

***Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y
Evaluación Institucional***

Contenido

1	Presentación.	4
2	Antecedentes y análisis de contexto.	6
2.1	Acciones y prácticas de Planeación Institucional 1991-2010.	6
2.2	Descripción general de instrumentos de planeación institucional vigentes.	10
2.3	Marco Jurídico-Normativo.	12
2.3.1	Creación de la Unidad Técnica de Planeación.	13
2.3.2	Normatividad aplicable.	14
2.4	Análisis y alineamiento de iniciativas en materia de planeación y gestión.	16
2.5	Necesidades y requerimientos de la planeación y gestión institucionales.	16
3	Definición del Sistema.	18
3.1	Marco metodológico.	18
3.2	Visión estratégica.	20
3.2.1	Elementos que conforman la visión estratégica.	20
3.2.2	La planeación y la gestión como impulsores de una nueva cultura institucional.	21
3.3	Objetivos y alcance.	21
3.4	Impacto y beneficios esperados del Sistema.	23
3.5	Consideraciones generales.	24
3.5.1	Definición de áreas de interés institucionales.	24
3.5.2	Arquitectura Institucional.	26
3.5.3	Alineamiento con la Arquitectura Institucional.	27
3.6	Marco de referencia del Sistema.	28
3.6.1	Principios rectores y premisas de diseño del Sistema.	28
3.6.2	Representación visual del marco de referencia.	30
3.6.3	Descripción de los modelos.	31
3.6.4	Interacción y vinculación entre modelos y sus componentes.	32
3.7	Descripción de los componentes que conforman el Sistema.	33
3.7.1	Planeación Institucional.	34
3.7.1.1	Objetivos y alcance.	34
3.7.1.2	Descripción general.	36
3.7.1.3	Productos y/o servicios representativos.	37
3.7.2	Administración de proyectos.	38
3.7.2.1	Objetivos y alcance.	38
3.7.2.2	Descripción general.	40
3.7.2.3	Productos y/o servicios representativos.	42
3.7.3	Administración por procesos.	43
3.7.3.1	Objetivos y alcance.	43
3.7.3.2	Descripción general.	45
3.7.3.3	Productos y/o servicios representativos.	46
3.7.4	Seguimiento, medición y evaluación Institucional.	47
3.7.4.1	Objetivos y alcance.	47

3.7.4.2	Descripción general.	50
3.7.4.3	Productos y/o servicios representativos.....	52
3.7.5	Presupuesto Orientado a la Planeación.	52
3.7.5.1	Objetivos y alcance.	52
3.7.5.2	Descripción general.	55
3.7.5.3	Productos y/o servicios representativos.....	56
3.7.6	Desarrollo organizacional.....	57
3.7.6.1	Objetivos y alcance.	57
3.7.6.2	Descripción general.	58
3.7.6.3	Productos y/o servicios representativos.....	60
3.8	Integración del Sistema con la Arquitectura Técnica Institucional.	62
3.9	Planeación Integral de Actividades.....	63
3.9.1	Etapa 1. Iniciación.	63
3.9.2	Etapa 2. Planeación y Organización.	64
3.9.3	Etapa 3. Ejecución.	64
3.9.4	Etapa 4. Evaluación y Control.....	66
3.9.5	Etapa 5. Cierre.....	66
3.9.6	Plan de Trabajo.....	66
3.10	Participación general de áreas institucionales.	66
4	Productos y Servicios del Sistema.	66
4.1	Matriz de productos por componente del Sistema.....	67
4.2	Descripción e impacto de los productos por componente del Sistema.....	68
4.2.1	Planeación Institucional.	68
4.2.2	Administración de Proyectos.	69
4.2.3	Administración por Procesos.	70
4.2.4	Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.....	71
4.2.5	Presupuesto Orientado a la Planeación.	72
4.2.6	Desarrollo Organizacional.	73
5	Actualización y evolución del Sistema.	74
5.1	Definiciones y conceptos representativos.....	74
6	Glosario de términos, conceptos y acrónimos.	76
7	Referencias documentales adicionales.	87

1 Presentación.

El contexto y aplicación formal de la disciplina de administración en el sector público en México ha estado evolucionando gradual e incrementalmente con un ritmo acelerado en los 15 años más recientes, particularmente en lo que se refiere a las prácticas institucionales que derivan en la prestación de servicios a la sociedad, en aspectos relativos a la gestión y muy en especial, en lo correspondiente a la necesidad y demanda sociales de conocer como usan y aplican las organizaciones los recursos que se les asignan durante cada año y que emanan de los ingresos del Estado.

En ese sentido, el Instituto Federal Electoral (IFE), como organismo público, autónomo y con personalidad jurídica y patrimonio propios, desde su creación en el año de 1990 y durante sus 20 años de existencia, ha definido e instrumentado en cumplimiento a sus atribuciones legales, iniciativas que han tenido como propósito fundamental, contribuir con la incorporación de métodos y procedimientos administrativos que han tenido el fin de procurar y optimizar el ejercicio del gasto.

En este orden de ideas, el Instituto, de acuerdo con análisis y estudios de opinión de expertos y organismos externos, que se han desarrollado a través de los años y que son de acceso público, ha estado cumpliendo con eficacia su función, sin embargo, el Instituto reconoce que se tienen varias asignaturas pendientes, especialmente en lo relativo a generar la *creación de valor público*, privilegiando mejorar sustancialmente los niveles de efectividad, así como la transparencia en la prestación de servicios y uso de recursos del erario público.

El presente documento tiene el propósito de describir la iniciativa institucional que en materia de planeación, seguimiento y evaluación, ha concebido y propone la Secretaría Ejecutiva a través de la *Unidad Técnica de Planeación*, sugiriendo la concepción de *Sistema* en su sentido más amplio, como un instrumento que promueva la transformación institucional, que sea incluyente y participativo, con un enfoque basado en modelos, metodologías, técnicas y herramientas que permitan materializar una nueva cultura organizacional.

En secciones posteriores se precisará el marco teórico y conceptual de este planteamiento, de tal manera que se explique el razonamiento que pretende dar sustento, aplicación práctica y perspectiva funcional al mismo, en un contexto de considerar en todo momento que sea útil y de entendimiento generalizado en los diversos órganos del Instituto, ya sea de dirección, ejecutivos, técnicos o de vigilancia.

Adicionalmente, se destaca especialmente que la propuesta que se pone a consideración tiene como motivación y fundamentación, las atribuciones y responsabilidades asignadas a la Secretaría Ejecutiva y a la Unidad Técnica de Planeación.

El alcance de este documento es la definición del Sistema y los diversos aspectos que lo caracterizarían, su estructura se organiza por secciones o apartados, de tal manera que esto contribuya a la identificación de las ideas principales en lo individual de cada tema o subtema y su interrelación.

2 Antecedentes y análisis de contexto.

2.1 Acciones y prácticas de Planeación Institucional 1991-2010.

Los primeros antecedentes registrados en materia de planeación Institucional se identifican en el año 1998 y se extienden hasta el año 2010, periodo en el cual se han generado diversos estudios, diagnósticos y auditorías administrativas cuyo objetivo ha sido modernizar las estructuras organizacionales y los procesos administrativos, los cuales podrían agruparse con base en lo que se muestra a continuación.

Estudios, diagnósticos y auditorías.

Estos trabajos se desarrollaron para analizar aspectos relativos a los siguientes temas:

- Alternativas de reestructuración organizacional.
- Detección de áreas de oportunidad.
- Diseñar estrategias de modernización administrativa.
- Identificación de fortalezas y debilidades.
- Normatividad (jurídica y administrativa).
- Organización: estructura y funciones; puestos y plazas.
- Procesos y prácticas.
- Recursos y sistemas.
- Redes de comunicación de datos.

Entre estos trabajos, se refieren enseguida aquellos que fueron realizados con una visión institucional y con un perfil determinado que pudiera contribuir eventualmente en un ejercicio con visión integral.

1998

- Auditoría administrativa. Consultores externos - Empresa Analítica.

2004

- Diagnóstico de la gestión interna del IFE. Estudio interno.
- Alcance del Diagnóstico de la Gestión Interna del IFE. Estudio interno.
- Términos de referencia para un diagnóstico del IFE. Consultores externos - Empresa McKinsey.
- Diagnóstico Administrativo del IFE. Estudio interno.
- Diagnóstico y Propuestas de Productividad (Informe y Líneas de Acción). Estudio Interno.
- 10 Líneas de Acción para incrementar la productividad. Estudio Interno.

2005 - 2006

- Aportaciones a las acciones y prácticas de planeación y administración en la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores (DERFE).
- Comportamiento de la Plantilla de Personal.
- Diagnóstico de Clima Organizacional. Consultores externos. Empresa HayGroup.
- Encuesta a los Miembros del Servicio Profesional Electoral.
- Estrategia de Capacitación y Asistencia Electoral. Estudio interno.

Las conclusiones de los trabajos referidos que se hicieron, derivaron en propuestas para mejorar las siguientes áreas o atribuciones generales del Instituto.

- Calidad de servicios a usuarios.
- Coordinación entre oficinas centrales y Juntas Locales y Distritales Ejecutivas.
- Generación de ahorros y reasignación de recursos.
- Marco regulatorio interno.
- Proceso de planeación y presupuestación.

La *Evaluación del Proceso Electoral Federal 2005-2006* realizada en el año 2006 por la Auditoría Superior de la Federación y el *Diagnóstico Preliminar de la Situación Administrativa del Instituto Federal Electoral* realizado en 2008 por la Contraloría General del Instituto Federal Electoral, contienen recomendaciones y observaciones para mejorar o instrumentar las actividades, prácticas y herramientas relacionadas con la planeación, destacando entre éstas la correspondiente a definir un área institucional especializada en la materia.

Proyecto IFE-Integra.

Durante el periodo de 2006 al 2008, se desarrolló el proyecto denominado *El futuro Estratégico del IFE 2007-2015 (IFE-Integra)*. El proyecto fue conceptualizado para impulsar la modernización institucional. El documento integró el pensamiento estratégico del cuerpo directivo. En su formulación participaron funcionarios de todos los niveles jerárquicos y entre sus principales características se identifican las que se relacionan a continuación.

- Orientación estratégica para el periodo 2007-2015.
 - Misión.
 - Visión.
 - Objetivos Estratégicos.
 - Conductas Esperadas.
 - Diagnóstico (análisis FODA).

- Temas Estratégicos.
 - Iniciativas Estratégicas (Nivel Estratégico).
 - Proyectos de Trabajo (Nivel Táctico).
 - Subproyectos de Trabajo (Nivel Operativo).
-
- *Cadena de valor* del Proceso Electoral Federal.
 - Optimización de los recursos y esfuerzos institucionales.
 - Motivación para el trabajo en equipo entre personas de diferentes áreas.

A pesar de que no llegó a concluirse en su totalidad de acuerdo a lo que se había definido, el proyecto IFE-Integra ha sido la iniciativa institucional que se ha caracterizado particularmente por sus ideas innovadoras, por su perspectiva integral y su enfoque a administración por procesos, considerando esto hasta antes de la creación de la Unidad Técnica de Planeación.

Políticas y Programas Generales del Instituto.

Desde el año 1998, anualmente la Junta General Ejecutiva y el Consejo General aprueban el documento denominado *Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral* para el siguiente ejercicio fiscal. Este documento, se complementa con el *Calendario Anual de Actividades de Oficinas Centrales y el correspondiente a las Juntas Locales y Distritales*.

Las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral forman parte integral de la planeación presupuestal institucional, además de que establecen la visión y pauta general para proyectar las actividades del Instituto hacia el óptimo desempeño y cumplimiento de sus fines.¹

Plan Integral del Proceso Electoral Federal.²

A partir del proceso electoral federal 2002-2003, el Consejo General ha aprobado el denominado *Plan Integral del Proceso Electoral Federal (PIPEF)*, documento que sirve como guía para el cumplimiento puntual de todas las responsabilidades inherentes al mandato legal de organizar las elecciones, garantizando su desarrollo pacífico, asegurando a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos político-electorales y rigiéndose conforme a los principios de objetividad, certeza, legalidad, independencia e imparcialidad.

Este instrumento de planeación representa una guía para cualquier ciudadano interesado en dar seguimiento al Proceso Electoral Federal, independientemente de su grado de conocimiento del tema. A través de su lectura se puede conocer el quehacer institucional,

¹ *Consideraciones preliminares de las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2010.*

² *Información basada en el Plan Integral del Proceso Electoral 2008-2009.*

las principales actividades, las áreas responsables de realizar cada acción y los plazos previstos para su realización.

El PIPEF es un instrumento que refleja la misión y la visión del IFE para el Proceso Electoral Federal, dentro del marco legal que rige su actuación y representa el compromiso institucional con la transparencia y la rendición de cuentas.

Indicadores.³

Anualmente, y en conjunto con la aprobación del Presupuesto Anual del Instituto, se elaboraban metas asociadas al uso y aplicación de los recursos. Estas metas, hasta el año 2007, eran transformadas en indicadores con base en la metodología establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Las metas y sus correspondientes indicadores, eran diseñados por cada área y por consiguiente tenían una visión individual y en ocasiones subjetiva para evaluar su desempeño, además existía la necesidad de hacerlos homogéneos así como dotarlos de mecanismos que les permitan dar continuidad a su tratamiento y análisis.

El Centro para el Desarrollo Democrático (CDD) coordinó la elaboración de los indicadores de gestión del Instituto durante los años 2005, 2006 y 2007. Desde aquel momento se planteó la necesidad de tener como base temporal un trienio considerando un ciclo compuesto por un año *preelectoral*, uno *electoral* y otro *postelectoral*, de manera que se describiera puntualmente la naturaleza cíclica del trabajo de la institución.

De los indicadores que se elaboraron con la coordinación del CDD, puede destacarse que:

- La construcción de los indicadores para el trienio 2005 – 2007 surgió de un análisis comparado de las Políticas y Programas Generales del IFE, a partir del cual se generaron los factores críticos de éxito para el logro de los objetivos institucionales y sus indicadores correspondientes.
- Los indicadores fueron discutidos con las propias áreas. En este proceso de retroalimentación se emitieron recomendaciones técnicas y modificaciones pertinentes solicitadas por las diversas Unidades Responsables.
- Los indicadores que se diseñaron utilizaron una metodología única que permite potenciar el uso de la información generada por las áreas y la posterior comparación de resultados en el tiempo. De esta manera, se gestó la posibilidad de generar una memoria institucional que permitiera identificar puntos críticos y áreas

³ Información basada en el documento "Indicadores de Gestión 2009-2010".

de oportunidad para mejorar el desempeño y servir de insumo en la toma de decisiones.

- Se evaluaban criterios de cobertura y eficacia principalmente (sólo en algunos casos se evaluaban eficiencia, efectividad y calidad del servicio).
- Las metas de gestión, con base en las cuales se contrasta el valor objetivo a partir del indicador, no necesariamente son definidas previamente por las Unidades Responsables, con lo cual había cierta posibilidad de sobreestimación del desempeño.

En el 2009, la Secretaría Ejecutiva presentó para su aprobación a la Junta General Ejecutiva los *Indicadores de Gestión 2009-2010*, para dar atención al Artículo sexto constitucional. Para el diseño y construcción de estos indicadores se tuvo el apoyo y participación de expertos del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

Estos indicadores de gestión, son una herramienta para conocer y medir el desarrollo y cumplimiento de los derechos y libertades esenciales que el IFE garantiza, y por los cuales, existe.

Los indicadores se diseñaron considerando un esquema metodológico que permite identificar cada uno con las funciones sustantivas del Instituto, y de esta manera se contribuya en la rendición de cuentas respecto a su misión. Lo anterior, parte de la idea primaria de cómo explicar a la organización y, sobre todo, a la sociedad la manera en que se puede medir el cumplimiento de las funciones principales que se derivan de su mandato constitucional y legal, así como de la manera en que se deben enfrentar sus retos principales.

2.2 Descripción general de instrumentos de planeación institucional vigentes.

El Acuerdo CG147/2010 del Consejo General por el cual se aprueban los *Lineamientos para la Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto*, regula la planeación y programación-presupuestación del gasto del Instituto Federal Electoral con base en lo que se describe enseguida.

- La planeación deberá enmarcarse con visión multianual, según corresponda al siguiente ciclo: años pre-electoral, electoral y postelectoral.
- La elaboración del anteproyecto de presupuesto estará sujeto a tres etapas, las cuales son: preparación, integración y revisión, discusión y aprobación.

- Se deberán asociar metas al presupuesto considerando tanto los respectivos indicadores estratégicos, como el compromiso que el Instituto asume por la autorización de los recursos públicos asignados.
- Los órganos ejecutivos y técnicos deberán asegurar que las metas y sus respectivos indicadores, así como el presupuesto comprometido, sean referencias concretas, evaluables y objeto de fiscalización. Asimismo, se deberán mantener actualizados los registros que faciliten la auditoría interna y externa, además de atender las solicitudes en materia de información pública.

Estos lineamientos establecen como documentos rectores de las acciones de planeación, las Políticas y Programas Generales, y en año electoral el Plan Integral del Proceso Electoral Federal.

El mismo Acuerdo, establece las siguientes definiciones de los términos relacionados con la planeación.

- **Presupuestación:** Proceso de consolidación de las acciones encaminadas a cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado periodo.
- **Política:** Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos.
- **Programa:** Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas. Se identifica en la estructura programática como actividad prioritaria.
- **Proyecto:** El conjunto de eventos y acciones orientados a la consecución de objetivos específicos, a efecto de mejorar la eficiencia, eficacia y/o productividad institucional.
- **Políticas y Programas Generales:** Las determinaciones anuales del Consejo General del Instituto Federal Electoral en las que se contienen los criterios y directrices fundamentales que orientarán la política del gasto y las actividades institucionales durante un año.

Además, se establece que en congruencia con la política de planeación, la formulación de la propuesta de Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral estará a cargo de cada una de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, y en el ámbito de su

competencia, a la Contraloría General y la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos.

Las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral deben ser aprobadas por la Junta General Ejecutiva y el Consejo General en el mes de mayo de cada año.

A su vez, el PIPEF deberá aprobarse por la Junta General Ejecutiva y el Consejo General, en el mes de junio del año anterior al de la elección.

2.3 Marco Jurídico-Normativo.

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

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

Por su parte, el inciso b) del Artículo 118 del citado ordenamiento electoral, refiere que será el Consejo General del Instituto quién vigile el adecuado funcionamiento de los órganos del mismo, señalando además en sus Artículos 123 y 125, que es atribución del Secretario Ejecutivo orientar y coordinar las acciones de las Direcciones Ejecutivas y órganos técnicos, conducir la administración y supervisar el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto.

El Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, en su Artículo 39, numeral 2, inciso i) señala que el Secretario Ejecutivo deberá establecer mecanismos para la adecuada coordinación de las acciones de la Junta General Ejecutiva, Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, con las Juntas Locales y Distritales.

Derivado de la reforma al instrumento normativo citado a supra líneas, originada a través del Acuerdo de Consejo General CG265/2010, se estableció en el mismo Artículo 39, numeral 2, inciso e), que para el cumplimiento de las atribuciones que el Código de la materia le confiere, corresponde al Secretario Ejecutivo, elaborar anualmente, aplicando los criterios de austeridad, racionalidad, eficacia y honradez del gasto público, de

conformidad con las leyes aplicables y en concordancia con el Plan Estratégico Institucional que se defina, el anteproyecto de presupuesto del Instituto para someterlo a aprobación del Consejo General.

El desarrollo del Sistema tiene además como marco que regula y da sustento a su diseño y desarrollo, todos aquellos reglamentos, acuerdos y demás disposiciones normativas aprobados por el Consejo General del Instituto para su adecuado funcionamiento y control.

2.3.1 Creación de la Unidad Técnica de Planeación.

En aproximadamente 20 años de existencia del Instituto Federal Electoral, se identificaron diversas áreas de oportunidad y carencias en materia de planeación y gestión. La necesidad particular es la de perfilar un enfoque integral de las acciones de planeación que proporcione un marco de referencia adecuado para evaluar continuamente la medida en la que se cumplen sus fines.

Asimismo, el imperativo de estar en la búsqueda del perfeccionamiento permanente de la organización interna del Instituto, hizo patente la necesidad de establecer una unidad administrativa de apoyo en materia de planeación que contribuyera a la construcción de forma participativa e incluyente la visión integral y de largo plazo, considerando que aportará a su vez instrumentos a los órganos de dirección que favorezcan la mejor y oportuna toma de decisiones y que permita alinear las tareas propias de la planeación estratégica, táctica y operativa, que en consecuencia fortalezcan la integralidad y coherencia del quehacer y actuar institucional.

Derivado de lo anterior, el 29 de enero de 2010, el Consejo General del Instituto aprobó mediante Acuerdo CG02/2010, la creación de la Unidad Técnica de Planeación, como unidad técnica especializada adscrita a la Secretaría Ejecutiva, señalando como tarea fundamental la articulación del esfuerzo en materia de planeación, que contribuyera activamente en el logro de los fines superiores del Instituto, mediante la evaluación y actualización de los procesos institucionales, que propicie su desarrollo armónico con un uso racional de recursos, tanto humanos como materiales, lo mismo en el nivel central como en sus Juntas Locales y Distritales Ejecutivas.

Una de las principales atribuciones de dicha Unidad Técnica es precisamente el diseño y operación de un *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación*, que aporte una visión integral a las tareas de planeación institucional y favorezca el uso racional de los recursos públicos, en un marco de transparencia y rendición de cuentas, el cual será sometido a la aprobación del Consejo General.

Con base en este esquema fundamental de actuación, por acuerdo de Consejo General, la Unidad Técnica de Planeación inició formalmente operaciones a partir de la designación de su titular, misma que se concretó el 11 de marzo del presente año 2010, fecha a partir de la cual se ha estado trabajando en el diseño, integración y desarrollo de diversas iniciativas estratégicas relacionadas con la modernización institucional, teniendo como eje el enfoque de la planeación y mejoramiento de la gestión.

2.3.2 Normatividad aplicable.

El punto tercero del Acuerdo CG301/2010 del Consejo General del Instituto, por el que se aprobó el anteproyecto de presupuesto para el ejercicio fiscal de 2011, señala que el Secretario Ejecutivo deberá presentar para su aprobación a la Junta General Ejecutiva el *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación*, mismo que deberá operar a partir del año 2011.

De igual forma, el Artículo 39, numeral 2, inciso c), refiere que corresponde al Secretario Ejecutivo coordinar el diseño e instrumentación del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación* para someterlo a la aprobación del Consejo General.

Las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el año 2009 establecieron como uno de sus objetivos estratégicos la modernización de los sistemas administrativos y organizacionales que apoyen los procesos operativos sustantivos del Instituto de manera más eficaz, eficiente y transparente.

En las Políticas y Programas Generales establecidas para el año 2010, se previó que en dicho año se generara la oportunidad para proyectar en el largo plazo los objetivos institucionales, redimensionar y ajustar la estructura organizacional, así como para propiciar un mejor uso de los recursos, quedando establecidos como ejes temáticos la planeación pertinente, profesional, permanente y dinámica de las actividades institucionales, así como la modernización y reestructuración administrativa y tecnológica.

Establecieron como objetivos estratégicos, la realización de una metodología y el proceso respectivo, de evaluación institucional que integrará de manera cualitativa y cuantitativa los diversos mecanismos de evaluación, tanto del personal como de la administración de recursos institucionales, así como la construcción de una estructura orgánica de planeación institucional integral, que vincule los procesos entre sí, modernice y optimice la administración de los recursos y procesos con la incorporación de nuevas tecnologías.

Adicionalmente a lo que antecede, señalaron como política prioritaria que las actividades del Instituto estuvieran guiadas por un esquema de planeación integral que diera certeza a la organización de los procesos operativos sustantivos, optimizara tanto la calendarización

de las actividades como el uso del tiempo y de los recursos humanos y materiales, todo esto en el contexto de la instrumentación de un modelo de modernización permanente, señalando como necesario el diseño, construcción y desarrollo de un esquema institucional de planeación.

Las Políticas y Programas Generales del Instituto para el año 2011, señalan como uno de los grandes retos institucionales el Proyecto de Modernización Institucional, a través del cual el IFE deberá analizar y rediseñar sus procesos operativos sustantivos, su estructura, fortalecer la plataforma tecnológica y de comunicaciones e impulsar la administración del cambio en su personal, buscando el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales.

Señalan además como orientación principal, la construcción de un *Sistema Integral de Planeación Institucional*, el cual establecerá el rumbo estratégico, dará pauta para apoyar las actividades del Instituto en el corto, mediano y largo plazos, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas como garantía de los principios rectores del Instituto.

Refieren como objetivo general del Instituto para el 2011 la instrumentación de un modelo de organización integral innovador y de largo plazo, el cual incluirá el cumplimiento de las actividades ordinarias institucionales y las relativas a los procesos electorales, vinculando este proceso de cambio planeado a la estructura institucional.

Una de las políticas prioritarias que de acuerdo al citado instrumento normativo deberá orientar la organización y actuación del Instituto a partir de 2011, será el nuevo marco de referencia para la mejora regulatoria que incremente la eficacia y eficiencia de sus procesos operativos sustantivos y de apoyo, la consolidación de la modernización institucional orientada a una mayor eficiencia y transparencia en el uso de los recursos, evaluación, rediseño e innovación de sus procesos e implantación de iniciativas estratégicas sustentadas en mejores prácticas, así como, precisamente el nuevo *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*.

De acuerdo a lo establecido el Artículo 68, numeral 1, inciso c) del Reglamento Interior corresponde a la Unidad Técnica de Planeación proponer al Secretario Ejecutivo para su aprobación por la Junta General Ejecutiva y el Consejo General, el Modelo Integral de Planeación para el Instituto Federal Electoral y el *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, así como promover las actualizaciones que correspondan, de acuerdo a las necesidades del propio Instituto.

Deberá también en atención a sus atribuciones, proponer a la Junta General Ejecutiva, por conducto del Secretario Ejecutivo, los lineamientos metodológicos que orienten la correcta alineación de los instrumentos de planeación del Instituto con el rumbo estratégico de éste, proponer iniciativas estratégicas que coadyuven a que el Instituto haga más

eficientes, eficaces y transparentes sus procesos administrativos y organizacionales, así como apoyar a las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Juntas Locales y Distritales Ejecutivas del Instituto, cuando así lo soliciten en la capacitación para el uso de metodologías de innovación administrativa y el desarrollo de mejores prácticas.

De manera general, el desarrollo del Sistema, el Programa y Proyectos correspondientes, deberán considerar todas aquellas disposiciones jurídico-normativas que conforman el marco de actuación y sustento de las actividades del Instituto Federal Electoral.

2.4 Análisis y alineamiento de iniciativas en materia de planeación y gestión.

Las acciones que se realizan y ejecutan en las diversas áreas de competencia del Instituto, tienen su referencia temporal en lo establecido por la normatividad, en la lógica de los ciclos electorales federales a tres años, teniendo un especial énfasis en los periodos que corresponden al desarrollo de los procesos electorales federales. Es por esto, que una de las premisas de diseño del Sistema es que sea *adaptativo* y *evolutivo*, es decir, que sea lo suficientemente flexible para alinearse a los eventos que definen la ley y la normatividad institucional en las fechas correspondientes.

La incorporación de iniciativas en materia de planeación y gestión en las operaciones del Instituto tiene que considerar la necesidad de atender situaciones de carácter estructural y emergente, lo cual a su vez exige una alta disposición individual y colectiva para responder con agilidad, oportunidad y calidad.

Asimismo, el Sistema promueve un equilibrio entre las situaciones de referencia, con el propósito de que gradual e incrementalmente se modifiquen las prácticas y conductas organizacionales y se instrumente un *nuevo paradigma en el quehacer institucional*, el cual privilegie la actuación con base en el desarrollo de acciones ordinarias y debidamente programadas, que derive en minimizar la necesidad del tratamiento de actividades extraordinarias.

2.5 Necesidades y requerimientos de la planeación y gestión institucionales.

El Instituto Federal Electoral, se ha destacado por la eficacia y transparencia en el ejercicio de su facultad constitucional y legal de organización de los comicios electorales federales, cuyos resultados, están disponibles a la ciudadanía y a todas aquellas autoridades y actores políticos que deseen observarlos y comentarlos, es decir, siempre el Instituto ha abierto sus puertas al escrutinio público.

No obstante lo anterior, en la búsqueda constante del perfeccionamiento organizacional, es menester señalar la necesidad de cualquier organización de evolucionar a la par que las necesidades y cambios que se suceden en el ámbito económico, político y social de un país.

De esta manera, el Instituto reconoce como necesidades y requerimientos en materia de planeación y gestión institucionales los que se refieren a continuación.

- Integración y consolidación de las distintas iniciativas estratégicas.
- Mejoramiento de la coordinación y comunicación entre áreas Institucionales.
- Base de datos institucional que favorezca la oportuna toma de decisiones.
- Un esquema de planeación y mejoramiento de la gestión institucionales con visión participativa e incluyente, que tome en consideración el especial tratamiento de las actividades del Instituto en los ciclos pre electorales, electorales y pos electorales, sin dejar de lado las expectativas funcionales al interior de la estructura organizacional.
- Contar con una visión estratégica integral de corto, mediano y largo plazo.
- Fortalecimiento e integración de los distintos sistemas de información y gestión administrativa.
- El mejor aprovechamiento de los recursos institucionales que contribuyan a la optimización de procesos, procedimientos y de la operación institucional.
- Construcción de una nueva cultura laboral.
- Uso generalizado de metodologías y mejores prácticas en materias especializadas de apoyo a la planeación y gestión institucional.
- Contar con procesos sustantivos y de apoyo, eficaces y eficientes que mejoren el desempeño de la institución.
- Incorporación de una cultura de evaluación y mejora continua de las acciones institucionales con enfoque a resultados efectivos.

3 Definición del Sistema.

3.1 Marco metodológico.

En la figura 3.1 se muestra de manera esquemática la referencia metodológica que se utilizó para definir el Sistema, así como el programa de instrumentación con los diversos pasos que conforman el método a utilizar.

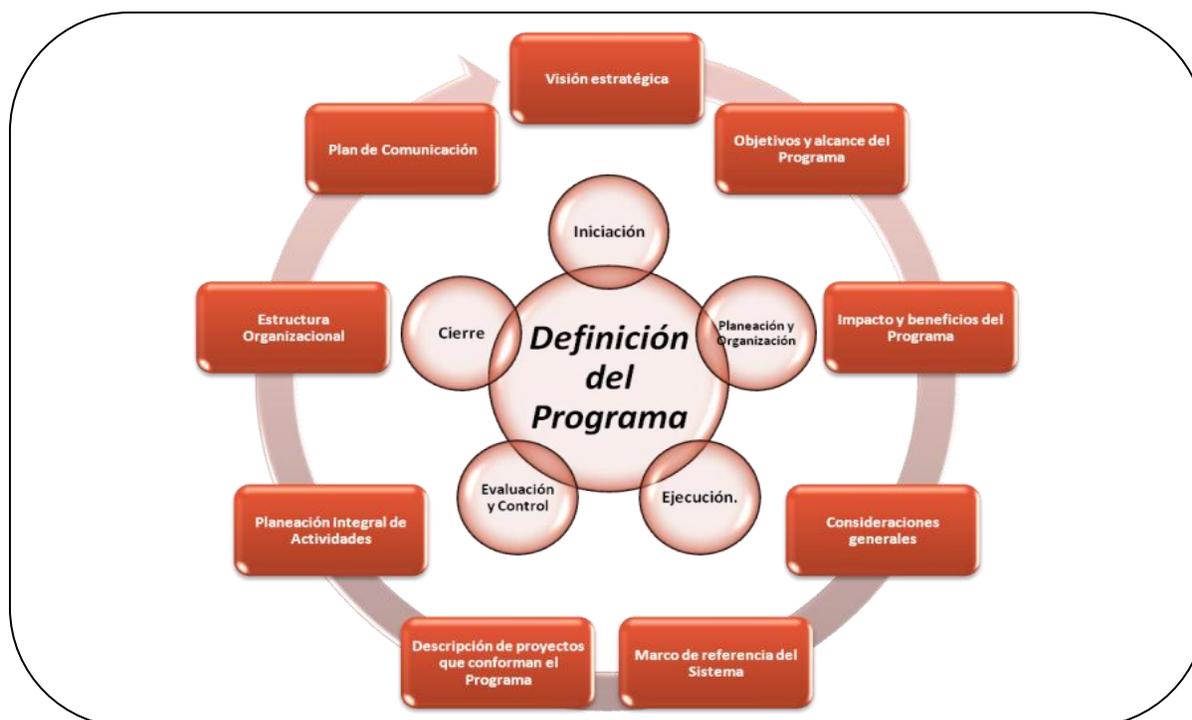


Figura 3.1 Marco metodológico para la *Definición del Sistema*.

Visión estratégica. Este paso del método refiere la concepción idealizada o estado futuro que se propone del Sistema y los productos o servicios que se derivarán del programa de instrumentación.

Objetivos y alcance del Sistema. En esta sección se plantean en formato de objetivos y alcance, los propósitos que se tienen que atender y las dimensiones en la que tendría que llevarse a cabo su cumplimiento.

Impactos y beneficios del Sistema. En este paso, se incluye la definición de los efectos y el nivel de aprovechamiento que se espera con la instrumentación de este Sistema.

Consideraciones generales. Este apartado se conforma de elementos de información que deberán servir de referencia para un mejor entendimiento del lenguaje utilizado en el Sistema.

Marco de referencia del Sistema. Proporciona un contexto más adecuado y completo del Sistema.

Descripción de proyectos que conforman el Programa de Instrumentación. Detalla el contenido de los proyectos y la ruta de desarrollo de cada uno de éstos.

Planeación Integral de Actividades. Establece las actividades a desarrollar para todo el programa de instrumentación y se estructura siguiendo las recomendaciones de una metodología de administración de proyectos.

Estructura Organizacional del Programa de Instrumentación. Describe la forma en la que se organiza, desde la perspectiva de los recursos humanos que participarán en él, así como, la definición de los roles y responsabilidades respectivos para proporcionar una gobernabilidad adecuada al mismo y a sus proyectos.

Plan de Comunicación del Programa de Instrumentación. Establece los lineamientos y mecanismos de interacción y comunicación entre los diversos actores que tienen relación directa o indirecta con el desarrollo de esta iniciativa.

3.2 Visión estratégica.

3.2.1 Elementos que conforman la visión estratégica.

La visión estratégica del Sistema se concibe como:

“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”.

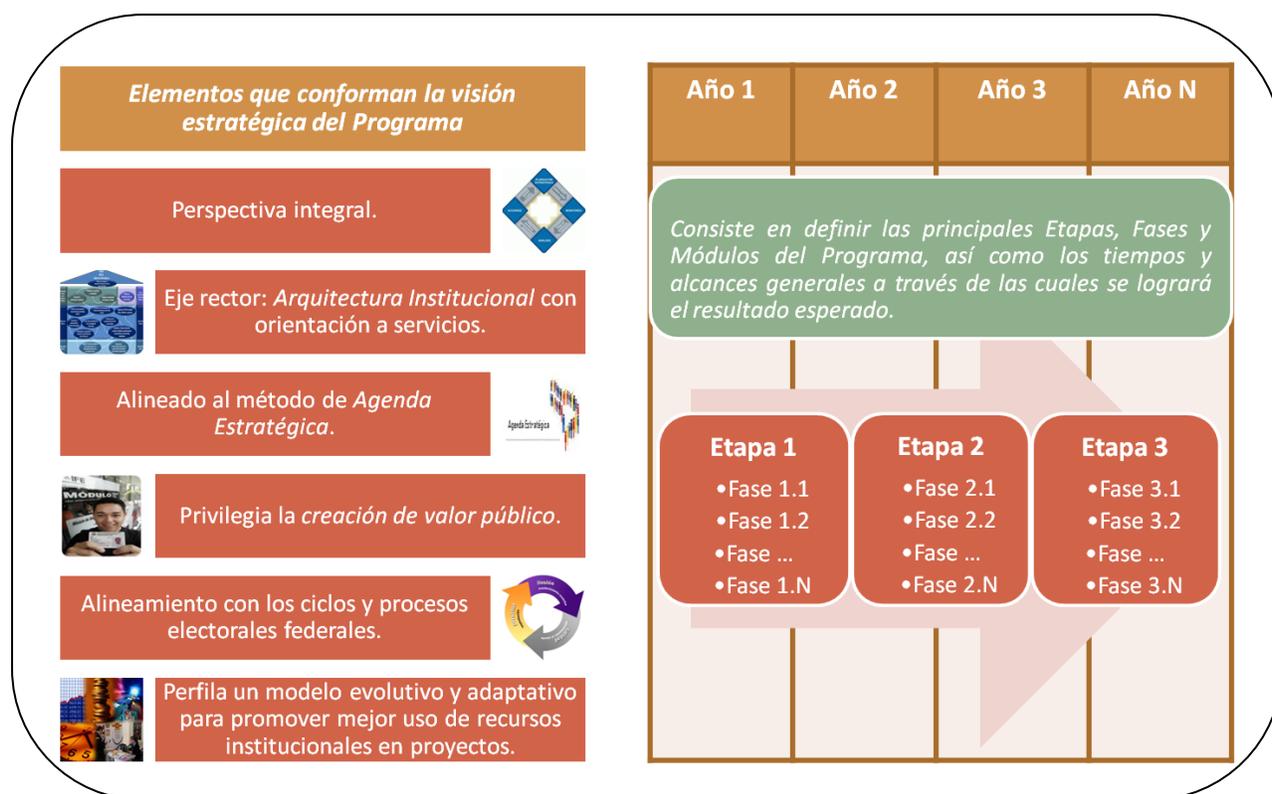


Figura 3.2 Elementos que conforman la visión estratégica del Sistema.

3.2.2 La planeación y la gestión como impulsores de una nueva cultura institucional.

Las organizaciones mantienen en la planeación y la gestión a disciplinas e instrumentos esenciales en la búsqueda de mayor racionalidad y efectividad de sus acciones, por lo que se vuelve imperativo considerar con compromiso y responsabilidad la aplicación de estas en la cotidianidad de sus actividades.

En ese sentido, la planeación y la gestión se visualizan como los ejes que consolidan una serie de áreas de conocimiento especializadas, que convergen de manera natural en un aspecto trascendental para toda organización: *el capital humano como motor de la construcción de una nueva cultura institucional.*

Derivado de lo anterior, el Sistema integra y vincula activa y efectivamente a la planeación con áreas de conocimiento especializadas, siendo éstas: la *administración de proyectos*, la *administración por procesos*, el *seguimiento, medición y evaluación*, el *presupuesto orientado a la planeación* y el *desarrollo organizacional* como un práctica formal y permanente a nivel institucional.

3.3 Objetivos y alcance.

Objetivos.

El objetivo principal del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional* es que el Instituto incorpore gradual e incrementalmente nuevas capacidades y competencias que contribuyan de manera proactiva y articulada, en la definición, organización, planeación y gestión de las diversas acciones que tienen la finalidad de materializar la misión y visión del Instituto.

Alcance.

Considera diversas dimensiones del quehacer institucional, de tal manera que esto contribuya en la perspectiva integral, la cual pretende ser una de las premisas o principios de diseño del Sistema.

Operativo.

- Se incluye la definición de modelos y metodologías relacionados entre sí.
- La definición y construcción del Sistema considera el establecimiento de un programa de instrumentación para su aplicación a nivel institucional.

- El Sistema determina la forma en la que se relacionarán las diversas acciones a nivel institucional, esto es, las correspondientes a la operación ordinaria, a los programas y/o proyectos y, las relativas al apoyo en la gestión.

Organizacional.

- La aplicación del Sistema se extiende a todas las áreas a nivel institucional, es decir, a las que se desempeñan en oficinas centrales y aquellas que operan de manera desconcentrada en el país, considerando los órganos de dirección, ejecutivos y técnicos.
- Implica adoptar e incorporar diversas disciplinas y competencias, las cuales aportarán eventualmente una transformación sustantiva en la cultura laboral y organizacional en el Instituto.
- Es necesario emprender acciones sistemáticas y firmes en materia de capacitación a nivel institucional, con el propósito de que las nuevas disciplinas sean adoptadas y adaptadas adecuadamente como parte de las competencias del personal del Instituto.

Técnico.

- Diseño e instrumentación de la plataforma tecnológica que dé soporte a la automatización de los procesos, subprocesos y procedimientos que deriven de los modelos y metodologías que conforman al Sistema.
- Uso de diversas herramientas tecnológicas o soluciones integrales en materia de tecnologías de información y comunicaciones.

Temporal.

- Desarrollo por etapas, fases y módulos, con el propósito de mantener la visión de largo plazo que este plantea, además de que con la articulación adecuada de las actividades y tareas, se puedan obtener resultados parciales e incrementales en el corto y mediano plazos.
 - **Etapa 1.** Iniciación.
 - **Etapa 2.** Planeación y organización.
 - **Etapa 3.** Ejecución.
 - **Etapa 4.** Evaluación y control.
 - **Etapa 5.** Cierre.

Administrativo.

- Fija las bases para llevar a cabo las diversas gestiones para adquirir los bienes o contratar los servicios que pudieran ser necesarios para la adopción, adaptación e instrumentación de las metodologías y herramientas relacionadas con las disciplinas a incorporar a las prácticas institucionales.
- Asimismo, para cada uno de los proyectos considerados se incluirán las fases de *Investigación de Mercado* y de *Estudio de Factibilidad* para privilegiar la certeza, objetividad y transparencia en el uso y aplicación de recursos.

Jurídico-Normativo.

- Considera el establecimiento de lineamientos normativos para su uso generalizado por las áreas institucionales.

3.4 Impacto y beneficios esperados del Sistema.

Con el desarrollo e instrumentación del Sistema se pretende contribuir al mejoramiento de manera ordenada de las actividades institucionales tanto en el marco estratégico como en el de la operación institucional, generando los beneficios e impactos que se relacionan a continuación.

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

3.5 Consideraciones generales.

3.5.1 Definición de áreas de interés institucionales.

El enfoque que se plantea como base para la definición e instrumentación del Sistema, considera la identificación y definición de *áreas de interés*, que en lo individual y principalmente en lo colectivo, orientan o pueden modelar al IFE en su quehacer institucional dando respuesta eventualmente a las preguntas básicas que definen la existencia de una organización determinada, como son las que se relacionan enseguida.

- **¿qué se hace?** (*clasifica productos, servicios, activos y grupos de datos relevantes para la organización*),
- **¿por qué se hace?** (*clasifica motivaciones y metas de la organización*),
- **¿cómo se hace?** (*clasifica procesos y funciones importantes de la organización*),
- **¿quiénes lo hacen?** (*clasifica gente y organismos importantes para la institución*),
- **¿dónde se hace?** (*clasifica ubicación, localidades y redes clave para la organización*)y,
- **¿cuándo se hace?** (*clasifica eventos y tiempos representativos para la organización*).

En este apartado se define el objetivo general de cada una de las áreas de interés que se han identificado, las cuales deberán ser consideradas como las líneas de trabajo para llevar a cabo la instrumentación del Sistema. Cabe destacar que, esta relación de áreas o temas de interés es *enunciativa más no limitativa*, por lo que durante el desarrollo del Sistema se realizará un análisis para determinar si existe la necesidad de agregar, eliminar, modificar o fusionar algunas de éstas.

1. Rumbo estratégico.

- Determinar con el grupo directivo del Instituto, los componentes estratégicos fundamentales del Instituto, con el fin de alinear los esfuerzos y recursos institucionales y delinear las iniciativas estratégicas a instrumentar.

2. Equilibrio en el tratamiento de situaciones estructurales y emergentes a nivel institucional.

- Impulsar la planeación de las diversas acciones institucionales que permitan ordenar el tiempo y recursos que se dedican a cuestiones estructurales y extraordinarias que aseguren la continuidad de las actividades institucionales de mediano y largo plazos.

3. Generación de valor público y orientación a la sociedad.

- Se requiere incrementar el valor público de los servicios que proporciona el Instituto a la sociedad, considerando que se puede conseguir mediante la generación de servicios de valor agregado y/o con la reducción de los recursos necesarios para proporcionar los servicios institucionales.

4. Desarrollo de capacidades institucionales y competencias personales.

- Identificar, analizar y priorizar las capacidades institucionales, entendidas como el conjunto de recursos y prácticas organizativas para lograr coordinar la interrelación entre los recursos tecnológicos y humanos para cumplir con un objetivo, así como el desarrollo de habilidades del personal del Instituto que promueva la eficacia y eficiencia operativa.

5. Innovación y mejora en la generación de productos y servicios.

- Promover la optimización, rediseño y reingeniería de los procesos que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios, así como la generación de innovaciones en éstos.

6. Facilitar y promover la transformación organizacional.

- Instrumentar mejores prácticas y metodologías probadas a nivel internacional que guíen y apoyen la definición de un nuevo modelo organizacional innovador y de largo plazo que permita un enfoque a procesos, efectividad en el uso de recursos y el óptimo cumplimiento de las atribuciones del Instituto.

7. Integración y consolidación de acciones e iniciativas institucionales.

- Mejorar la coordinación entre áreas institucionales que permita la sinergia en la instrumentación de programas y proyectos, así como la estandarización de los procesos y servicios especializados asociados.

8. Racionalidad, transparencia y rendición de cuentas en el uso de recursos institucionales.

- Fortalecer la cultura de seguimiento, medición y evaluación de las acciones institucionales que permita la orientación a objetivos estratégicos, así como la comunicación, difusión y auditoría de resultados y el cumplimiento de metas.

9. Mejora regulatoria con enfoque a resultados y efectividad institucional.

- Revisar y analizar la normatividad institucional vigente para realizar las adecuaciones pertinentes que permitan la efectividad operativa y administrativa que permita alcanzar los objetivos estratégicos del Instituto.

3.5.2 Arquitectura Institucional.

El término de *Arquitectura Institucional* se deriva de una adecuación y adaptación del concepto de cambio en las organizaciones, la cual se concibe como “...la organización lógica entre los procesos y las capacidades de tecnologías de información que materializan los requerimientos de integración y estandarización de procesos del modelo operativo de una organización determinada...”.⁴

Como parte de la transformación institucional, se propone el uso de esta metodología, adaptándola a las particularidades del Instituto, específicamente definidas por su naturaleza como organismo público. Una primera aproximación de los componentes que se sugieren como parte integral de la *Arquitectura Institucional* son los que se describen a continuación:

- **Marco Jurídico-Normativo.** Este componente incluye aspectos relativos a las leyes primarias y secundarias que definen las atribuciones para el Instituto, además de considerar lo correspondiente a la normatividad interna, que se establece por los diversos órganos directivos, ejecutivos, técnicos y de vigilancia a nivel institucional.
- **Modelo de Atención y Prestación de Servicios.** Con base en la visión de perfilar una arquitectura institucional orientada a servicios con especial énfasis en el enfoque al ciudadano, se considera diseñar y construir un *modelo integral de servicios* que permita a las áreas institucionales proporcionar atención a los *usuarios internos* y *externos* con niveles de servicio de excelencia, con alta calidad y competitividad.
- **Modelo Integral de Procesos.** Una de las premisas que se proponen es la evolución a una organización basada en la *administración por procesos*. Preliminarmente, se visualiza la clasificación de los procesos institucionales en *operativos sustantivos*, *habilitadores* y *de apoyo*.
- **Arquitectura de Información.** Es la definición conceptual y estratégica de los datos que recibe, procesa o genera una organización, considerando un enfoque a la integración de *activos de información*, en un contexto de producción y *gestión del conocimiento*.

⁴ Fuente de datos: <http://www.cisr.mit.edu/>.

- **Arquitectura Técnica.** Este componente se conforma de tres subcomponentes, que son: *sistemas de información (software), infraestructura tecnológica (hardware) y tecnologías de uso y aplicación específicos*, y define la *plataforma tecnológica* a través de la cual se dará soporte a la automatización de procesos y prestación de servicios institucionales.
- **Recursos Institucionales.** Especifica lo relativo al capital humano (*estructura organizacional, perfiles de puestos y de personas, desarrollo organizacional, capacitación, etc.*), a los bienes materiales (*infraestructura básica, servicios generales, adquisiciones, contrataciones, etc.*) y los recursos financieros (*presupuesto basado en resultados, asignación de recursos basada en prioridades, etc.*).

3.5.3 Alineamiento con la Arquitectura Institucional.

Una de las premisas fundamentales del Sistema es que todas las acciones que se deriven de la aplicación de los modelos, así como de la instrumentación de las metodologías y puesta en operación de los procesos respectivos, tienen que considerar un efecto de transformación y consolidación en uno o varios componentes de la *Arquitectura Institucional*.

En los hechos, esto significa que las diversas áreas de conocimiento y las disciplinas vinculadas a éstas, deberán enfocarse a la construcción, mejora continua o innovación de los componentes referidos como propósito último, de tal manera que esto contribuya a promover la creación de un *estado inicial*, al establecimiento de un *estado de transición* y finalmente, a alcanzar un *estado deseado o futuro* de la organización, a través de la consolidación de la arquitectura correspondiente.

3.6 Marco de referencia del Sistema.

3.6.1 Principios rectores y premisas de diseño del Sistema.

Con el propósito de cumplir en todo momento los principios rectores que se establecen en la ley para el Instituto, se relacionan a continuación una serie de premisas básicas.

Premisas de diseño.

1. Cumplimiento de atribuciones y responsabilidades establecidas en la Constitución, COFIPE y diversos ordenamientos jurídicos y normativos para el Instituto.
2. Visión integral, incluyente y participativa, que permita considerar diversos temas de interés institucional y orientar una participación de todas las áreas institucionales.
3. Enfoque a la atención de prioridades institucionales.
4. Planeación integral de actividades como impulsor de una nueva cultura institucional.
5. Énfasis en la promoción de una organización con enfoque a servicios y procesos, y especialmente con orientación al ciudadano como actor clave en el entorno institucional.
6. Fomento de prácticas y cultura de la medición y evaluación como soporte a la rendición de cuentas.
7. Innovación como proceso institucional e impulsor del cambio organizacional.
8. Mínimo acoplamiento entre los modelos, metodologías, procesos y herramientas, de tal manera que no exista dependencia del Sistema de ninguno de estos, lo cual contribuiría a la permanencia y evolución del mismo a través del tiempo.

En la Tabla 3.1 se establece la asociación entre los principios rectores del Instituto y las premisas de diseño del Sistema.

Cons.	Premisa de Diseño	Principios rectores del Instituto					
		Objetividad	Certeza	Independencia	Imparcialidad	Legalidad	Transparencia ⁵
1	Cumplimiento de atribuciones y responsabilidades establecidas en la Constitución, COFIPE y diversos ordenamientos jurídicos y normativos para el Instituto.				✓	✓	
2	Visión integral, incluyente y participativa, a través de considerar diversos temas de interés institucional y orientar una participación de todas las áreas institucionales.	✓			✓		
3	Enfoque a la atención de prioridades institucionales.		✓		✓		
4	Planeación integral de actividades como impulsor de una nueva cultura institucional.		✓				
5	Énfasis en la promoción de una organización con enfoque a servicios y procesos, y especialmente con orientación al ciudadano como actor clave en el entorno institucional.				✓		✓
6	Fomento de prácticas y cultura de la medición y evaluación como soporte a la rendición de cuentas.				✓	✓	✓
7	Innovación como proceso institucional e impulsor del cambio organizacional.	✓	✓	✓			
8	Mínimo acoplamiento entre los modelos, metodologías, procesos y herramientas, de tal manera que no exista dependencia del Sistema de ninguno de estos, lo cual contribuiría a la permanencia y evolución del mismo a través del tiempo.			✓	✓	✓	

Tabla 3.1 Premisas de diseño del Sistema y su vinculación con los principios rectores.

⁵ En la actualidad, la *Transparencia*, no está incluida como un principio rector del Instituto en la ley correspondiente a la materia electoral, sin embargo, se incluye como tal dada la importancia relativa que esta tiene en el acontecer institucional, además de que pudiera ser referido como un *principio de actuación* por convención en el Instituto.

3.6.2 Representación visual del marco de referencia.

Se considera la definición de un Sistema como un objeto compuesto (material o conceptual) cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente. En particular, el Sistema se conceptualiza como un *sistema abierto* porque intercambia con el entorno y la sociedad entradas (requerimientos, normatividad, expectativas, datos de la ubicación y número de ciudadanos, etc.) y salidas (productos, servicios y relaciones con organismos públicos y privados).

Por lo anterior, en la Figura 3.3 se muestra el marco de referencia del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, considerando a la *Arquitectura Institucional* como el destino de las acciones, productos o servicios que se derivarían del Sistema y seis (6) componentes principales que interrelacionan entre sí para alinearla con el *Rumbo Estratégico* y optimizarla para el desarrollo eficaz y eficiente de las atribuciones y compromisos del Instituto.

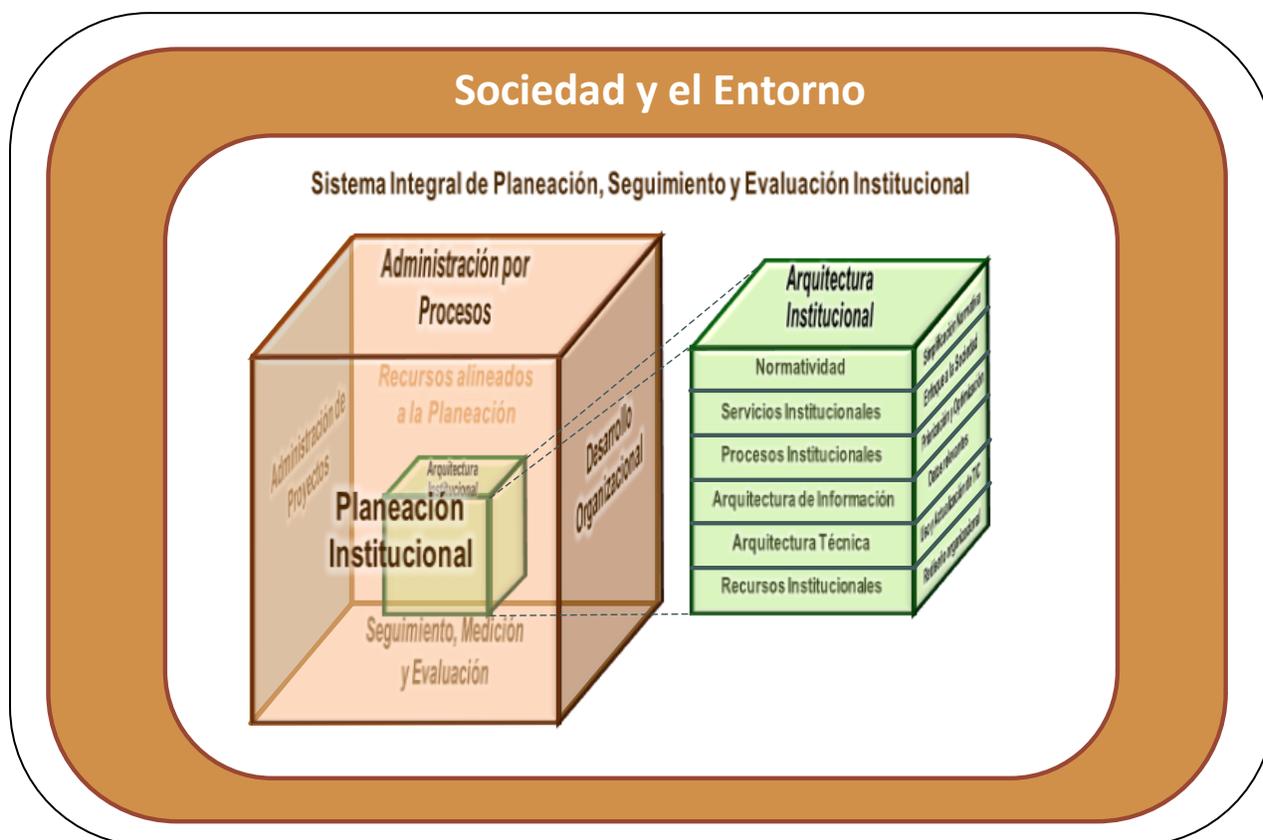


Figura 3.3 Marco de referencia del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*.

3.6.3 Descripción de los modelos.

El marco de referencia del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, está concebido visualmente como se describe en la Figura 3.4, en cuyo interior se ubica la *Arquitectura Institucional* como eje rector.

Considerando que el Instituto Federal Electoral es un organismo público, el Sistema además considera las expectativas y retos que la sociedad en su conjunto se plantea sobre su desempeño. Además toma en cuenta el entorno Institucional (*marco normativo, esquema organizacional, recursos humanos, recursos tecnológicos, instrumentos técnicos, recursos materiales y físicos, la distribución geográfica, las diferentes condiciones de entorno social y político que influyen en cada una de las Juntas Locales y Distritales y los recursos financieros*).

El Sistema está conformado por seis componentes, cada uno de ellos cuenta a su vez con: un modelo conceptual asociado a una determinada área de conocimiento, elementos que lo conforman, objetivos, alcance y los principales productos y/o servicios que se generarán durante el periodo de implementación.

Para materializar los componentes del Sistema dentro del quehacer Institucional, cada uno de ellos se tratará como si fuera un proyecto, aplicando para ello la metodología que en la materia adopte el Instituto.

Los componentes del Sistema, se refieren a continuación con una breve descripción, solo para aspectos informativos, puesto que cada uno de ellos se desarrollará en específico en secciones subsecuentes del documento.

Planeación Institucional. *Garantizar que la planeación en sus múltiples variantes o sub disciplinas (estratégicas, tácticas y operativas), se constituya como un componente fundamental de la cultura organizacional, siendo el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas y actores institucionales.*

Administración por Proyectos. *Institucionalizar a esta disciplina como una práctica generalizada que permita un mejor control, seguimiento, medición y evaluación de la Cartera Institucional de Proyectos.*

Administración por Procesos. *Instrumentar un modelo organizacional orientado a procesos que permita mejorar la calidad de los productos y servicios con un enfoque a resultados y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la sociedad.*

Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional. *Auspiciar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos, a través de una valoración objetiva del*

desempeño Institucional bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de las políticas, estrategias, metas y objetivos.

Presupuesto Orientado a la Planeación. *Mejorar sustancialmente las asignaciones presupuestales y el ejercicio del gasto con una alineación a la Planeación Institucional, incrementando la transparencia en el uso de los recursos presupuestales autorizados anualmente al Instituto y favoreciendo la rendición de cuentas.*

Desarrollo Organizacional. *Impulsar la evolución Institucional, a través de la innovación en el desarrollo de sus actividades, del impulso al desarrollo de su capital intelectual y de la administración del conocimiento, que acompañada de un programa de desarrollo de competencias y gestión del cambio, aporte en la construcción de una nueva cultura laboral y mejore y optimice el desempeño Institucional.*

3.6.4 Interacción y vinculación entre modelos y sus componentes.

En la Figura 3.4, se muestra de manera general y visual, como se interrelacionan y vinculan los diferentes modelos y componentes del Sistema.

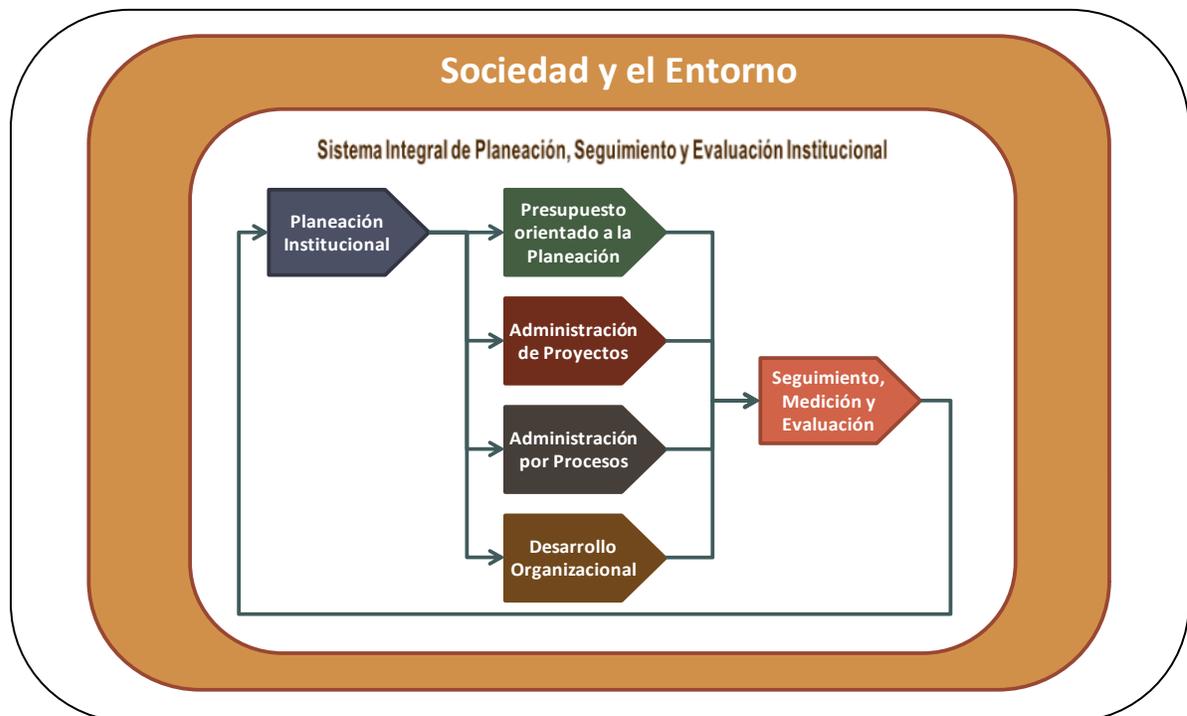


Figura 3.4 Modelo de relación general de los componentes del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Como se puede apreciar en el modelo, la *Planeación Institucional* será el eje rector de las acciones relacionadas con la gestión del Instituto, de donde se deberán desprender las directrices y planes para los demás componentes del Sistema.

El *Presupuesto orientado a la Planeación*, deberá canalizar los recursos necesarios para la implementación de las metodologías, técnicas, herramientas e instrumentos jurídico-normativos, de los demás elementos del Sistema.

La *Administración de Proyectos*, además de permitir la materialización de los planes tácticos derivados de la *Planeación Institucional*, será utilizada para la materialización de los diferentes modelos (componentes) del Sistema.

La *Administración por Procesos*, apoyará la innovación y mejora de las actividades operativas con enfoque al cumplimiento de los objetivos de la *Planeación Institucional*, y permitirá la optimización de recursos, influyendo en el componente de *Presupuesto orientado a la Planeación*. Podrá permitir, la propuesta de ajuste o rediseño de la estructura organizacional.

El *Desarrollo Organizacional*, permitirá administrar y facilitar la transformación del Instituto y el cambio en la cultura organizacional, a través de las disciplinas de desarrollo del capital humano, gestión del cambio, gestión del conocimiento, gestión de la calidad e innovación. Con lo cual, tendrá una relación y vinculación directa con los demás elementos del Sistema.

Por último, el *Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional*, será el elemento que verifique el grado de avance y cumplimiento de los objetivos y metas planteados, retroalimentado con información estratégica a los demás componentes del Sistema para una oportuna toma de decisiones, y en su caso, realizar las modificaciones, actualizaciones o correcciones a los planes de los proyectos.

3.7 Descripción de los componentes que conforman el Sistema.

Se considera que se alcanzará un *primer nivel de madurez* en los diversos productos y/o servicios con la puesta inicial en operación de estos, y a partir de ese momento se iniciaría un *esquema iterativo de mejora de estos*, destacando que el fin último es lograr que las disciplinas de referencia se materialicen como procesos institucionales, de tal manera que esto contribuya en la realización de una nueva cultura institucional.

3.7.1 Planeación Institucional.

3.7.1.1 Objetivos y alcance.

Objetivo General

Garantizar que la disciplina especializada de planeación en sus múltiples variantes o sub disciplinas, es decir, las relacionadas con las estrategias, tácticas y las correspondientes a la operación ordinaria, se constituya como un componente fundamental de la cultura organizacional, esto es, que sea el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas y actores institucionales.

Objetivos Específicos

- Elaborar el modelo de planeación institucional a nivel conceptual, de tal manera que este sea la base para la definición y/o adopción de las metodologías y herramientas que eventualmente se usarán para su aplicación práctica.
- Definir e instrumentar una metodología para la planeación institucional, considerando las vertientes estratégica, táctica y operativa de manera integral.
- Diseñar y construir la Planeación Estratégica Institucional proponiendo como horizonte temporal el periodo 2011-2015.
- Diseñar y construir la Planeación Operativa Institucional que definiría y conformaría los diversos programas y proyectos a nivel operativo en las áreas institucionales.

Alcance

Se describe el alcance de esta área de conocimiento del Sistema, considerando las dimensiones que se refieren a continuación.

Operativo.

- Definir e instrumentar en el Instituto, tanto a nivel de oficinas centrales como en Juntas Locales y Distritales Ejecutivas, la metodología de Planeación Institucional.
- Definición y elaboración del Plan Estratégico Institucional que sirva de guía para el quehacer institucional en un periodo determinado.
- Desarrollar e instrumentar el proceso habilitador denominado planeación *institucional*, el cual tendrá como propósito fundamental hacer realidad la planeación en una modalidad ordinaria y cotidiana en las áreas institucionales.

Organizacional.

- Analizar, evaluar y recomendar el esquema organizacional (roles y responsabilidades) que permita la implementación de la metodología por los participantes y actores diversos a nivel institucional, tanto a nivel de Juntas Locales y Distritales Ejecutivas como de oficinas centrales.
- Analizar y proponer alternativas de adecuaciones a la estructura organizacional que permitan la implementación de las metodologías, herramientas y proceso respectivos, para someterse a la consideración de las autoridades del Instituto.

Jurídico-Normativo.

- Se deberán proponer políticas, lineamientos y formatos normativos para la instrumentación de la metodología de Planeación Institucional.

Técnico.

- Considera la revisión y valoración del uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones que faciliten la instrumentación de la metodología y la automatización del proceso correspondiente.

Temporal.

- Establecer una estrategia de desarrollo e instrumentación por etapas, fases y módulos que permita obtener resultados prácticos en el corto, mediano y largo plazos.
 - **Corto plazo.** *Que tenga efectos positivos en la preparación de la solicitud de Presupuesto Institucional para el año 2012.*
 - **Mediano plazo.** *Que se de continuidad de manera efectiva a la iniciativa de modernización institucional en materia administrativa y operativa.*
 - **Largo plazo.** *Que en la cultura institucional haya sido adoptada la disciplina de planeación de manera natural y que sea de aplicación cotidiana, considerando que esto se logre en el periodo 2011-2013.*

3.7.1.2 Descripción general.

En la Figura 3.5 se muestra el modelo de Planeación Institucional a instrumentar, el cual considera cuatro (4) componentes fundamentales, los cuales se describen a continuación.



Figura 3.5 Modelo de Planeación Institucional.

- Marco estratégico institucional.** Este componente incluye aspectos asociados al rumbo estratégico que se definirá a nivel institucional, considerando la declaración de la misión y definición de la visión estratégica, además de establecer los objetivos estratégicos y el portafolio de las grandes iniciativas que el Instituto establecerá para que sirvan de guía en la consolidación de la Arquitectura Institucional.

La conformación del portafolio referido de estrategias tendrá como base un ejercicio integral de diagnóstico en diversas áreas de interés.

- Vinculación de las perspectivas estratégica, táctica y operativa.** Este componente del modelo describe la asociación conceptual y funcional que debe de existir entre las variantes de la disciplina de planeación, es decir, la forma en la que se vinculará

la vertiente estratégica (*iniciativas generales con enfoque a mejora de los componentes de la arquitectura institucional*) como eje rector, con la táctica (*programas y proyectos con orientación a la mejora en la operación*) y la operativa (*acciones ordinarias y cotidianas*), de tal manera que se de una cohesión adecuada a través de la congruencia y consistencia entre la lógica intuitiva y la racional del proceder institucional.

- **Orientación a la Arquitectura Institucional.** Aquí se concibe que todo esfuerzo en materia de planeación tendrá que estar íntimamente ligado y vinculado con los componentes de la Arquitectura Institucional, es decir, que cualquier iniciativa o idea que sea susceptible de realizar y articular en acciones institucionales, deberá tener como fin último una mejora continua o innovación en alguno de los aspectos que materializan la razón de ser del Instituto.
- **Gestión de la Planeación.** En este componente se incluyen aquellos aspectos que contribuyen a conocer y saber el estado en un momento dado, la evolución y prospectiva de la planeación institucional, a través del uso de metodologías, técnicas y herramientas que permitan medir, evaluar y dar seguimiento a la planeación a nivel global.

3.7.1.3 Productos y/o servicios representativos.

En esta sub sección se incluyen consideraciones que refieren los *entregables* que se derivarán de la ejecución del Programa, los cuales tendrán su manifestación en la realidad, a través de productos y servicios específicos que proporcionará el Sistema.

- La etapa de Ejecución se orienta básicamente a conseguir la materialización de los siguientes productos y/o servicios:
 - Diseñar, instrumentar y poner en práctica el Plan Estratégico Institucional proponiendo un horizonte temporal 2011-2015.
 - Diseñar, instrumentar y poner en operación el proceso habilitador de Planeación Institucional, considerando las metodologías, técnicas y herramientas que sirvan para tal fin.
 - Incorporar formalmente como parte de los servicios institucionales, los relativos a la capacitación, consultoría especializada y soporte a la operación de las diversas variantes de la planeación, es decir, la estratégica, táctica y operativa.
- La etapa de Ejecución se conforma de cinco (5) fases principales, las cuales aplican para cada uno de los productos y/o servicios descritos en la viñeta anterior, las cuales son:
 - Diagnóstico integral.
 - Propuesta de solución.

- Diseño.
- Instrumentación.
- Operación.

- **Plan Estratégico Institucional 2011-2015.**
- **Proceso de Planeación Institucional.**
- **Subsistema de Información para la Planeación Institucional.**
- **Servicios especializados de Planeación Institucional.**

3.7.2 Administración de proyectos.

3.7.2.1 Objetivos y alcance.

Objetivo General

Garantizar que la disciplina especializada de administración de proyectos se institucionalice en la organización como una práctica generalizada que permita un mejor control, seguimiento, medición y evaluación del quehacer institucional a través de la adecuada y oportuna administración de la Cartera Institucional de Proyectos, constituyéndose así, en un componente fundamental de la cultura organizacional, esto es, que sea el eje a través del cual se materialicen las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas y actores institucionales.

Objetivos Específicos

- Definir e instrumentar una metodología para la Administración de Proyectos en el Instituto.
- Proporcionar herramientas de gestión de la planeación institucional que permitan:
 - Facilitar la definición de indicadores para medir el éxito de los proyectos.
 - Diseñar estrategias para prevenir y atenuar riesgos de los proyectos.
 - Apoyar a las Unidades Responsables del Instituto en la planeación, ejecución, seguimiento, control y cumplimiento de objetivos de los programas, proyectos específicos y entregables.
- Facilitar la correcta y oportuna administración de la Cartera Institucional de Proyectos.

Alcance

Se describe el alcance de esta área de conocimiento del Sistema, considerando las dimensiones que se refieren a continuación.

Operativo.

- Definir e instrumentar en el Instituto una metodología de Administración de Proyectos.
- Generar una metodología de apoyo en la gestión de la planeación institucional, basada en mejores prácticas nacionales e internacionales que aplica conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de los proyectos para el cumplimiento de sus objetivos.
- Apoyar e un mejor cumplimiento de las expectativas de los proyectos, obtener información estratégica y oportuna para la toma de decisiones, mejorar la calidad y tiempos de respuesta, propiciar ahorros en costos, derivado del monitoreo, seguimiento y control ordenado y contribuir a una mayor efectividad y productividad en los equipos de trabajo.

Organizacional.

- Analizar, evaluar y recomendar el esquema organizacional (roles y responsabilidades) que permita la implementación de la metodología por los participantes y actores diversos a nivel institucional, tanto a nivel de Juntas Locales y Distritales Ejecutivas como de oficinas centrales.
- Impulsar el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias del personal del Instituto en administración de proyectos.
- Apoya en la transición de una administración tradicional a una administración por proyectos.

Jurídico-Normativo.

- Se deberán proponer políticas, lineamientos, formatos y manuales para la instrumentación de la metodología de Administración de Proyectos.

Técnico.

- Considera la revisión y valoración del uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones que faciliten la instrumentación de la metodología y la gestión oportuna de la Cartera Institucional de Proyectos.

Temporal.

- Establecer una estrategia de desarrollo e instrumentación por etapas y fases que permita una gestión oportuna y eficaz de los proyectos institucionales, con especial énfasis en los proyectos relacionados con el Proceso Electoral Federal 2011-2012.
- Generar las sinergias necesarias y el nivel de estandarización de la metodología que contribuya a su uso permanente y actualización constante de sus componentes de acuerdo al contexto interno y externo y a las necesidades propias del Instituto.

3.7.2.2 Descripción general.

En la Figura 3.6 se muestra el modelo de Administración de Proyectos a instrumentar, el cual considera cuatro (4) componentes fundamentales, los cuales se describen a continuación.



Figura 3.6 Modelo de Administración de Proyectos.

- **Alineamiento Estratégico de la Operación Institucional.**

Este componente incluye aspectos asociados a garantizar el correcto alineamiento de los proyectos con los elementos estratégicos de la Institución, más aún, que la propuesta de proyectos surja precisamente de la visión estratégica previamente definida y compartida por toda la organización, para que de esta manera contribuyan al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.

Será la forma como se verán materializadas las iniciativas que formen parte del rumbo estratégico institucional.

- **Cartera Institucional de Programas y Proyectos.**

En este componente se incluirán una serie de elementos metodológicos, herramientas y técnicas que apoyen en el análisis de las prioridades institucionales y el diseño de los proyectos estratégicos de la institución.

Corresponderá también en este rubro el uso de metodologías, técnicas y herramientas para la priorización del grupo de proyectos propuestos, que conformarán la cartera institucional, así como la elaboración de los planes de proyectos en un horizonte de temporalidad y asignación de recursos institucionales que facilite la integración de los mismos y su posterior ejecución.

Definir y proponer el modelo de gobernabilidad institucional y para cada proyecto que permita una mejor y más adecuada gestión de su ejecución.

- **Gestión de la Ejecución.**

Aportar, capacitar y estandarizar una metodología, acompañada de herramientas y técnicas que mejoren el desarrollo de los proyectos y el cumplimiento de sus objetivos y metas en tiempo, forma, alcance establecido, calidad y con el mejor uso de los recursos financieros.

Garantizar la conducción y administración de los proyectos a través de procesos de planificación, organización, dirección, seguimiento, monitoreo y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) del proyecto, con el fin de obtener el máximo beneficio posible y alcanzar el cumplimiento de los objetivos del proyecto de manera eficaz y eficiente.

Y en general aportar elementos que permitan dirigir de manera efectiva el desarrollo e instrumentación de un proyecto hasta el logro del producto o resultados final.

- **Documentación Integral de la Gestión del Proyecto y sus resultados.**

Se refiere a un instrumento que concentre de manera integral toda la información relativa a la identificación y reconocimiento de las experiencias y proyectos exitosos, así como de las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de estos con la finalidad de difundirlo y comunicarlo a todo el personal del Instituto.

Concentrará también toda la información relativa al cierre presupuestal, administrativo, temporal y estratégico del proyecto de donde se pueda obtener con suficiente precisión el grado de cumplimiento entre los objetivos planteados y el alcance del proyecto desde el inicio y sus resultados finales, impactos y beneficios.

Deberá también integrar los resultados de las evaluaciones ex ante y ex post del proyecto.

Todo lo anterior con la finalidad primordial de un manejo ordenado, transparente y eficiente de los recursos, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

3.7.2.3 Productos y/o servicios representativos.

En esta sub sección se incluyen consideraciones que refieren los entregables que se derivarán de la ejecución del programa, los cuales tendrán su manifestación en la realidad, a través de productos y servicios específicos que proporcionará el Sistema.

- La etapa de Ejecución se orienta básicamente a conseguir la materialización de los siguientes productos y/o servicios:
 - Diseñar, instrumentar, poner en práctica y estandarizar una metodología de Administración de Proyectos adecuada a las necesidades y particularidades del Instituto Federal Electoral.
 - Diseñar, instrumentar y poner en operación el proceso habilitador de Administración de Proyectos, considerando las metodologías, técnicas y herramientas que sirvan para tal fin.
 - Contar con sistema de administración de datos e información vía internet que permita el monitoreo, seguimiento y control de los proyectos de manera uniforme.

- Incorporar formalmente como parte de los servicios institucionales, los relativos a la capacitación, consultoría especializada y soporte a la operación de los diversos componentes de la Administración de Proyectos.
- La etapa de Ejecución se conforma de cinco (5) fases principales, las cuales aplican para cada uno de los productos y/o servicios descritos en la viñeta anterior, las cuales son:
 - Diagnóstico integral.
 - Propuesta de solución.
 - Diseño.
 - Instrumentación.
 - Operación.

- **Metodología en Administración de Proyectos.**
- **Subsistema de Información para la Administración de Proyectos.**
- **Proceso de Administración de Proyectos.**
- **Servicios especializados de Administración de Proyectos.**

3.7.3 Administración por procesos.

3.7.3.1 Objetivos y alcance.

Objetivo General

Instrumentar un modelo organizacional orientado a procesos que permita mejorar la calidad de los productos y servicios con un enfoque a resultados y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la sociedad.

Objetivos Específicos

- Definir e instrumentar una metodología para el modelado, priorización, análisis, documentación y mejora de procesos.
- Elaborar el modelo y mapa de procesos institucionales.
- Definir los criterios para priorizar el análisis y mejora de los procesos institucionales.
- Realizar el análisis y mejora de los procesos institucionales que impacten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de acuerdo a la definición de prioridades.

Alcance

Se describe el alcance de esta área de conocimiento del Sistema, considerando las dimensiones que se refieren a continuación.

Operativo.

- Definir e instrumentar en el Instituto la metodología de Administración por Procesos o Enfoque basado en procesos.
- Definición del modelo de procesos y la identificación y mapeo de todos los macro procesos y procesos institucionales.
- Definir los criterios y priorizar el desarrollo del análisis, documentación y mejora de los procesos institucionales.

Organizacional.

- Analizar, evaluar y recomendar el esquema organizacional (roles y responsabilidades) que permita la implementación de la metodología por los participantes y actores diversos a nivel institucional, tanto a nivel de Juntas Locales y Distritales Ejecutivas como de oficinas centrales.
- Analizar y proponer alternativas de adecuaciones a la estructura organizacional que permitan la implementación del enfoque basado en procesos para someterse a la consideración de las autoridades del Instituto.

Jurídico-Normativo.

- Se deberán proponer políticas, lineamientos y formatos para la instrumentación de la metodología de Administración por Procesos.

Técnico.

- Considera la revisión y valoración del uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones que faciliten la instrumentación de la metodología, el análisis y mejora de los procesos.

Temporal.

- Establecer una estrategia de desarrollo e instrumentación por etapas y fases que permita resultados para el Proceso Electoral Federal 2011-2012.

3.7.3.2 Descripción general.

La norma internacional ISO-9000:2005 define un proceso como el “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Los procesos son el marco de trabajo integrado por métodos, políticas y procedimientos que guían la operación del Instituto y mediante los cuales se elaboran los productos y servicios para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los ciudadanos y la sociedad en general.

En la Figura 3.7 se muestra el modelo de Administración por Procesos integrado por cuatro componentes esenciales.

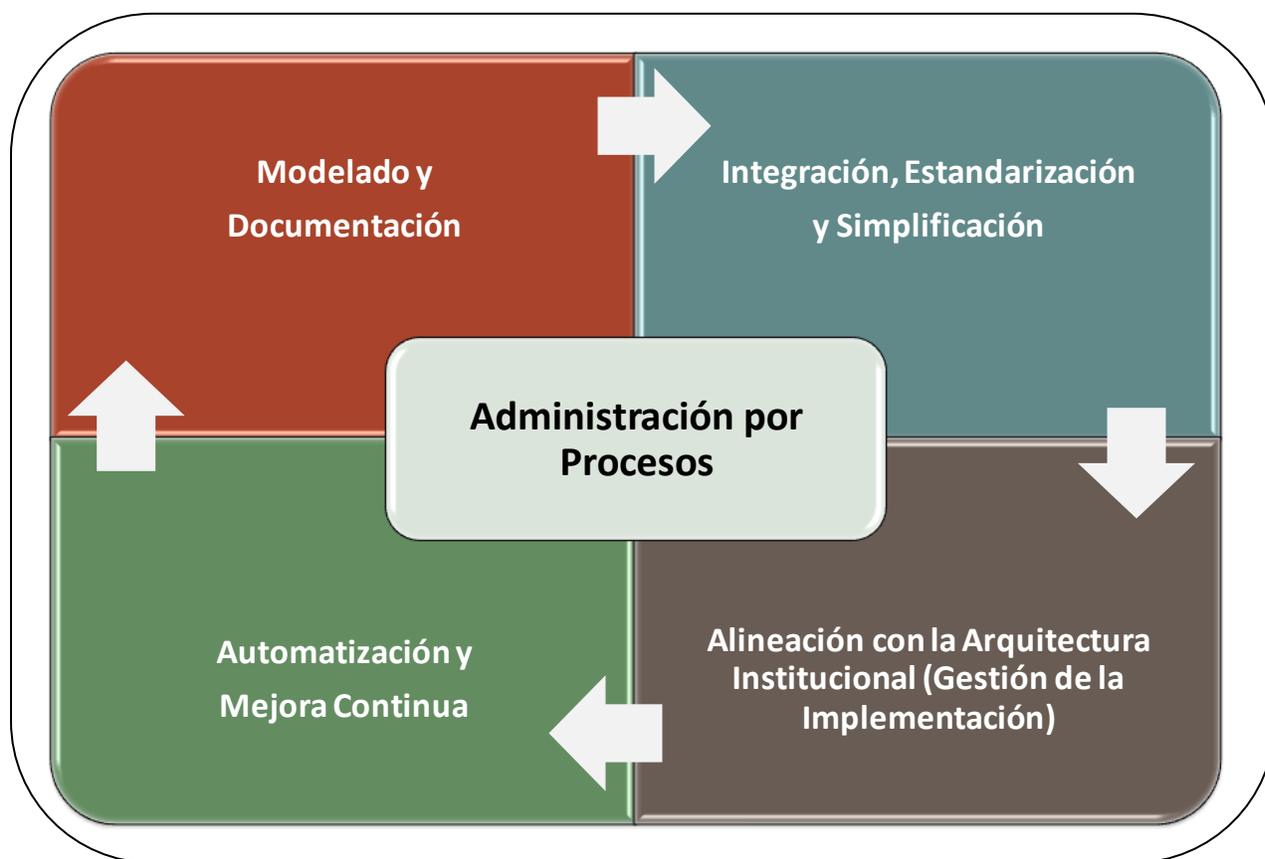


Figura 3.7 Modelo de Administración por Procesos.

A continuación se describe de manera general cada uno de los componentes:

- **Modelado y Documentación.** El análisis de los procesos deberá iniciar con la definición del modelo y mapa de macro procesos institucionales que permita la revisión integral y establecer criterios de priorización para el análisis detallado de los procesos y subprocesos.
- **Integración, Estandarización y Simplificación.** Representa la etapa de planeación de la evolución de los procesos en la que se deben aplicar el rediseño, adecuación y/o reingeniería de los procesos que se consideren prioritarios que permitan la eficacia y eficiencia de las operaciones del Instituto.
- **Alineación con la Arquitectura Institucional (Gestión de la Implementación).** Considera las adecuaciones a la estructura organizacional, recursos asignados y capacidades y habilidades del personal que permitan la instrumentación de los cambios a implementar en el proceso seleccionado.
- **Automatización y Mejora Continua.** Consiste en operar y optimizar el proceso seleccionado mediante la instrumentación de proyectos de tecnologías de la Información y Comunicaciones y la identificación de adecuaciones que se identifiquen derivado de la medición y evaluación del proceso seleccionado.

Como parte de la instrumentación del Sistema, se deberá definir e implantar una metodología para la implementación del *enfoque basado en procesos*, que incluya los componentes esenciales descritos en este apartado.

3.7.3.3 Productos y/o servicios representativos.

En esta sub sección se incluyen consideraciones que refieren los entregables que se derivarán de la ejecución del programa, los cuales tendrán su manifestación en la realidad, a través de productos y servicios específicos que proporcionará el Sistema.

- La etapa de Ejecución se orienta básicamente a conseguir la materialización de los siguientes productos y/o servicios:
 - Definir e instrumentar la metodología de Administración por Procesos.
 - Definición del modelo de procesos, así como la identificación y mapeo de todos los macro procesos y procesos institucionales.
 - Definir los criterios para priorizar el análisis de los procesos institucionales.
 - Analizar, documentar e instrumentar mejoras a los procesos institucionales con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.

- La etapa de Ejecución se conforma de cinco (5) fases principales, las cuales aplican para cada uno de los productos y/o servicios descritos en la viñeta anterior, las cuales son:
 - Diagnóstico integral.
 - Propuesta de solución.
 - Diseño.
 - Instrumentación.
 - Operación.
- **Definir e instrumentar la metodología de Administración por Procesos.**
- **Definición del modelo de procesos, así como la identificación y mapeo de todos los macro procesos y procesos institucionales.**
- **Subsistema de Información para la Administración por Procesos.**
- **Definir los criterios para priorizar el análisis de los procesos institucionales.**
- **Analizar, documentar e instrumentar mejoras a los procesos institucionales.**

3.7.4 Seguimiento, medición y evaluación Institucional.

3.7.4.1 Objetivos y alcance.

Objetivo General

Definir las bases y componentes del área de conocimiento relativa al seguimiento, medición y evaluación Institucional, que auspicie la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos, que permita realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas y proyectos bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las políticas, estrategias, metas y objetivos, aportando elementos para el proceso de toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Definir e instrumentar una metodología para el proceso de seguimiento, medición y evaluación institucional.
- Proporcionar a la Alta Dirección un sistema de información que apoye la oportuna toma de decisiones sobre los elementos estratégicos para mejorar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, así como contribuir a incrementar la transparencia y la rendición de cuentas.

- Proporcionar información estratégica sobre la gestión institucional, el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de programas y proyectos.
- Incorporar indicadores y metas de desempeño en el proceso presupuestario, para disponer de información sobre los niveles de cumplimiento los objetivos planteados y resultados esperados de los programas y proyectos, y así enriquecer el análisis en su formulación, discusión y aprobación.

Alcance

Se describe el alcance de esta área de conocimiento del Sistema, considerando las dimensiones que se refieren a continuación.

Operativo.

- Definir e instrumentar en todas las áreas del Instituto, la metodología para el Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.
- Definición y elaboración de indicadores.
- Aportar elementos objetivos para un proceso de toma de decisiones informada.

Organizacional.

- Analizar, evaluar y recomendar el esquema organizacional (roles y responsabilidades) de los diferentes involucrados que permita la implementación de la metodología a nivel institucional.

Jurídico-Normativo.

- Proponer políticas, lineamientos y formatos normativos para la instrumentación de la metodología para el Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.

Técnico.

- Considera la revisión y valoración del uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones que faciliten la instrumentación de la metodología y la automatización del proceso correspondiente.

Temporal.

- Establecer una estrategia de desarrollo e instrumentación gradual que habilite la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazos.

- **Corto plazo.** Primera generación de indicadores para el año 2011 vinculados principalmente a los objetivos estratégicos y a proyectos y que los resultados obtenidos tengan impacto en la formulación del Anteproyecto de Presupuesto Institucional para el año 2012 que incluya además la segunda generación de indicadores.

En 2011, la sustitución parcial del “Calendario Anual de Actividades” y de los reportes de “Avance Físico” e “Informe Trimestrales con los indicadores con la primera generación de indicadores. Y con ello, fortalecer el concepto de generación de valor público, en los informes trimestrales que entrega la Junta General Ejecutiva al Consejo General, proporcionando información relevante sobre el desempeño institucional y para la toma de decisiones.

Contribuir en una mejor organización, seguimiento y evaluación del Proceso Electoral Federal 2011-2012.

- **Mediano plazo.** A partir del año 2012, se deberá entrar en una etapa evolutiva que permita en madurar los indicadores y metas como parte de las diferentes áreas de conocimiento del Sistema de Gestión Institucional. Durante 2012 la segunda generación de indicadores, serán la base para la determinación de las “metas colectivas” para el Sistema de Evaluación del Servicio Profesional Electoral. En 2012, la sustitución total del “Calendario Anual de Actividades” y de los reportes de “Avance Físico” e “Informe Trimestrales con los indicadores con la segunda generación de indicadores.
- **Largo plazo.** Que en la cultura institucional haya sido adoptada la disciplina de seguimiento, medición y evaluación de manera natural y su aplicación sea cotidiana, considerando que esto se logre a partir del año 2013.

3.7.4.2 Descripción general.

En la Figura 3.8 se muestra el modelo de Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional, el cual considera tres componentes, los cuales se describen a continuación.



Figura 3.8 Modelo de *Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional*.

- **Indicadores.** Este componente, es el instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca del avance y resultados que se han obtenido. Su concepción está directamente vinculada a objetivos identificados en los demás áreas del conocimiento del Sistema Integral de Gestión Institucional, para medir la eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Este componente, deberá contar con los siguientes tópicos.

- **Nombre.** Descripción breve y concisa, que deriva de manera directa del objetivo que se desea medir. Debe ser auto explicativo y contextualizado.
- **Fórmula.** Explicación de cómo se calculará el valor del indicador.

- **Frecuencia de Medición.** La temporalidad para dar seguimiento al progreso de cada indicador.
 - **Línea Base.** Dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar y que servirá para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.
 - **Meta.** Constituye la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planea alcanzar en un periodo de tiempo con relación a los objetivos previamente establecidos.
 - **Supuestos.** Son factores (riesgos) externos no controlables por la Institución, que deben expresarse como condiciones que tienen que cumplirse para que se logre la meta. Deben ser muy concretos y no generales.
 - **Parámetros de semaforización.** Los valores que debe alcanzar cada indicador para determinar los estados de: correcto (verde), atención (amarillo) y alerta (rojo).
- **Medios de Verificación y Validación.** Corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores y la frecuencia con que se recopilará, además servirá para realizar la validación del avance en la consecución de las metas aprobadas.
 - **Resultados y Toma de Decisiones.** Relacionado con la administración de la información de los indicadores, que con ayuda de herramientas informáticas y de comunicación, permita su actualización, difusión, presentación y análisis por parte de las diferentes instancias institucionales, contando con los atributos de simplicidad, agrupación por niveles de importancia o áreas de interés de los indicadores y temporalidad.

La medición y la evaluación de los indicadores es el proceso de comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas. Llevando a cabo durante el periodo de ejecución (evaluación contingente) y al finalizar el periodo (evaluación ex post).

Los resultados del proceso de evaluación, deberán proporcionar información objetiva y confiable para el proceso de *Toma de Decisiones* en todos los niveles de la Institución.

El proceso de retroalimentación se desarrollará al comunicar los resultados de las evaluaciones a los responsables de los objetivos estratégicos, procesos, programa,

proyecto, etc. y a los órganos de dirección, a fin de que estén informados respecto al grado de avance de las metas planteadas y, en caso de producirse desviaciones importantes respecto a lo programado, se acuerden las medidas correctivas que se adoptarán. Estas medidas correctivas pueden consistir en cambios ó ajustes en las estrategias, planes, procesos, programas, proyectos; cambio en las metas, nuevas asignaciones o reducción de los recursos presupuestarios, etc.

Este componente deberá considerar la publicación, difusión, revisión y validación de los resultados, por parte de la sociedad, instituciones educativas, así como proponer el procedimiento para la contratación de expertos para la evaluación de los indicadores, metas y resultados que permitan una mejora continua.

3.7.4.3 Productos y/o servicios representativos.

En esta sub sección se incluyen consideraciones que refieren los entregables que se derivarán de la ejecución del programa, los cuales tendrán su manifestación en la realidad, a través de productos y servicios específicos que proporcionará el Sistema.

- **Definición e implementación la Metodología para el Seguimiento, Medición y Evaluación.**
- **Subsistema de Información para el Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.**
- **Primera generación de indicadores para 2011.**
- **Segunda generación de indicadores para 2012.**
- **Indicadores para 2013 y años posteriores.**

3.7.5 Presupuesto Orientado a la Planeación.

3.7.5.1 Objetivos y alcance.

Objetivo General

Definir los elementos fundamentales de un presupuesto orientado a la planeación, que mejore sustancialmente las asignaciones presupuestales y el ejercicio del gasto con una alineación a la *Planeación Institucional*, lo cual a su vez contribuya a incrementar la

transparencia en el uso de los recursos presupuestales autorizados anualmente al Instituto y favorezca la rendición de cuentas.

Objetivos Específicos

- Definir e instrumentar una metodología para el proceso de programación-presupuestación.
- Priorizar las asignaciones presupuestales de conformidad a las prioridades establecidas en la planeación Institucional.
- Alinear los elementos programáticos-presupuestales con los diferentes componentes del Sistema Integral de Gestión Institucional.
- Incrementar la eficiencia y calidad en el uso de los recursos públicos presupuestales.
- Mejorar el proceso de administración del presupuesto a través de mecanismos que faciliten su ejercicio, seguimiento y control.
- Incorporar la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos públicos asignados como atributos permanentes de la Institución en el marco de la su relación con la sociedad.

Alcance

Se describe el alcance de esta área de conocimiento del Sistema, considerando las dimensiones que se refieren a continuación.

Operativo.

- Definir e instrumentar de manera institucional, la metodología del presupuesto orientado a la planeación.
- Transformación del proceso presupuestario (sistemas, métodos, procesos, procedimientos, formas y prácticas).
- Incorporar la disciplina de planeación como eje rector de la administración del presupuesto.
- Incrementar la flexibilidad para la administración del presupuesto y optimizar el uso de tramos de control, insumos y procesos.
- Incorporar en las decisiones presupuestarias las consideraciones del Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional, a fin de incrementar la calidad e impacto del gasto.

Organizacional.

- Analizar, evaluar y recomendar el esquema organizacional (roles y responsabilidades) de los diferentes órganos, áreas y actores que encaucen la implementación de la metodología a nivel institucional.

Jurídico-Normativo.

- Realizar una propuesta integral de mejora regulatoria, que incremente los niveles de eficiencia y transparencia del ejercicio del gasto.

Técnico.

- Considera la revisión y valoración del uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones que faciliten la instrumentación de la metodología y la automatización del proceso correspondiente.

Temporal.

- Establecer una estrategia de desarrollo e instrumentación gradual que habilite la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazos.
 - **Corto plazo.** Durante 2011 se deberán sentar las bases para la adopción del modelo de presupuesto orientado a la planeación, en específico, en la formulación del Anteproyecto de Presupuesto para 2012.
 - **Mediano plazo.** A partir del segundo semestre de 2011 se deberán implementar el modelo, orientado al ejercicio y control de los recursos presupuestales. Y consolidar el modelo en la formulación del Anteproyecto de Presupuesto para 2013.
 - **Largo plazo.** Lograr que las decisiones en materia presupuestal, estén totalmente orientadas y alineadas a la consecución de los objetivos, metas y planes derivados de la Planeación Institucional, considerando que esto se logre a partir del año 2013.

3.7.5.2 Descripción general.

En la Figura 3.9 se muestra el modelo de Presupuesto orientado a la Planeación, el cual considera cuatro elementos básicos, los cuales se describen a continuación.



Figura 3.9 Modelo de *Presupuesto Orientado a la Planeación*.

- **Programación.** En este componente se deberán alinear la estructura programática-presupuestal con los elementos estratégicos derivados del modelo de Planeación Institucional, y a su vez, mantener la compatibilidad con las disposiciones que al respecto emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de conformidad con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Además, deberá proveer los mecanismos y herramientas necesarios para que la calendarización del presupuesto se ajuste a los tiempos y plazos definidos en los elementos estratégicos del modelo de Planeación Institucional.

- **Presupuestación.** Contará con planes, estrategias, lineamientos, procesos y procedimientos para eficientar la asignación presupuestal por ejecutor del gasto, así como optimizar las fases de formulación, integración y presentación de los proyectos de presupuesto anuales. Deberá además incorporar las lecciones

aprendidas, mejores prácticas y los resultados obtenidos del modelo de Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.

- **Administración del Presupuesto.** En este elemento se deberán implementar una mejora regulatoria, así como el rediseño e innovación de procesos y procedimientos que permitan facilitar y eficientar el ejercicio del presupuesto, flexibilizar los mecanismos de control, favoreciendo la desconcentración del ejercicio presupuestal, incrementando los niveles de autorización y responsabilidad en los ejecutores del gasto.

Además, deberá proveer información ejecutiva y operativa sobre el seguimiento del ejercicio presupuestal, que permita en los diferentes niveles de administración del Instituto, conocer el estado que guardan las finanzas. Esta información deberá tener atributos de oportunidad, simplicidad y calidad para proporcionar elementos objetivos para la toma de decisiones.

- **Cuenta Pública.** Este elemento está vinculado directamente con la transparencia en el uso de recursos públicos y rendición de cuentas, ante los órganos fiscalizadores, la Cámara de Diputados y la sociedad en su conjunto.

Este elemento contiene la información contable, financiera, presupuestaria, programática y económica relativa a la gestión anual del Instituto con base en su presupuesto de egresos autorizado anualmente. Adicionalmente deberá incluir la información más relevante del modelo de Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional, con la finalidad de proporcionar resultados y avances de la Gestión del Instituto.

3.7.5.3 Productos y/o servicios representativos.

En esta sub sección se incluyen consideraciones que refieren los entregables que se derivarán de la ejecución del programa, los cuales tendrán su manifestación en la realidad, a través de productos y servicios específicos que proporcionará el Sistema.

- **Definición e implementación de la Metodología para el Presupuesto orientado a la Planeación.**
- **Estructura Programática-Presupuestal alineada a los elementos estratégicos de la Planeación Institucional.**
- **Proceso de presupuestación alineado a la Planeación Institucional.**
- **Proceso de Administración del Presupuesto eficiente y optimizado.**
- **Subsistema de Información para el Presupuesto Orientado a la Planeación.**
- **Cuenta Pública con orientación a resultados.**

3.7.6 Desarrollo organizacional.

3.7.6.1 Objetivos y alcance.

Objetivo General

Instrumentar como una práctica generalizada la disciplina de Desarrollo Organizacional que permita la transformación del Instituto Federal Electoral, a través de la gestión del cambio y el desarrollo de competencias del personal que aporten en la construcción de una nueva cultura laboral, promueva la innovación, así como la administración del conocimiento y el capital intelectual que permita mejorar y optimizar el desempeño de la institución.

Objetivos Específicos

- Definir e instrumentar una metodología que promueva el desarrollo de la Institución.
- Facilitar el proceso de transformación y evolución organizacional, a través de un programa de Gestión del Cambio.
- Proporcionar herramientas y técnicas de apoyo para la transformación organizacional que permitan:
 - Diseñar estrategias para promover acciones que aporten a la innovación y el desarrollo organizacional.
 - Apoyar a las Unidades Responsables del Instituto en el desarrollo, capacitación e instrumentación de las competencias del personal a través de procesos de gestión del conocimiento.

Alcance

Se describe el alcance de esta área de conocimiento del Sistema, considerando las dimensiones que se refieren a continuación.

Operativo.

- Definir e instrumentar en el Instituto una metodología para gestionar el Desarrollo Organizacional.
- Generar una metodología de apoyo en el proceso de transformación y evolución institucional, basada en mejores prácticas nacionales e internacionales que aplica conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que promuevan iniciativas de innovación y desarrollo en el Instituto.
- Apoyar un mejor cumplimiento de las prioridades institucionales, a través del desarrollo de capacidades de la Institución y competencias en el personal, que contribuya a una mayor efectividad y productividad en los equipos de trabajo.

Organizacional.

- Analizar, evaluar y recomendar el esquema organizacional (roles y responsabilidades) que permita la implementación de la metodología por los participantes y actores diversos a nivel institucional, tanto a nivel de Juntas Locales y Distritales Ejecutivas como de oficinas centrales.
- Impulsar el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias del personal del Instituto que promuevan y contribuyan al desarrollo organizacional.
- Apoyar el proceso de transformación organizacional.

Jurídico-Normativo.

- Se deberán proponer políticas, lineamientos, formatos y manuales para la instrumentación de la metodología de Desarrollo Organizacional.

Técnico.

- Considera la revisión y valoración del uso de herramientas de tecnologías de información y comunicaciones que faciliten la instrumentación de la metodología a todos los niveles de la organización.

Temporal.

- Establecer una estrategia de desarrollo e instrumentación por etapas y fases que permita una colaboración y vinculación de todas las áreas de la institución optimizando los tiempos laborales.
- Generar las sinergias necesarias y el nivel de estandarización de la metodología que contribuya a su uso permanente y actualización constante de sus componentes de acuerdo al contexto interno y externo y a las necesidades propias del Instituto.

3.7.6.2 Descripción general.

Richard Beckhard, define al Desarrollo Organizacional como "Un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

A partir de las definiciones anteriores y con el fin de integrar al Sistema los elementos necesarios para guiar y apoyar la transformación institucional, se ha propuesto incluir al modelo de Desarrollo Organizacional los componentes esenciales que se describen en la Figura 3.10.



Figura 3.10 Modelo de *Desarrollo Organizacional*.

A continuación se describe de manera general cada uno de los componentes:

- **Cultura Organizacional y Gestión del Cambio.** Considera que el cambio o transformación del Instituto requiere de la consideración y adecuación de los valores y normas que son compartidos por personas y grupos del Instituto y que controlan la manera que interaccionan entre ellos y con el entorno. En este sentido, se deberá definir el esquema de comunicación y capacitación necesario para guiar y facilitar la transformación institucional que permita la efectividad en el cumplimiento de las atribuciones del Instituto.

- **Desarrollo del Capital Humano.** Representa la identificación y adecuación del conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que deberá poseer el personal para fomentar el desarrollo de capacidades específicas que permitan la eficacia y eficiencia de las operaciones del Instituto.
- **Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual.** Considera la implementación de un proceso que permita identificar, recoger y organizar el conocimiento existente; facilitar la creación de nuevo conocimiento y apoyar la innovación para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.
- **Gestión de la Calidad e Innovación.** Consiste en diseñar e instrumentar un Sistema de Gestión de Calidad que promueva la mejora continua de los procesos y servicios. Asimismo, se definirá e instrumentará la innovación como proceso institucional que apoye la transformación organizacional promoviendo nuevos servicios, rediseño de procesos o nuevas formas de hacer las cosas con enfoque a resultados y a la efectividad operativa.

Como parte de la instrumentación del Sistema, se deberá definir e implantar una metodología para la implementación del *Desarrollo Organizacional*, que incluya los componentes esenciales descritos en este apartado.

3.7.6.3 Productos y/o servicios representativos.

En esta sub sección se incluyen consideraciones que refieren los entregables que se derivarán de la ejecución del programa, los cuales tendrán su manifestación en la realidad, a través de productos y servicios específicos que proporcionará el Sistema.

- La etapa de Ejecución se orienta básicamente a conseguir la materialización de los siguientes productos y/o servicios:
 - Definición de la estrategia de Gestión del Cambio para la transformación institucional.
 - Revisión, análisis y propuesta de rediseño del modelo organizacional.
 - Desarrollo de capacidades del personal que permitan fortalecer las competencias institucionales con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - Definición e instrumentación del proceso de Gestión del Conocimiento.
 - Definición e instrumentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - Definición e instrumentación del proceso de Innovación institucional.

- La etapa de Ejecución se conforma de cinco (5) fases principales, las cuales aplican para cada uno de los productos y/o servicios descritos en la viñeta anterior, las cuales son:
 - Diagnóstico integral.
 - Propuesta de solución.
 - Diseño.
 - Instrumentación.
 - Operación.

- **Definición de la estrategia de Gestión del Cambio para la transformación institucional.**

- **Revisión, análisis y propuesta de rediseño del modelo organizacional.**

- **Desarrollo de capacidades del personal que permitan fortalecer las competencias institucionales con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos.**

- **Definición e instrumentación del proceso de Gestión del Conocimiento.**

- **Definición e instrumentación del Sistema de Gestión de la Calidad.**

- **Definición e instrumentación del proceso de Innovación institucional.**

- **Subsistema de Información para el Desarrollo Organizacional.**

3.8 Integración del Sistema con la Arquitectura Técnica Institucional.

En la Figura 3.11 se visualiza la relación que sustenta la concepción y diseño del Sistema, es decir, la relación *Sistema-Modelos-Metodologías-Procesos-Arquitectura Técnica*.

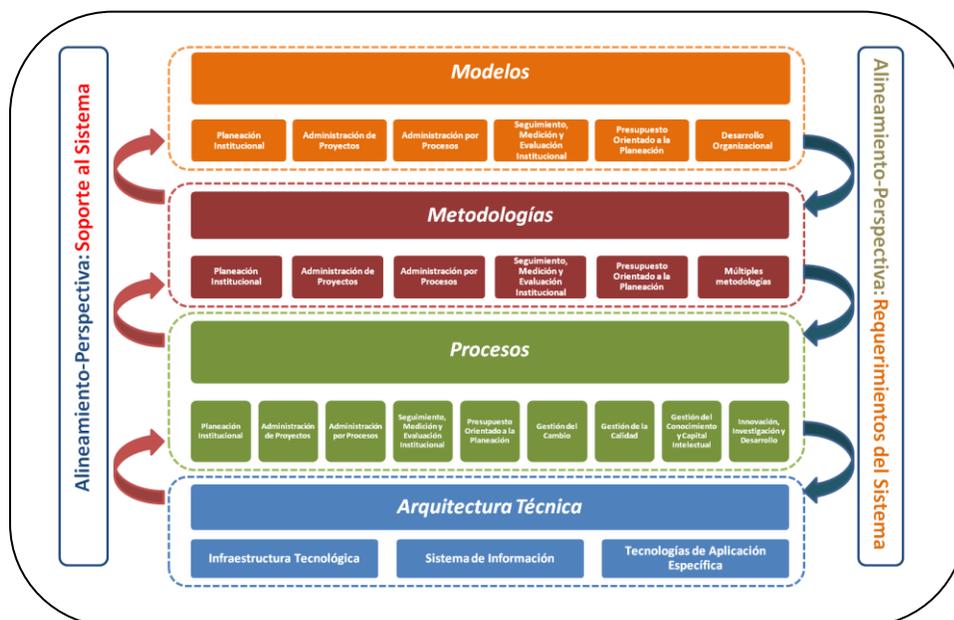


Figura 3.11 Vinculación del Sistema con la *Arquitectura Técnica Institucional*.

Preliminarmente, se ha concebido que el sistema de información, que a su vez es el componente medular de la arquitectura técnica, como aquel elemento que en la práctica funcione como la plataforma tecnológica que automatice los procesos habilitadores que derivan del Sistema, esté conformado por lo menos de seis (6) subsistemas que estarían en una relación uno-uno con cada una de las metodologías/procesos establecidos.

El Sistema podrá tener una interacción con tecnologías de uso y aplicación específicos que en la industria de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), conocidos como *software estándar o empresarial*, que son soluciones integrales que requieren un mínimo esfuerzo de configuración para su adaptación a las necesidades que requiere el Instituto.

3.9 Planeación Integral de Actividades.

En la Figura 3.12 se muestran las etapas y la relación de los principales conceptos que incluye la metodología de *Administración de Proyectos* que se propone utilizar en el Instituto.

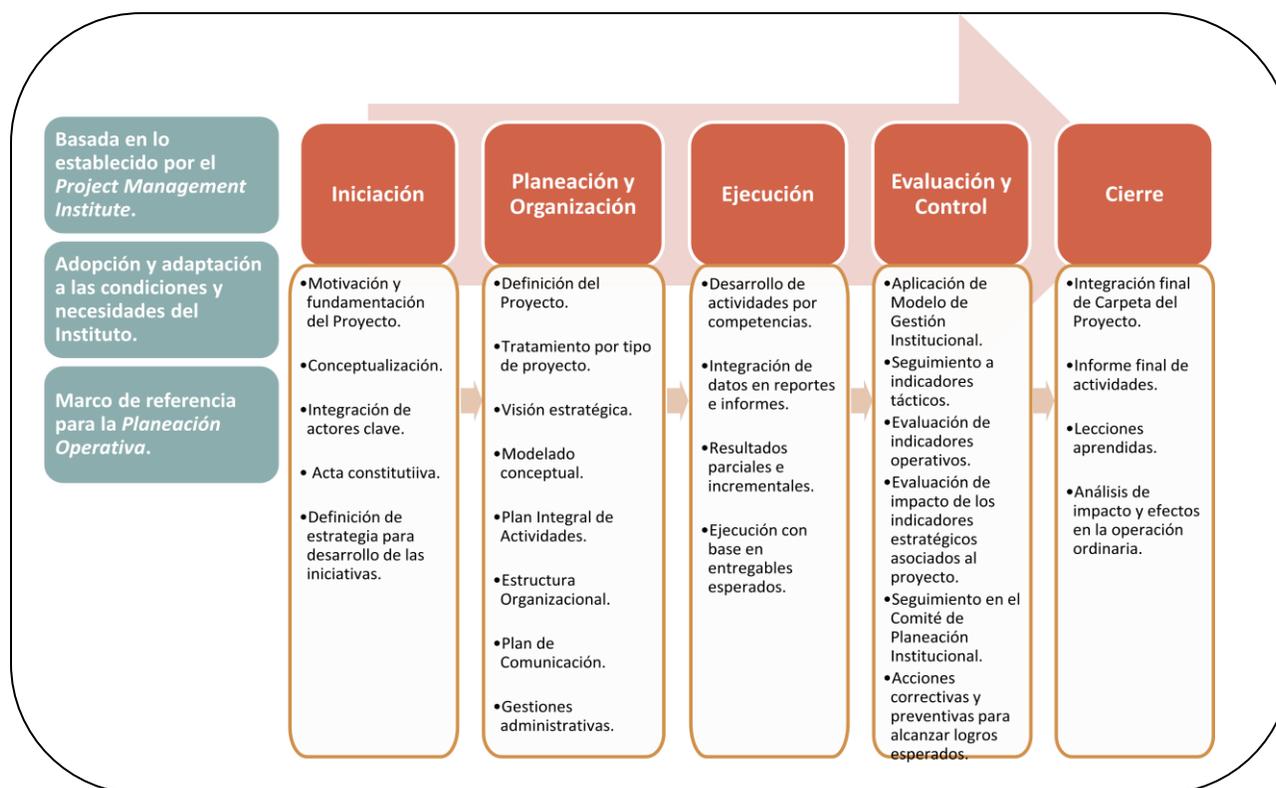


Figura 3.12 Metodología de Administración de Proyectos.

En esta sección se describen las etapas y principales actividades que, de acuerdo a la metodología, se estarán desarrollando para la implementación del Sistema.

3.9.1 Etapa 1. Iniciación.

Esta etapa consiste en la elaboración del Acta Constitutiva, la cual incluye entre otros aspectos la motivación y fundamentación, conceptualización y definición de la estrategia para el desarrollo del proyecto.

3.9.2 Etapa 2. Planeación y Organización.

En esta etapa se elabora la **Definición del Sistema** y del Programa del cual derivará éste, y consiste en la elaboración del presente documento en el que se especifica el alcance, aspectos de marco conceptual y legal del Sistema, la planeación de actividades, estructura organizacional, plan de comunicación y diversas consideraciones para la instrumentación del Sistema.

El presente documento representa la materia de discusión de la definición del Sistema, por lo que permitirá el análisis de los objetivos, alcance, del modelo conceptual y de sus componentes, así como de los entregables e impactos esperados con la instrumentación del mismo.

Asimismo, se propone que este documento con las adecuaciones que resulten del análisis con los diversos órganos directivos del Instituto pueda ser sometido a la consideración y, en su caso, a aprobación del Consejo General para llevar a cabo la instrumentación del Sistema.

3.9.3 Etapa 3. Ejecución.

Esta etapa incluye el desarrollo de las actividades y tareas para cumplir el objetivo del Programa, estableciendo particularmente un *ciclo integral para el desarrollo de la ejecución*, lo cual deriva en un *proceso iterativo* que permite la retroalimentación entre éstas, que a su vez facilita la toma de decisiones e instrumentación de acciones para la conducción y desempeño adecuados del Programa, considerando la posibilidad de priorizar actividades entre fases con el propósito de lograr la mayor efectividad posible.

En la Figura 3.13 se esquematiza el flujo de trabajo entre las fases de la etapa de Ejecución del Programa.

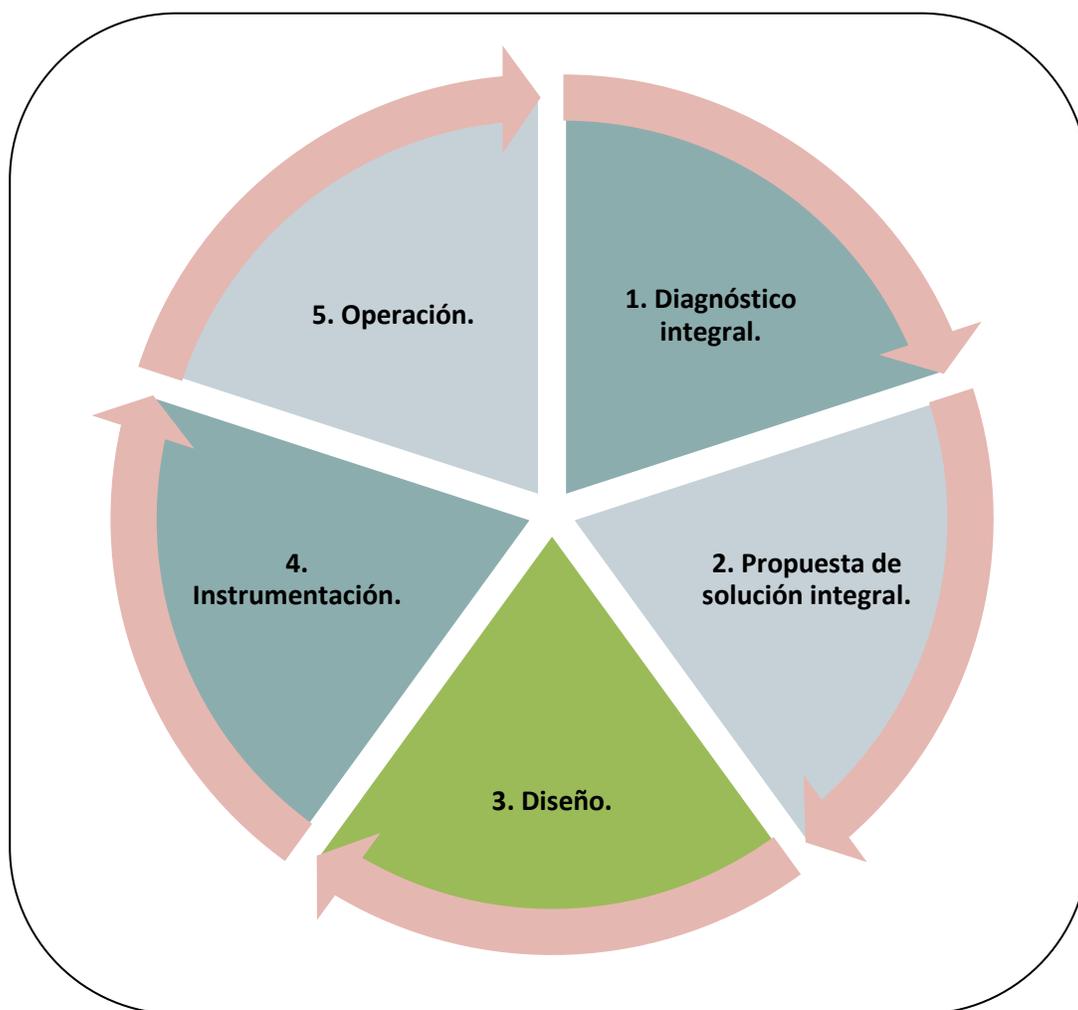


Figura 3.13 Ciclo integral para el desarrollo de la etapa de Ejecución.

Se priorizará el desarrollo de las actividades y tareas en cada una de las fases con el fin de optimizar recursos y tiempos para alcanzar los objetivos planteados, apoyado en los siguientes atributos y/o estándares.

- *Oportunidad: En tiempo o propósito conveniente.*
- *Adecuación: Conjunto apropiado de funciones en tareas y objetivos específicos.*
- *Exactitud: Proporciona resultados con el grado de precisión acordados.*
- *Estabilidad: Evita efectos inesperados debidos a variaciones o cambios.*
- *Satisfacción: Capacidad para satisfacer a 'clientes' en un contexto dado.*
- *Efectividad: Logro de resultados / metas.*
- *Eficacia Técnica: Relaciona los resultados con el uso de recursos.*
- *Eficiencia Financiera: Relaciona los resultados con el presupuesto.*
- *Productividad: Aprovechamiento de los recursos 'hacer más con lo mismo'.*
- *Impacto social y cultura democrática.*

3.9.4 Etapa 4. Evaluación y Control.

Para esta etapa, se definirán indicadores tácticos para medición y evaluación del avance y desempeño en la instrumentación del Sistema así como indicadores para medir los efectos o impactos que se esperan con la instrumentación del mismo, es decir, de tipo operativo, con el propósito de que se identifiquen acciones de mejora en la planeación y ejecución del Programa y sus diversas actividades.

3.9.5 Etapa 5. Cierre.

Finalmente, en la etapa de Cierre se integrará un *Informe de Actividades y Resultados* final del proyecto que incluirá, entre otras cosas, la memoria del proyecto, informes parciales de actividades, reporte de lecciones aprendidas, Estudios de Factibilidad aplicados, y todos aquellos documentos y referencias que hayan contribuido al desarrollo del Sistema.

3.9.6 Plan de Trabajo.

Considerando que el Sistema se concibe como modular y evolutivo, su implementación es concebida en etapas y fases, de tal manera que esto nos permita medir y evaluar puntualmente su avance. Será necesario además definir las prioridades de implementación de los componentes del Sistema.

3.10 Participación general de áreas institucionales.

El *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, por su carácter participativo e incluyente, requiere la participación y el involucramiento de todas las áreas del Instituto Federal Electoral.

Cabe destacar además, que se prevé la creación de un *Comité Institucional*, que de cabida a representantes de todos los niveles de la organización y a través del cual se gestione de manera ordenada e incluyente cada uno de los componentes del Sistema.

4 Productos y Servicios del Sistema.

En esta sección se describen los productos y servicios para cada uno de los componentes que se deberán generar como parte de la instrumentación del Sistema.

4.1 Matriz de productos por componente del Sistema.

La Tabla 4.1 relaciona los productos y servicios por componente del Sistema.

Componente	Productos y servicios
Planeación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico Institucional 2011-2015. • Proceso de Planeación Institucional. • Servicios especializados de Planeación Institucional.
Administración de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología en Administración de Proyectos. • Sistema para la Administración de Proyectos. • Proceso de Administración de Proyectos. • Servicios especializados de Administración de Proyectos.
Administración por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de Administración por Procesos. • Modelo y mapeo de procesos institucionales. • Criterios de priorización del análisis de procesos. • Analizar, documentar e instrumentar mejoras a los procesos institucionales.
Seguimiento, medición y evaluación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el Seguimiento, Medición y Evaluación. • Primera generación de indicadores para 2011. • Primera generación de indicadores para 2012. • Indicadores para 2013 y años posteriores.
Presupuesto orientado a la planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el Presupuesto orientado a la Planeación. • Estructura Programática-Presupuestal alineada a los elementos estratégicos de la Planeación Institucional. • Proceso de presupuestación alineado a la Planeación Institucional. • Proceso de Administración del Presupuesto eficiente y optimizado. • Cuenta Pública con orientación a resultados.
Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la estrategia de Gestión del Cambio para la transformación institucional. • Revisión, análisis y propuesta de rediseño del modelo organizacional. • Desarrollo de capacidades del personal que permitan fortalecer las competencias institucionales con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Proceso de Gestión del Conocimiento. • Definición e instrumentación del Sistema de Gestión de la Calidad. • Proceso de Innovación institucional.

Tabla 4.1. Matriz de productos por componente del Sistema.

La instrumentación de los componentes del Sistema significarán, además de la generación de productos específicos, la instrumentación de las metodologías y mejores prácticas que permitirán crear y/o fortalecer competencias institucionales, ya que se tiene como objetivo que se definan los procedimientos y lineamientos necesarios para lograr coordinar los

diferentes recursos (humanos, tecnológicos, materiales y financieros) para asimilar las metodologías como prácticas Institucionales.

4.2 Descripción e impacto de los productos por componente del Sistema.

A continuación se describen los productos y servicios para cada uno de los componentes que se deberán generar como parte de la instrumentación del Sistema, así como los beneficios o impactos institucionales esperados.

4.2.1 Planeación Institucional.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico Institucional 2011-2015. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluye la revisión y/o definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, así como la definición de las iniciativas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Este producto representa el insumo principal para los otros componentes del Sistema, ya que deberá realizarse el alineamiento de los esfuerzos institucionales para cumplir con el Rumbo Estratégico.
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Planeación Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Representa la definición de la estructura organizacional, lineamientos y procedimientos para realizar la revisión y actualización periódica del Plan Estratégico y operativo, así como el seguimiento al cumplimiento del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> Su instrumentación representará que se dediquen los recursos necesarios para fortalecer la competencia de Planeación en el Instituto.
<ul style="list-style-type: none"> Servicios especializados de Planeación Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Son los servicios de apoyo que se requieren para que las Unidades Responsables logren adquirir y/o desarrollar las habilidades necesarias para la instrumentación del proceso de Planeación Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Los servicios especializados facilitarán la instrumentación de la metodología para fomentar la asimilación del proceso de planeación.

Tabla 4.2. Descripción e impactos de los productos de la Planeación Institucional.

4.2.2 Administración de Proyectos.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología en Administración de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la selección de mejores prácticas y la definición de una metodología y su instrumentación en el Instituto con apoyo de herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su definición e instrumentación permitirá mejorar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de los proyectos, así como mejorar el seguimiento y evaluación de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema para la Administración de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa la herramienta tecnológica que permitirá instrumentar la metodología, planear y dar seguimiento al desarrollo de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su instrumentación fortalece la implementación de la metodología y por tanto de la competencia institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Administración de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el conjunto de lineamientos, procedimientos y recursos para realizar la definición, planeación y seguimiento al desarrollo de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su instrumentación representará que se dediquen los recursos necesarios para fortalecer la competencia de Administración de Proyectos en el Instituto.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios especializados de Administración de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los servicios de apoyo que se requieren para que las Unidades Responsables logren adquirir y/o desarrollar las habilidades necesarias para la instrumentación del proceso de Administración de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios especializados facilitarán la instrumentación de la metodología para fomentar la asimilación del proceso de Administración de Proyectos.

Tabla 4.3. Descripción e impactos de los productos de la Administración de Proyectos.

4.2.3 Administración por Procesos.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de Administración por Procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la selección de mejores prácticas y la definición de una metodología y su instrumentación en el Instituto con apoyo de herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su definición e instrumentación permitirá mejorar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las operaciones del Instituto y facilitará el enfoque a procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo y mapeo de procesos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la identificación y clasificación de los procesos institucionales, así como sus interrelaciones definiendo las entradas y salidas (productos y servicios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá el análisis causa-efecto para mejorar los procesos institucionales con enfoque al cumplimiento de los objetivos definidos en el proceso de planeación.
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de priorización del análisis de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá definir un modelo de priorización que permita identificar el orden para el análisis y mejora de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar los esfuerzos en la atención a los procesos prioritarios del Instituto.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, documentar e instrumentar mejoras a los procesos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la identificación y documentación de subprocesos y procedimientos, así como el análisis para simplificarlos y proponer alternativas de mejora y/o rediseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos operativos institucionales que permitan mejorar los productos y servicios, en particular los relacionados con los ciudadanos.

Tabla 4.4. Descripción e impactos de los productos de la Administración por Procesos.

4.2.4 Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el Seguimiento, Medición y Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la selección de mejores prácticas y la definición de una metodología y su instrumentación en el Instituto con apoyo de herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su definición e instrumentación permitirá promover una cultura de medición, seguimiento y evaluación de todas las actividades institucionales, así como soportar la toma de decisiones con enfoque al cumplimiento de objetivos y metas.
<ul style="list-style-type: none"> • Primera generación de indicadores para 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera la generación de indicadores para el seguimiento y evaluación del ejercicio del presupuesto 2011, el desarrollo de las actividades relacionadas con la Cartera Institucional de Proyectos y el seguimiento al desarrollo del Proceso Electoral Federal 2011-2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyarán la toma de decisiones informada y la clarificación de resultados, metas e impacto de las actividades institucionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Segunda generación de indicadores correspondientes al año 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisarán y, en su caso, adecuarán los indicadores utilizados para el año 2011 y se generarán adicionalmente indicadores para los diversos procesos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mejorará el sistema de indicadores que se haya utilizado en el año 2011 y el uso de indicadores de los procesos institucionales permitirá optimizar la efectividad directiva y operativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores para 2013 y años posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisarán y, en su caso, adecuarán los indicadores con el fin de que apoyen la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La evolución de los diversos indicadores permitirá fomentar la cultura de transparencia y rendición de cuentas.

Tabla 4.5. Descripción e impactos de los productos del Seguimiento, Medición y Evaluación Institucional.

4.2.5 Presupuesto Orientado a la Planeación.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el Presupuesto orientado a la Planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la selección de mejores prácticas y la definición de una metodología y su instrumentación en el Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su definición e instrumentación permitirá promover el uso del presupuesto con enfoque a resultados y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Programática- Presupuestal alineada a los elementos estratégicos de la Planeación Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la priorización de las iniciativas para la definición y conformación de los Proyectos Estratégicos y la Cartera Institucional de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la identificación y alineamiento de las diversas iniciativas para asegurar el enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos y con el ejercicio del gasto.
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de presupuestación alineado a la Planeación Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los criterios, metas y mecanismos de seguimiento y evaluación para fortalecer el enfoque del presupuesto al cumplimiento de los objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el uso del presupuesto en iniciativas y acciones que permitan el enfoque a resultados y al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Administración del Presupuesto eficiente y optimizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer diversos indicadores y metas para dar seguimiento al ejercicio del presupuesto proporcionando información para la toma de decisiones con enfoque a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información del ejercicio del presupuesto que apoye la toma de decisiones en los diferentes niveles del Instituto.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta Pública con orientación a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la información necesaria para conformar la Cuenta Pública para reportar la información a la SHCP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las disposiciones legales aplicables e incorporar información sobre el avance y cumplimiento sobre el quehacer institucional.

Tabla 4.6. Descripción e impactos de los productos del Presupuesto Orientado a la Planeación.

4.2.6 Desarrollo Organizacional.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> Definición de la estrategia de Gestión del Cambio para la transformación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en la selección de mejores prácticas y la definición de la estrategia de comunicación y capacitación al personal que facilite el proceso de transformación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Adecuar la cultura organizacional a las nuevas necesidades institucionales que permita mayor flexibilidad para el desarrollo de nuevas competencias.
<ul style="list-style-type: none"> Revisión, análisis y propuesta de rediseño del modelo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la revisión y evaluación de la estructura organizacional para definir alternativas de adecuación para ser presentadas a las áreas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar oportunidades de mejora que permitan la eficacia y eficiencia organizacional y operativa.
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades del personal que permitan fortalecer las competencias institucionales con enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal para lograr el cumplimiento de la instrumentación de los componentes del Sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las competencias institucionales que permitan el enfoque al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Gestión del Conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Es el conjunto de lineamientos, procedimientos y recursos para realizar la definición, planeación y seguimiento a la clasificación, almacenamiento, disposición y comunicación del conocimiento del Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> Su instrumentación representará que se dediquen los recursos necesarios para fortalecer la competencia de Gestión del Conocimiento en el Instituto que fomente la revisión e innovación de las diferentes actividades institucionales.
<ul style="list-style-type: none"> Definición e instrumentación del Sistema de Gestión de la Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir e instrumentar las políticas, lineamientos y recursos necesarios para promover la mejora continua de los procesos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de los productos y servicios institucionales que permitan mejorar la percepción del Instituto por parte de la sociedad.

Productos y servicios	Descripción	Beneficios e Impacto
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Innovación institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Es el conjunto de lineamientos, procedimientos y recursos para realizar la definición, planeación y seguimiento de iniciativas que promuevan la innovación en las diferentes actividades institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Su instrumentación representará que se dediquen los recursos necesarios para fortalecer la competencia de Innovación en el Instituto.

Tabla 4.7. Descripción e impactos de los productos del Desarrollo Organizacional.

5 Actualización y evolución del Sistema.

La incorporación del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional* como un instrumento que tiene el fin de contribuir de manera efectiva y transparente en la transformación institucional, será realizada de forma gradual e iterativa, con base en la puesta en funcionamiento de sus componentes por etapas y fases, y con el apoyo y orientación del *Comité de Planeación Institucional*.

5.1 Definiciones y conceptos representativos.

Con el propósito de establecer los elementos conceptuales básicos que contribuyan en una mejor explicación del paradigma que se sugiere para asimilar la actualización y evolución del Sistema, a continuación se describen diversos aspectos que pretenden ser la base para que se tenga un mejor entendimiento de las ideas que se plantean.

El grado de evolución del sistema, se propone que sea valorado a través del uso de criterios generales relacionados con la madurez en la implementación de sus componentes, de acuerdo a los siguientes elementos:

- **Estado de inclusión de Áreas de Conocimiento.** Este concepto considera cuántas y cuáles áreas de conocimiento están incluidas en la etapa y fase de implementación del Sistema.
- **Grado de integración de componentes del modelo.** Este tópico determina los componentes de cada modelo que se consideran en la etapa y fase de implementación del Sistema, y aplica para cada uno de las seis (6) componentes definidos hasta este momento.

- **Progreso en la incorporación de la metodología.** Esta categoría define el avance en la identificación, selección, adopción e implementación de la(s) metodología(s) relacionadas con el modelo en referencia.
- **Nivel de madurez de los procesos.** Incluye la definición documental, la implementación, la operación y monitoreo de procesos, subprocesos y procedimientos.
- **Actualización y optimización de productos y/o servicios.** Esta categoría está vinculada con el *ciclo de vida de un producto o servicio*, tomando en cuenta su vigencia y utilidad para los usuarios y organizaciones en general. Asimismo, este concepto contribuye a medir y evaluar el momento en el que determinado producto o servicio ya no tiene razón de ser.

6 Glosario de términos, conceptos y acrónimos. ⁶

Actor(es).

- Participantes en un proyecto, actividad o tarea y grupos de interés involucrados.

Administración de Proyectos.

- Disciplina que considera actividades planificadas de acuerdo a un modelo o marco conceptual, que pretenden lograr que los proyectos cumplan con sus objetivos; integrando todas las áreas del proyecto en términos de alcance, tiempo, costo y calidad, evaluando riesgos, comunicando resultados, gestionando la relación con proveedores así como administrando los recursos humanos de forma eficiente.

Administración por procesos.

- Disciplina que considera el tratamiento ordenado y articulado de actividades y tareas y que en esencia perfila una filosofía organizacional distinta a la convencional que se basa en el enfoque funcional.

Administración pública.

- Conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

Alineamiento.

- El consenso entre las personas o grupos de interés involucrados en una decisión o línea de acción para conseguir un propósito común.
- Vinculación lógica y secuencial de conceptos.

Alto nivel.

- Personal Directivo con capacidad para la toma de decisiones y la asignación de recursos. En el Instituto Federal Electoral: Consejo General, Presidencia del Consejo General, Consejeros Electorales, Junta General Ejecutiva, Secretaria Ejecutiva, Directores Ejecutivos y Jefes de Unidad Técnica.
- Visión global de la alta dirección que conjunta la totalidad del tema a tratar.

Área de conocimiento.

- Campo diferenciado o especializado del saber humano.

Áreas de interés.

- Temas prioritarios sobre los que se desarrollará el Sistema y, el Programa en sí mismo.

Arquitectura.

- Proviene del griego «αρχ» (arch), cuyo significado es «jefe\», quien tiene el mando», y de «τεκτων»(tekton), es decir «constructor o carpintero». Así, para los

⁶ Fuentes de datos: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, <http://cirs.mit.edu>, <http://www.wikipedia.com>, IFE-Integra. Taller de homologación de conceptos, UNAM-FCA. Curso de Administración de Procesos. Red ejecutiva de métodos, modelos y conceptos de administración <http://www.12manage.com>. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Acuerdo por el que se emiten los lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

antiguos griegos el arquitecto es el jefe o el director de la construcción y la arquitectura es la técnica o el arte de quien realiza el proyecto y dirige la construcción de los edificios y estructuras. En su sentido más amplio, William Morris dio la siguiente definición:

“La arquitectura abarca la consideración de todo el ambiente físico que rodea la vida humana: no podemos sustraernos a ella mientras formemos parte de la civilización, porque la arquitectura es el conjunto de modificaciones y alteraciones introducidas en la superficie terrestre con objeto de satisfacer las necesidades humanas, exceptuando sólo el puro desierto.”

- Para el caso de este documento, podríamos entender a la Arquitectura, como la estructura, forma y condiciones de espacio y tiempo en la que se desempeñan las acciones institucionales.

Arquitectura de datos.

- Identificación, definición e interrelación de las unidades de información.

Arquitectura Institucional.

- Es la organización lógica entre los procesos y las capacidades tecnológicas de una organización para materializar el modelo operativo a través del cual se entregan productos y servicios a sus clientes.

Arquitectura de información.

- Es el estudio, análisis, organización, disposición y estructuración de la información en espacios de información, y de la selección y presentación de los datos en los sistemas de información interactivos y no interactivos.

Arquitectura técnica.

- Es el estudio, análisis, organización, disposición y estructuración de los sistemas de información de la Institución en conjunto con la infraestructura tecnológica.

Auditorías.

- Esta actividad incluye, revisiones, inspecciones, verificaciones y validaciones, de los resultados, para comprobar su conformidad con las políticas, estándares y procedimientos establecidos. Es una evaluación sistemática e independiente que verifica forma y contenido de los resultados.

Beneficio.

- Logros e impactos positivos del proyecto.

Beneficio tangible.

- Logros e impactos medibles.

Beneficio intangible.

- Logros e impactos importantes, pero difíciles de cuantificar.

Cartera Institucional de proyectos.

- Conjunto de programas y proyectos o programas que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos de la Institución.

Componente del Sistema.

- Son las partes que constituyen a un Sistema y que definen su razón de ser, además de que son los elementos básicos de construcción de éste.

Cultura Institucional.

- Conjunto de valores, creencias y principios que guían a una organización. Si la visión define el tipo de organización que se desea tener, la cultura define las conductas que se esperan de sus miembros.

Desconcentración.

- Otorgar derechos, obligaciones y responsabilidades de acción a los órganos desconcentrados, manteniendo la autoridad central.

Diagnóstico, diagnóstico integral.

- Hallazgos y conclusiones, basados en análisis iniciales.

Dimensión(es).

- Alcance, magnitud.

Disciplina.

- En su acepción más común es la capacidad de enfocar los propios esfuerzos en conseguir un fin. Sin embargo, el significado que se le da en este documento es la de un campo organizado de estudio; rama o forma distintiva del conocimiento que estudia un conjunto de fenómenos correlacionados o correlativos. Pueden ser fundamentales o sub-disciplinas.

Eje rector.

- Lineamiento básico de la institución que determina rumbo a seguir.

Enfoque al ciudadano.

- Facilitarle al ciudadano su interacción con la institución y con los procesos públicos que maneja el IFE.

Enfoque al cumplimiento de objetivos estratégicos.

- Dirigir la atención e interés de las actividades y recursos para lograr los objetivos estratégicos Institucionales.

Entregables.

- Productos concretos, producto del trabajo. El cumplimiento o logro de un objetivo debe ser evidente a través de la creación de uno o más entregables. De esta manera, el entregable cumple con un objetivo específico, alcanzable y realista; medible en términos de productos o servicios a entregar.
- Nota a.- Si la definición es de alto nivel y no implica la creación de entregables, puede tratarse de una meta o un fin pero si es de nivel operativo los entregables están asociados a las características y funciones requeridas del producto o servicio.
- Nota b.- En la planeación y seguimiento de un proyecto, los entregables, marcan un suceso o acontecimiento (hito) que sirve de punto de referencia.

Estado deseado.

- La descripción explícita de la visión de lo que se busca lograr en cierto plazo.

Estándares.

- Medida básica contra la cual se mide el desempeño. Modelo, norma, patrón, nivel, valor o referencia que sirve para medir el desempeño 'ideal', esperado u óptimo de cierta actividad contra lo logrado. Apego de ciertos principios generalmente aceptados en el medio de que se trate.

Estandarización.

- Ajustar varias metodologías, procesos, practicas, actividades semejantes a un tipo o norma común.

Estandarización de procesos.

- Es la réplica o repetición de las tareas o actividades de un proceso, que tienen las unidades de negocio en una organización.

Estrategia.

- Línea general de acción que define el contexto de las acciones a tomar.

Estructura organizacional.

- Organigrama físico que define las jerarquías, responsabilidades, funciones e interrelaciones de una organización.

Etapas.

- Definición de los diferentes pasos, en el tiempo, de una secuencia lógica de actividades. Es la máxima unidad temporal en la que un programa y/o proyecto distribuye o desglosa sus actividades y tareas para tener un control y seguimiento adecuado del mismo. Se compone de una o más Fases.

Fase.

- Agrupamiento de actividades con enfoque a un solo tema. Es la unidad temporal de desglose de trabajo de orden intermedio mediante la cual un programa y/o proyecto estructura sus actividades y tareas, destacando particularmente que esta unidad tiene un especial significado, dado que está asociada con entregables específicos de las iniciativas. Se compone de uno o más módulos.

Filosofía.

- La Filosofía (del latín philosophía, y éste del griego antiguo φιλοσοφία, 'amor por la sabiduría') es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje. Al abordar estos problemas, la filosofía se distingue del misticismo, la mitología y ciertas formas de religión por su énfasis en los argumentos racionales, y de la ciencia experimental porque generalmente lleva adelante sus investigaciones de una manera no empírica, sea mediante la especulación, el análisis conceptual, los experimentos mentales u otros métodos a priori.

FODA.

- Técnica para conocer y evaluar la situación actual en una organización u operación determinada. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Gestión.

- Hacer diligencias conducentes al logro de la razón de ser de la Institución.

Gestión de la calidad.

- La aplicación de técnicas para verificar el cumplimiento de las especificaciones del programa o proyecto en cuanto a su alcance, tiempo, costo y la validez de sus resultados. Actividades planificadas de acuerdo a un modelo o marco conceptual de la calidad, que pretenden garantizar que el programa o proyecto se desarrolle en el tiempo y la forma acordada, vigilando su cumplimiento mediante indicadores de calidad, verificaciones, validaciones y evaluaciones en los procesos, actividades y productos del proyecto.

Gestión Institucional.

- Desplegar, movilizar, organizar, los recursos legales / normativos, financieros, materiales, humanos y políticos en pos de producir resultados concretos.

Gobernabilidad.

- La capacidad de manejo de un equipo humano para asegurar su desempeño y la toma correcta y oportuna de decisiones.

Grupos de interés.

- Los grupos de personas que participan o que se ven impactados por las acciones del instituto.

Herramienta.

- Objeto o aparato, normalmente artificial, que se emplea para facilitar o posibilitar un trabajo, ampliando las capacidades naturales del ser humano. Proporcionan el soporte automatizado para los métodos y los procesos.
- Componente práctico presentado como elemento tecnológico que ayuda a efectuar una tarea.

IFE.

- Instituto Federal Electoral.

Implementación.

- Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Indicador.

- Instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.
- Se relaciona directamente y siempre con un Objetivo.

Indicador de desempeño.

- Expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. Esta definición equivale al término indicador de resultados.

Indicador de gestión.

- Indicador de desempeño que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios son generados.

Indicador estratégico.

- Indicador de desempeño que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas y proyectos que impactan de manera directa en los objetivos estratégicos del Instituto y de la ciudadanía objetivo o área de enfoque.

Iniciativa estratégica.

- Una ambiciosa propuesta que motiva y proporciona la energía emocional e intelectual para una visión óptima del futuro. Expresa un desafío en que los recursos y capacidades actuales no son suficientes para lograr los objetivos.

Informe.

- Documento que reporta actividades, avances o conclusiones.

Infraestructura.

- Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

Infraestructura tecnológica.

- Componentes tangibles relacionados con tecnología de soporte físico.

Innovación.

- Desarrollo de nuevas formas de ver o de hacer las cosas que permite lograr eficiencias y mejoras. Incorporación de novedades en alguna actividad, producto o servicio.

Integración.

- Agrupación de algo que en su conjunto dan origen a un todo.

Instrumentación.

- Conjunción de elementos de diversa naturaleza con ayuda de metodologías para disponer la producción de un bien o servicio.

Instrumento.

- Aquello que sirve de medio para hacer algo o conseguir un fin.

Juntas distritales.

- Son los órganos permanentes de ejecución y soporte técnico de las actividades del Instituto en cada uno de los 300 distritos electorales uninominales, los cuales tienen sede en la cabecera de cada uno de los distritos.

Junta local.

- Son los órganos permanentes de ejecución y soporte técnico de las actividades del Instituto a nivel de entidad federativa.

Lineamientos.

- Guías generales de acción para la toma de decisiones específicas.

Macroproceso.

- Agrupación de un determinado número de procesos para generar un determinado resultado, cumpliendo un objetivo o fin.

Marco de referencia.

- Conjunto de convenciones usadas para observar o analizar un objeto o un sistema en general, que permiten entenderlos o asimilarlos en su diseño u operación. Para

el caso del Sistema en cuestión, se considera necesario establecerlo dado el nivel de abstracción conceptual en el que se basa su diseño y eventual instrumentación.

Marco teórico (conceptual).

- Grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento (o tesis). Revisión exhaustiva de las teorías más recientes que describen todo lo que se sabe o se ha investigado ya sobre el tema. Podríamos decir que se trata “de no inventar la rueda de nuevo”.

Mejora continua.

- La búsqueda permanente de las mejores formas de hacer las cosas, basado en el concepto de que todo es perfectible.

Mejores prácticas.

- Formas de ejecutar actividades que pueden servir de modelo a seguir para mejorar la efectividad. Técnica, herramienta o instrumento, método, proceso, o actividad generalmente aceptada en el medio de que se trate, como la más eficaz en la entrega de un resultado en particular, cuando se aplica a una condición o circunstancia.

Metodología.

- Del griego *metà* "más allá", *odòs* "camino" y *logos* "estudio", hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. El término puede ser aplicado a las artes cuando es necesario efectuar una observación o análisis más riguroso o explicar una forma de interpretar la obra de arte.
- Conjunto de actividades y análisis desarrollado para lograr un fin determinado.
- El término método se utiliza para el procedimiento que se emplea para alcanzar los objetivos de un proyecto y la metodología es el estudio del método.

Modelo.

- Representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma precisa los elementos que involucran un todo. Es una vista de un sistema del mundo real, es decir, una abstracción de dicho sistema considerando un cierto propósito. Así, el modelo describe completamente aquellos aspectos del sistema que son relevantes al propósito del modelo y a un apropiado nivel de detalle.
- Visión general de cómo interactúan los diferentes elementos de un concepto estructural.

Modelo de gobernabilidad.

- Esquema de cómo organizar el liderazgo de una actividad o grupo de actividades para lograr el cumplimiento eficaz de las metas planteadas.

Modelo operativo.

- Nivel deseado de integración y estandarización de procesos por una organización para entregar productos o servicios a sus clientes con calidad, efectividad y oportunidad.

Modernización.

- Proceso de búsqueda e implantación de métodos nuevos y más eficientes de hacer las cosas. Transformación de paradigmas determinados.

Módulo.

- Es la unidad básica o mínima de desagregación de actividades y tareas de un programa y/o proyecto.

Monolítico(a).

- Unificado de forma inseparable, rígida y flexible.

Oficinas centrales.

- Es la estructura orgánica del Instituto cuya sede se encuentra en la ciudad de México y que define y coordina la toma de decisiones. Se compone de: Consejo General, Presidencia de Consejo General, Consejeros Electorales, Secretaría Ejecutiva, Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas.

Órganos desconcentrados.

- Se refiere a la estructura desconcentrada del Instituto comprende 32 Juntas Locales Ejecutivas (una por entidad federativa), que representan propiamente las delegaciones estatales del Instituto; 300 Juntas Distritales Ejecutivas, que adoptan la forma de subdelegaciones en cada distrito electoral uninominal y pueden contar, incluso, con oficinas municipales en los lugares en que el Consejo General determine

Perspectiva.

- Punto de vista de un individuo o grupo de individuos.

Planeación.

- La planificación o planeamiento en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbitos, niveles y actitudes.

Planeación estratégica.

- Variante de la disciplina de planeación que contribuye a establecer la visión y líneas de acción para la conducción de una institución en sus diferentes ámbitos.
- Proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la Institución, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Planeación operativa.

- Variante de la disciplina de planeación que define una secuencia de actividades y tareas en el tiempo asociadas a programas y/o proyectos, así como a las correspondientes a la operación ordinaria o diaria.

Plataforma tecnológica.

- El conjunto de sistemas (*software* y *hardware*) que dan servicio y soporte a las actividades de la institución.

PMI.

- *Project Management Institute.*

Portafolio de servicios.

- El conjunto de actividades orientadas al usuario que se ofrecen a la ciudadanía y a entidades externas.

Prácticas.

- Formas estándar de efectuar actividades o tareas.

Procedimientos.

- Detalle de las actividades de un proceso.

Proceso(s).

- Flujo de actividades que logra un resultado descriptible y concreto.
- Conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin. Una acción continua u operación o serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida.

Proceso habilitador.

- Conjunto de actividades que permite desarrollar mejoras en los procesos existentes de la Institución.

Programa.

- Grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual, que tiene como finalidad contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Proyecto.

- Planificación de un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se desarrollan durante un tiempo determinado, para lograr un resultado esperado. Surge como respuesta a una problemática o necesidad, y está vinculado con los elementos estratégicos del Instituto.

Proyecto estratégico.

- Grupo de programas que en el contexto de las prioridades definidas en la planeación, contribuye de manera significativa para el logro de los objetivos estratégicos y metas institucionales.

Puntos de intercambio.

- Datos que se comparten entre procesos y subprocesos.

Quehacer institucional.

- La operación cotidiana de las actividades de la Institución.

Requerimiento.

- Característica, cualidad, propiedad o especificación de funciones, flujos de información, operaciones o comportamientos que deberá tener o realizar el producto o servicio. Los requerimientos deberán cumplir mínimamente, con las siguientes condiciones: completos, suficientes, factibles y verificables

Repositorios de información.

- Bancos de datos o archivos físicos en los que se almacena información relativa a la operación del Instituto.

Rendición de cuentas.

- Comprobación sustanciada de actividades o resultados para informar a la sociedad y a las instancias competentes.

Reporte.

- Documento que contiene datos o que describe alguna actividad, avance o conclusión.

Responsabilidades.

- Los atributos de las diferentes posiciones dentro de la organización.

Revisión.

- Proceso de evaluación mediante el cual se pretende verificar que las actividades descritas en los procesos de la organización son llevadas a cabo de una manera consistente. El propósito de las revisiones administrativas es monitorear el progreso, determinar el estado de planes, calendario de tareas y el sistema de asignación de recursos, o para evaluar la efectividad de los enfoques usados, acciones correctivas o cambios en el alcance del proyecto para el logro del objetivo propuesto.

Roles.

- El papel que adoptan los diferentes miembros de la organización o de un grupo de trabajo, en relación a sus funciones e interrelaciones.

Servicio de información.

- Gama de actividades o sistemas que proporcionan datos al usuario y que éste a su vez puede convertir en información.

Servicios.

- Resultado intangible que se obtiene en el proceso y permite transmitir valor al cliente.

Servicios profesionales (expertos).

- Servicios de consultoría proporcionados por personas con competencias en los diferentes temas a tratar.

Sinergias.

- Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Sistema.

- Un sistema (del latín *systema*, proveniente del griego *σύστημα*) es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma). Según el sistemismo, todos los objetos son sistemas o componentes de algún sistema.

Sistemas de Información.

- Las actividades de procesamiento automatizado de datos.

Sociedad.

- El público en general.

Solución integral.

- Enfoque sistémico para la resolución de un conjunto de problemas específicos y que combina diversos componentes o disciplinas especializadas.

Subproceso.

- Forma en la que se subdivide un macroproceso, tienen una relación lógica de actividades secuenciales, que contribuyen a la misión del macroproceso y aportan a la generación de valor dentro de la organización.

Técnica.

- Una técnica (del griego, τέχνη (téchne), arte) es un conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, de la educación o en cualquier otra actividad.
- Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte.

Tecnologías de uso y aplicación específicos.

- Conjunto de los instrumentos y procedimientos de un determinado sector o producto.

Transparencia.

- Claridad en la actuación, uso de los recursos y presentación de información.

Usuario, usuario externo, usuario interno.

- Los clientes/receptores tanto internos como externos de cualquier servicio o producto.

Validación.

- Confirmar que se construyeron los productos de trabajo que satisfacen el uso previsto en el ambiente previsto.

Valor público (creación de).

- Es la transferencia de satisfactores o beneficios por la Institución a través de los servicios que ofrece a la sociedad.

Verificación.

- Confirmar que los productos de trabajo se construyeron correctamente (reflejan los requerimientos especificados), la verificación incluye a la inspección, pruebas, análisis o demostración de los productos de trabajo.

Visión.

- Concepto de cómo se va a ver la institución en un tiempo determinado.

Visión estratégica.

- Concepto del futuro de la institución en términos de sus principales líneas de acción.

7 Referencias documentales adicionales.

En la Tabla 7.1 se incluyen referencias de información complementaria para apoyar y/o detallar aspectos relacionados con el presente documento.

Cons.	Documento de referencia
1	Acuerdo CG02/2010 del Consejo General para la creación de la Unidad Técnica de Planeación.
2	Acuerdo CG265/2010 del Consejo General para la Reforma al Reglamento Interior del IFE.
3	Acuerdo CG301/2010 del Consejo General en el que se aprueba el anteproyecto de Presupuesto del Instituto para el ejercicio fiscal de 2011.
4	Documento de Políticas y Programas Generales 2011.

Tabla 7.1 Documentos de referencia.