uso de los recursos públicos aplicando las mejores prácticas con el fin de generar las condiciones óptimas para cumplir la misión institucional.

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

El concepto de *Mapa Estratégico* está relacionado con la metodología de *Balanced Scorecard*⁵ (cuadro de mando integral), que busca traducir la estrategia a términos operativos mediante la representación gráfica de los objetivos.

El mapa es una fotografía de la estrategia de la Institución, estructurada de una forma lógica, a través de perspectivas, con un diagrama de relación causa-efecto⁶ que resulte entendible para los responsables de ejecutarla.

El *cuadro de mando integral* es un modelo de gestión que administra la estrategia, objetivos e iniciativas (proyectos), y que proporciona información sobre el avance en su cumplimiento. Además, propicia un conjunto de cambios culturales derivados de su aplicación.

En el caso del Instituto Federal Electoral, las perspectivas del *Mapa Estratégico* están relacionadas con los temas estratégicos y son: valor público, sociedad, materia

electoral e innovación y transformación institucional.

Al *Mapa Estratégico* se le determinarán los Indicadores clave de desempeño que medirán los objetivos, de los cuales desprenderán y se alinearán las iniciativas (proyectos) necesarias para su logro.

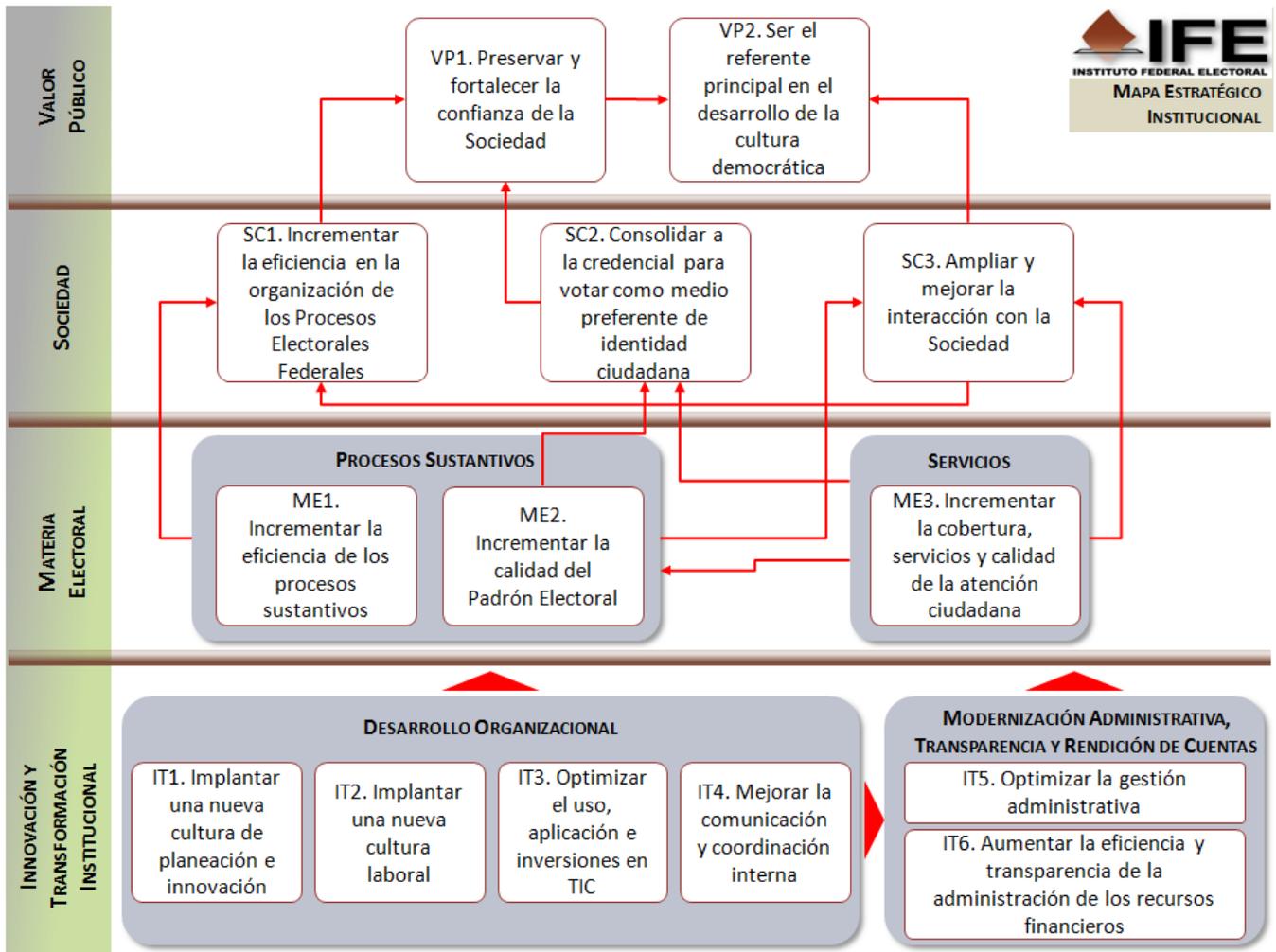
A este último proceso se le conoce como despliegue de la estrategia, que implicará que en el corto plazo se diseñen y construyan mapas estratégicos para las áreas del Instituto, que estarán alineados al mapa institucional.

Los principios para avanzar hacia una organización focalizada en la estrategia son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos (*mapas estratégicos*).
2. Alinear la organización alrededor de la estrategia (*despliegue de mapas*).
3. Hacer de la estrategia una tarea de todos (*alineación de iniciativas*).
4. Convertir la estrategia en un proceso continuo (*gestión estratégica*).
5. Movilizar el cambio a través del liderazgo (*gestión del cambio*).

⁵ El concepto *Balanced Scorecard* surge en los 90's cuando David Norton y Robert Kaplan inician un estudio denominado "Midiendo el desempeño en la Organización del futuro". El termino *Balanced* viene de mantener un "balance" entre objetivos de corto y largo plazo y entre indicadores financieros y no financieros.

⁶ Para dar una lectura adecuada a los mapas estratégicos, esta se hace de abajo hacia arriba y siguiendo las flechas de relación, y haciendo la preguntas qué y para qué de la relación causa-efecto.



5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.1 ARMONIZACIÓN NORMATIVA

CONCEPTOS

El Plan Estratégico debe prever que exista una armonización del marco normativo de la Institución para fomentar su adopción, tanto para el funcionamiento de los órganos centrales, Juntas Locales Ejecutivas y Juntas Distritales Ejecutivas, como para la disseminación de información y promoción del conocimiento. Debe promover un marco normativo que brinde orientación sobre las diferentes atribuciones y funciones de las unidades responsables.

ACCIONES

1. Institucionalizar el Plan Estratégico como un promotor de la armonización del marco normativo, para que exista coincidencia y evitar disparidades en la normatividad interna.
2. Promover la coordinación, para lo cual se deberá analizar y en su caso modificar los documentos normativos, buscando su alineación.

5.2 INSTITUCIONALIDAD Y COMPETENCIA

CONCEPTOS

Las estrategias de adopción y desarrollo más exitosas de planeación estratégica han sido convocadas, coordinadas y ejecutadas por liderazgos robustos y pragmáticos al más alto nivel, sujetos a largo plazo, acompañados de mecanismos de rendición de cuentas y gobernanza eficaces.

En el Instituto se cuenta con esfuerzos en temas de planeación que deben ser armonizados y alineados por mecanismos que permitan su desarrollo e instrumentación bajo la adecuada coordinación del Plan Estratégico, que ayude a reducir duplicidades, compartir recursos y obtener mejores resultados.

Para la operación, regulación y administración del Plan Estratégico se requerirá desarrollar mecanismos de participación transversal de todas las áreas del Instituto.

ACCIONES

1. Definir e implementar mecanismos que permitan el desarrollo, instrumentación y la adecuada coordinación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional y el Plan Estratégico, con todas las unidades responsables del Instituto, así como un esquema de revisiones y actualizaciones.
2. Considerar la introducción de las adecuaciones necesarias para reconocer y fomentar la correcta armonización y alineación de los diferentes planes, programas, proyectos y acciones con el Plan Estratégico.
3. La elaboración y ejercicio del presupuesto del Instituto se deberá orientar a la implantación de la planeación de acuerdo al Modelo Integral de Planeación Institucional.
4. Dotar de recursos a los proyectos y acciones que estén orientados a alcanzar los objetivos estratégicos del plan.
5. Las políticas y programas generales que anualmente aprueba el Consejo General deberán estar correctamente armonizadas y alineadas al Plan Estratégico.

6. La Secretaría Ejecutiva, a través de la Unidad Técnica de Planeación, es la responsable de coordinar, monitorear y evaluar los resultados del Plan para que los esfuerzos institucionales tengan un mismo rumbo. La Unidad Técnica de Planeación, en el ámbito de su competencia, será también el contacto con todas las unidades responsables.

5.3 TRANSVERSALIDAD

CONCEPTOS

Para que el Plan Estratégico tenga efecto en todos los ámbitos de la vida institucional debe ser transversal, es decir, requiere de procesos que garanticen su implementación desde una perspectiva incluyente e integral - horizontal y vertical - con el objeto de valorar las implicaciones que cualquier acción emprendida en la materia tenga para la institución, trátase del marco normativo, políticas o actividades administrativas.

De esta manera, la incorporación de la planeación será integral, superando las barreras que pudieran existir por una visión o perspectiva incompleta.

ACCIONES

1. Garantizar que la planeación sea incluyente y participativa incorporando a todas las áreas de la Institución, en todos sus niveles.
2. Fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación entre los órganos centrales y desconcentrados.
3. Generar mecanismos y modelos que permitan orientar la adopción y utilización de la planeación hacia las áreas y ámbitos de mayor impacto en la institución.

5.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y EVALUACIÓN

CONCEPTOS

Los planes y programas, así como las estrategias y políticas deberán incluir, aspectos relacionados con el Plan Estratégico.

Es necesario otorgarle al Plan Estratégico la fuerza e importancia de una política institucional, plenamente compartida por todas las unidades responsables de la institución, para lo cual la armonización en cada esfera institucional es indudablemente parte del proceso.

Como complemento a la aplicación de las políticas en la materia, la difusión de los avances y sus ventajas se vuelve indispensable en un ambiente de transparencia y rendición de cuentas.

ACCIONES

1. Realizar periódicamente estudios y detección de mejores prácticas sobre casos de éxito; detectar necesidades, evaluar los resultados y, en su caso, llevar a cabo la actualización de los elementos del Plan Estratégico, de acuerdo al desarrollo de la institución.
2. A través de la implantación del modelo de *Seguimiento, Medición y Evaluación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, establecer metas e indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan conocer e informar sobre el avance en el logro de los objetivos estratégicos.

6 GESTIÓN DEL CAMBIO

La implantación, desarrollo e instrumentación de un Plan Estratégico en cualquier organización implica un cambio cultural importante, y va de la mano, de una nueva cultura laboral.

El *cambio* es un proceso inevitable dentro de la naturaleza de las personas y de las organizaciones, que involucra el paso de una situación a otra diferente. Ello afecta en forma significativa las formas establecidas de comportamiento y dificulta la implantación de proyectos innovadores, abarcando casi todos los niveles, por lo que resulta importante definir, identificar y priorizar en donde se iniciará la gestión o administración de ese cambio de manera que éste sea evolutivo, efectivo y que permita apoyar el despliegue y la ejecución de las estrategias y objetivos institucionales.

Para lograr lo anterior en el Instituto Federal Electoral, se diseñe y desarrolle un *Plan de Gestión del Cambio*, es decir, un conjunto de estrategias y acciones que permitan asegurar que los cambios significativos se llevan a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática, a efecto de promover una nueva cultura laboral y apoyar el proceso de transformación y modernización del Instituto Federal Electoral de forma eficiente y eficaz.

El objetivo general de este plan será facilitar la adaptación del personal que labora en el Instituto Federal Electoral al nuevo esquema de planeación, seguimiento y evaluación institucional, que implica el uso de herramientas y metodologías innovadoras de

trabajo, así como promover la sensibilización y orientación a la participación proactiva en la ejecución del Plan Estratégico.

Es importante mencionar también como un requisito indispensable la alineación de dicho instrumento de gestión con el módulo relativo al *Desarrollo Organizacional* que se encuentra establecido en el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Los objetivos específicos (mínimos) de la Gestión del Cambio en el Instituto Federal Electoral serán los siguientes:

- Informar y difundir a todo el personal que integra el Instituto el contenido del Plan Estratégico, su desarrollo y los resultados obtenidos.
- Mostrar la relevancia, los impactos y beneficios en el quehacer institucional sobre la aplicación del Plan Estratégico.
- Evitar o disminuir la posible incertidumbre que surja y apoyar al personal en el proceso de adaptación a los modelos, metodologías, herramientas y técnicas de trabajo que surjan con motivo del desarrollo e instrumentación del Plan Estratégico.

- Apoyar con oportunidad las acciones de respuesta sobre las inquietudes y preocupaciones que pudieran surgir en el personal del Instituto durante las etapas de difusión, conocimiento, aplicación, desarrollo y evaluación del Plan Estratégico.

Su ejecución debe estar basada en la articulación de estrategias de comunicación, difusión y apropiación del Plan Estratégico, de sus objetivos y de los resultados obtenidos conforme se van alcanzando las distintas fases de ejecución, de la selección de los medios de comunicación adecuados y eficaces, así como de una estrategia de formación para el personal involucrado.

Estas estrategias deben ser dirigidas a todos los niveles de la organización, siendo recomendable la constitución de equipos de innovación (agentes de cambio) integrados por personal de distintas áreas del Instituto que favorezca el conocimiento, apropiación y participación proactiva de todo el personal.

Sólo con el apoyo de lo anterior se tendrá la robustez necesaria para influir y generar el cambio como paradigma de los nuevos tiempos, y obtener la solidez como institución moderna, eficaz, eficiente, innovadora y de alta calidad con un amplio reconocimiento social.

6.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Se refiere al conjunto de acciones que tienen el objetivo de promover el compromiso del personal del Instituto Federal Electoral ante los cambios que se producirán con la implantación y puesta en funcionamiento del Plan Estratégico Institucional y de todas aquellas iniciativas y proyectos que deriven del mismo y/o estén relacionadas con el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional. La estrategia abarca también medios de comunicación y difusión.

Esta estrategia de comunicación interna pretende satisfacer las necesidades de acceso, conocimiento, difusión y retroalimentación del Plan Estratégico y todas aquellas iniciativas relacionadas con éste, de forma estructurada, sistemática y adaptativa, es decir, que considere de forma importante el tiempo y la evolución de las necesidades que surjan. De este modo, se habrán de definir las acciones de comunicación y difusión necesarias para eliminar las resistencias al cambio y para que todos los implicados en el Plan Estratégico estén coordinados durante el proceso de transición, con el fin de facilitar la institucionalización del mismo.

El contenido mínimamente esperado de la estrategia de comunicación y difusión será:

- Identificación de las distintas tipologías de mensajes a transmitir.
 - Los diferentes grupos objetivo.
 - El momento dentro del proceso de cambio en el que se deben comunicar las diferentes acciones.
 - Las personas o Unidades Responsables emisoras.
- Para lograr lo anterior, es importante seleccionar los medios de comunicación más adecuados en función de los contenidos de la comunicación y los destinatarios de la misma, así como aprovechar todos los recursos que en materia de medios de comunicación y difusión de mensajes con que cuenta el Instituto Federal Electoral.
- Página de Internet.
 - Micrositio específico en la Intranet.
 - Correo electrónico.
 - Mensajes presenciales o en línea.
 - Instrumentos de trabajo.
 - Herramientas tecnológicas (escritorio de computadora, protector de pantalla, logotipos, etc.).
 - Trípticos.
 - Documentación oficial: circulares, cartas, oficios.
 - Periódicos murales o tabloneros de anuncios.
 - Carteles o posters.
 - Jornadas, seminarios, reuniones de trabajo.

6.2 ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

Es el conjunto coherente y ordenado de acciones concretado y acotado en un periodo de tiempo, encaminado a proporcionar al personal del Instituto los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para desempeñar las nuevas funciones resultantes del mismo. Es decir, trata de apoyar para que de forma adaptativa y evolutiva el personal sea capaz de realizar las nuevas tareas resultantes de la implantación de los nuevos procesos, proyectos, metodologías, técnicas y herramientas de una manera óptima y en el plazo más breve posible.

Para el desarrollo de la estrategia de formación como herramienta fundamental para la gestión del cambio, la generación de consensos y la promoción de una estructura organizacional proactiva y participativa, orientadora de voluntades, se requiere del apoyo e involucramiento de las áreas del Instituto cuyas funciones están relacionadas con el desarrollo y la formación profesional del personal de todos los niveles de la institución.

Se trata de lograr que todos los que trabajamos en el Instituto Federal Electoral hagamos nuestro al Plan Estratégico Institucional, que forme parte de nuestras actividades cotidianas, no sólo como un instrumento normativo al que hay que atender, sino como un instrumento orientador del quehacer institucional y de nuestro actuar como servidores públicos.