

# MODELO INTEGRAL DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL



Unidad Técnica de Planeación



# ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. PRESENTACIÓN</b> .....   | <b>2</b> |
| <b>2. CONTEXTO GENERAL</b> .....   | <b>3</b> |
| <b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN</b> .....   | <b>5</b> |
| 3.1 ANÁLISIS .....   | 5        |
| 3.2 CONSIDERACIONES Y ASPECTOS GENERALES DE LA MODIFICACIÓN.....   | 7        |
| <b>4. DEFINICIÓN DEL MODELO</b> .....  | <b>9</b> |
| 4.1 OBJETIVO .....   | 9        |
| 4.2 ALCANCE.....   | 9        |
| 4.3 COMPONENTES.....   | 10       |
| 4.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....  | 10       |
| 4.3.2 PLANEACIÓN TÁCTICA.....  | 12       |
| 4.3.3 PLANEACIÓN OPERATIVA .....   | 12       |
| 4.3.4 MODELO DE PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DE UNIDADES RESPONSABLES Y SU<br>VÍNCULO CON EL PRESUPUESTO ..... | 13       |

## 1. PRESENTACIÓN

La planeación en el Instituto es un proceso de carácter adaptativo, incluyente, innovador y prospectivo, el cual promueve una nueva cultura organizacional buscando la mejora constante y la transformación institucional, el cual se desarrolla en contextos y escenarios complejos a nivel político, social y económico.

Una compromiso que ha asumido el Instituto Federal Electoral, es el referente a la capacidad de responder con oportunidad y suficiencia a las necesidades y demandas no solo de los ciudadanos en términos de lo que establece la Constitución y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, sino de la sociedad misma, resaltando el valor de su actuar en términos de eficiencia, eficacia, calidad, transparencia y rendición de cuentas, habiendo tomado a la Planeación Institucional como apoyo para su cumplimiento.

Con fundamento en lo anterior, el Instituto Federal Electoral busca apoyarse en la incorporación de formas innovadoras de gestión que surjan desde sus propios servidores públicos, y que sean aplicadas por éstos, promoviendo con ello la formación y el desarrollo del capital intelectual y el incremento en el grado de profesionalismo de su personal.

El Consejo General, considerando el contexto político interno y externo de la institución, así como la estructura organizacional, aprobó en 2011 un *Modelo Integral de Planeación Institucional*, adaptado al Instituto de acuerdo a sus características, requerimientos y necesidades.

El modelo tiene como objetivo ser el eje rector de la política de planeación y orientar el proceso de transformación institucional con flexibilidad y adaptabilidad, que permita guardar el equilibrio en todos los ámbitos del quehacer institucional, respetando los ciclos electorales, y con enfoque incluyente y participativo, fortaleciendo la interacción de los distintos niveles de la organización.

Dentro de la definición del modelo, se estableció un mecanismo para realizar el análisis, revisión y actualización de conformidad con la realidad institucional.

## 2. CONTEXTO GENERAL

La Secretaría Ejecutiva, a través de la Unidad Técnica de Planeación ha impulsado y desarrollado varias estrategias e iniciativas con la finalidad de contar con una perspectiva estratégica, táctica y operativa integral de largo, mediano y corto plazo.

Con la aprobación del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*<sup>1</sup>, el cuál esta concebido como un instrumento orientador de la planeación en el Instituto, con un enfoque basado en modelos, metodologías, técnicas y herramientas que permitan materializar una nueva cultura institucional, se construyó un nuevo enfoque de planeación, con una visión mucho más amplia, en donde todas las áreas del Instituto se vean reflejadas en sus atribuciones, funciones y actividades cotidianas.

Durante 2011 contando con el marco del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, varias de estas estrategias e iniciativas tuvieron resultados y productos importantes, entre los cuales podemos mencionar:

- 1) Con el impulso de la Comisión temporal del Consejo General para la Revisión de Políticas y Programas Generales para el año 2012, el Consejo General aprobó en mayo de 2011 a través del acuerdo CG173/2011 el *Modelo Integral de Planeación Institucional*, el cual consideró tres dimensiones: *Planeación Estratégica*, *Planeación Táctica* y *Planeación Operativa*, estableciendo los vínculos de interacción entre cada una de ellas.

Este modelo definió como a la *Planeación Estratégica*, a la que se encuentra vinculada con el rumbo estratégico y es materializada a través del Plan Estratégico Institucional. A la *Planeación Táctica*, como el vínculo de la *Planeación Estratégica* y *Planeación Operativa* y se compone por la *Cartera Institucional de Proyectos*. Y a la *Planeación Operativa* que contiene los objetivos anuales y actividades que desarrollarán las unidades responsables del Instituto siendo la base para la construcción de las *Políticas y Programas*.

---

<sup>1</sup> Aprobado mediante en sesión extraordinaria del Consejo General de fecha 13 de diciembre de 2010, mediante acuerdo CG420/2010. El *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional* tiene como visión el contribuir activa y efectivamente en la transformación institucional promoviendo y proponiendo una nueva cultura organizacional, basada en la incorporación de nuevos paradigmas operativos, a través de la adopción y adaptación de diversas disciplinas que con un enfoque sistémico concreten en su aplicación como prácticas y procesos en el Instituto. Este Sistema está compuesto por los siguientes componentes: *Planeación Institucional*; *Administración de Proyectos*; *Administración por Proceso*; *Seguimiento, Medición y Evaluación*; *Presupuesto Orientado a la Planeación*; *Desarrollo Organizacional*.

- 2) Con el apoyo e impulso de la Comisión temporal del Consejo General para la Revisión de Políticas y Programas Generales para el año 2012, la Junta General Ejecutiva y el Consejo General aprobaron en el mes de junio de 2011, las *Políticas y Programas Generales 2012 del Instituto Federal Electoral alineadas al Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*.
- 3) En julio de 2011 el Consejo General a través del acuerdo CG229/2011 aprobó el *Plan Estratégico Institucional 2012-2015*, el cual fue el resultado de la participación de los tres ejes de dirección del Instituto: Consejeros Electorales, Junta General Ejecutiva y Vocales Ejecutivos Locales.
- 4) La Junta General Ejecutiva a través del acuerdo JGE85/2011, en el mes de julio de 2011 aprobó la *Cartera Institucional de Proyectos del Instituto Federal Electoral para el ejercicio fiscal de 2012*, como el componente táctico del *Modelo Integral de Planeación Institucional*.
- 5) El Consejo General a través del acuerdo CG254/2011, aprobó el *Anteproyecto de Presupuesto del Instituto Federal Electoral para el año 2012*, el cual por primera vez fue elaborado con una alineación al *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional* y en específico al *Modelo Integral de Planeación Institucional*.
- 6) La Junta General Ejecutiva a través del acuerdo JGE140/2011 y el Consejo General a través del acuerdo CG410/2011, se creó el Comité de Planeación Institucional, como el mecanismo que permita el desarrollo, instrumentación y la adecuada coordinación del Modelo Integral de Planeación Institucional y del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, con todas las unidades responsables del instituto, así como el esquema de revisiones y actualizaciones necesarias.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA MODIFICACIÓN

Aunque en 2011 se dieron avances muy importantes para la adopción del Instituto de una nueva cultura de planeación, es necesario establecer un proceso continuo de análisis, revisión y mejora del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional y de sus componentes.

En este contexto, el Comité de Planeación Institucional aprobó dentro de su plan de trabajo para el año 2012 "*Impulsar la transformación de las políticas y programas y del calendario anual de actividades*", por lo cual la Unidad Técnica de Planeación, inició el análisis y elaboración de una propuesta para atender esta actividad.

#### 3.1 ANÁLISIS

Para el análisis se consideraron los siguientes factores:

- 1) Desde el año 1998, anualmente la Junta General Ejecutiva y el Consejo General aprueban el documento denominado Políticas y Programas, y hasta el año 2010 fue el único instrumento de planeación de aceptación general en el Instituto.
- 2) Durante este tiempo, el documento ha sufrido cambios en su conformación, formato y contenido, presentando diferentes metodologías y definiciones de conceptos. Estos cambios constantes, derivaron que entre los años 2005-2009 el documento no contenía políticas.
- 3) A partir del año 2000, se estableció que el documento de Políticas y Programas debía orientar la formulación del anteproyecto de presupuesto.
- 4) El documento consta en términos generales de dos apartados, el primero contiene las políticas y programas y la segunda parte contiene los objetivos generales, objetivos específicos y líneas de acción de las unidades responsables de oficinas centrales.
- 5) El *Calendario Anual de Actividades*, está concebido como un instrumento complementario a las Políticas y Programas, el cual es aprobado por la Junta General Ejecutiva regularmente en el mes de diciembre, y tiene como finalidad establecer un esquema de seguimiento a las líneas de acción contenidas en las Políticas y Programas, y contiene actividades con metas cuantitativas por mes y anuales, para oficinas centrales y órganos desconcentrados.
- 6) El Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en su Artículo 118, numeral 1, inciso x) señala que es atribución del Consejo General fijar las políticas y los programas generales del Instituto a propuesta de la Junta General Ejecutiva.

- 7) El Código<sup>2</sup> en su Artículo 122, numeral 1, inciso a) señala que es atribución de la Junta General Ejecutiva proponer al Consejo General las políticas y los programas generales del Instituto.
- 8) El Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, en su Artículo 5, numeral 1, inciso a) señala que es atribución del Consejo aprobar anualmente las políticas y programas generales del Instituto.
- 9) Y en su Artículo 38, numeral 1, inciso b) señala que es atribución de la Junta General Ejecutiva coordinar y supervisar la ejecución de las políticas y programas generales del Instituto.
- 10) Por su parte el Modelo Integral de Planeación Institucional, aprobado por el Consejo General con el acuerdo CG173/2011, define a las políticas y programas como *los objetivos anuales y funciones que desarrollarán cada una de las unidades responsables, debiendo estar orientadas a los elementos contenidos en la planeación estratégica.*
- 11) En el apartado de *Conclusiones de las Políticas y Programas del Instituto Federal Electoral para 2012*, se menciona que: *“Será necesario que el proceso de seguimiento y evaluación de las políticas y programas, sea complementado. Sabemos que el Calendario Anual de Actividades, es el documento programático de actividades en el que se traducen las líneas de acción, sin embargo, es necesario actualizarlo para que se pueda convertir en una herramienta de toma de decisiones y no solo en un reporte de cumplimiento.”*
- 12) En el apartado de *Introducción del Plan Estratégico Institucional 2012-2015*, se estableció que: *“...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”.*

---

<sup>2</sup> Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales



### 3.2 CONSIDERACIONES Y ASPECTOS GENERALES DE LA MODIFICACIÓN

Con los elementos de análisis y con el impulso del Consejero Presidente, de los Consejeros Electorales integrantes de la *Comisión Temporal para la revisión de los Anteproyectos de las Políticas y Programas Generales y del Presupuesto del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio Fiscal 2013*, y de la Secretaría Ejecutiva, se conformó una propuesta de transformación de las Políticas y Programas, del Calendario Anual de Actividades y de su relación con el Anteproyecto de Presupuesto 2013.

A continuación se enunciarán las principales consideraciones resultado del análisis realizado:

- 1) La primera consideración tiene que ver con el análisis del marco normativo que regula a las Políticas y Programas, en el cual se advierte que el Código se refiere a *las políticas y los programas* separando ambos conceptos y sin establecer temporalidad. Por su parte, el *Reglamento Interior* une ambos conceptos y determina que tienen vigencia anual. Por su parte el acuerdo CG173/2011 le otorga una connotación específica al definirlos como la *Planeación Operativa* de las Unidades Responsables.
- 2) El documento de *Políticas y Programas*, tiene diferentes temporalidades para la elaboración e integración de sus dos apartados, la parte que elaboran las unidades responsables se realiza en un primer periodo de tiempo, y el apartado que contiene las Políticas Generales y los Programas Generales se elabora e integra al final, con lo cual se crea una desvinculación entre la planeación operativa de las unidades responsables y las políticas institucionales.
- 3) El alto número de objetivos contenidos en el documento de Políticas y Programas, así como el número de actividades del Calendario Anual, dificulta su gestión, seguimiento y evaluación.
- 4) La forma de elaboración y aprobación de las Políticas y Programas, Presupuesto y Calendario Anual de Actividades, no permite una adecuada interacción.

Con el análisis y las consideraciones expuestas en el párrafo anterior, a continuación se enuncian los aspectos generales de la modificación al Modelo Integral de Planeación Institucional.

- I. Mejorar la alineación y acepción de las Políticas Generales y Programas Generales con el Código.
- II. Dotar de carácter estratégico a las Políticas Generales y Programas Generales con una percepción actual del Instituto y con visión multianual.
- III. Implementar una metodología basada en mejores prácticas, orientada a mejorar la alineación y vinculación de la Planeación Estratégica Institucional, con la Planeación Táctica y Operativa de las unidades responsables.
- IV. Complementar y simplificar la estructura de la Planeación Estratégica.
- V. Mejorar la interacción entre la Planeación, Metas e Indicadores y Presupuesto.

## 4. DEFINICIÓN DEL MODELO

### 4.1 OBJETIVO

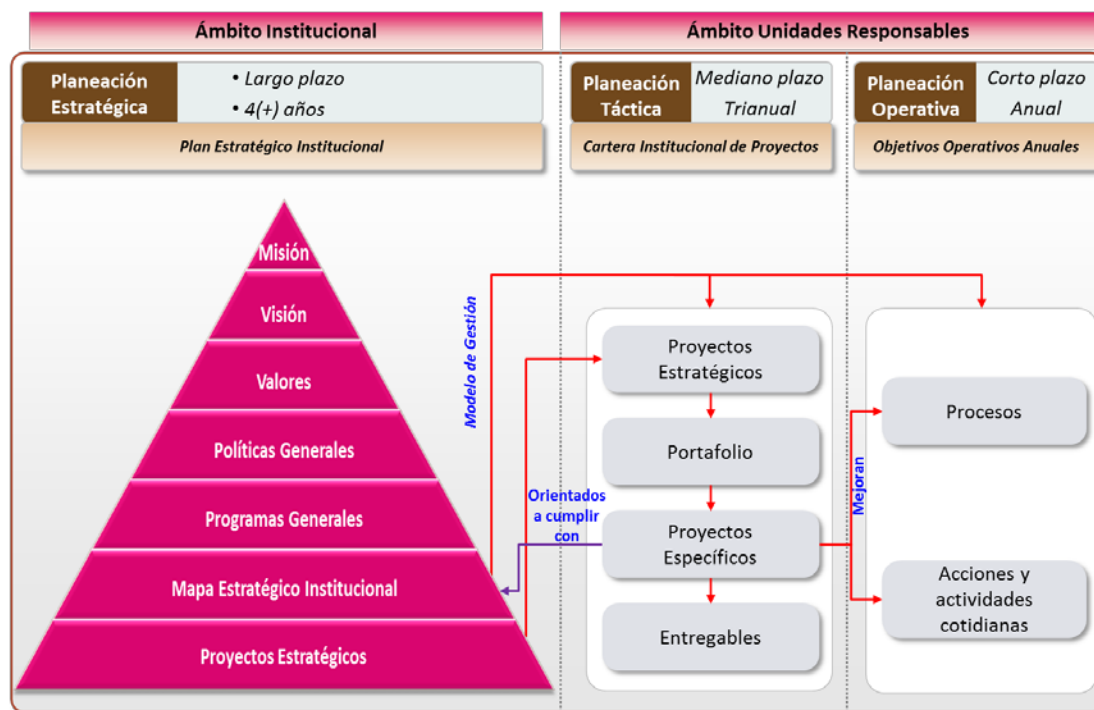
Lograr que la planeación en sus variantes estratégica, táctica y la correspondiente a la operación ordinaria, se constituyan como un componente fundamental de la cultura organizacional, esto es, que sea el eje a través del cual se orienten los objetivos, estrategias, iniciativas, procesos, acciones y actividades de las diversas áreas institucionales.

### 4.2 ALCANCE

Instrumentar el proceso de planeación en todos los niveles del Instituto, a través del Modelo Integral de Planeación Institucional, para orientar el quehacer y los recursos institucionales en un horizonte temporal determinado, proporcionando los insumos estratégicos, tácticos y operativos.



### 4.3 COMPONENTES



Representación Gráfica conceptual del Modelo Integral de Planeación Institucional

#### 4.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Vinculada al *Plan Estratégico Institucional* en el que se define el rumbo estratégico en un horizonte temporal de largo plazo a partir del cual se aplica un proceso de planeación. Este componente aporta elementos para la toma de decisiones a nivel de la alta dirección y orienta la conducción de la gestión institucional hacia el logro de sus objetivos y metas.

Como mínimo deberá contar con los siguientes elementos:

- 1) **Misión.** Es la razón de ser del Instituto, orientada por sus atribuciones constitucionales y legales.
- 2) **Visión.** Es la aspiración compartida de lo que debe ser el Instituto Federal Electoral al concluir el período para el cual se define. Es la imagen prospectiva de un estado futuro deseable.

- 3) **Valores.** Basados por los principios rectores institucionales y complementados con las conductas esperadas del personal del Instituto, que se deben de observar en todas las actividades del quehacer institucional.
- 4) **Políticas Generales.** Son directrices orientadoras de las decisiones y operación del Instituto, son de aplicación general y su implementación se da en el entorno del marco legal y normativo institucional, son de interés institucional y están determinadas por las características del Instituto, su entorno organizacional, así como por las condiciones económicas, políticas y sociales actuales.
- 5) **Programas Generales.** Están basados en una lógica de agrupación administrativa y funcional de la organización institucional. Forma parte fundamental de la estructura programática – presupuestal, facilitando la asignación y evaluación del ejercicio de los recursos.
- 6) **Mapa Estratégico Institucional.** Basado en la metodología de *Cuadro de Mando Integral* facilita la ejecución de las estrategias institucionales en términos operativos, mediante la representación gráfica de los objetivos estratégicos estructurados a través de perspectivas en una forma lógica con un diagrama de relación causa-efecto. Es la guía para el establecimiento de la planeación de las unidades responsables para alinearlas a la planeación institucional y facilitar su seguimiento y evaluación, verificando el cumplimiento de objetivos y metas y fortaleciendo su difusión y comunicación.
- 7) **Proyectos Estratégicos.** Iniciativas de primer nivel que apoyan el cumplimiento de la misión, la visión, así como 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.

Dichos elementos se enlistan de manera enunciativa más no limitativa, de forma tal que podrán adicionarse los que se consideren pertinentes en función a las metodologías, técnicas y herramientas utilizadas, así como a las necesidades propias del Instituto en el momento de su elaboración.

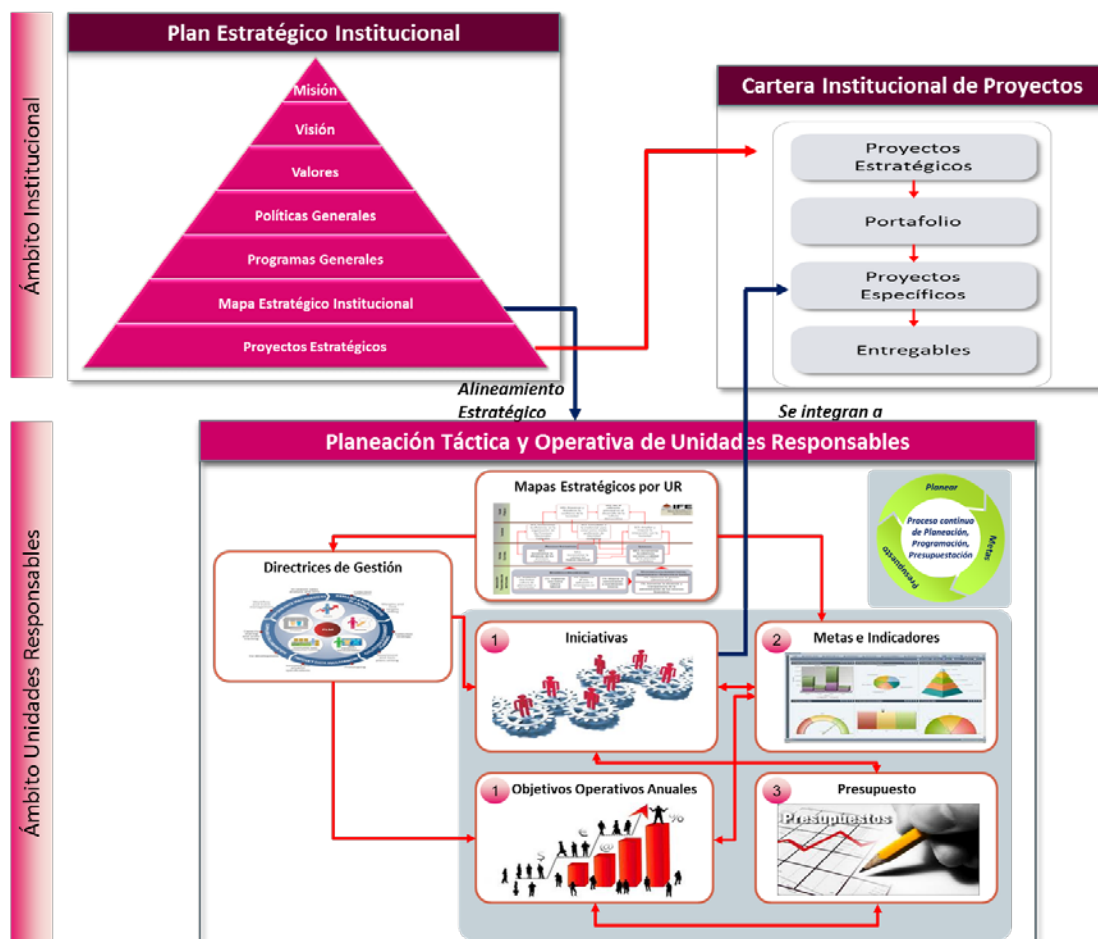
#### 4.3.2 PLANEACIÓN TÁCTICA

Es el despliegue de iniciativas a través del cual se alcanzaran los objetivos estratégicos y se impactará de manera positiva los procesos y las actividades cotidianas del Instituto, está representada por la *Cartera Institucional de Proyectos*. Es el elemento eje del *Modelo Integral de Planeación Institucional*, debido a que es el vínculo que une a la *Planeación Estratégica* con la *Planeación Operativa*. Se integrará de acuerdo a los elementos que se definen en el *Modelo de Administración de Proyectos del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, así como a las metodologías establecidas para tal efecto.

#### 4.3.3 PLANEACIÓN OPERATIVA

Define los objetivos anuales que desarrollarán cada una de las unidades responsables del Instituto, con base en sus atribuciones legales y normativas. Debiendo estar alineadas al a los elementos contenidos en la *Planeación Estratégica*, se relaciona directamente con el Presupuesto Base y tiene un horizonte temporal anual.

#### 4.3.4 MODELO DE PLANEACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA DE UNIDADES RESPONSABLES Y SU VÍNCULO CON EL PRESUPUESTO



Representación Gráfica del Modelo de Planeación Táctica y Operativa de la Unidades Responsables

El modelo contiene los siguientes elementos:

- Del Mapa Estratégico Institucional, se deriva el establecimiento de Mapas Estratégicos por unidad responsable, alineando con ello a la institución para el logro de la misión y visión.
- Los Mapas Estratégicos por unidad responsable contienen objetivos, los cuales se vinculan con metas e indicadores y en sus perspectivas relacionadas con los procesos y crecimiento interno se vinculan a la creación de Directrices de Gestión.
- Las Directrices de Gestión, orientan las acciones para poder alcanzar los objetivos del mapa estratégico de la unidad y se materializan a través de iniciativas y objetivos operativos anuales.

- d) Los elementos descritos anteriormente, son realizados de manera integral una sola vez en el periodo de planeación y anualmente solo se revisan y actualizan. Los siguientes componentes se realizan anualmente, y entran a un proceso cíclico anual de Planeación, Programación y Presupuestación.
- e) Anualmente el Secretario Ejecutivo, informará sobre el inicio y vigencia del proceso cíclico de Planeación, Programación y Presupuestación, el cual se compone y se compone por los siguientes elementos:
- 1) Iniciativas y Objetivos Operativos Anuales. Las iniciativas se integrarán a la *Cartera Institucional de Proyectos*, en su componente denominado *Proyectos Específicos*. Los Objetivos Operativos Anuales se vinculan con las actividades regulares de las unidades responsables y se relacionan de manera directa con el *Presupuesto Base*.
  - 2) A las Iniciativas y Objetivos Operativos Anuales, se les determinan *Metas e Indicadores de Desempeño*<sup>3</sup>.
  - 3) Se elabora el presupuesto correspondiente de conformidad a los Lineamientos que para el efecto determine el Consejo General.

Estos componentes deberán interactuar constantemente para lograr una alineación entre la planeación, las metas y los recursos presupuestales asignados para su cumplimiento.

---

<sup>3</sup> Las metas e indicadores de desempeño, se deberán elaborar de acuerdo a lo que establece el Modelo de Seguimiento, Medición y Evaluación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.