

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

Contenido Temático

Presentación.....	3
Introducción Metodológica.....	4
Antecedentes.....	10
Marco Legal.....	15
Marco Estratégico de Referencia.....	17
Misión.....	19
Visión.....	20
Objetivos Estratégicos.....	21
Principios Rectores.....	24
Valores Organizacionales.....	26
Estrategia Institucional 2016-2026.....	29
Políticas Generales.....	31
Proyectos Estratégicos.....	40
Monitoreo y Evaluación.....	51
Anexos.....	56

Presentación

Con la Reforma Constitucional en materia político-electoral del año 2014, el Instituto Nacional Electoral tuvo la necesidad de instrumentar de manera inmediata las atribuciones que le fueron mandatadas.

A partir de los resultados obtenidos con las experiencias electorales registradas de los años 2014 a 2016, el Instituto inició la redefinición de su diseño institucional, con el objetivo de lograr una transición que le permita fortalecer la adhesión de la ciudadanía con los valores de la convivencia y cultura democrática en México.

De frente a la nueva etapa en la vida democrática de nuestro país, uno de los mayores retos que enfrenta la Institución es consolidar sus avances y fortalecer una trayectoria que data de más de dos décadas, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía.

Con esta finalidad, se presenta un plan de trabajo con una perspectiva de largo aliento, que ofrece líneas de acción para el corto, mediano y largo plazo, garantizando la organización de elecciones libres, equitativas y confiables en el territorio nacional.

Los principales objetivos que orientarán la planeación Institucional en el periodo 2016-2026 son: 1) organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia, 2) fortalecer la confianza y participación ciudadanas en la vida democrática y política del país, y 3) garantizar el derecho a la identidad.

El marco de actuación ética que deberá observarse en el desempeño institucional está conformado por los valores institucionales: **confianza, tolerancia, compromiso, transparencia y rendición de cuentas**, así como por los principios rectores: **legalidad, certeza, imparcialidad, objetividad, independencia y máxima publicidad**, establecidos en el mandato legal que dio origen al IFE y que se enriquecieron con el INE.

Introducción Metodológica

El proceso de planeación estratégica en el Instituto Nacional Electoral comprendió la realización de varios ejercicios individuales y colectivos de reflexión sistemática, para identificar los elementos que permitieran definir el sentido de la Institución, su misión y la visión a futuro, enmarcadas en la identificación de las actividades sustantivas que la caracterizan y la comprensión del papel que desempeña en el México contemporáneo.

En ese entorno, se diseñaron objetivos estratégicos que orientarán el desempeño institucional hacia el cumplimiento de la misión y visión enunciadas.

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

En este sentido, el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 establece el itinerario para modernizar la gestión del Instituto, proporcionando herramientas con las cuales su operación sea más eficiente y orientada a los resultados necesarios para la consecución de los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la vigencia definida para el Plan Estratégico, el periodo comprendido de los años 2016 al 2026 responde al reconocimiento de los órganos de dirección institucional sobre la necesidad de contar con ejercicios de planeación estratégica a largo plazo que, además de la experiencia de los procesos electorales, hagan posible la existencia de periodos de reflexión para evaluar el impacto de las metas establecidas en el propio Plan y, en su caso, reorientar sus herramientas.

El diseño del Plan Estratégico del INE para el periodo 2016-2026, implicó el desarrollo de un proceso participativo e incluyente en cada una de sus fases, las cuales se describen a continuación.

Fase Conceptual (agosto a septiembre de 2016)

Durante el desarrollo de la fase conceptual se obtuvieron los principales elementos para definir la misión y visión del Instituto, se establecieron los objetivos estratégicos, se delinearon las políticas generales y se identificaron los principios y valores que constituyen el marco de actuación de quienes colaboran en el INE.

Con esta finalidad, se realizaron entrevistas individuales al Consejero Presidente, a los Consejeros Electorales, al titular de la Secretaría Ejecutiva, a los responsables de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Coordinaciones.

De forma paralela, se realizaron dos Talleres de Planeación Estratégica, uno con los Consejeros Electorales y otro con los integrantes de la Junta General Ejecutiva, en los que se recabaron sus evaluaciones sobre el quehacer institucional, mismas que permitieron identificar las primeras líneas de trabajo para orientar el diseño de las acciones a seguir en este contexto, a la par de la integración de un diagnóstico sobre los elementos del entorno en que se desarrolla el trabajo del INE.

Fase Colaborativa (septiembre a octubre de 2016)

El desarrollo de la fase colaborativa, permitió llevar a cabo un ejercicio de reflexión con integrantes de los órganos desconcentrados, quienes, mediante el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas institucionales (FODA), contribuyeron en la identificación de los retos que se presentan para el desarrollo del trabajo institucional en la diversidad de circunstancias sociales, políticas, económicas, culturales y geográficas que integran el territorio nacional.

La pluralidad de observaciones fue estructurada en un Taller de Planeación Estratégica, en el que los participantes discutieron en conjunto sobre los elementos más relevantes de sus propios análisis FODA, mismos que, al término de la sesión,

quedaron integrados en un solo instrumento que se sumó al diagnóstico institucional.¹

Fase Incluyente (octubre a noviembre de 2016)

La fase incluyente, por una parte, permitió ampliar la consulta sobre el diagnóstico institucional al conjunto de los colaboradores de la Institución, referidos coloquialmente como *Comunidad INE*. Su participación fue concebida a partir de un cuestionario para conocer su opinión sobre asuntos que fueron identificados durante las fases anteriores.

El objetivo de este ejercicio fue contar con datos estadísticos que permitieran ponderar los elementos fundamentales de identidad institucional que comparten los trabajadores del INE, con la finalidad de validar los valores organizacionales y metas estratégicas que conformarán la línea de acción relativa al fortalecimiento del sentido de pertenencia al Instituto.²

Por otro lado, se fortaleció el diagnóstico institucional con la información recabada durante una serie de entrevistas realizadas a figuras públicas y expertos en materia electoral que expusieron su análisis sobre el INE y su papel en la consolidación de la democracia nacional.³

El conjunto de información, sumó elementos relevantes que permitieron ampliar la perspectiva de análisis respecto a los principales retos que enfrentará la institución en el mediano y largo plazo, así como de las expectativas sociales sobre su desempeño.

A la conclusión de cada una de las fases descritas, se sistematizó la información obtenida; se identificaron ideas convergentes y las interacciones registradas entre

¹ Véase el Anexo 2 de este documento, en el que se presenta el diagnóstico institucional obtenido a partir del análisis de identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, realizado por los delegados de las Juntas Locales Ejecutivas que participaron en las actividades de la fase colaborativa del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

² El Anexo 3 de este documento presenta los resultados obtenidos de la consulta realizada a los colaboradores que integran el Instituto Nacional Electoral, y que conforman en su conjunto la denominada *Comunidad INE*.

³ Véase el Anexo 4, que enlista a los expertos y figuras públicas que contribuyeron con sus comentarios al enriquecimiento del diagnóstico institucional, en el marco de la identificación de amenazas y oportunidades del entorno.

estas. Asimismo, se consultaron otras fuentes que ofrecieron mayores referencias (bases estadísticas, estudios previos, etcétera) para que, a través de un análisis integral, se complementara el diagnóstico elaborado, con objeto de orientar las estrategias institucionales.

El diagnóstico institucional, que constituye el primer anexo de este documento, es el resultado de la integración, análisis y sistematización de los distintos ejercicios de distinción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, realizados por los participantes de las fases conceptual, colaborativa e incluyente durante el desarrollo del Plan Estratégico. A partir de este análisis, se identificaron los principales retos institucionales y se trabajaron las líneas de acción estratégica que los atenderán, mismas que dieron paso a la elaboración de las Políticas Generales, las cuales constituyen un componente estructural de la planeación institucional.⁴

A partir de lo ya descrito, se aprecia que la construcción del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, fue estructurada desde una perspectiva constructivista, en la que la participación de los distintos órganos de dirección del Instituto fue central para definir su contenido.

En adición a la metodología referida, la noción de la planeación estratégica orientada a resultados en el Instituto, se conceptualizó como un instrumento, en el sentido que la describe la especialista Norma Eyzaguirre:

La Planificación Estratégica como instrumento, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos,

⁴ Véase el Anexo 1, que contiene el diagnóstico general sobre la situación actual del INE.

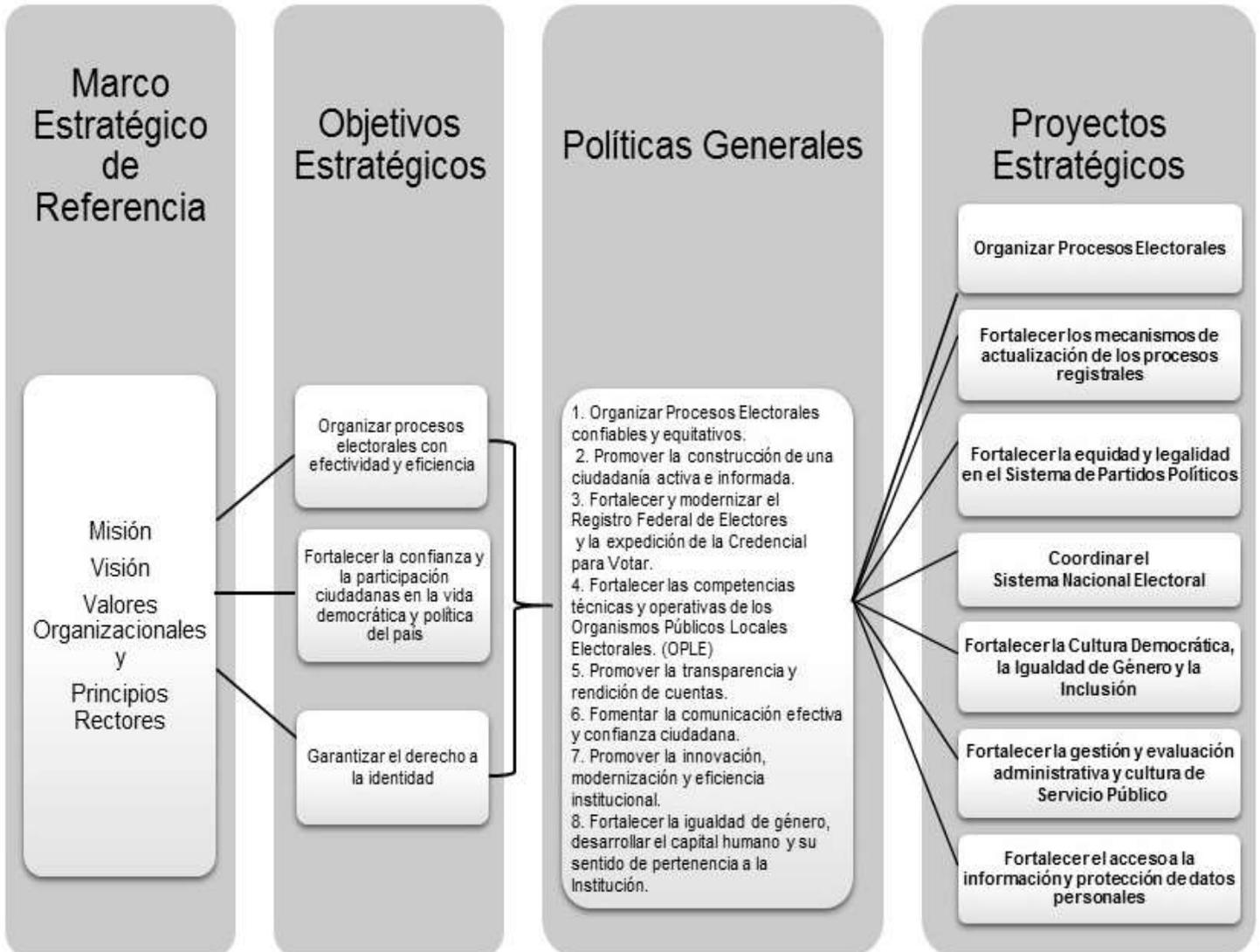
indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.⁵

De esta manera, cada uno de los componentes del presente Plan contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al logro de la Misión y Visión, por lo que sus indicadores reflejarán anualmente el avance del cumplimiento de dichos objetivos. En consecuencia los planes, programas y presupuestos anuales del INE atenderán al citado Plan.

⁵ Eyzaguirre Rojas, Norma E., *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*, Ministerio de Educación, Secretaría de Planificación Estratégica, Lima, Septiembre de 2006, Pág. 9.

A continuación, se presenta en la Figura 1, un esquema que resume la estructura del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral:

Figura 1
Estructura y vinculación de los componentes del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral



Antecedentes

Los orígenes de la planeación estratégica en la administración pública en México pueden ubicarse a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, como respuesta a la demanda social de conocer con mayor transparencia el ejercicio de los recursos públicos y a la necesidad de mejorar la gestión gubernamental por parte de las instituciones del Estado.⁶

Desde sus inicios, el entonces Instituto Federal Electoral (IFE), desarrolló una larga experiencia de planeación operativa y programación, que se orientó particularmente hacia el cumplimiento de tareas específicas que eran instruidas por las diferentes normas institucionales.

En ese marco, las primeras propuestas de planeación estratégica en la Institución se llevaron a cabo a partir del año 2008, a través de diferentes esfuerzos que se orientaron a ofrecer estrategias de distinto alcance para lograr la modernización de las estructuras organizacionales y los procesos administrativos.

También se realizaron estudios, diagnósticos y auditorías administrativas de magnitud variada, que derivaron en un conjunto de observaciones y recomendaciones de mejora para instrumentar las actividades, prácticas y herramientas relacionadas con la planeación. Entre estas sugerencias destacaron las emitidas por la Auditoría Superior de la Federación y la Contraloría General del IFE, quienes señalaron la necesidad de la definición de un área institucional especializada en la planeación.⁷

Un esfuerzo particular en materia de planeación estratégica se registró, durante los años que van del 2006 al 2008, con el proyecto denominado *El futuro estratégico del IFE 2007-2015* (IFE-Integra), que constituyó el primer planteamiento formal en el que se definieron la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos del Instituto, así

⁶ Sánchez González, José Juan, "El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana", en la Revista *Gestión y Política Pública*, volumen XVIII, número 1, Centro de Investigación y Docencia Económica, Págs. 67-105, primer semestre de 2009.

⁷ *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, IFE, 2010, Pág. 7.

como las conductas esperadas de sus integrantes y un diagnóstico institucional a partir de la realización del análisis FODA.

En este marco, IFE-Integra delineó los Temas Estratégicos, siete iniciativas institucionales, 38 proyectos y 105 subproyectos de trabajo que se desarrollaron para cada uno de los niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. Las iniciativas estratégicas plantearon los asuntos de mayor relevancia para la Institución en ese momento, a saber: Rediseño Institucional; Innovación⁸ Electoral y Administrativa; Comunicación y Vinculación; Planeación, Implementación, Seguimiento y Evaluación; Regulación Interna; Desarrollo de Competencias y, Promoción de la Cultura Democrática.

En sus planteamientos también se identificó la cadena de valor en el Proceso Electoral Federal, se hizo una propuesta para la optimización de los recursos y esfuerzos institucionales y se señaló la necesidad de motivar el trabajo en equipo entre diferentes áreas.⁹

Como resultado de este trabajo, se integró el primer Plan Estratégico Institucional 2007-2015, que fue una respuesta para cumplir con los nuevos requerimientos legales y normativos de la Reforma Electoral aprobada en el año 2007.

Otras herramientas que se desarrollaron para contribuir a la planeación institucional durante el periodo, fueron el diseño y la aprobación de Políticas y Programas Generales del Instituto desde el año 2008; la elaboración del *Plan Integral del Proceso Electoral Federal* (PIPEF) para la organización de los comicios federales, que data de 2002, y la construcción de indicadores de gestión a partir del 2005 que, en un primer momento, realizaban evaluaciones bajo criterios de cobertura y eficacia principalmente.

A principios del año 2010, el Consejo General del Instituto Federal Electoral aprobó la creación de la Unidad Técnica de Planeación, adscrita a la Secretaría Ejecutiva,

⁸ Para una definición de la palabra “innovación”, aquí se retoma la formulada por la Real Academia Española, como la “acción y efecto de cambiar la esencia o forma de algo, introduciendo novedades” (Fuente: <http://dle.rae.es/>).

⁹ *Ibíd.*, Págs. 7 y 8.

y con el mandato de articular los esfuerzos en materia de planeación institucional, para el logro de los fines superiores del Instituto. Este objetivo debería llevarse a cabo mediante la evaluación y actualización de los procesos operativos, de manera que se propiciara el desarrollo armónico con un uso racional de recursos, tanto humanos como materiales, lo mismo en el nivel central, como en los órganos desconcentrados.¹⁰

Una vez constituida el área especializada en la planeación institucional, se diseñaron y aprobaron los instrumentos que le permitirían cumplir con sus atribuciones: el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional (SIPSEI) y el Modelo Integral de Planeación Institucional (MIPI).

El SIPSEI se elaboró como una herramienta de apoyo para la definición, organización, planeación y gestión de las diversas acciones que tienen la finalidad de materializar la Misión y Visión del Instituto.¹¹

En este sentido, este sistema se estructura por seis componentes: Planeación Institucional; Administración de Proyectos; Administración por Procesos; Seguimiento, Medición y Evaluación; Presupuesto Orientado a la Planeación; y Desarrollo Organizacional. Cada componente cuenta con modelos conceptuales, herramientas y técnicas para la consecución de sus objetivos, por tanto el SIPSEI promueve la articulación entre cada modelo, atendiendo a etapas específicas de la vida institucional.

Por su parte, el MIPI, ofrece un marco metodológico para la planeación institucional, mediante la orientación de las iniciativas, acciones y actividades que realizan las diversas áreas institucionales, en sus variantes estratégica, táctica y operativa.¹² En este sentido, durante el ejercicio de construcción del Plan Estratégico Institucional 2012-2015¹³, el Modelo Integral de Planeación Institucional proporcionó el marco de referencia conceptual que permitió la estructuración de sus contenidos, los cuales

¹⁰ Acuerdo CG02/2010, aprobado por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 29 de enero de 2010.

¹¹ Acuerdo CG420/2010, aprobado por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 13 de diciembre de 2010.

¹² Acuerdo CG173/2011, aprobado por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el 25 de mayo de 2011.

¹³ El Plan Estratégico Institucional 2012-2015, fue aprobado mediante el acuerdo CG229/2011 por el Consejo General del Instituto Federal Electoral, el 25 de julio de 2011.

se dividieron en 14 objetivos estratégicos y 24 indicadores asociados a estos objetivos.

En la medida en que se fueron implementando los modelos conceptuales que conforman el SIPSEI y las directrices del Plan Estratégico 2012-2015, fue necesario realizar algunas modificaciones al modelo de planeación diseñado originalmente, de forma que permitiera la alineación entre todos sus instrumentos.

El 30 de agosto de 2012, mediante Acuerdo CG615/2012, el Consejo General del Instituto aprobó modificaciones al MIPI, que implicaron cambios en las Políticas y Programas Generales, de carácter anual, y la eliminación del Calendario Anual de Actividades. Las primeras dos, se revisaron, actualizaron e incorporaron al Plan Estratégico Institucional, con la finalidad de dar mayor certeza a la construcción del presupuesto anual del Instituto, en tanto que el último instrumento desapareció para dar cabida a los objetivos operativos anuales y a la definición de los indicadores respectivos.

Adicionalmente, se construyó un Mapa Estratégico Institucional que incorporó los objetivos estratégicos y del cual derivaron mapas similares para cada Dirección Ejecutiva, Unidad y Coordinación, con la finalidad de visualizar con claridad la contribución de cada área al cumplimiento de las metas institucionales.

Con la Reforma Constitucional del año 2014 y la transformación institucional que dio paso al INE, los esfuerzos de planeación institucional se volvieron no sólo un mandato normativo, sino un requerimiento irrenunciable en el marco de las nuevas facultades y atribuciones que le fueron conferidas, las cuales constituyen el mayor reto que el primer Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral atenderá del año 2016 al 2026.

La planeación en el INE se enmarca en el mandato de modernización de la gestión pública, con la finalidad de optimizar sus operaciones, mediante la toma de decisiones que permitan obtener la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño,

la consecución de los objetivos institucionales y la mejora continua de sus procesos.¹⁴

Lo anterior, permitirá implantar de manera progresiva esquemas que vinculen la planeación a la programación y presupuestación institucionales, con el objeto de orientarlas a los objetivos estratégicos, bajo el enfoque denominado *Presupuesto Orientado a Resultados*¹⁵.

Con esta práctica, se logrará que la asignación del presupuesto institucional se aborde desde una perspectiva que reconozca la relevancia de cumplir con los mandatos de austeridad y racionalidad del gasto y que, de manera fundamental, oriente la asignación presupuestal al cumplimiento de los propósitos y prioridades derivados del proceso de planeación institucional.

¹⁴ Al respecto, es preciso considerar lo que establece el Artículo 6° Constitucional, en su apartado A fracción V “Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán, a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos”. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 7 de febrero de 2014.

De igual manera, lo señalado en el artículo 61 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria vigente: “Los ejecutores de gasto, en el ejercicio de sus respectivos presupuestos, deberán tomar medidas para racionalizar el gasto destinado a las actividades administrativas y de apoyo, sin afectar el cumplimiento de las metas de los programas aprobados en el Presupuesto de Egresos (...) El Ejecutivo Federal, por conducto de las dependencias competentes, establecerá los criterios generales para promover el uso eficiente de los recursos humanos y materiales de la Administración Pública Federal, a fin de reorientarlos al logro de objetivos, evitar la duplicidad de funciones, promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública, modernizar y mejorar la prestación de los servicios públicos, promover la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades y reducir gastos de operación. Dichas acciones deberán orientarse a lograr mejoras continuas de mediano plazo que permitan, como mínimo, medir con base anual su progreso”. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, 24 de enero de 2014, Pág. 43.

¹⁵ El Presupuesto orientado a resultados (*Pbr*) se define como “... un sistema de planificación, presupuestación y evaluación que relaciona los recursos que se asignan con los resultados que se esperan obtener (en términos de productos ofrecidos y de impactos conseguidos). Es un mecanismo destinado a hacer más estrecho el vínculo entre la financiación de programas o intervenciones públicas y el resultado que se obtiene a través del uso sistemático de la información de resultados (que también recibe el nombre de información de cumplimiento), con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia. Los resultados no se definen exclusivamente en términos de los impactos finales, sino que se extienden a toda la cadena de producción de valor público... La idea de presupuesto por resultados no significa solamente condicionar mecánicamente las asignaciones de recursos a los resultados, puede referirse, también, a tener una discusión presupuestaria que integra información sobre resultados”. Véase Tarrach i Colls, Anna, *El presupuesto orientado a resultados. Principales componentes y aspectos clave*, publicado en la revista *Nota d'economia. Revista de economia catalana y de sector público*, número 99, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2011, Pág. 12.

Marco Legal

Con base en el sustento jurídico que rige al Instituto Nacional Electoral, la concepción y desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2016-2026, está fundamentado en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales y en el Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral que en el artículo 69, numeral 1, incisos g) y u), faculta a la Unidad Técnica de Planeación (UTP) para coordinar la construcción de manera participativa e incluyente de la visión estratégica a largo plazo del Instituto, así como las actividades inherentes o derivadas del SIPSEI.

Adicionalmente, se establece que la UTP es la responsable de diseñar la metodología, herramientas técnicas e instrumentos normativos para elaborar y dar seguimiento a las políticas y programas generales, así como de verificar el cumplimiento del MIPI a través del SIPSEI, observar su alineación permanente y actualización constante con respecto a la legislación y demás normatividad aplicable en la materia.

En ese sentido, el SIPSEI estableció como prioridad de la Planeación Institucional, la definición del rumbo estratégico institucional, el equilibrio en el tratamiento de cuestiones estructurales y emergentes, la generación de valor público y orientación hacia la sociedad, así como el apoyo a la transformación y mejora institucional.

Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional actual, se partió del resultado de los trabajos realizados en el seno de la Comisión Temporal de Modernización Institucional (CTMI), que dieron paso a la definición de los temas estratégicos para el INE durante el periodo 2016-2026, como un insumo necesario para el planteamiento de las principales líneas de reflexión en torno a las cuales se desarrolló la planeación estratégica.¹⁶

La definición de los Temas Estratégicos fue producto de un ejercicio de consulta realizado en el año 2015, en el que se solicitó la opinión a los trabajadores del INE sobre asuntos de trascendencia para la institución; así como del análisis correspondiente coordinado por dicha Comisión.

¹⁶ Aprobados por el Consejo General del Instituto, mediante el acuerdo INE/CG599/2016, el 14 de julio de 2016.

Al ser considerados por la CTMI como los asuntos del mayor interés institucional, se les otorgó el carácter de estratégico, quedando definidos como sigue: Capital Social; Capital Humano; Gobernanza; Capacidad de Respuesta, Eficacia y Eficiencia; Transparencia y Rendición de Cuentas; Innovación y Tecnologías de la Información y la Comunicación.¹⁷

En este contexto, es preciso señalar que el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, se propone como un instrumento susceptible de actualización, con la finalidad de que permita evaluar la pertinencia de sus componentes y, en su caso, modificarlos a efecto de que encauce de forma adecuada el rumbo estratégico de la Institución, mediante la reconfiguración de sus recursos, estructuras y procesos, propiciando el cumplimiento eficaz de las responsabilidades que la Ley le confiere.

¹⁷ Para mayor referencia sobre la definición de los temas estratégicos definidos y aprobados por la Comisión Temporal de Modernización Institucional, véase el Anexo 5 de este documento.

Marco Estratégico de Referencia

Con base en las atribuciones conferidas en la Reforma Constitucional en materia político-electoral del año 2014, el Marco Estratégico de Referencia (MER) permite comprender con precisión la razón de ser del INE en el contexto actual; visualiza el rumbo deseado para la Institución en los siguientes diez años, tomando en consideración un horizonte que comprende el periodo 2016-2026; facilita la identificación de prioridades; orienta las decisiones, políticas, proyectos, actividades y tareas de carácter estratégico, táctico y operativo; brinda dirección y ruta al proceso de modernización institucional y, finalmente, ofrece la oportunidad de reencauzar el comportamiento y actitud de sus trabajadores, para lograr los objetivos institucionales de largo plazo.

Bajo una estructura que define la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, los Principios Rectores y los Valores Organizacionales del INE, el presente Plan Estratégico constituye el referente para comprender el valor público generado por la institución.

En este orden de ideas, el MER articula el pensamiento estratégico de los integrantes de los órganos de decisión y dirección del INE, y permite asociarlo con la planeación de carácter táctico y operativo.

Desde esta perspectiva, el MER facilita a las y los Consejeros Electorales, a las y los integrantes de la Junta General Ejecutiva y a los órganos desconcentrados, mejorar sus procesos de comunicación e interacción. Asimismo, permite optimizar la identificación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, orientándolos hacia la consecución de los fines de la Institución.

La vinculación de cada uno de sus componentes tiene la finalidad de cumplir con los Objetivos Estratégicos del Instituto, atendiendo al principio de legalidad y a la política de rendición de cuentas.

En este sentido, a partir del contenido del MER, se desarrollarán disposiciones que tengan como eje rector lo establecido en los Códigos de Ética y Conducta

Institucionales. Con su implementación se buscará el desarrollo de acciones que puedan prevenir y sancionar posibles irregularidades.¹⁸

Finalmente, este Marco permitirá a la ciudadanía conocer con precisión el quehacer institucional del INE, así como su impacto y trascendencia en la consolidación de la democracia en México.

¹⁸ Algunas de las acciones que se considera llevar a cabo son: el establecimiento de controles de riesgos específicos para procesos susceptibles; la identificación y administración de irregularidades con base en la normatividad aplicable, y el análisis y adopción de las mejores prácticas en esta materia desarrolladas a nivel internacional.

Lo anterior constituye el eje central del Marco Normativo de Control Interno del INE, que establece las guías de actuación de los servidores públicos, orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, contribuyendo así al logro de la visión y misión del Instituto, promoviendo el uso de herramientas de control que prevengan y administren los eventos inesperados (riesgos) que, de materializarse, afecten el cumplimiento de dichos objetivos.

Misión

La Misión es la razón de ser de la Institución e integra las atribuciones y facultades conferidas en la Reforma Constitucional en materia político-electoral del 2014, señaladas en la Constitución Política y en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, aprobada en ese mismo año.

Misión del Instituto Nacional Electoral:

Organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, para garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía y contribuir al desarrollo de la vida democrática de México.

Visión

La Visión representa la imagen ideal del INE hacia el año 2026; identifica con claridad la principal aspiración institucional y es referencia central del pensamiento y análisis estratégico de los órganos de decisión y dirección de la Institución.

Visión del Instituto Nacional Electoral:

Ser el organismo electoral nacional autónomo que contribuya a la consolidación de la cultura y convivencia democrática en México, distinguiéndose por ser una institución, moderna, transparente y eficiente, en la que la sociedad confíe plenamente para la organización de elecciones equitativas e imparciales.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos establecen los principales logros que deberán alcanzarse hacia el año 2026. Por ello, constituyen la base para la construcción de los indicadores del desempeño estratégico, estableciendo la guía que determinará los procesos para la toma de decisiones.¹⁹

Objetivos Estratégicos del Instituto Nacional Electoral:

- 1. Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia.**
- 2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país.**
- 3. Garantizar el derecho a la identidad.**

¹⁹ Con base en lo establecido en el Modelo Integral de Planeación Institucional vigente, la planeación se integra por tres niveles de impacto en el marco de actuación institucional, mismos que, a su vez, comprenden componentes específicos para cada nivel. Así, tenemos en primer lugar la planeación estratégica, con un alcance de largo plazo y un carácter general, que tiene como elementos indispensables la misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizacionales, principios rectores, políticas generales, proyectos estratégicos y el mapa estratégico institucional.

La principal característica de los elementos que estructuran la planeación a nivel estratégico es que identifican de manera global los ejes centrales que permitirán a la Institución orientar el tránsito de su quehacer actual al logro de la visión deseada. En este sentido, no es en este ámbito donde se plantearán las acciones específicas que abonarán en el cumplimiento de las metas que se establezcan al respecto.

Es en los niveles táctico (de mediano alcance) y operativo (de ejecución en el corto plazo), en donde el MIPi señala que se plantearán las acciones de carácter ejecutivo y técnico para que, alineadas a los elementos estratégicos, establezcan los objetivos y metas que cada una de las áreas del Instituto deberá desarrollar para contribuir al logro de los planteamientos estratégicos. En este sentido, es en la planeación táctica y operativa en la que deben establecerse periodos de cumplimiento, etapas de desarrollo y metas de evaluación. Asimismo, dado que en estos niveles es donde se establece el vínculo directo con el ejercicio presupuestal, es también en estas dimensiones donde sus actividades deben entrar a un proceso cíclico anual de planeación, programación y presupuestación.

1. Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia

En el marco del mandato Constitucional que dio origen al INE como el organismo público autónomo encargado de organizar las elecciones federales, así como de llevar a cabo, en coordinación con los organismos electorales de las entidades federativas, las elecciones locales en los estados de la República y en la Ciudad de México; un Objetivo Estratégico fundamental para esta Institución es dar cumplimiento a uno de los principales fines del nuevo régimen electoral: homologar los estándares con los que se organizan los procesos electorales federales y locales y así, garantizar altos niveles de calidad en la democracia mexicana.

En este marco, todas las actividades que se realicen para garantizar la celebración periódica de elecciones libres y pacíficas en el país, deberán asegurar el cumplimiento de los fines institucionales así como optimizar los recursos utilizados en dicha tarea.

2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

Entre los fines que la ley le confiere al INE, destacan los mandatos relacionados con la contribución institucional al desarrollo de la vida democrática en México, el fortalecimiento del régimen de partidos políticos y asegurar a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos político-electorales. En su conjunto, estas disposiciones se encuentran estrechamente interrelacionadas como parte de un mismo contexto en el que el trabajo institucional se propone incidir.

En este sentido, es prioridad del Instituto orientar sus tareas hacia las acciones que permitan cumplir con el objetivo de incrementar la confianza ciudadana en la autoridad electoral, fortalecer los mecanismos para su participación y, en consecuencia, consolidar la democracia en México y el régimen de partidos que en ésta se desarrolla.

3. Garantizar el derecho a la identidad

Derivado del mandato legal que tiene el INE de realizar la integración del Registro Federal de Electores, la institución ha logrado que la expedición de la Credencial para Votar sea uno de los servicios con mayor número de solicitudes por parte de la ciudadanía.

Además de su función como mecanismo de identificación que da certeza al ejercicio del voto, la Credencial para Votar y el conjunto de actividades registrales que deben realizarse para que este servicio se ofrezca de forma permanente a las y los mexicanos en ejercicio de sus derechos político-electorales, constituyen un Objetivo Estratégico para el INE, en el sentido de emprender las acciones necesarias para que, a través de la modernización de las técnicas y procedimientos que permiten su expedición y garantizan su validez, este medio se consolide como el instrumento de identidad preferente entre la ciudadanía.

Principios Rectores

Por mandato Constitucional, el Instituto Nacional Electoral debe ejercer la función estatal de organizar elecciones en observancia de sus principios rectores:

1. Certeza

Este principio refiere que todas las acciones que desempeñe el Instituto Nacional Electoral estarán dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.

2. Legalidad

Implica que en el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas, el Instituto Nacional Electoral debe observar escrupulosamente el mandato Constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamentan.

3. Independencia

Es la garantía y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la Institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.

4. Imparcialidad

En el desarrollo de sus actividades, todo el personal del Instituto Nacional Electoral debe reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal o preferencia política.

5. Objetividad

Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales,

máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

6. Máxima publicidad

Todos los actos y la información en poder del Instituto Nacional Electoral son públicos y sólo por excepción se podrán reservar en los casos expresamente previstos por las leyes y justificados bajo determinadas circunstancias.

Valores Organizacionales

Los Valores Organizacionales constituyen el marco ético y democrático de referencia institucional que permite orientar el comportamiento y la conducta, así como los procesos de evaluación del desempeño ético de los funcionarios del INE y su trascendencia en el logro de la visión y objetivos estratégicos.

A continuación se presentan los valores organizacionales definidos por los integrantes de los órganos de gobierno y dirección institucional:

1. Confianza

Se entiende como un valor que se desarrolla en dos niveles del quehacer institucional: en el ámbito interno, se manifiesta como la integridad de quienes colaboran en el INE, mostrando una conducta y un comportamiento que denota rectitud y honradez en el cumplimiento de las tareas cotidianas.

En el ámbito externo, se entiende como la seguridad y certeza que ofrece a la ciudadanía la actuación institucional, derivada del comportamiento de sus funcionarios, apegado a un marco de legalidad que evita arbitrariedades y tratos discrecionales.²⁰

2. Tolerancia

Como valor, parte de la premisa de la comprensión de la otredad, entendida ésta, como la condición de ser otro y de la diferencia, así como de la validez y legitimidad de las necesidades e intereses distintos a los propios. En este marco, la tolerancia permite reconocer a la pluralidad como una característica intrínseca a nuestra sociedad, que enriquece la convivencia democrática al fomentar la discusión y el establecimiento de acuerdos para la convivencia en común.²¹

²⁰ Véase Salazar, Luis y José Woldenberg, *Principios y valores de la democracia*, Colección Cuadernos de divulgación de la Cultura Democrática, número 1, octava reimpresión, Instituto Federal Electoral, México, 2012, Págs. 39-42.

²¹ *Ibid.*

En este sentido, para respetar y aceptar lo propio y lo ajeno es necesario ser tolerante ante la diversidad social, entendiendo a la tolerancia más allá de la simple coexistencia pacífica entre los distintos, sino como una interacción respetuosa entre los diferentes, en un marco de justicia y sana convivencia.

Los servidores del Instituto deben respetar el derecho de expresión de los puntos de vista diferentes, la manifestación de ideas, prácticas y creencias distintas a las establecidas en el entorno social o a los propios principios morales.

3. Compromiso

Implica asumir la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas que se contraen. En su alcance ético, el compromiso como valor conduce a una persona a exigirse a sí misma emprender el esfuerzo intelectual, emocional y físico necesario para lograr un propósito, superando los obstáculos que puedan presentarse en ese trayecto, con entrega y profesionalismo.

El compromiso como valor para los funcionarios del Instituto, motiva que la realización de sus tareas cotidianas se enmarque en un sentido de responsabilidad, trabajando con dedicación y profesionalismo, desde las acciones más simples, hasta las de mayor grado de complejidad, para que éstas se cumplan de forma efectiva.

4. Transparencia y rendición de cuentas

Busca generar información pública clara, oportuna, de utilidad y accesible a los ciudadanos, que incentive su interés y participación en los asuntos públicos.

Junto a la información pública y la garantía del acceso a ésta, la transparencia se complementa con el ejercicio cotidiano de la rendición de cuentas de los servidores públicos. Esta práctica implica dar a conocer a los ciudadanos, los resultados del desempeño obtenido durante el ejercicio de la función pública, en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y sobre el ejercicio de los recursos públicos.

En este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas conllevan un sentido de responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público.²²

²² Véase Ugalde, Luis Carlos, *Rendición de cuentas y democracia*, Colección Cuadernos de divulgación de la Cultura Democrática, número 21, Instituto Federal Electoral, México, 2002, Pág. 10.

Estrategia Institucional 2016-2026

La Estrategia Institucional es el conjunto de políticas y proyectos institucionales que permitirán alinear las metas y objetivos estratégicos con las acciones necesarias para su consecución.

Durante los ejercicios de la fase conceptual e incluyente se hicieron observaciones que permitieron elaborar un diagnóstico integral sobre los elementos del entorno en que se desarrolla el trabajo del INE, y se identificaron las primeras líneas de trabajo sugeridas, que habrán de orientar las políticas generales a seguir en este contexto.

A partir de la información revisada, se identifican los ejes rectores de la Estrategia Institucional alrededor de seis grandes líneas de acción:

- ❖ Redefinir el diseño institucional,
- ❖ Lograr la eficiencia operativa para racionalizar el gasto público,
- ❖ Fortalecer la participación ciudadana integral,
- ❖ Renovar el sentido de pertenencia a la Institución, entre quienes integran el INE,
- ❖ Fortalecer el sistema de partidos políticos y la equidad en la competencia electoral, y
- ❖ Elevar la calidad y equidad de la democracia.

El planteamiento de estos ejes, ha permitido la definición de estrategias de las que derivan las Políticas Generales del Instituto para los próximos años; mismas que se enuncian a continuación:

- 1. Organizar procesos electorales confiables y equitativos.**
- 2. Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada.**
- 3. Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la Credencial para Votar.**
- 4. Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE).**
- 5. Promover la transparencia y rendición de cuentas.**
- 6. Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana.**
- 7. Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional.**
- 8. Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución.**

Políticas Generales

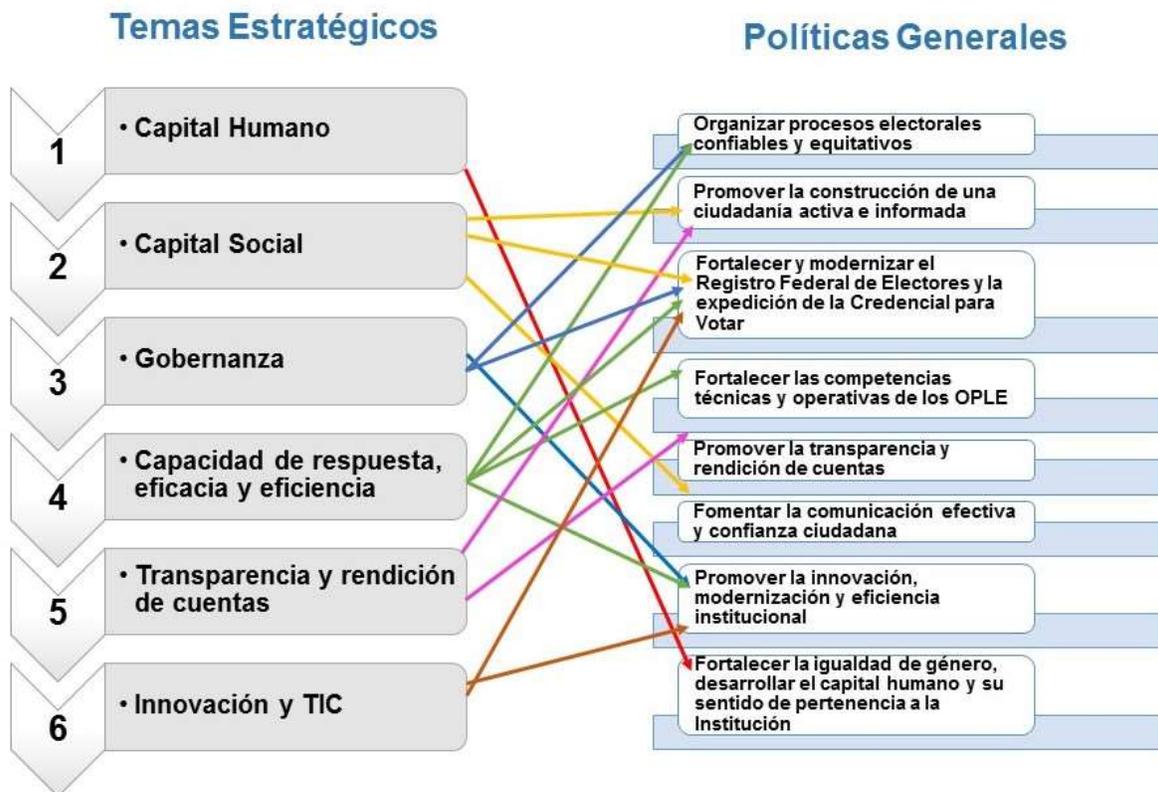
Son directrices que orientan la toma de decisiones y la operación del Instituto, su aplicación es de carácter general y su implementación se lleva a cabo en el entorno del marco legal y normativo institucional.

Por sus características, se consideran de interés institucional y las distingue su transversalidad. Las Políticas Generales fueron planteadas a partir del análisis de las características del Instituto, su entorno organizacional, así como del diagnóstico de las condiciones económicas, políticas y sociales actuales, resultado de los ejercicios de consulta desarrollados durante la elaboración del Plan Estratégico.

El punto de partida para la definición de éstas fue la consideración de las principales preocupaciones institucionales identificadas a partir de los Temas Estratégicos definidos por la Comisión Temporal de Modernización Institucional, los cuales fueron el antecedente directo en el desarrollo del Plan Estratégico 2016-2026.

En este sentido, las Políticas Generales articulan los temas estratégicos con los principales retos institucionales identificados en el diagnóstico general, como se aprecia en la siguiente figura:

Figura 2
Vinculación de los Temas Estratégicos con las Políticas Generales
del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026



1. Organizar procesos electorales confiables y equitativos

Los ejes de la convivencia política se basan en la asunción práctica y recreación cotidiana de los valores y principios democráticos por parte de las autoridades, partidos políticos, medios de comunicación y por la ciudadanía en general. Esto requiere de un gran compromiso institucional para que las elecciones futuras se organicen impecablemente, con la participación ciudadana, y el desarrollo de campañas electorales en un marco de libertad y de pleno respeto a los límites establecidos por parte de todos los actores involucrados.

En este marco, el objetivo principal de la Reforma Constitucional en materia político-electoral del año 2014, fue homologar los estándares con los que se organizan los procesos electorales federales y locales, y así garantizar altos niveles de calidad en nuestra democracia. La meta del INE en este rubro es brindar certeza a ciudadanos,

partidos políticos e instituciones electorales nacionales y locales, sobre los procedimientos y plazos de la organización electoral y con ello, dar cumplimiento al principio rector de la función electoral que le confirió la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En este contexto, la autoridad electoral nacional debe desplegar funciones más complejas por el aumento de sus atribuciones, la presencia de nuevos actores regulados y la existencia de diferentes competencias institucionales que deben articularse, por lo que es imperativo garantizar la equidad y la confianza durante el desarrollo de las actividades en cualquier proceso electoral, sea como institución rectora, o directamente responsable en su implementación, desde la planeación de las principales etapas a seguir, hasta el nivel de las cuestiones técnicas y operativas o de carácter específico.

2. Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada

El INE reconoce que existe una debilidad de la cultura política democrática de las y los ciudadanos. Dicha debilidad ocasiona un déficit en su participación en la toma de decisiones públicas, propicia la desconfianza sobre el cumplimiento de las normas y genera el desencanto con los resultados entregados por las instituciones del Estado.

Para contribuir al fortalecimiento de la cultura política democrática, resulta indispensable la construcción de una ciudadanía activa, que ejerza plenamente sus derechos y cumpla con sus obligaciones. Esto, con el propósito de que las mexicanas y los mexicanos se apropien del espacio público de una forma efectiva.

Esta Política General debe conceptualizarse desde una perspectiva que apunte a construir una ciudadanía cada vez más fuerte e involucrada en la vida democrática, preocupada por los asuntos públicos, y comprometida en su discusión y encauzamiento. En otras palabras, el ejercicio de la ciudadanía activa es el punto al que deberán orientarse las políticas y proyectos institucionales, a fin de lograr que las y los ciudadanos se conciban como titulares de sus derechos políticos, civiles,

económicos, sociales y culturales, y puedan ejercerlos individual y colectivamente como un conjunto indivisible y articulado.

3. Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la Credencial para Votar

El listado o registro de los ciudadanos que tienen derecho al voto constituye uno de los principales insumos para la organización de los procesos electorales en las sociedades con un régimen democrático. En México, la integración del Registro Federal de Electores es una atribución ordenada de forma exclusiva al Instituto Nacional Electoral, con la finalidad de que el listado de votantes mantenga los estándares de confianza y veracidad, que garantizan el cumplimiento del principio democrático “una persona, un voto”, asegurando el carácter universal del voto a quienes tienen el derecho de ejercerlo.²³

En este sentido, la confianza en los mecanismos para la integración, actualización y depuración del Padrón Electoral y la consecuente emisión de los Listados Nominales que se articulan con la expedición y entrega de la Credencial para Votar, constituyen los procesos sustantivos de una Política General que se orienta principalmente a fortalecer los mecanismos que mantengan la credibilidad y certeza sobre los insumos generados a partir de las actividades registrales.

4. Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE)

La Reforma Constitucional del año 2014, dotó al INE de atribuciones específicas que vinculan su operación con los OPLE; con lo que se pasó de un modelo electoral compuesto de un sistema electoral federal y treinta y dos sistemas electorales locales, a un sistema nacional electoral en el que coexisten una autoridad nacional y treinta y dos autoridades locales. Se creó un órgano administrativo de carácter

²³ Para una referencia amplia sobre la historia y actividades que se realizan en el INE en material del Registro Federal de Electores, puede consultarse el libro digital *El Padrón Electoral y la Credencial para Votar*, publicado en abril de 2016. (<https://play.google.com/books/reader?id=Q9z3CwAAQBAJ&printsec=frontcover&output=reader&hl=en&pg=GBS.PT1>).

nacional, con competencias claras y atribuciones para las elecciones locales y se concibió una autoridad que coordina y garantiza los mismos parámetros de aplicación de las leyes por parte de las autoridades locales, a fin de estandarizar las condiciones de la competencia electoral en todas las elecciones y de impulsar una democracia más transparente e imparcial en todo el país.²⁴

En este marco de referencia, corresponde al INE fungir como la autoridad rectora que dispone de los mecanismos de coordinación necesarios, así como en materia del Servicio Profesional Electoral Nacional, para desarrollar las competencias técnicas del personal de los OPLE que tienen a cargo el ejercicio de sus funciones sustantivas, y con ello garantizar los mismos parámetros de aplicación de las leyes por parte de las autoridades electorales locales, a fin de estandarizar las condiciones de la competencia electoral en todas las elecciones.

5. Promover la transparencia y rendición de cuentas

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 ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público, y a proporcionar la información pertinente sobre el desempeño en el cumplimiento de sus funciones y el ejercicio de fondos públicos.

En relación con el ejercicio y buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas, el INE es una institución que se encuentra obligada a su plena observancia, al constituir el eje de referencia de las instituciones públicas, como uno de los órganos encargados de garantizar derechos político-electorales.

El 4 de mayo de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Transparencia que tiene como objeto establecer los principios, bases generales y procedimientos para garantizar el derecho de acceso a la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismos de los poderes Legislativo,

²⁴ El nombrar a las y los Consejeros Electorales y a quien asumirá la Presidencia del OPLE, así como el ejercicio de las facultades de atracción, asunción y delegación, ofrecen un marco de coordinación interinstitucional considerado por el legislador como el mecanismo más apropiado para garantizar que las actividades relacionadas con la organización de elecciones se realice con apego a los principios rectores que establece la ley.

Ejecutivo y Judicial; órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral, o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad de la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios.

Adicionalmente, el 9 de mayo de 2016 fue promulgada la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que tiene por objeto proveer lo necesario, en el ámbito federal, para garantizar el derecho de acceso a la información pública en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos.²⁵

En este contexto, el INE como organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios que recibe y ejerce recursos públicos, es sujeto obligado, por lo que deberá poner a disposición del público en general, la información que obra en sus archivos apegándose al principio rector de máxima publicidad.

La implementación de la Reforma Constitucional en materia de transparencia implica nuevas tareas y alcances en cuanto a las formas y términos en que deberá disponerse el acceso a la información pública en el INE. El desarrollo de proyectos estratégicos en este sentido tendrá un efecto transversal en la Institución, necesario para dar cumplimiento a las obligaciones que impone el nuevo marco legal.

Además de las acciones a realizar para la adecuada disposición y resguardo de la información referida, la Ley General de Transparencia establece nuevos conceptos que deben ser integrados en el quehacer institucional, tales como: Transparencia Proactiva, Transparencia Focalizada y Gobierno Abierto²⁶, por lo que el INE deberá implementar las políticas que den cumplimiento a estas nuevas disposiciones de transparencia.

²⁵ Este marco normativo define que toda la información generada, obtenida, adquirida, transformada o en posesión de los sujetos obligados en el ámbito federal es pública, accesible a cualquier persona, teniendo por excepción la posibilidad de ser clasificada como reservada de forma temporal por razones de interés público y seguridad nacional o bien, como confidencial. Asimismo, establece que el derecho humano de acceso a la información comprende solicitar, investigar, difundir, buscar y recibir información.

²⁶ Para conocer el contenido a que hacen referencia estos conceptos, véase lo dispuesto en los artículos 57 a 59 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, promulgada el 4 de mayo de 2015.

6. Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana

El INE ha demostrado capacidad para dar respuesta, atender y solucionar eventualidades que pudieran obstaculizar el ejercicio de las atribuciones que le han sido encomendadas. Por lo que es necesaria la divulgación oportuna, tanto al interior como al exterior del propio Instituto, de sus actividades y resultados, mediante una estrategia que informe de manera eficaz a la población en general y a los miembros de la Institución, sobre los alcances de sus actividades y los resultados de su desempeño, como el principal mecanismo para generar confianza.

La comunicación para ser efectiva, deberá atender dos principales ámbitos de acción: el político y el social, logrando en ambos casos transmitir con claridad y certeza la información institucional mediante un lenguaje cercano a la ciudadanía que propicie una mayor interacción y que ayude a mejorar la imagen del INE.

7. Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional

Una tarea que constituye un paso fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la Institución es lograr la modernización que permita reducir los costos de la operación del INE. Esta modernización implica la planeación institucional, una reestructuración organizativa, la actualización de normas y procedimientos y la simplificación administrativa.

El Reglamento Interior del INE señala que en el rubro de mejora regulatoria, la Institución se encuentra obligada a llevar a cabo una revisión y análisis de la normatividad institucional vigente para realizar las adecuaciones pertinentes con la finalidad de incrementar la efectividad operativa y administrativa y, por ende, lograr los objetivos estratégicos del Instituto.²⁷

Junto a esta mejora normativa, deben impulsarse decisiones que contribuyan a elevar la calidad de los servicios que el INE ofrece a la ciudadanía, a simplificar los

²⁷ Véase al respecto lo señalado en el artículo 69, incisos c) y n), del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral.

procesos operativos incorporando nuevas tecnologías de la información que faciliten la sistematización, comunicación y seguimiento a las tareas propuestas.

En suma, el mecanismo de modernización debe propiciar la redefinición del diseño institucional, para lograr la eficiencia operativa que permita racionalizar el gasto público sin dejar de cumplir con sus atribuciones.

La adopción de métodos y herramientas innovadoras apoyadas en el uso de tecnologías de la información y comunicación, como una política institucional fortalecida, incrementará la eficiencia y oportunidad en la ejecución de los procesos institucionales; un mejor aprovechamiento y la disposición equilibrada del capital humano; así como el uso racional de los recursos materiales y financieros destinados para la operación del Instituto, tanto a nivel central, como en los órganos desconcentrados.

La Institución cuenta con un área de oportunidad de alcance transversal con el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, con herramientas integradas y universales que permitan no sólo automatizar las tareas cotidianas, sino también garantizar la continuidad de operaciones frente a contingencias, y fomentar la estandarización de la calidad obtenida en los resultados institucionales.

8. Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución

La ley establece que la igualdad de género es un principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la legislación, lo que significa que todas las personas, sin distinción alguna, tienen los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto.

En este sentido, el concepto de igualdad de género parte de la idea de que todas y todos son iguales en derechos y oportunidades.

La organización de un proceso electoral es una de las operaciones logísticas más complejas que desarrolla el INE. Con frecuencia a este proceso no se le dimensiona en su grado de complejidad ya que la eficacia en su operación lo hace parecer una

tarea sencilla. Sin embargo, para su desarrollo es preciso contar con servidores públicos comprometidos y profesionales, como un factor clave para acrecentar las posibilidades de que una elección se lleve a cabo con altos estándares técnicos de calidad, con independencia del contexto en que ocurre.

El valor público del capital humano que representan los trabajadores del INE, está relacionado con el respeto y la lealtad que han desarrollado con la Institución. En este marco, es preciso fortalecer su sentido de pertenencia institucional y fomentar en ellos la convicción personal de que su trabajo contribuye a la consolidación de la democracia en México.

Por lo anterior, además del Servicio Profesional Electoral Nacional, es preciso desarrollar nuevos programas de profesionalización que representen una posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la Institución para quienes laboran de manera permanente en el INE. De igual manera, la relevancia del fortalecimiento de la identidad institucional a través de un enfoque de servicio a la ciudadanía, que internalice la perspectiva de género y el respeto por los derechos humanos, constituye un tema de interés estratégico para lograr mayor cercanía y credibilidad social.

En este sentido, los valores institucionales que deberán fomentarse entre quienes laboran en el INE serán la confianza, la tolerancia, el compromiso y la transparencia y rendición de cuentas.

Proyectos Estratégicos

Son iniciativas de primer nivel que apoyan el cumplimiento de la Misión, la Visión, y de los Objetivos Estratégicos Institucionales, y se traducen en un elemento importante del presupuesto del Instituto, facilitando la toma de decisiones en la asignación de recursos, la comunicación, la transparencia y la rendición de cuentas.

Estos Proyectos Estratégicos deben ser consistentes con las Políticas Generales y estar alineados con los Objetivos Estratégicos que a su vez, como ya se ha señalado, permiten el cumplimiento de la misión del INE.²⁸

A continuación se enuncian los Proyectos Estratégicos desarrollados para atender las Políticas Generales:

- 1. Organizar Procesos Electorales.**
- 2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales.**
- 3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos.**
- 4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral.**
- 5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión.**
- 6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público.**
- 7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.**

1. Organizar Procesos Electorales

La organización de los procesos electorales como proceso sustantivo de la Institución implica un experimentado ciclo de planeación, ejecución y evaluación que garantice la legalidad y la equidad en la contienda electoral. Lo anterior asume un mayor grado de complejidad ante el ejercicio de la concurrencia operativa con los procesos electorales locales.

²⁸ De acuerdo con lo señalado en la nota al pie de página número 17 de este documento, los Proyectos Estratégicos orientan las acciones institucionales emprendidas para el cumplimiento de las metas establecidas, por lo que en este nivel, su función principal es la de constituirse en referentes para la alineación institucional, mientras que en las etapas de planeación táctica y operativa es en las que corresponde definir temas como: los programas de trabajo a desarrollar, el periodo de implementación, las áreas involucradas en el cumplimiento de las metas establecidas y el presupuesto asignado, entre otros.

En este contexto, es necesario que los modelos de organización de los procesos electorales que el INE ha implementado anteriormente se dinamicen con la introducción de tecnología y un enfoque de planeación orientado a resultados, con la finalidad de potenciar la capacidad de respuesta institucional, incrementar los niveles de efectividad y ejercer la función electoral con resultados operativos que generen confianza entre los distintos actores políticos y la sociedad en su conjunto. La evaluación de los resultados alcanzados permitirá la retroalimentación necesaria para promover los cambios pertinentes que mejoren la operación y permitan seguir garantizando la equidad y la credibilidad en la contienda.

2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales

Uno de los Objetivos Estratégicos que contribuirán a logro de la misión institucional se centra en la integridad del Registro Federal de Electores. Con esta meta debe entenderse que la Política General y el Proyecto Estratégico que se desprenden de ella, se orientan principalmente a mejorar los procesos operativos registrales, con la finalidad de garantizar la validez y la confiabilidad de sus productos: el Padrón Electoral, la Lista Nominal de Electores, la Credencial para Votar y la Cartografía Electoral.

En este sentido, el Proyecto Estratégico comprende los proyectos, programas y actividades de carácter específico que favorezcan la actualización permanente de los procesos registrales como base de la confianza en los insumos que aportan al sistema electoral mexicano.

Como elemento relevante de la actualización, el Proyecto Estratégico incluirá la introducción de tecnologías la información y la comunicación como herramienta fundamental para hacer más eficientes los procesos registrales.

3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos

En concordancia con lo señalado en la misión y visión del INE, que establecen como prioridad institucional la organización de elecciones equitativas e imparciales, este

Proyecto Estratégico orientará la optimización de los mecanismos institucionales existentes para garantizar la legalidad y la equidad en la contienda electoral, específicamente en lo que concierne a los actores políticos que compiten por el voto ciudadano.

A partir del reconocimiento de que los partidos políticos son entidades de interés público que tienen como fin promover la participación de los ciudadanos en la vida democrática, sirviendo como un mecanismo para hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder público mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo; corresponde al Instituto Nacional Electoral fomentar que las condiciones en que realizan esta tarea sean equitativas y permitan una competencia real, con estricto apego a lo que establece la ley.

En este contexto, las actividades institucionales relacionadas con otorgar a los Partidos Políticos el acceso al financiamiento público, distribuir el tiempo en radio y televisión a que tienen derecho y las demás prerrogativas que la ley les otorga, así como fiscalizar el uso de estos recursos, resultan fundamentales para el fortalecimiento del Sistema de Partidos Políticos en México.

4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral

Una de las Políticas Generales establecidas en las directrices de la Estrategia Institucional, es fortalecer a los Organismos Públicos Locales Electorales. Esta actividad comprende, además del desarrollo de los procesos electorales locales, otras actividades fundamentales para la operación cotidiana de los OPLE, tales como la designación de los integrantes de sus Consejos Electorales por parte del INE.

El marco legal en el que la Institución se desarrolla, implica el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y vinculación funcionales entre su estructura central y desconcentrada con los integrantes de los OPLE, con la finalidad de disponer adecuadamente las actividades que realizan en materia de organización de elecciones, por una parte, y por la otra, en el ejercicio de las atribuciones que la ley establece para que el INE participe en la profesionalización de los servidores

públicos que integran estos órganos, incorporándolos al Servicio Profesional Electoral Nacional.

Con un mandato que supone el ejercicio de atribuciones de distinto orden con respecto a las elecciones locales que se realizan en cada entidad federativa, el INE se encuentra obligado a planear y ejecutar proyectos, programas y acciones de carácter específico, en correspondencia de las facultades que ejerza en este nivel, por lo que este Proyecto Estratégico ofrecerá las directrices para promover la coordinación óptima entre cada uno de los componentes del Sistema Nacional Electoral.

5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión

Los proyectos, programas y actividades de carácter específico que se realicen en el marco de la Estrategia Nacional de Cultura Cívica 2017-2023 (ENCCÍVICA), serán parte de las prioridades institucionales, en tanto que sus resultados apuntan en conjunto al fortalecimiento del régimen democrático. En este sentido, es preciso que cada uno de los proyectos que involucre, se evalúe conforme a su contribución del cumplimiento de este objetivo general, trascendiendo los reportes de gestión que implica el seguimiento cotidiano.

La evaluación de los resultados obtenidos en el corto y mediano plazo será fundamental para la reorientación de las estrategias que busquen el logro de las metas trazadas en la materia.

En el marco de las acciones para fortalecer la cultura democrática, en materia de información socialmente útil, esta Política General establecerá directrices para que cada Unidad Responsable atienda a una estrategia de comunicación social que permita dar a conocer de forma clara y oportuna a la ciudadanía las actividades que realiza cotidianamente la Institución.

Además de la información relativa a la organización de elecciones, es preciso desarrollar una gestión de información institucional que pueda fortalecer la imagen

pública del INE y permita que la sociedad conozca mejor y valore los servicios que este le ofrece.

En lo que respecta a la igualdad de género y la inclusión como elementos indispensables de la cultura democrática, este Proyecto Estratégico orientará las políticas institucionales, programas y acciones que se desarrollen en este sentido para garantizar su articulación práctica con el marco normativo vigente y los compromisos de actuación que ha suscrito el órgano de dirección institucional.

Se subraya la inclusión, como la meta positiva de una política en contra de la discriminación, planteando con ello el fomento de la participación activa de los ciudadanos que forman parte de grupos vulnerables, en el ejercicio de sus derechos político-electorales.

El derecho a la igualdad implica el derecho a la no discriminación, en ese sentido, es posible medir o evaluar objetivamente cuando hay igualdad, ya que según la teoría de los derechos humanos sólo habrá igualdad si no hay discriminación contra ninguna persona.

La igualdad trae consigo obligaciones legales de los Estados, al exigir a los estados a implementar acciones específicas y concretas para eliminar la discriminación real. En este sentido, para llevar a los hechos el concepto de igualdad de género, es necesario considerar como punto de partida las diferencias existentes en los distintos grupos de la sociedad y la creación de condiciones para que estas diferencias no impidan que se tenga acceso a las mismas oportunidades de desarrollo económico, personal, político, etcétera.

Es por eso que, desde la perspectiva de igualdad de género, se deben tomar en cuenta las condiciones diferentes de las que parten mujeres y hombres y plantear opciones para que ambos puedan desarrollarse de igual forma y con las mismas oportunidades dentro de la Institución.

En este marco, el Proyecto Estratégico señala de forma específica la igualdad de género y la inclusión como asuntos relevantes en el logro de la visión institucional que establece como parte de sus metas la consolidación de la cultura y la convivencia democrática en México.

6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público

Este Proyecto Estratégico hace referencia a los proyectos, programas y actividades específicas que deberán desarrollar y ejecutar cada una de la Unidades Responsables para lograr que su operación sea eficiente, coordinada y oportuna.

La orientación a resultados implicará que desde el proceso de planeación se definan los objetivos y metas de evaluación que permitan valorar los avances en la gestión pública desde una perspectiva integral, en la que se medirá su desempeño en función de lo que contribuya su operación con las actividades institucionales sustantivas.

Bajo esta perspectiva, la mayor efectividad se logrará no sólo con el cumplimiento de los mecanismos de gestión establecidos sino, principalmente, con base en el grado de cumplimiento de los objetivos buscados con el desarrollo de los proyectos o actividades en específico.

Dado que la gestión orientada a resultados se encuentra vinculada a mecanismos de monitoreo y evaluación, la oportunidad de innovación en los procesos será fortalecida con este insumo, al ofrecer información clave para la toma de decisiones.

El monitoreo implica el seguimiento del ciclo completo de la gestión, a partir de los procesos de planeación y presupuestación, hasta la ejecución y entrega de resultados. A partir de la evaluación que se realice de los logros obtenidos, se generará información de carácter estratégico para orientar las decisiones que se tomen sobre la continuidad de proyectos, programas y actividades de carácter específico, la modificación de sus planteamientos, la resignación de recursos y, en su caso, su cambio en función de la tendencia que presenten las prioridades institucionales.

Para su desarrollo, este ciclo requiere de manera indispensable de información precisa y confiable que apoye la toma de decisiones. Específicamente en materia de recursos financieros y materiales, es preciso contar con registros actualizados

que, con los cortes de información entregables, no sólo posibiliten la rendición de cuentas sobre el ejercicio del gasto público, sino que además, permitan identificar oportunamente las irregularidades o prácticas inadecuadas y su atención inmediata, fortaleciendo así el marco de control interno institucional.

Con la información relevante que se obtenga de la evaluación, podrá fortalecerse el desarrollo de la modernización institucional, ya que paulatinamente aportará elementos para la implementación de herramientas tecnológicas que favorezcan la automatización de procesos, subprocesos, procedimientos y actividades, permitiendo la reducción de costos y el logro de mayores niveles de eficiencia en la operación.

El desarrollo y la aplicación de herramientas tecnológicas que permitan hacer más eficiente la realización de los procesos sustantivos y la gestión administrativa en la Institución es sin duda una apuesta necesaria hacia la que deberán orientarse las propuestas de innovación que se presenten en el marco de este Proyecto Estratégico. En este sentido, se justificará la introducción de nuevas tecnologías como un factor que fortalezca y optimice el trabajo institucional.

La nueva cultura de gestión desarrollará de forma paralela a la eficiencia administrativa, los proyectos, programas y actividades necesarios para mejorar la calidad de vida profesional y personal de quienes trabajan en el INE.

Como una tarea fundamental para lograr reafirmar el sentido de pertenencia institucional de quienes laboran en el Instituto, las acciones que se desarrollen en materia de clima laboral deberán atender el reforzamiento y la apropiación de los valores institucionales en la operación cotidiana, de forma paralela a las tareas emprendidas para mejorar las condiciones estructurales en los espacios de trabajo.

El fomento de una cultura de servicio público implica la planeación, ejecución y evaluación de programas de formación que atiendan a todos los colaboradores del Instituto, al igual que los mecanismos establecidos para el otorgamiento de incentivos, con la finalidad de que estos últimos sean consecuencia de la adecuada profesionalización de los servidores públicos y de la puesta en práctica de este conocimiento en el desempeño cotidiano.

Finalmente, la relación con el entorno será una pieza fundamental para articular la gestión administrativa y el ambiente laboral. En este sentido, como parte de la nueva cultura de gestión deberán reafirmarse las prácticas en favor del medio ambiente, dando continuidad a los planteamientos del Sistema de Gestión Ambiental aprobado por el Consejo General en el año 2008 que, entre sus principales objetivos señalaba la necesidad de implementar una administración sustentable que oriente el consumo responsable de los bienes materiales y servicios que se utilizan en la Institución durante su operación cotidiana, con la finalidad de minimizar el impacto negativo al medio ambiente.²⁹

7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.

En el ámbito externo, el INE se propone atender la Política General de Transparencia y Rendición de Cuentas permitiendo que la información de carácter público que genera, se divulgue de forma oportuna y accesible en los medios de que dispone.

Para lograr que este objetivo se cumpla, es preciso fortalecer la gestión de la información de carácter público que genera cada una de las Unidades Responsables, con la finalidad de que su sistematización y puesta a disposición de la ciudadanía sea más eficiente.

En este marco, es necesario que el ciclo de gestión atienda el proceso que va desde la generación de información hasta su resguardo, estableciendo criterios estandarizados para lograr que el acceso a ésta sea oportuno.

Junto a la garantía de acceso a la información, la ENCCÍVICA fortalecerá el uso ciudadano de los datos que la institución ponga a disposición pública, fomentando que el ejercicio de rendición de cuentas a la sociedad que se ejecute, se consolide con un incremento en las acciones de exigibilidad por parte de los ciudadanos.

Como se puede observar en la Figura 1 que se encuentra en la Introducción Metodológica de este documento, las acciones propuestas y desarrolladas por las

²⁹ Véase el Programa para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en el IFE, aprobado por el Consejo General mediante el acuerdo CG102/2008, el 23 de mayo de 2008.

Unidades Responsables guardarán coherencia con los Objetivos Estratégicos, las Políticas Generales y los Proyectos Estratégicos.

Una vez enunciados cada uno de los elementos que corresponden a los distintos niveles en que se despliega la estrategia institucional, es preciso identificar las relaciones entre ellos, para que su alineación permita que su desarrollo y cumplimiento contribuya al logro de los objetivos estratégicos establecidos para el periodo 2016-2026.

A continuación se presenta la alineación de los elementos estratégicos en la siguiente tabla:

Tabla 1
Correspondencia entre elementos del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026

Objetivos Estratégicos						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia. 2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país. 3. Garantizar el derecho a la identidad. 						
Políticas Generales						
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar procesos electorales confiables y equitativos. • Promover la construcción de una ciudadanía activa e informada. • Fortalecer y modernizar el Registro Federal de Electores y la expedición de la Credencial para Votar. • Fortalecer las competencias técnicas y operativas de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE). • Promover la transparencia y rendición de cuentas. • Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana. • Promover la innovación, modernización y eficiencia institucional. • Fortalecer la igualdad de género, desarrollar el capital humano y su sentido de pertenencia a la Institución. 						
Proyectos Estratégicos						
1. Organizar procesos electorales.	2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales.	3. Fortalecer la equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos.	4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral.	5. Fortalecer la Cultura Democrática, la Igualdad de Género y la Inclusión.	6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público.	7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.

Es menester señalar que los resultados generados durante el proceso de ejecución de la estrategia institucional serán medidos y evaluados a través de los indicadores del desempeño estratégico, así como a través del cumplimiento de las metas institucionales concertadas entre los miembros del cuerpo de gobierno de la Institución, con un enfoque integral que atienda Objetivos, Políticas y Proyectos.

En este sentido, la Estrategia Institucional tiene como finalidad cerrar la brecha entre la posición actual del INE y la que está definida en su visión estratégica rumbo al año 2026.

Mapa Estratégico Institucional

Una vez que se han definido los principales componentes que constituyen el Marco de Acción Estratégica de la Institución, es preciso el planteamiento de la relación existente entre sus componentes y su alineación con los Objetivos Estratégicos de la Institución; lo que permite observar su impacto en los resultados generados a corto, mediano y largo plazo.

En el Mapa Estratégico Institucional que se presenta a continuación, se pueden observar las líneas de vinculación entre la Misión, la Visión, los Valores Organizacionales, los Principios Rectores, los Objetivos Estratégicos, las Políticas Generales, y los Proyectos Estratégicos que les corresponden.

Figura 3
Mapa del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026



Monitoreo y Evaluación

En el marco de la Planeación Estratégica Orientada a Resultados³⁰, es de gran relevancia conocer las acciones que funcionan mejor para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por lo tanto alcanzar la misión y visión de la Institución. En este mismo sentido, es preciso conocer qué se necesita mejorar para tener resultados que encaucen al Instituto a lograr sus metas.

A nivel institucional, resulta necesario fomentar una cultura de gestión para resultados en el desempeño institucional, considerando la medición, el monitoreo y la evaluación como herramientas esenciales para mejorar los resultados y brindarle mayor transparencia a la implementación del Plan Estratégico del INE 2016-2026.

Dar seguimiento, medir y evaluar la implantación del Plan Estratégico significa contar con elementos para mejorarlo con base en resultados concretos de las acciones del Instituto.

Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional

El seguimiento del Plan Estratégico se realizará a través del avance en el cumplimiento de las metas de sus indicadores, el cual deberá comunicar el nivel de desempeño esperado sobre la meta programada, y establecer límites o niveles máximos de logro para enfocar las acciones hacia resultados.

Estos indicadores ayudarán a identificar si las acciones para el logro de los resultados están alcanzando la incidencia esperada, o si es necesario reorientarlas en el caso contrario.

Los indicadores seleccionados para evaluar los Objetivos Estratégicos, medirán los resultados del logro de dichos objetivos, para lo cual deben ser precisos e

³⁰ Para un análisis sobre el desarrollo de políticas públicas orientadas con este enfoque en nuestro país, puede consultarse la transcripción de la ponencia *Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México*, de Dionisio Pérez-Jácome Friscione, presentada en el marco del foro "Presupuesto basado en resultados: conferencia internacional", auspiciado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, el Departamento para el Desarrollo Internacional y el Centro de Investigación y Docencia Económica, Ciudad de México, junio de 2008, Págs. 231-246.

inequívocos. A continuación se presentan los indicadores estratégicos diseñados con este fin.³¹

Indicador: Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales federales

Objetivo estratégico: Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el grado de eficacia y eficiencia en organizar los procesos electorales federales, considerando la organización de todos los tipos de elección en cada proceso electoral y el costo que implica dicha organización.

Línea base: 0.89

Meta 2024: 1

Indicador: Nivel de efectividad en la organización de los procesos electorales locales

Objetivo estratégico: Organizar los procesos electorales con efectividad y eficiencia

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el grado de eficacia y eficiencia en organizar los procesos electorales locales, considerando la organización de todos los tipos de elección en cada proceso electoral local y el costo que implica dicha organización.

Línea base: 0.89

Meta 2026: 1

Indicador: Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales federales.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de participación ciudadana en el ejercicio de su derecho al voto, con respecto a la lista nominal utilizada en el proceso electoral respectivo.

Línea base: 47.72%

Meta 2024: 77.16%

³¹ Para consultar las especificaciones técnicas de cada indicador, véase el Anexo 6, que forma parte de este documento.

Indicador: Participación ciudadana en el ejercicio del derecho al voto en los procesos electorales locales.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de participación ciudadana en el ejercicio de su derecho al voto, con respecto a la lista nominal utilizada en el proceso electoral respectivo.

Línea base: 53.65%

Meta 2026: 61.62%

Indicador: Participación ciudadana en la integración de las Mesas Directivas de Casilla.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de funcionarios en casilla que fueron capacitados, considerando el total de funcionarios que participaron en la integración de las Mesas Directivas de Casilla instaladas en elección no concurrente, de los que se restarán los que fueron tomados de la fila.

Línea base: 94.58%

Meta 2024: 99.09%

Indicador: Participación ciudadana en la integración de las Mesas Directivas de Casilla Única.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador medirá el porcentaje de funcionarios en casilla única que fueron capacitados, considerando el total de funcionarios que participaron en la integración de las Mesas Directivas de Casilla instaladas en elección concurrente, de los que se restarán los que fueron tomados de la fila.

Línea base: 91.48%

Meta 2024: 98.06%

Indicador: Porcentaje de ciudadanos que confían en el Instituto Nacional Electoral.

Objetivo estratégico: Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país

¿Qué medirá el indicador?

El indicador refleja el porcentaje de confianza de la población mayor de 18 años en el Instituto. Según resultados de la Encuesta Nacional sobre Calidad de la Ciudadanía.

Línea base: 34%

Meta 2026: ≥34%

Indicador: Cobertura del Padrón Electoral.

Objetivo estratégico: Garantizar el derecho a la identidad.

¿Qué medirá el indicador?

El indicador reflejará la certeza de la información de la Lista Nominal, al proporcionar el porcentaje de ciudadanos con registros actualizados.

Línea base: 86.3%

Meta 2024: 89%

Indicador: Opinión ciudadana sobre el servicio de los Módulos de Atención Ciudadana.

Objetivo estratégico: Garantizar el derecho a la identidad.

¿Qué medirá el indicador?

El indicador reflejará el porcentaje de ciudadanos que, según su opinión, fueron atendidos “muy bien” y “bien” en los Módulos de Atención Ciudadana.

Línea base: 93.46%

Meta 2026: ≥95%

La evaluación del Plan Estratégico bajo parámetros objetivos de análisis y discusión permitirá contar con elementos para mejorar sus resultados; conocer la pertinencia y efectividad de éste así como de las Políticas Generales y de los Proyectos Estratégicos; y contribuir a la rendición de cuentas.

Anexos

- 1. Diagnóstico general**
- 2. Diagnóstico FODA de las JLE**
- 3. Resultados de la consulta a la Comunidad INE**
- 4. Líderes de opinión y expertos en materia electoral**
- 5. Temas Estratégicos aprobados por la CTMI**
- 6. Fichas técnicas de indicadores y metas estratégicas**
- 7. Siglas empleadas**