



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMO
HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA,
EL CASO DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

PRESENTA:

MARCO ANTONIO NAVARRETE RUIZ

ASESOR:

MTRO. SERGIO JAVIER MERAZ MARTÍNEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

PROLOGO

1

INTRODUCCIÓN

5

I. Estructura organizacional del Instituto Federal Electoral en la planeación institucional.

11

I.a. Consejo General

12

I.b. Consejero Presidente

13

I.c. Secretario Ejecutivo

13

I.d. Junta General Ejecutiva

13

I.e. Direcciones ejecutivas y unidades técnicas

14

II. Elaboración de documentos rectores

17

II.a. Políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral

18

II.a.1. Cronograma de actividades

19

II.a.2. Elaboración de indicadores

24

II.b. Anteproyecto de presupuesto

26

II.c. Calendario anual de actividades

26

II.c.1. Programa anual de trabajo de las comisiones del Consejo General

30

III. Informes institucionales

31

III.a. Contenido, fundamento legal y periodicidad

31

IV. Desarrollo del sistema

35

IV.a. Estructura programática del Instituto Federal Electoral (nomenclatura)

37

IV.b. Diseño del sistema

40

IV.b.1. Documentos institucionales, autoridades responsables y periodicidad en su presentación

41

IV.b.2. Pantallas de captura

43

IV.b.2.a. Políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral

44

IV.b.2.b. Anteproyecto de presupuesto

45

IV.b.2.c. Vinculación de políticas y programas generales con Anteproyecto de presupuesto	46
IV.b.2.d. Vinculación de políticas y programas generales con Calendario anual de actividades	47
<i>IV.b.3. Pantallas de consulta</i>	48
<i>IV.b.4. Pantallas para modificar</i>	50
<i>IV.b.5. Propuesta de informes</i>	50
<i>IV.b.6. Seguimiento de actividades</i>	52
IV.b.6.a. Cumplimiento de objetivos específicos	53
IV.b.6.b. Avance en los indicadores de gestión	53
IV.b.6.c. Presupuesto ejercido	54
IV.c. Cronograma de planeación	54
<i>IV.c.1. Integración de un equipo de trabajo multidisciplinario responsable de la construcción de los documentos rectores.</i>	54
<i>IV.c.2. Designación del enlace por cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica que proporcionará la información que se solicita.</i>	55
<i>IV.c.3. Definición del modo de comunicación del grupo y la periodicidad de sus reuniones.</i>	55
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	65

AGRADECIMIENTOS

A mi madre:

Por la esperanza que tuvo durante tanto tiempo y que ahora ve culminada con este trabajo, gracias por tu amor, paciencia y tolerancia.

A mi padre (qepd):

Por el tiempo que me hubiera gustado pasar contigo.

A Rosaura Alejandra Flores Tenorio:

Por el amor que me has brindado durante estos años y el soporte que me has dado en tiempos difíciles.

A Emilio y Regina Navarrete Flores:

Por haberme enseñado el valor que tienen los padres y el verdadero significado de las mujeres respectivamente; todo mi amor, sacrificio y esfuerzo es para ustedes.

A mis hermanos:

Por conformar mi familia y estar presentes en los momentos más importantes de mi vida.

A Jorge Francisco Navarrete Ruiz:

Por tu apoyo moral en los momentos más difíciles de mi juventud y en agradecimiento a las oportunidades que me brindaste durante mi época estudiantil.

A mis sobrinos Georgina, Erick Alberto, Ivonne, Christiane Rodolfo, Andrés, Ariadne, Wendy, Georgina Rosalba y MaríaCecilia:

Porque sean felices con la vida que decidan llevar y nunca olviden que somos parte de una buena familia.

A todas aquellas personas que han aportado algo a este trabajo en dirección, tiempo, lectura, corrección, conformación y culminación mi más sincero agradecimiento.

PRÓLOGO

A partir de febrero de 1997 inicié mi carrera laboral en el Instituto Federal Electoral, desempeñando distintos cargos que comprendieron áreas de logística, análisis de procedimientos, presupuesto, informes de actividades y administración.

En el mes de noviembre de 1999, fui promovido como Subdirector de Apoyo Técnico de la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica, en donde tuve la oportunidad de desarrollar en coordinación con el personal de la Unidad de Servicios de Informática el sistema ELEC2000, que permitió dar seguimiento a notificación y capacitación de los ciudadanos que fueron insaculados, así como a los funcionarios seleccionados para integrar las mesas directivas de casilla que se instalaron el día de la jornada electoral, para las elecciones federales del año 2000.

Adicionalmente, participe en la elaboración de los documentos de políticas y programas y del anteproyecto de presupuesto y calendario anual de actividades de la Dirección Ejecutiva. Fue entonces que comenzó mi interés por conocer más a detalle como se planeaba en el Instituto y la relevancia que tenían esos documentos.

El documento de políticas y programas se elaboraba teniendo como base lo que se había aprobado para años anteriores y se modificaban o agregaban objetivos de acuerdo al año en que se aplicaba.

El anteproyecto de presupuesto era una estimación de los costos de bienes y servicios que se requerían para realizar las actividades institucionales teniendo en consideración un aumento del 10 por ciento más la inflación esperada para ese año y, en algunos casos, incluyendo el tipo de cambio si los costos estimados alcanzaban los montos establecidos para celebrar una licitación pública internacional. En abril de 2004 fui designado Director de Coordinación y Análisis

en la Dirección del Secretariado, área que depende directamente del Secretario Ejecutivo.

Entre las funciones que tenía la Dirección a mi cargo estaba la conformación de los documentos de políticas y programas generales y el calendario anual de actividades. Para lo cual me di a la tarea de crear una metodología para dar consistencia y uniformidad a los documentos que se entregaban al Secretariado, debido a que su conformación requería bastante tiempo por los diversos criterios que utilizaban cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica en su elaboración.

Finalmente, comprendí la necesidad de vincular los documentos y crear un sistema que permitiera presentar la información de manera ejecutiva, para que los funcionarios del Instituto pudieran tomar decisiones de manera oportuna.

La propuesta fue presentada a la Secretaria Ejecutiva para su visto bueno, el proyecto fue aprobado y se integró un grupo de trabajo con asesores de la Secretaría, personal de la Dirección del Secretariado, de la Unidad de Servicios de Informática, del Centro para el Desarrollo Democrático y de la Dirección Ejecutiva de Administración.

El grupo de trabajo coordinó reuniones con todas las direcciones ejecutivas y unidades técnicas en las cuales se atendió y orientó a los responsables de realizar estos documentos, se aclararon dudas y lo más importante fue que se generaron indicadores de gestión objetivos, para evaluar el desempeño de cada área.

Derivado de lo anterior, se hace evidente la necesidad de desarrollar un sistema de gestión para el Instituto y de contar con un área de planeación que coordinara los esfuerzos institucionales de programación, seguimiento y evaluación de actividades de los diferentes programas y estuviera encargada de verificar el desempeño de los funcionarios en el cumplimiento de los objetivos definidos y del

ejercicio del presupuesto asignado. El resultado de este esfuerzo se presenta en esta tesina para obtener el título de Licenciado en Economía.

INTRODUCCIÓN

La Ley de Planeación establece en su artículo 2, que la planeación debe ser un medio que permita al Estado lograr un desarrollo integral del país alcanzando los objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); para lograrlo, en su inciso II señala como uno de sus principios el de preservar y perfeccionar el régimen democrático, republicano, federal y representativo que la Constitución establece, consolidando la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

Para preservar el régimen democrático, republicano, federal y representativo, la Constitución señala en su artículo 41, inciso V, la función estatal de organizar elecciones se realizará a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, considera como un eje de política pública el concepto de “Democracia Efectiva”, que sugiere la necesidad de fortalecer las instituciones, mejorar el diálogo entre los involucrados y fomentar la participación ciudadana en la vida política del país¹

A través de sus políticas y programas generales, el Instituto Federal Electoral (IFE) puede orientar parte de los trabajos de la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica (DECEyEC), en la difusión de la cultura y participación ciudadana, mediante alguno de los programas que ha desarrollado para encausar algunas de sus actividades hacia ese concepto.

De esta manera comienzan a entrelazarse las actividades del Instituto con la consecución de un bienestar social en el ámbito de su competencia. Por ello, es

¹ Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Eje 5. Democracia efectiva y política exterior responsable, pág 109. Diario Oficial de la Federación (DOF) 31 de mayo de 2007.

muy importante que los recursos que recibe del erario público sean administrados con eficiencia, eficacia, transparencia y un alto sentido de responsabilidad nacional.

En México, a principios de los noventas, los sistemas de información comenzaron a revolucionar la manera de hacer las cosas, a tal grado que ahora son indispensables para cualquier actividad económica, industrial, cultural, social o de servicios.

Los sistemas han simplificado actividades rutinarias que antes requerían de muchas personas y tiempo para realizarlas, con el desgaste adicional de verificar la información para garantizar su integridad.

En la actualidad, el número de personas requerido para realizar esas actividades ha disminuido, ya que un individuo puede recopilar, integrar, validar, analizar y presentar la información en la manera que le sea solicitada; basta con ingresar ciertas instrucciones en una base de datos para obtener respuesta a una pregunta determinada y el resultado puede ser presentado en gráficas, cuadros o reportes, para que personal especializado interprete la información que le permita una mejor toma de decisiones.

El Instituto Federal Electoral es uno de los entes del Estado que ha utilizado en su beneficio las posibilidades que brindan los sistemas para resguardar información de manera ordenada y expedita. La Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores (DERFE) es quizá el ejemplo más claro de las ventajas que representan los sistemas, ya que actualmente tiene aproximadamente 80 millones de registros de ciudadanos mexicanos con datos tales como: nombre, fecha de nacimiento, sexo, domicilio, Clave Única del Registro de Población (CURP), fotografía, firma y huella digital. Esta información le ha permitido al Instituto contar con un

instrumento confiable a nivel nacional que sirve a los ciudadanos como identificación oficial para realizar cualquier tipo de trámite que requiera.

A partir de octubre de 1998, fecha en que se aprobó la creación de la Unidad de Servicios de Informática (UNICOM) del Instituto Federal Electoral, las direcciones ejecutivas y unidades técnicas comenzaron a solicitar que se sistematizara los procedimientos relacionados con los procesos electorales federales, tales como: el registro de representantes de partidos políticos, la ubicación de casillas, materiales electorales, sesiones de consejos locales y distritales, sistemas que pertenecen a la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral (DEOE); insaculación, capacitación, designación de funcionarios e integración de mesas directivas de casilla a cargo de la Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica; registro de candidatos para Presidente, senadores y diputados, gastos de campaña y prerrogativas de partidos políticos bajo la responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos, solo por mencionar algunos.

El desarrollo de los sistemas se ha complementado con el progreso de Internet, facilitando ahora la consolidación y consulta de la información a nivel nacional, lo que ha disminuido el tiempo y aumentado la confiabilidad en la información.

No obstante estos avances, no todos los sistemas están vinculados, debido a que ha faltado una visión integradora que explique y ejemplifique las ventajas que obtienen cuando los sistemas se diseñan de manera integral.

Los procedimientos del Instituto se realizan de la misma manera, el cambio consiste en que se registra la información de lo que se hace y en algunos casos sirve para evaluar el desempeño de los responsables en cada etapa de algún procedimiento.

Otro asunto referente a los sistemas es que no solo por el hecho de crearlos simplifica las cosas. Para implementar un sistema es necesario hacer un análisis de los beneficios que se obtendrán a partir de su desarrollo, la información que contendrá, los plazos en que se deberá alimentar y los responsables de realizarlo; pero lo más importante es determinar para que se utilizará esa información; de lo contrario, resulta improductivo destinar recursos a su desarrollo.

En ese sentido el presente trabajo, tiene como principal objetivo plantear como puede contribuir el desarrollo de un sistema de gestión para monitorear los procedimientos y el cumplimiento de actividades del Instituto, conocer la oportunidad con que se realizan para corregir eventuales desviaciones y además evaluar el desempeño de los responsables en su ejecución, verificar el gasto ejercido y contar con elementos para afrontar decisiones trascendentales.

Por esta razón resulta indispensable contar con un sistema que permita darle seguimiento a las actividades institucionales mediante la definición de metas y la creación de indicadores para medir su avance, de manera que permita actuar con oportunidad ante cualquier contingencia que se presente para encausarlas nuevamente.

En los siguientes capítulos se exponen cuales son las principales atribuciones y funciones de los órganos de dirección, ejecutivos y técnicos centrales del Instituto Federal Electoral que tienen ingerencia en la planeación institucional y que orientan su esfuerzo, administran su presupuesto y dan cuenta de sus actividades.

Se describen cuales son los documentos rectores así como la importancia que tiene su elaboración y correlación para el Instituto; asimismo, se hace referencia a los informes institucionales que deben rendirse periódicamente ante diversas instancias, finalmente, se presenta una propuesta para desarrollar un sistema de información y crear un área de planeación que considere entre sus funciones la

responsabilidad de valorar, anticipar, corregir o modificar las actividades de forma integral, para encausarlas a la consecución de los objetivos estratégicos que define el Consejo General de acuerdo al año tipo que se trate.

I. Estructura organizacional del Instituto Federal Electoral en la planeación institucional.

El Instituto Federal Electoral ejerce sus atribuciones a través de órganos centrales de dirección (el Consejo General y la Presidencia del Consejo); ejecutivos (la Junta General Ejecutiva, la Secretaría Ejecutiva y las direcciones ejecutivas) y técnicos (Direcciones, Unidades técnicas y las demás que determine el Instituto)².

Para ello cuenta con una estructura conformada por una Contraloría General, seis direcciones ejecutivas y ocho unidades técnicas.

Las actividades del Instituto están coordinadas por un Consejero Presidente, ocho consejeros electorales y un Secretario Ejecutivo.

A efecto de lo anterior, los Consejeros Electorales deben definir la misión, visión y objetivos estratégicos que pretende alcanzar el Instituto, con base en ello, se conforman tres documentos que dan rumbo a las actividades, las cuales, deben estar orientadas a cumplir con los objetivos previamente planteados.

Esta tarea se realiza cada año y a pesar de que existen elementos para correlacionar las políticas y programas generales, el proyecto de presupuesto y el calendario anual de actividades, no existe un área en el Instituto responsable de revisar, recomendar, supervisar, verificar e informar el cumplimiento de metas, productos y plazos que señala cada uno de ellos, al menos no de manera explícita.

Para entender la interrelación que existe entre los órganos centrales de dirección, ejecutivos y técnicos, a continuación se describen brevemente sus funciones, lo que permitirá fortalecer el planteamiento respecto a la necesidad de contar con un

² Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, Art. 4

área estratégica de planeación institucional y las ventajas que representa un sistema de gestión.

I.a. Consejo General

El Consejo General del Instituto Federal Electoral aprueba anualmente las políticas y programas generales que le para partir de la propuesta que elabora la Junta General Ejecutiva³ y el anteproyecto de presupuesto que le presenta el Presidente del Consejo. El anteproyecto se remite al titular del Ejecutivo Federal para su inclusión en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación⁴.

El titular del Ejecutivo Federal deberá entregar a la Cámara de Diputados la Iniciativa de la Ley de Ingresos y el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación a más tardar el día 8 de septiembre. La Cámara de Diputados a su vez debe aprobar el Presupuesto de Egresos de la Federación a más tardar el día 15 de noviembre⁵.

El Consejo General debe conocer por conducto de su Presidente, del Secretario Ejecutivo y de sus comisiones las actividades de los órganos del Instituto⁶.

Para conocer los informes que elaboran las comisiones del Consejo; el Secretario Ejecutivo y demás asuntos de su competencia, el Consejo General sesiona ordinariamente cada tres meses en año no electoral y mensualmente durante el proceso electoral.

³ COFIPE, Art. 118, párrafo 1, incisos x)

⁴ COFIPE, Art. 118, párrafo 1, incisos v)

⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 74, párrafo IV.

⁶ COFIPE, Art. 118, párrafo 1, incisos b) y s)

I.b. Consejero Presidente

Preside la Junta General Ejecutiva e informa al Consejo General de los trabajos de la misma⁷.

En caso de ser necesario, tiene la facultad de someter a consideración del Consejo General la creación de nuevas direcciones ejecutivas y unidades técnicas⁸.

I.c. Secretario Ejecutivo

El Secretario Ejecutivo coordina la Junta General Ejecutiva, conduce la administración y supervisa el adecuado desarrollo de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto. En coordinación con la Dirección Ejecutiva de Administración elabora anualmente el anteproyecto de presupuesto del Instituto para someterlo a la consideración del Consejero Presidente⁹.

Tiene la facultad de presentar al Presidente del Consejo General propuestas para la creación de direcciones o unidades técnicas para el mejor funcionamiento del Instituto de acuerdo con la disponibilidad presupuestal¹⁰.

I.d. Junta General Ejecutiva

La Junta debe reunirse por lo menos una vez al mes. Tiene entre sus atribuciones la de proponer al Consejo General las políticas y los programas generales del Instituto y fijar conforme a ellas los procedimientos administrativos¹¹.

⁷ COFIPE, art. 119, párrafo 1, incisos h), i) y k).

⁸ COFIPE, Art. 119, párrafo 1, inciso o).

⁹ COFIPE, Art. 123; 125, párrafo 1, incisos e) y o).

¹⁰ COFIPE, Art. 127, párrafo 2.

¹¹ COFIPE, Art. 122, párrafo 1, inciso a) y b).

Debido a que el Instituto Federal Electoral es un organismo autónomo, tiene la facultad de crear su propia normatividad para administrar, supervisar, controlar y evaluar su estructura, de acuerdo con lo que establece la Ley Federal de Presupuesto y Reforma Hacendaria, sin sujetarse a las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público¹², salvo la coordinación que debe existir para efectos de programación y presupuestación¹³.

I.e. Direcciones ejecutivas y unidades técnicas

Las Direcciones ejecutivas, unidades técnicas y la Contraloría General deben planear, organizar, dirigir y controlar sus programas y recursos para alcanzar los objetivos específicos que se consignan en el documento de políticas y programas generales¹⁴.

Por motivos de exposición solo se enuncian las funciones de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas que participan en el proyecto de Planeación Institucional.

La Dirección Ejecutiva de Administración (DEA) formula anualmente el anteproyecto de presupuesto del Instituto, elabora el manual de organización y el catálogo de cargos y puestos para someterlo a consideración de la Junta General Ejecutiva y presenta al Consejo General por conducto del Secretario Ejecutivo un informe anual respecto del ejercicio presupuestal.

La Dirección del Secretariado apoya al Secretario Ejecutivo en la integración del documento de políticas y programas generales y del calendario anual de actividades del Instituto.

¹² Ley Federal de Presupuesto y Reforma Hacendaria, Art. 5, párrafo 1, inciso b).

¹³ IDEM, Art. 6

¹⁴ STONER JAMES A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Jr. DANIEL R., Administración, 6a edición, Prentice Hall, México, 1996. p. 287.

El Centro para el Desarrollo Democrático otorga sustento a los programas de desarrollo institucional y planeación estratégica.

Pero, ¿quién debe ser el responsable de realizar la planeación institucional y desarrollar un sistema?

Se consideran cuatro instancias que podrían hacerlo; sin embargo, sus funciones están acotadas desde su origen:¹⁵

Contraloría General: le compete evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas en los programas de naturaleza administrativa contenidos en el presupuesto de egresos del Instituto, empleando la metodología que determine; es responsable de realizar auditorias para prevenir, corregir o sancionar faltas administrativas, su papel es ideal porque debe supervisar que las actividades se desarrollen oportunamente y el presupuesto ejercido se apegue a la normatividad establecida.

Dirección Ejecutiva de Administración: es responsable de suministrar y administrar los bienes y servicios que requiere el Instituto; tiene el control del presupuesto, conoce cada uno de las partidas presupuestales y su asignación a proyectos específicos; sin embargo, no participa en la elaboración de los documentos de políticas y programas generales y calendario anual de actividades, salvo en la parte que le compete al programa y subprograma correspondiente.

Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral: responsable de evaluar y capacitar a los funcionarios del Instituto, así como de los nuevos miembros que se integran a la estructura ocupacional; puede llevar un control del desempeño de los funcionarios, sin embargo, no todos los empleados que tiene el Instituto son miembros del servicio profesional electoral, en oficinas centrales solo las direcciones ejecutivas cuentan con personal del Servicio, las unidades técnicas

¹⁵ Reglamento interior del Instituto Federal Electoral, artículos 46, 48, 66 y 76.

no. Lo que limita su jurisdicción, además no tiene injerencia en las actividades de las direcciones ejecutivas ni en las unidades técnicas, salvo las que competen al personal de carrera.

Dirección del Secretariado: responsable de apoyar al Secretario Ejecutivo del Instituto Federal Electoral en la preparación y desarrollo de las sesiones tanto del Consejo General como de la Junta General Ejecutiva, así como resguardar la información documental que se presenta en sus sesiones; no tiene atribuciones de fiscalizador, administrador, supervisor, ni capacitador como en los tres casos anteriores, razón por la cual carece de facultades para dar seguimiento al quehacer institucional, salvo por instrucción expresa del Secretario Ejecutivo.

Es muy claro que no existe actualmente en el Instituto una autoridad con funciones y atribuciones que pueda integrar un proyecto de planeación institucional, idea que refuerza nuestra propuesta de crear un área dedicada a esa actividad.

Habiendo presentado las funciones y atribuciones de cada uno de los órganos de dirección, ejecutivos y técnicos, en el siguiente capítulo se describe la manera en que se conforman los documentos que le dan dirección a las actividades del Instituto¹⁶.

¹⁶ Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, Art. 40, párrafo 1, inciso b), g), j), k), l); 41, párrafo 1, inciso d); 61, párrafo 1, inciso b), c) y h).

II. Elaboración de documentos rectores

A partir de 2005, se inició en el Instituto Federal Electoral un proyecto de planeación institucional que pretendía integrar los documentos de políticas y programas generales, anteproyecto de presupuesto y calendario anual de actividades para desarrollar un sistema de gestión que permitiera a los consejeros electorales, Secretaria Ejecutiva, directores ejecutivos, titulares y coordinadores de unidades técnicas dar seguimiento a las actividades institucionales para evaluar, corregir, adecuar o modificar los objetivos planteados por el Consejo General y orientar de esta manera los recursos humanos, financieros y materiales hacia la consecución de la misión y visión para el año correspondiente.

Al conjunto de estos documentos se les denominó “documentos rectores del Instituto Federal Electoral”.

Para construir con base en una nueva metodología el documento de políticas y programas generales, así como el calendario anual de actividades, fue necesario hacer referencia a bibliografía de planeación, toma de decisiones, redacción y normatividad electoral que utiliza la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral para capacitar a sus funcionarios, con el propósito de simplificar la comprensión de la metodología de trabajo que se implementaría y demostrar de manera práctica hacia donde queríamos avanzar.

Asimismo se elaboró un glosario de términos para homologar la definición de cada uno de los vocablos que aparecen en los “documentos rectores”¹⁷.

Para reforzar la construcción de estos documentos se celebraron reuniones de trabajo con los responsables de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas.

¹⁷ SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal, México, Talleres de impresión de estampillas y valores, febrero 2001. 456 p.

De esta experiencia surge la propuesta de crear un sistema que estandarice la captura de datos y el contenido de los informes periódicos que se presentan tanto a la Junta General Ejecutiva como al Consejo General para tener consistencia documental al interior del Instituto Federal Electoral y simplificar su consulta.

Es muy importante tener presente que cada uno de los documentos rectores tiene su fundamento legal, ya que de ello depende el buen funcionamiento del Instituto.

A continuación se describe los elementos que constituyen cada uno de los documentos rectores y el procedimiento para integrarlos.

II.a. Políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral

El Instituto Federal Electoral está obligado a elaborar anualmente su documento de políticas y programas generales mediante el cual plantea los objetivos y metas estratégicas que pretende alcanzar en un periodo anual. Este documento le da sentido a la actividad institucional y sirve para orientar los recursos humanos, financieros y materiales a la consecución de los objetivos concebidos por el Consejo General. Es el soporte documental del anteproyecto de presupuesto de egresos que se envía al Ejecutivo Federal para su incorporación al Presupuesto de Egresos de la Federación.¹⁸

En la elaboración del documento de políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral deben participar el Consejero Presidente, los consejeros electorales, el Secretario Ejecutivo, los directores ejecutivos y coordinadores de unidades técnicas, así como los directores y subdirectores de cada área.

Al Consejero Presidente, consejeros electorales y Secretario Ejecutivo (Grupo G-10) les compete elaborar los objetivos, metas e indicadores estratégicos, así como la misión y visión del Instituto.

¹⁸ Ley de planeación, Art. 27; Ley federal de presupuesto y reforma hacendaria, Art. 5, párrafo I, inciso a).

Cada uno de los titulares de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas proponen su objetivo general para que sea congruente con lo que se plantea en el párrafo anterior y cada Dirección de Área elabora su objetivo específico; estos últimos se desagregan en líneas de acción y serán las directrices de las actividades que contiene el calendario anual.

Con el fin de coordinar la integración del documento de políticas y programas generales para el año de 2006, así como establecer responsabilidades en cada una de las etapas del proceso de elaboración en tiempo y forma, se diseñó en 2005 el siguiente cronograma de actividades¹⁹.

II.a.1. Cronograma de actividades

Actividades programadas	Responsable	Fechas
Elaborar una propuesta de misión y visión del IFE, junto con los objetivos e indicadores estratégicos.	Grupo G10	02 al 09 de mayo
Remitir a los miembros de la Junta General Ejecutiva (JGE) la propuesta de misión y visión del IFE, junto con los objetivos, metas e indicadores estratégicos para observaciones.	Planeación	09 de mayo
Elaborar las observaciones que consideren pertinentes a la propuesta que se les envió.	DE y UT	09 al 12 de mayo
Concentrar las propuestas de los miembros de la Junta General Ejecutiva.	Planeación	13 de mayo
Hacer del conocimiento de los consejeros electorales las observaciones que hicieron los miembros de la Junta General Ejecutiva.	Grupo G10	16 de mayo

¹⁹ En este cronograma se considera un área de planeación institucional (Planeación) como una estructura ya aprobada y responsable del proceso de integración.

Actividades programadas	Responsable	Fechas
Aplicar los ajustes que correspondan.	Planeación	17 al 19 de mayo
Remitir el documento final a los consejeros electorales.	Planeación	20 de mayo
Aprobar la propuesta de misión, visión del IFE junto con los objetivos, metas e indicadores estratégicos.	Grupo G10	23 de mayo
Enviar a los miembros de la JGE el documento aprobado	Planeación	23 de mayo
Elaborar la propuesta de políticas y programas generales del IFE.	DE y UT	23 al 27 de mayo
Remitir al área de planeación el documento integrado.	DE y UT	30 de mayo
Analizar la correspondencia de los objetivos estratégicos con las políticas y programas generales.	Planeación	31 de mayo al 3 de junio
Concentrar las observaciones que resultaron de revisar objetivos estratégicos contra políticas y programas generales, para remitirlo a las DE y UT.	Planeación	06 de junio
Remitir a las DE y UT las observaciones que resultaron de analizar la correspondencia de los documentos.	Planeación	06 de junio
Integrar las observaciones que resultaron de revisar objetivos estratégicos contra políticas y programas generales.	DE y UT	7 al 9 de junio
Recibir el documento corregido y prepararlo para su presentación a la Junta General Ejecutiva.	Planeación	10 de junio
Enviar convocatoria para sesión ordinaria de la Junta General Ejecutiva.	Secretariado	23 al 30 de junio
Presentar el documento final de políticas y programas generales a la Junta General Ejecutiva.	SE	30 de junio
Se hace del conocimiento de los miembros del Consejo General	Planeación	1 al 5 de julio
Elaborar el anteproyecto de presupuesto junto con el calendario anual de actividades.	DE y UT	6 al 10 de junio
Remitir a órganos desconcentrados la propuesta de anteproyecto de presupuesto y calendario anual de	DE y UT	13 de junio

Actividades programadas	Responsable	Fechas
actividades para observaciones.		
Hacer las precisiones y observaciones que consideren pertinentes.	VEL	14 al 16 de junio
Recibir de los órganos desconcentrados las observaciones a la propuesta de anteproyecto de presupuesto y calendario anual de actividades.	DE y UT	17 de junio
Integrar las observaciones que hicieron los vocales ejecutivos locales al anteproyecto de presupuesto y calendario anual de actividades.	DE y UT	20 al 22 de junio
Preparar el anteproyecto de presupuesto y calendario anual de actividades para su envío a la Secretaría Ejecutiva y Dirección Ejecutiva de Administración.	DE y UT	23 de junio
Enviar el anteproyecto de presupuesto y calendario anual de actividades para observaciones.	DE y UT	24 de junio
Analizar la correspondencia del anteproyecto de presupuesto con el calendario anual de actividades.	SE y DEA	27 al 29 de junio
Enviar las observaciones que procedan a las DE y UT para que, en su caso, hagan las adecuaciones que correspondan.	SE y DEA	30 de junio al 1 de julio
Recibir los documentos corregidos e integrarlos para su remisión a la Junta General Ejecutiva.	DEA y Planeación	04 al 06 de julio
Enviar la convocatoria para celebrar sesión ordinaria de Consejo General.	Secretariado	7 al 14 de julio
Presentar el documento final de políticas y programas generales y anteproyecto de presupuesto para su aprobación por parte del Consejo General.	JGE	14 de julio
Analizar la correspondencia de políticas y programas generales con el calendario anual de actividades.	Planeación	18 al 22 de julio

Actividades programadas	Responsable	Fechas
Remitir las observaciones que procedan a las direcciones ejecutivas y unidades técnicas para que, en su caso, hagan las adecuaciones que correspondan.	Planeación	25 y 26 de junio
Aplicar las observaciones que correspondan al calendario anual de actividades.	DE y UT	26 al 29 de julio
Recibir los documentos corregidos y prepararlos para su remisión a la Junta General Ejecutiva.	Planeación	1 de agosto

Fuente: NAVARRETE MARCO A., Propuesta para elaborar el documento de políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral.

A partir de 2006, se concibió el documento de políticas y programas generales como punto de partida para conducir las actividades del Instituto y la administración de sus recursos; fue planteado para la consecución de los objetivos estratégicos del Plan Integral del Proceso Electoral Federal 2005-2006 y se encomendó al Secretario Ejecutivo transmitirlo a la estructura laboral.

La parte fundamental de dicho documento es la congruencia que debe tener con el anteproyecto de presupuesto para su análisis y seguimiento, y con el calendario anual para verificar la oportunidad del ejercicio del gasto; así como la ejecución de las actividades que van orientadas a la consecución de las metas que se plantearon junto con los objetivos específicos.

Actualmente el documento de políticas y programas generales del Instituto no contempla la elaboración de metas, ni la construcción de indicadores de gestión o desempeño institucional, estos se elaboran de manera tangencial.

La conformación del documento de políticas y programas generales es una tarea permanente encomendada a la Dirección del Secretariado; sin embargo, la construcción de este documento sólo ha mantenido la parte metodológica del

mismo, sin sugerir a las instancias competentes la actualización de la parte ejecutiva en función del año que se trate (pre-electoral, electoral y post-electoral).

La parte operativa del documento se construye bajo la supervisión objetiva de un grupo adscrito a la Secretaría Ejecutiva o a los consejeros electorales especialistas en temas de cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica para darle coherencia y sentido al planteamiento que hacen en el documento de políticas y programas generales y que a su vez sea congruente con los objetivos estratégicos.

La estructura del documento de políticas y programas generales del Instituto se concibe de la siguiente manera:

- **Políticas institucionales**

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
 - Objetivos generales
 - Objetivos específicos
 - Líneas de acción

Este esquema es importante porque nos permitirá más adelante entender la correlación que existe entre el anteproyecto de presupuesto y el calendario anual de actividades para crear el sistema de gestión institucional.

Debido a que actualmente no existe en este documento algún indicador que mida el avance en el cumplimiento de las actividades que realizan las direcciones ejecutivas y unidades técnicas, es importante tenerlo en consideración para incluirlo en el sistema, ya que los indicadores serán quienes midan el desempeño institucional.

II.a.2. Elaboración de indicadores

Actualmente, los indicadores institucionales están elaborados de manera marginal a cualquier documento rector, es decir, no están considerados en sus textos y generalmente se construyen a destiempo y bajo el concepto de alcanzar la meta planteada.

Para el caso particular del Instituto Federal Electoral se pueden crear indicadores de desempeño, estratégicos o de gestión, de acuerdo a las actividades de cada Dirección Ejecutiva y/o Unidad Técnica e incluirlos en el documento de políticas y programas generales para que se alineen con los objetivos específicos que plantea cada Dirección de Área.

Los indicadores de desempeño permiten evaluar el cumplimiento de las metas formuladas para cada objetivo específico.

Los indicadores de gestión miden el cumplimiento institucional y lo vinculan con la satisfacción de las demandas sociales. Pueden ser aplicables a los programas del Registro Federal de Electores, Capacitación Electoral y Educación Cívica, Prerrogativas y Partidos Políticos.

Los indicadores estratégicos definen los aspectos relevantes de los programas que se desea evaluar en términos de eficiencia, eficacia y calidad para coadyuvar en la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.²⁰

Los indicadores no deben ser elaborados por los funcionarios de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas para evitar sesgos en su planteamiento, pues en ocasiones se encaminan a cumplir cabalmente con las metas y obtener de esta manera un resultado satisfactorio. Por el contrario, los indicadores deben ser

²⁰ Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal, pp. 201-203.

planteados por un área independiente a las direcciones ejecutivas y unidades técnicas.

En su concepción se debe considerar las atribuciones que tienen de conformidad con la normatividad electoral y su planteamiento permitirá relacionar la meta con el presupuesto requerido, para medir de esta manera la eficiencia del resultado y su impacto social o institucional.

En el sistema, el cumplimiento de metas, el ejercicio presupuestal y la ejecución de actividades son la parte central que permite medir en conjunto el desempeño institucional, además de mostrar información gráfica o documental por medio de los indicadores.

Por esta razón, la construcción de los indicadores son la parte medular del sistema y su planteamiento debe considerar la experiencia, voluntad y compromiso de los funcionarios del Instituto.

II.b. Anteproyecto de presupuesto

La Secretaría Ejecutiva en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Administración elabora anualmente el Anteproyecto de presupuesto.

De acuerdo a las funciones y actividades de cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica se hacen proyecciones de cálculo para estimar los gastos y cumplir con las metas que se formularon en el documento de políticas y programas generales.

II.c. Calendario anual de actividades

El Calendario anual es un instrumento que permite programar actividades para cumplir con los objetivos específicos señalados en el documento de políticas y programas generales del Instituto, ya que cada actividad está vinculada a una línea de acción que deriva a su vez de estos objetivos.

El avance en las actividades del calendario se verá reflejado en los indicadores de estratégicos, de desempeño o de gestión según sea el caso.

En el sistema, cada actividad representará una parte proporcional de la línea de acción de la cual deriva; a su vez, cada línea representa un porcentaje de un objetivo específico el cual tendrá asociada una meta. Esta meta será alcanzada cuando todas las actividades hayan concluido.

Para construir esta parte del sistema, en el Calendario anual de actividades existe un campo (columna) denominado “Clave”, la cual es construida con el número del programa (Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica), subprograma (Dirección de área) y un número consecutivo. Lo que hace única a cada actividad es el número consecutivo que se utiliza. La estructura programática permite crear claves únicas para vincular los documentos rectores.

El campo “línea de acción” permite ligar cada actividad del calendario con una línea de acción de políticas y programas generales, correlacionando de esta manera ambos documentos.

A nivel de sistema se construirá de la siguiente manera:

Programa: Dirección del Secretariado (106)

Objetivo General

Brindar apoyo técnico y logístico al Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.

Subprograma: Apoyo a órganos centrales (011)

Objetivo Específico

1. Coordinar la preparación de las Sesiones que celebre el Consejo General y la Junta General Ejecutiva, así como la integración oportuna de los documentos que se circulan y los informes que se presentan.

Línea de acción

- 1.1. Coordinar el cumplimiento legal y reglamentario de los plazos y procedimientos establecidos para la preparación, desarrollo y actividades posteriores a las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.

Subprograma: Coordinación y análisis (012)

Objetivo específico

1. Informar al Consejo General y a la Junta General Ejecutiva lo relativo al cumplimiento de los compromisos derivados de la aprobación de los acuerdos, dictámenes y resoluciones de dichos órganos; así como publicar en la Gaceta Electoral aquellos que lo señalen en sus puntos resolutivos.

Línea de acción

- 1.1. Analizar, recabar e integrar la información que permita conocer el estado que guarda el cumplimiento de los compromisos generados durante la celebración de las sesiones del órgano de dirección y ejecutivo respectivamente.

El Calendario anual de actividades se conforma de la siguiente manera.

Clave	Línea de acción	Descripción	Inicio	Término	Unidad de medida
106 011 001	1.1	Participar en la formulación del orden del día de las sesiones del Consejo General, en apoyo a la Secretaría de este órgano.	01-Ene-09	31-Dic-09	Procedimiento
106 011 002	1.1	Contribuir, en apoyo de la Secretaría del Consejo General, en la elaboración y envío de convocatoria para las sesiones que celebre dicho órgano colegiado.	01-Ene-09	31-Dic-09	Oficio
106 012 001	1.1	Asistir a las sesiones que celebre el Consejo General para elaborar un informe respecto del cumplimiento de los acuerdos y resoluciones que se someten a su consideración.	01-Ene-09	31-Dic-09	Informe
106 012 002	1.1	Asistir a las sesiones que celebre la Junta General Ejecutiva para elaborar un informe respecto del cumplimiento de los acuerdos y dictámenes que se someten a su consideración.	01-Ene-09	31-Dic-09	Informe

Fuente: Calendario anual de actividades 2009, Instituto Federal Electoral.

A nivel de sistema, todas las actividades tienen un plazo y producto determinados, este último aparece en el calendario en la columna denominada **“Unidad de medida”**.

Cada actividad concluirá anexado su producto para que sea validado por la autoridad competente, quien otorgará su visto bueno.

Existen distintas opciones para consultar esta información y puede ser de manera integral, por objetivo específico, por línea de acción o por periodo de ejecución, la presentación dependerá de los requerimientos de cada usuario.

Para darle seguimiento a cada actividad y verificar el cumplimiento de la unidad de medida que se plasmo en el Calendario anual, podría generarse a través del sistema el siguiente formato.

Programa: Dirección del Secretariado (106)

Subprograma: Apoyo a órganos centrales (011)

Línea de acción: Coordinar el cumplimiento legal y reglamentario de los plazos y procedimientos establecidos para la preparación, desarrollo y actividades posteriores a las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva (1.1)

Objetivo General	Objetivo específico	Línea de acción	Actividad	Unidad de medida
106	011	1.1	106 011 001	
Brindar apoyo técnico y logístico al Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.	Coordinar la preparación de las Sesiones que celebre el Consejo General y la Junta General Ejecutiva, así como la integración oportuna de los documentos que se circulan y los informes que se presentan.	Coordinar el cumplimiento legal y reglamentario de los plazos y procedimientos establecidos para la preparación, desarrollo y actividades posteriores a las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.	Participar en la formulación del orden del día de las sesiones del Consejo General, en apoyo a la Secretaría de este órgano.	Procedimiento
			106 011 002	
			Contribuir, en apoyo de la Secretaría del Consejo General, en la elaboración y envío de convocatoria para las sesiones que celebre dicho órgano colegiado.	Oficio

Fuente: NAVARRETE MARCO A., Propuesta de reporte, avance de actividades.

Cuando en el modulo de consulta se solicite un avance de actividades, sólo aparecerán aquellas que ya tienen reportado su producto.

La cantidad de productos que se pueden generar dependerá de los requerimientos de cada área en función al trabajo que le sea solicitado.

II.c.1. Programa anual de trabajo de las comisiones del Consejo General

Las comisiones del Consejo General deben elaborar anualmente un plan de trabajo orientado a cumplir con las metas que pretende alcanzar el Instituto Federal Electoral; sin embargo, únicamente aplica a las comisiones existentes, mientras que el calendario es de aplicación general.

En este punto entra la Unidad de Planeación para coordinar las actividades que se realizaron de manera conjunta con otras direcciones ejecutivas y/o unidades técnicas e informar a la comisión correspondiente y evitar con esto la reiteración de información en un informe trimestral elaborado por dos o más involucrados.

Teniendo presente como se hacen los documentos rectores, toca el turno de mencionar que tipo de informes requiere el Instituto, su periodicidad y sustento legal.

III. Informes institucionales

Cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica debe elaborar periódicamente una serie de informes para la Junta General Ejecutiva, el Consejo General o la Comisión correspondiente que dé cuenta de sus actividades.

Dependiendo de la autoridad que le competa, los plazos y contenidos de los informes varían, aunque en ocasiones versan sobre el mismo asunto. A pesar de ello debe reportarse de manera independiente.

Por esta razón, se describe brevemente cual es el contenido de cada uno, en que se sustenta su elaboración y con que frecuencia se presentan. Lo anterior, nos permite reforzar la idea de contener la información en un sistema central y disponible en cualquier momento para evitar duplicidad de captura.

III.a. Contenido, fundamento legal y periodicidad

Actualmente los directores ejecutivos, titulares y coordinadores de unidades técnicas deben elaborar a lo largo del año, por lo menos los siguientes informes:

Informes especiales que se entregan a la Unidad de transparencia y acceso a la información.- Los informes más recurrentes son solicitados por los ciudadanos interesados en temas electorales que presentan a la Unidad de Enlace de conformidad con la normatividad de transparencia y acceso a la información pública²¹.

Si la información más requerida y las preguntas frecuentes pudieran ser sistematizadas en una página de consulta pública, entonces disminuiría la cantidad de solicitudes que se presentan en la Unidad de Enlace; asimismo, los

²¹ Reglamento en Materia de Transparencia y acceso a la información pública, Art. 22, párrafo 1; Art. 23, párrafo 1 y 6; Art. 24; Art. 27; Art. 50.

temas más relevantes para los medios de comunicación podrían estar disponibles, y a partir de esta información, ellos podrían elaborar sus notas.

Informe que se presenta a las Comisiones permanentes y temporales del Consejo General.- Las Comisiones del Consejo General elaboran un programa anual de trabajo y lo ponen a consideración de los integrantes de la misma. Dependiendo el año sesionan o no mensualmente y tienen la obligación de presentar informes de avance conforme al programa aprobado²². Los Consejeros Electorales miembros de la comisión tienen la facultad de solicitar cualquier información adicional que consideren pertinente para profundizar o esclarecer algún tema en particular.

Informe trimestral y anual de actividades.- La Junta General Ejecutiva por conducto del Secretario Ejecutivo debe informar al Consejo General el cumplimiento de las actividades que realizan de manera trimestral y anual²³.

El informe que se presenta trimestralmente contiene el avance en las actividades que realizaron las direcciones ejecutivas y unidades técnicas de acuerdo al Calendario anual de actividades. En 2006 y 2007 los informes trimestrales tenían una extensión promedio de 658 cuartillas²⁴.

El informe anual es un compendio de lo realizado a lo largo de un año, para lo cual se integra la información de los trimestrales.

Informe de gasto presupuestal.- Resumen que se entrega mensualmente a los coordinadores administrativos la Dirección Ejecutiva de Administración para corroborar su balance general e informar al Secretario Ejecutivo.

²² Reglamento Interior del IFE, Art.8.

²³ COFIPE, Art. 118, párrafo 1, inciso s).

²⁴ Promedio de cuartillas que se presentaron en los informes trimestrales durante los años 2006 y 2007.

La Dirección Ejecutiva de Administración debe presentar un informe anual sobre la situación presupuestal del Instituto y hacerlo del conocimiento del Consejo General²⁵. Los coordinadores administrativos se encargaban de validar mensualmente el avance en la gestión presupuestal de la Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica correspondiente.

Informe que se remite a la Contraloría General para elaborar a su vez el informe que se presenta a la Auditoría Superior de la Federación.- Este documento sintetiza las actividades y el presupuesto de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas corresponden al último trimestre del año previo y los tres primeros del ejercicio fiscal corriente.

La Contraloría General debe elaborar un informe institucional para remitirlo a su vez a la Auditoría Superior de la Federación. Esta última elabora un dictamen con observaciones y recomendaciones respecto a la gestión presupuestal del Instituto²⁶.

Debido a la cantidad de informes que se solicitan y el tiempo que se requiere para ello, resulta indispensable adecuar la información al interior del Instituto para administrarla eficientemente y distribuir el tiempo remanente en tareas sustantivas.

Habiendo concluido este capítulo y teniendo presente la información que hasta este momento se ha descrito, es tiempo de explicar la manera en que se diseñará el sistema y la forma de utilizar el mismo.

²⁵ COFIPE, Art. 133, párrafo 1, inciso i)

²⁶ Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, Art. 76, párrafo 1, inciso j). Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 79, párrafos I y II.

IV. Desarrollo del sistema

Hasta este momento hemos descrito la estructura del Instituto Federal Electoral, las funciones de cada uno de sus órganos, la conformación de los documentos rectores que sirven de guía para la planeación y los informes que el Instituto debe elaborar periódicamente para informar a distintas instancias sobre su gestión.

Con estos antecedentes ahora se describe como construir el sistema de gestión, cuyo propósito es relacionar los documentos rectores para dar seguimiento a las actividades que realiza cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica.

En la lógica de la planeación estratégica se debe tener presente aquellos elementos que se interrelacionan, pero en el caso del Instituto Federal Electoral hace falta contar con un sistema para anticipar sucesos que disminuyan o frenen el impulso de la estructura en la consecución de las metas que pretende alcanzar anualmente.

A pesar de que el Instituto tiene un área de informática dedicada al desarrollo de sistemas para necesidades específicas de cada Dirección, no existe una estructura avocada a la planeación institucional, cuya función sea, entre otras cosas, conocer los requerimientos de información de las áreas para determinar si puede existir alguna interrelación con otro sistema y la manera en que podría compartirla.

Esta área de planeación podría auxiliar al Secretario Ejecutivo en la tarea de desarrollar un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional (SSEDI) para conformar los documentos de políticas y programas generales, Calendario anual de actividades; colaborar con la Dirección Ejecutiva de Administración y Secretaría Ejecutiva en el Anteproyecto de presupuesto y posteriormente con las demás áreas del Instituto en la vinculación de sus sistemas de información.

Asimismo, este sistema podría generar reportes de manera práctica para evitar cargas de trabajo excesivas.

Cada trimestre la Junta General Ejecutiva debe entregar al Consejo General por conducto del Secretario Ejecutivo un informe de actividades realizadas durante el periodo en cuestión. El informe está compuesto por varios tomos y es distribuido previo a la sesión del Consejo General a los Consejeros Electorales, a los representantes del poder legislativo y a los representantes de los partidos políticos.

Lo anterior representa un gasto excesivo en papel, y teniendo en consideración las políticas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal que generalmente establece el presupuesto de egresos de la federación, es primordial encontrar alternativas para disminuir estos gastos. Los sistemas de gestión son una solución viable a esta situación.

Dicho lo anterior, el objetivo principal de nuestro sistema es concentrar la información en un solo lugar, compartirla, reducir el tiempo requerido para la elaboración de informes, en el seguimiento de actividades y en la evaluación de los funcionarios; para ello debe hacerse un ejercicio de reingeniería de procesos.

Para desarrollar este sistema nos apoyaremos en la estructura programática; explicaremos la manera de capturar la información; el contenido de los informes; el seguimiento a las actividades y el cronograma de planeación que nos permitiría instrumentar el proyecto.

IV.a. Estructura programática del Instituto Federal Electoral (nomenclatura)

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, el Instituto Federal Electoral esta conformado por: Presidencia, Consejeros Electorales, Secretaria Ejecutiva, seis direcciones ejecutivas, ocho unidades técnicas y una Contraloría General²⁷.

Cada Unidad cuenta además con subprogramas, que corresponden a direcciones de área.

Cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica es identificada de la siguiente manera:

Estructura Programática del Instituto Federal Electoral²⁸

UR=Unidad Responsable, SP=Subprograma

UR	SP
101 Presidencia del consejo	
	002 Fortalecimiento de los vínculos del IFE
	062 Órgano garante de la transparencia y acceso a la información pública
102 Consejeros electorales	
	003 Órgano central de dirección
	006 Coordinación administrativa
103 Secretaría ejecutiva	
	004 Conducir la administración y supervisar el desarrollo
104 Coordinación Nacional de Comunicación Social	
	007 Información
	008 Análisis, evaluación y publicidad
105 Coordinación de Asuntos Internacionales	
	009 Política internacional y estudios electorales
	010 Enlace informativo y cooperación técnica internacional
106 Dirección del Secretariado	
	011 Apoyo a órganos centrales
	012 Coordinación y análisis
107 Contraloría General	
	013 Auditorías financieras y técnicas

²⁷ Reglamento interior del Instituto Federal Electoral, Art. 4

²⁸ Todas las Unidades responsables (UR) cuentan con un subprograma 001 denominado Dirección y apoyo administrativo e incluye a la Dirección o Unidad técnica de que se trate con su respectiva Coordinación administrativa.

Estructura Programática del Instituto Federal Electoral²⁸

UR=Unidad Responsable, SP=Subprograma

UR	SP
	014 Control y evaluación de programas
	015 Responsabilidades administrativas y situación patrimonial
	060 Desarrollo y supervisión institucional
108 Dirección Jurídica	
	017 Supervisar la realización de los actos recursales
	018 Supervisar la realización de los actos derivados de la interposición de quejas
	019 Proporcionar servicios legales a áreas internas y desconcentradas del Instituto
	049 Atender requerimientos de normatividad y consulta en materia electoral
109 Unidad de Servicios de Informática	
	020 Análisis, desarrollo, implantación y capacitación en sistemas y servicios de cómputo
	021 Administración de la infraestructura de la red nacional de informática del Instituto (RedIFE)
	048 Programa de Resultados Electorales Preliminares (SOLO EN PROCESO ELECTORAL FEDERAL)
110 Centro para el Desarrollo Democrático	
	022 Desarrollo institucional
111 D. E. Registro Federal de Electores	
	024 Participación con lo órganos de vigilancia
	025 Operación en campo
	026 Procesos tecnológicos
	027 Consulta electoral
	047 Apoyo técnico normativo
112 D. E. Prerrogativas y Partidos Políticos	
	028 Partidos políticos
	030 Radiodifusión
113 D. E. de Organización Electoral	
	031 Estadística y documentación electoral
	032 Control de operación de órganos desconcentrados
	033 Evaluación y estudios para la planeación
114 D. E. Servicio Profesional Electoral	
	034 Normatividad e incorporación de servidores públicos
	Formación y desarrollo, evaluación y promoción de servidores públicos
	035 públicos
115 D. E. Capacitación Electoral y Educación Cívica	
	036 Planeación de la educación cívica y participación ciudadana
	037 Difusión y campañas institucionales
	038 Seguimiento de programas, evaluación y apoyo técnico

Estructura Programática del Instituto Federal Electoral²⁸

UR=Unidad Responsable, SP=Subprograma

UR	SP
	053 Planeación de la capacitación electoral
116 D. E. de Administración	
	039 Administración de recursos humanos
	040 Administración de recursos materiales y servicios
	041 Administración de recursos financieros
	042 Coordinación de servicios de información
	051 Coordinación de enlace institucional
	052 Coordinación de seguridad y protección civil
	059 Coordinación de procesos, planeación y evaluación institucional
117 Consejeros del Poder Legislativo y representantes de partidos políticos	
	005 Apoyo
118 Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación	
	055 Unidad de enlace
	056 Red nacional de bibliotecas
	057 Archivo institucional
120 Unidad de Fiscalización de los Recursos de los partidos políticos	
	029 Análisis de informes anuales y de campaña de los partidos políticos y apn's
	054 Dirección de quejas y procedimientos oficiosos
	061 Dirección de resoluciones, normatividad y consultas

Fuente: Estructura programática del Instituto Federal Electoral 2009.

Cabe señalar que la estructura programática que se propone para diseñar el sistema corresponde a la aprobada para el ejercicio 2009.

IV.b. Diseño del sistema

Actualmente el Instituto Federal Electoral cuenta con un sistema de información administrativa denominado “Sistema Integral de Administración de los Recursos, SIAR”; este sistema registra los movimientos presupuestales que realiza cada área.

Sin embargo, la consulta de la información se realiza por programa y concepto de gasto, lo que desvirtúa el potencial que podría ofrecer.

El sistema está integrado por distintos módulos que son administrados por diferentes áreas, lo que ocasiona duplicidad en la captura de información e inconsistencias.

Para evitar el desfase en los procesos administrativos es indispensable que los movimientos que se realizan sean sucesivos, no se puede capturar información si antes no se ha concluido un procedimiento.

El SIAR es muy importante para el Instituto, sin embargo no tiene relación con algún otro sistema institucional. Tarea que se busca contrarrestar con el desarrollo del SSED.

Por lo anteriormente expuesto, el sistema debe ser construido jerárquicamente, es decir, cada autoridad en el Instituto debe participar en el proceso de planeación institucional y tendrá la responsabilidad de capturar la información que le compete.

Para validar lo anterior es necesario asignar a cada Unidad una clave, lo que permitirá monitorear las adecuaciones y/o correcciones que se realicen a los documentos originales.

Cada modificación deberá tener un sustento documental dirigido al titular de la Secretaría Ejecutiva con copia al área de Planeación.

Para comprender el proceso de elaboración de los documentos, autoridades que participan y la periodicidad con que se presentan se diseñó la siguiente tabla:

IV.b.1. Documentos institucionales, autoridades responsables y periodicidad en su presentación

Documento	Autoridad responsable	Periodicidad
Misión, visión y objetivos estratégicos	Consejeros electorales y Secretario Ejecutivo	Anual
Políticas y programas generales	Junta General Ejecutiva, Unidad de Planeación	Anual
Objetivos generales, específicos, líneas de acción, indicadores de gestión y metas	Direcciones ejecutivas y unidades técnicas	Anual
Anteproyecto de presupuesto	Secretario Ejecutivo y Dirección Ejecutiva de Administración	Anual
Calendario anual de actividades	Direcciones ejecutivas y unidades técnicas	Anual
Informe de actividades que se presenta al Consejo General	Planeación direcciones ejecutivas y unidades técnicas	Trimestral
Informe de gestión presupuestal	Unidades administrativas	Mensual

Fuente: NAVARRETE MARCO A., Documentos principales, autoridades responsables y periodicidad de entrega.

La planeación tanto en el sector público como en el privado son de gran relevancia y sobre todo en época de crisis. Administrar estratégicamente los recursos que

cada uno obtiene vía el erario federal o por sus actividades particulares respectivamente, representa una tarea constante en la consecución de sus metas, ya que permite enfocar sus esfuerzos, orientar sus planes, decisiones y permitir evaluar su desempeño²⁹.

Para que una entidad pública o privada pueda sortear una crisis económica (como la que se vive actualmente) debe tener un plan estratégico que incluya en su contenido la misión y visión que pretende alcanzar. Con este plan se instrumenta uno de menor jerarquía que auxilia a poner en práctica las actividades de cada estructura para alcanzar una meta; este plan se denomina plan operativo. El plan estratégico tiene una visión de mediano o largo plazo y se redacta de una manera simple y genérica, mientras que el plan operativo se elabora anualmente e implica mayor detalle³⁰.

El plan operativo se va ajustando de acuerdo al resultado obtenido para conseguir la meta planteada y cuando se detectan problemas que pueden impedir el cumplimiento de alguna actividad derivado de una desviación del plan o problemas generados durante su puesta en marcha, es tiempo de identificar el origen y encontrar una solución, utilizando para ello un proceso racional que implica: 1) investigar la situación; 2) desarrollar alternativas; 3) evaluar alternativas y elegir la mejor disponible y 4) implementar la decisión y monitorearla³¹.

²⁹ STONER JAMES A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Jr. DANIEL R., Administración, 6a edición, Prentice Hall, México, 1996. p. 287.

³⁰ Ídem. p. 290.

³¹ Ídem. p. 271.

IV.b.2. Pantallas de captura

El sistema que se plantea es integral, de manera que toda la información que se va capturando se correlaciona de manera paralela con el contenido de los demás documentos que se van elaborando.

La pantalla principal del sistema tendrá las siguientes opciones:

- Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional, SSEDÍ
 - Captura
 - Consulta
 - Modificación

Cada opción se integrará a su vez con los siguientes módulos:

- Políticas y programas generales
- Anteproyecto de presupuesto
- Calendario anual de actividades

Para iniciar la conformación de los documentos rectores del Instituto Federal Electoral, es indispensable que se hayan definido la **MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** de acuerdo al año tipo que se presenta.

Para elaborar estos tres documentos el Secretario Ejecutivo del Instituto Federal Electoral solicita, mediante oficio, a las direcciones ejecutivas y unidades técnicas su colaboración para entregar su aportación en tiempo y forma a la Dirección del Secretariado, área responsable de revisar, cotejar y compilar las políticas y programas generales y el Calendario anual de actividades.

En el sistema se capturará la información en la opción de políticas y programas generales, con esta información las direcciones ejecutivas y unidades técnicas

elaboran un **OBJETIVO GENERAL** encausándolo a la consecución de algún(os) de los objetivos estratégicos. A su vez, Dirección de Área elabora un **OBJETIVO ESPECÍFICO** y define la(s) **LÍNEA(S) DE ACCIÓN** para la consecución del mismo.

Esta primera correlación permite crear el documento de Políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral.

IV.b.2.a. Políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral

El documento de políticas y programas generales queda conformado de la siguiente manera:

- Misión, visión y objetivos estratégicos
 - Objetivo general (Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica)
 - Objetivo específico – Meta – Indicadores de gestión (Dirección de área)
 - Líneas de acción

Una vez que se aprueban las políticas y programas generales, se utiliza este documento para hacer un ejercicio de planeación presupuestal denominado Anteproyecto de presupuesto, el cual permite identificar el monto de los requerimientos en función de las metas que se pretende alcanzar.

Aquí comienza la importancia de utilizar la estructura programática para crear un sistema de gestión, ya que al estar identificada cada Unidad Responsable y sus correspondientes direcciones de área, permite darle seguimiento al ejercicio del presupuesto y evaluar el cumplimiento de los indicadores previamente elaborados.

IV.b.2.b. Anteproyecto de presupuesto

El Anteproyecto de presupuesto debe incluir todos los recursos que tiene estimado erogar cada Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica. El sustento de este gasto aparece en el documento de políticas y programas generales y para que cada Unidad Responsable pueda hacer uso de los recursos asignados es indispensable que los haya programado en la partida presupuestal correspondiente conforme al Clasificador por Objeto de Gasto.

En el anteproyecto de presupuesto se puede identificar la Unidad que solicita el gasto, el subprograma que lo ejercerá y la partida presupuestal que se utilizará.

- Programas presupuestarios
 - Unidad Responsable
 - Proyecto
 - Subprograma
 - Partida presupuestal

IV.b.2.c. Vinculación de políticas y programas generales con Anteproyecto de presupuesto

En nuestro sistema, el subprograma es la llave principal para vincular las metas que cumplirá cada Dirección Ejecutiva y/o Unidad Técnica con el gasto que ejercerá.

- Subprograma
 - Objetivo específico – Meta – Indicadores de gestión
 - Proyecto
 - Líneas de acción

Teniendo elaborados los documentos de políticas y programas generales y el Anteproyecto de presupuesto, toca el turno de estimar los plazos, en donde cada actividad que se plasme en el Calendario anual tendrá correspondencia con una línea de acción.

Cabe destacar que las actividades que se conciben en este último documento deben ser muy concretas, ya que se corre el riesgo de redactar procedimientos que conllevan una cantidad “n” de tareas en lugar de eventos que cumplen con alguna meta. En este punto es indispensable la supervisión de un área de planeación que verifique la correspondencia que existe entre los documentos que se han planteado.

IV.b.2.d. Vinculación de políticas y programas generales con Calendario anual de actividades

En el Calendario anual de actividades se forma una clave con la nomenclatura de la Unidad Responsable y el subprograma que se trate, agregando un número consecutivo que se reinicia cuando cambia el subprograma.

Ejemplo:

UR 109 Unidad de Servicios de Informática

SP 020 Análisis, desarrollo, implantación y capacitación en sistemas y servicios de cómputo.

000 Número consecutivo

Cada actividad que se describe se correlaciona con una línea de acción. El cumplimiento de las actividades se refleja en el indicador de gestión, su avance impacta en el cumplimiento de la meta y en la consecución del objetivo específico.

Adicionalmente, se debe considerar el periodo de ejecución de cada actividad y el producto final que se obtendrá: sistema, informe, etc.

Clave	Línea de acción	Descripción	Periodo de ejecución	Unidad de medida
109 020 001	1.1	Desarrollo de la versión 4.0 del sistema de información de Observadores Electorales	01 ene 2008 31 oct 2008	Sistema informático
109 020 002	1.2	Cursos de capacitación y asesoría en materia de informática	01 ene 2008 31 dic 2008	Informe
109 020 003	1.3	Integrar y dar mantenimiento a la página Web del Instituto	01 ene 2008 31 dic 2008	Informe

Fuente: Calendario anual de actividades 2009, Instituto Federal Electoral.

IV.b.3. Pantallas de consulta

Para consultar la información, el sistema dispondrá de formatos preestablecidos y archivos que se pueden exportar a hojas de cálculo o bases de datos. El formato para estas dos últimas opciones será en archivos de texto (.txt), delimitados por caracteres o tabulaciones de acuerdo al formato que establezca para ello la Unidad de Servicios de Informática.

Los reportes pueden ser muy generales o específicos en función de los requerimientos de los usuarios potenciales del sistema. Un ejemplo de ello se presenta a continuación:

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Objetivo Estratégico.- Impulsar al interior de la institución, la identidad, la cohesión, liderazgos y la calidad de vida laboral, generando sistemas administrativos y organizacionales más eficientes					
UNIDAD DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA.					
Objetivo General.- Planear, coordinar, apoyar y atender las acciones de todas las áreas del Instituto en materia de tecnologías de la información, así como brindar una alta disponibilidad y seguridad en el funcionamiento de los sistemas y servicios informáticos, con el propósito de coadyuvar al desarrollo de los proyectos y actividades del Instituto.					
Dirección de Sistemas					
Objetivo específico	Proveer al Instituto de los sistemas de cómputo, los programas de capacitación, así como de los servicios de consulta y difusión de información a través de Internet e Intranet, necesarios para la consecución de sus objetivos.				
Líneas de acción	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar los sistemas de información del Proceso Electoral Federal y de apoyo institucional, que permitirán agilizar y facilitar la comunicación entre las áreas del Instituto.				
Presupuesto asignado	Presupuesto ejercido	Meta	%	Indicador de gestión	Fecha de entrega
\$1,000,000.00	\$375,000.00	Concluir el desarrollo de 8 sistemas electorales	30	Sistemas concluidos/sistemas sugeridos	Octubre 2009
Dirección de Operaciones					
Objetivo	Planear, organizar, dirigir y controlar la operación de la infraestructura y servicios de la Red Nacional de Informática del Instituto (RedIFE), así como brindar el soporte técnico a los usuarios de la misma.				

específico					
Líneas de acción	Implementar nuevas herramientas y servicios informáticos para modernizar y agilizar el intercambio de información entre las diferentes áreas del Instituto y que ayuden a incrementar la eficiencia y eficacia a través de la optimización de sus procesos.				
Presupuesto asignado	Presupuesto ejercido	Meta	%	Indicador de gestión	Fecha de entrega
\$10,000,000.00	\$3,000,000.00	Mantener la operación de la red durante los días y horas laborables	20	Interrupción de comunicación/horas estimadas de disponibilidad	Diciembre 2009

Fuente: NAVARRETE MARCO A., Propuesta de reporte para verificar el avance en las metas establecidas y el presupuesto ejercido.

UNIDAD DE SERVICIOS DE INFORMÁTICA

Subprograma	Presupuesto		Actividades cumplidas/programadas	Indicador de gestión
	Asignado	Ejercido		
Dirección de sistemas	\$1,000,000.00	\$375,000.00	30%	37.5%
Dirección de operaciones	\$10,000,000.00	\$3,000,000.00	20%	18%

Fuente: NAVARRETE MARCO A., Propuesta de reporte para conocer el presupuesto ejercido, actividades realizadas e indicadores de gestión cumplidos.

En nuestros reportes podemos apreciar el objetivo estratégico hacia el que está dirigido el Objetivo General de la Unidad Técnica, los objetivos específicos de cada Dirección de Área, las líneas de acción que fueron concebidas para el logro de la meta e indicadores de gestión asociados al objetivo específico, la cantidad de presupuesto asignado y ejercido de cada subprograma y el avance que se ha reportado en el sistema hasta ese momento.

IV.b.4. Pantallas para modificar

Estas pantallas permitirán corregir la información cuando haya sido mal capturada o se requiera adecuar el contenido de alguno(s) de los documentos rectores. El requerimiento deberá estar sustentado mediante oficio dirigido al Secretario Ejecutivo explicando el motivo de la adecuación.

El sistema podrá almacenar las modificaciones que se hagan a los documentos originales para evitar posibles controversias.

IV.b.5. Propuesta de informes

El Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales señala en su artículo 116, que el Consejo General tiene la facultad de crear las comisiones temporales que considere necesarias para el desempeño de sus funciones y cuenta de manera permanente con las siguientes: Capacitación Electoral y Educación Cívica, Organización Electoral, Prerrogativas y Partidos Políticos, Servicio Profesional Electoral, De Quejas y Denuncias y Registro Federal de Electores.

Cada Comisión debe presentar al inicio del año un programa de trabajo acorde a las políticas y programas generales que se establecieron para el año que transcurre.

De cada uno de los trabajos, comisiones o solicitudes que le hacen al Secretario Técnico de parte de los integrantes de la Comisión durante las sesiones que celebran, se debe presentar un informe, acuerdo o dictamen según corresponda.

Trimestralmente, el Secretario Ejecutivo, en representación de la Junta General Ejecutiva, presenta al Consejo General un informe de actividades que sintetiza las tareas que cada área desarrollo en el periodo en comento.³² Asimismo el informe anual de actividades resume las actividades que se llevaron a cabo a lo largo del año.

Ninguno de estos informes menciona cuales son las metas que se alcanzaron o cuales fueron los objetivos específicos que se cumplieron, por esa razón debe modificarse su contenido, para que brinde al lector una visión general de las actividades que desarrolló el Instituto y el interesado en estos temas pueda estudiar a fondo los informes que se presentan en las comisiones con motivo de las actividades propias de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas.

La redacción del informe que se presenta en las comisiones debe ser muy detallado, ¿Qué se hizo?, ¿Cuánto dinero se gasto?, ¿Qué impacto tuvieron las actividades?, ¿Cuál fue el beneficio que se obtuvo?, ¿Cuáles fueron las metas que se cumplieron? y ¿Cuál es el porcentaje de avance respecto a las actividades que se plantearon?.

Con esta información los consejeros electorales, miembros de la Comisión, deben decidir si es adecuado el cumplimiento de las actividades o es necesario realizar un cambio.

El informe trimestral debe considerar esta información, no obstante su redacción debe ser resumida e integral; será por interés de parte, que la información pueda ser ampliada al detalle que se requiera.

³² COFIPE, artículo 118, inciso s)

El informe anual debe concentrar en un par de cuartillas lo más relevante de cada Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica, enunciando las metas que se cumplieron, el presupuesto que se ejerció y el avance en los indicadores de gestión y desempeño.

IV.b.6. Seguimiento de actividades

Cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica es responsable de informar el avance que ha logrado en sus actividades, sin embargo, resulta fundamental que una autoridad externa evalúe el cumplimiento y la calidad de las mismas, supervisando su desempeño y gestión.

Actualmente el Instituto no cuenta con un área dedicada a dar seguimiento a las actividades que realiza su estructura y queda a consideración de los titulares de cada área o los responsables de esta información enviar el avance o informe de cumplimiento de las actividades del Calendario Anual, por ello es relevante que una visión externa, exenta de sesgos coordine y revise su elaboración.

IV.b.6.a. Cumplimiento de objetivos específicos

En el Calendario anual, cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica tiene el compromiso de realizar las actividades que se planteó, lo que conlleva al cumplimiento de las líneas de acción de las cuales se derivan, mismas que permitirán alcanzar el objetivo específico.

Este es el elemento crucial del sistema, ya que el cumplimiento de los objetivos específicos conlleva implícitamente el ejercicio del presupuesto, así como la satisfacción de un requerimiento; el avance de un indicador mide en última instancia el logro de la meta.

IV.b.6.b. Avance en los indicadores de gestión

Para poder medir el grado de avance que tiene cada uno de los objetivos específicos que se plantearon en el documento de políticas y programas generales y que competen a cada una de las direcciones de área, se formulan indicadores de gestión o desempeño con base en las atribuciones que tienen las direcciones ejecutivas y unidades técnicas. En su diseño se debe considerar el impacto que tendrían en el periodo a evaluar, que puede ser un año preelectoral (preparación del proceso); electoral (ejecución de la elección) y postelectoral (evaluación del proceso).

Los indicadores de gestión deben ser propuestos por el área de planeación, sometidos a consideración de los titulares de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas y aprobados por la Junta General Ejecutiva.

IV.b.6.c. Presupuesto ejercido

Durante el desarrollo de las actividades es importante conocer si el avance fue constante o hubo interrupciones por cuestiones administrativas o factores externos. Habiendo sorteado lo anterior, es fundamental conocer si el gasto del presupuesto fue eficiente, de lo contrario deberá evaluarse si es pertinente continuar con la misma estrategia o debe ser reorientada para conseguir la meta planteada.

Actualmente los enlaces administrativos tienen herramientas para dar seguimiento al ejercicio presupuestal, sin embargo, la información que aparece en el Sistema Integral de Administración de Recursos (SIAR) no es amigable y tampoco es del conocimiento de todos. Si recurrimos al concepto de transparencia, resulta fundamental mostrar a los mandos medios y superiores el ejercicio del gasto para comprometer sus actividades a lograr un óptimo desempeño.

IV.c. Cronograma de planeación

El cronograma de planeación implica definir responsables, tareas y plazos; para ello se desagregan las siguientes actividades.

IV.c.1. Integración de un equipo de trabajo multidisciplinario responsable de la construcción de los documentos rectores.

Este equipo deberá estar integrado por funcionarios de la Contraloría General, Dirección Ejecutiva de Administración, Dirección del Servicio Profesional Electoral, Unidad de Servicios de Informática, Centro para el Desarrollo Democrático, y bajo circunstancias ideales, todos coordinados por una Unidad de Planeación.

IV.c.2. Designación del enlace por cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica que proporcionará la información que se solicita.

Como mencionamos al principio de este trabajo, hay direcciones ejecutivas que tienen un número excesivo de personas para desempeñar distintas tareas y otras que apenas es suficiente su estructura para cumplir con sus actividades. Por esta razón, consideramos que la Secretaria particular o Técnica de cada Dirección o Unidad debe asumir esta función. La propuesta tiene sustento en el hecho de que sería la persona que ayudaría a turnar asuntos a las demás áreas para que den respuesta a las solicitudes o requerimientos, considerando su conocimiento de la operación interna.

IV.c.3. Definición del modo de comunicación del grupo y la periodicidad de sus reuniones.

Actualmente existe una amplia gama de medios de comunicación, por lo cual las reuniones de trabajo del grupo durante la planeación e instrumentación del proyecto deben programarse una vez por semana, con puntos específicos a desarrollar de una reunión a otra, usando preferentemente las videoconferencias y en aquellos temas que requieran la aprobación de la mayoría o si deben definirse asuntos relevantes, serán convocadas para realizarla de manera presencial.

La información que será consultada en la siguiente reunión debe ser del conocimiento de los integrantes del grupo, de manera que puedan retroalimentar las propuestas que se presentan.

La convocatoria a las reuniones puede ser vía correo electrónico o mensaje de texto. Cada funcionario designado por los titulares del área podrá asistir con un máximo de 2 asesores.

CONCLUSIONES

Los sistemas de información simplifican procesos rutinarios que proporcionan datos indispensables para monitorear eventos, tomar decisiones y atender o corregir contingencias. El tiempo que tarda la consolidación de los datos y su integración disminuye la cantidad de personas requeridas anteriormente en su elaboración.

Contar con un sistema que permita presentar datos para analizarlos y tener al personal que lo interprete correctamente es una labor estratégica que no debe dejarse a la consideración de algunas personas. El sistema, los datos y los analistas son la columna vertebral de cualquier ejercicio de planeación estratégica.

A pesar de ello, siempre es importante contar con un sistema que resguarde información, lo que permite dar continuidad a los proyectos planteados y evitar que sean abandonados cuando se presentan problemas, ya que generalmente los cambios en la estructura directiva del Instituto suele dejar inconcluso el trabajo realizado con todo lo que esto conlleva.

Lo relevante de este trabajo es la manera en que se entrelazan los documentos rectores para el caso particular del Instituto Federal Electoral y posibilita la creación una base de datos que brinde información para evaluar, anticipar, estimar y en su caso corregir actividades para lograr una gestión eficiente.

Sin embargo, existen algunas aristas en su desarrollo que impiden transitar sin contratiempos, en primer lugar está la NECESIDAD. Si no se requiere la información, no es indispensable desarrollar un sistema.

Las solicitudes de información se satisfacen mediante actividades intensivas en horas hombre, cuando esas horas podrían ser sustituidas por análisis o incluso disminuir la jornada laboral a 6 horas diarias y ofrecer con ello al personal de nivel operativo realizar actividades personales de formación y/o esparcimiento, que se reflejarían en un incremento de su nivel de vida y en consecuencia en mejor desempeño laboral.

Un complemento a esta propuesta es el Programa de escuelas de tiempo completo instaurado por la Secretaría de Educación Pública, cuyo objetivo es la participación de los padres en la educación para lograr un mayor bienestar familiar.

Otro elemento es la OPORTUNIDAD, si la información no está disponible en el momento que se requiere pierde relevancia para atender situaciones particulares.

Además, para que un sistema proporcione información oportuna en tiempo real, deberá existir COORDINACIÓN entre las distintas áreas involucradas en el desarrollo del mismo, para que los datos estén disponibles en todo momento y cualquier usuario autorizado pueda consultarlos.

Quizá el elemento más importante para instrumentar este sistema será la MENTALIDAD de los usuarios al cambio. Los empleados generalmente se acostumbran a realizar procedimientos que en ocasiones tienen errores de origen debido a que se transmiten en el tiempo, permanecen inalterables y sin ninguna razón aparente para modificarlos.

Este punto es fundamental para lograr instrumentar con éxito cualquier sistema, si satisface en el corto tiempo las necesidades de los usuarios será bien aceptado, en caso contrario habrá resistencia a su uso y posiblemente esté encaminado al fracaso.

Otro elemento para que opere y tenga relevancia su construcción es que todos los niveles ejecutivos de la estructura organizacional participen en su desarrollo, debido a que es indispensable la dirección de los consejeros electorales y el Secretario Ejecutivo, ya que ellos determinan cuales son las prioridades del Instituto, los recursos que van a ejercer y los responsables que las atenderán.

Para poder identificar o anticipar alguna contingencia es necesario contar con información básica, esta información deberá integrarse en los documentos que cada una de las áreas presenta a la autoridad competente (Comisiones, Junta General Ejecutiva, Consejo General), por esta razón es fundamental que sean oportunos. Si por el contrario se mantiene la costumbre de enviar grandes cantidades de papel considerando que con ello se justifica el gasto que hace cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica, ningún ejercicio de planeación estratégica será suficiente para contrarrestar las malas prácticas.

Entonces, una vez que se han redactado las políticas y programas generales, se estima el costo que tendrá alcanzar cada una de las metas que se han planteado y el tiempo en cual se pretende realizarlas, lo que deriva respectivamente en el Anteproyecto de presupuesto y el Calendario anual de actividades; sin embargo, es de suma importancia que exista una estructura estratégica que dirija los esfuerzos durante su elaboración, ya que se corre el riesgo de invertir recursos, tiempo y personal sin obtener un resultado satisfactorio.

Por esa razón, se propone la creación de un área de planeación que junto con cada una de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas logren obtener una retroalimentación que incluya información estratégica para elaborar los informes que se presentan al Consejo General o a la Junta General Ejecutiva.

Esta área también sería responsable de coordinar la elaboración de los documentos rectores; de conjuntar todos los esfuerzos orientándolos hacia un modelo de planeación estratégica institucional; de verificar la congruencia entre los distintos instrumentos programáticos con la misión, visión y objetivos institucionales; promover una mayor coordinación entre las distintas áreas del Instituto Federal Electoral con el fin de programar actividades que sean distribuidas equitativamente, evitando duplicar tareas para ahorrar recursos. Lo anterior será posible mediante la elaboración de criterios y lineamientos que le permitan obtener de las direcciones ejecutivas y unidades técnicas aportaciones homogéneas que puedan ser integradas en un documento institucional.

Otra función de esta área sería monitorear el cumplimiento de las actividades de conformidad con las políticas y programas generales del Instituto Federal Electoral aprobadas por el Consejo General y reportar el avance en los indicadores de gestión para que las autoridades competentes evalúen el trabajo realizado hasta la fecha de corte.

Una justificación para desarrollar el sistema es tener elementos para evaluar objetivamente el desempeño de cada funcionario responsable de administrar recursos humanos, financieros y/o materiales. Si se detectan inconsistencias en el ejercicio de sus actividades, podrá evaluarse sus deficiencias y promover la impartición de capacitación para mejorar esas áreas que presentan problemas.

El éxito de un buen sistema radica en la convención de todos los niveles involucrados en la generación y consulta de la información. De ellos dependen los datos que contendrá, la manera de consultarlos, presentarlos y exportarlos para realizar análisis minuciosos o reportes detallados.

En el sector público es común apreciar que los cuadros directivos cambian cuando lo niveles superiores jerárquicos son substituidos, lo cual provoca interrupciones en proyectos estratégicos. Por esa razón es fundamental que en un ejercicio de conciencia se diseñe lo que en un futuro será el indicador de la gestión institucional, sin tener sesgo alguno.

Para lograr conjuntar y homogenizar la experiencia y el conocimiento teórico-práctico que tiene el personal del Instituto Federal Electoral, es muy importante que cuente con un sistema en donde se capture la información periódica y sistemáticamente para avanzar en el cumplimiento de actividades y que esto se vea reflejado tanto en los indicadores de gestión como en la consecución de los metas de cada área, cumpliendo con ello el objetivo general planteado por cada Dirección Ejecutiva y Unidad Técnica.

La gestión a través de los sistemas de información es un tema reciente, sin embargo, su implementación supone una visión del futuro que implica concebir los medios y las políticas que le permitirán a la organización alcanzar esa visión, los temas tácticos tienen que ver con la aplicación de reglas y la creación de aplicaciones que permitan a cada área realizar su trabajo y mediante una correlación de datos puedan convertirse en información relevante para la toma de decisiones

La esencia de toda la planeación radica en la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos que planteen los consejeros electorales y Secretario Ejecutivo.

A partir de estos conceptos todos los esfuerzos y recursos del Instituto deben destinarse a la consecución de ellos. De ahí que la elaboración del documento de políticas y programas generales se considere el principal documento rector.

Su construcción es la última etapa de un proceso de planeación estratégica, ya que se desarrolla cuando fueron revisadas y en su caso atendidas todas las observaciones que se realizaron a lo largo del proceso de construcción.

La interrelación de los documentos rectores del Instituto conlleva la supervisión del desempeño de la estructura en cualquier momento en el tiempo, bajo el principio de que cualquier actividad que se ejecute siempre será encausada a la consecución de alguna meta.

La posibilidad de revisar de manera impresa la correlación que existe entre ellos y los elementos que la integran, así como elaborar metas e indicadores estratégicos para los años tipo³³ y considerar de manera adicional la elaboración de indicadores específicos para cada uno de estos años, resulta ser una herramienta indispensable en un proyecto de planeación institucional.

Lograr lo anterior pareciera ser algo relativamente sencillo, sin embargo, no todas las personas que participan en la elaboración de estos documentos tienen conocimientos sobre planeación, organización documental, redacción de informes, análisis presupuestal o seguimiento de indicadores de gestión, por mencionar algunos elementos.

Para lograr documentos de calidad debemos hacer partícipes a los niveles de mando medio, ya que de ellos depende la conducción y seguimiento de las actividades.

Finalmente se debe consultar a las áreas involucradas en el desarrollo del sistema para considerar los detalles de operación, así como conocer su relación con otras áreas para poder vincular de alguna manera la información y evitar con ello la duplicidad de datos.

³³ Año preelectoral, electoral y postelectoral.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el objetivo de este trabajo es crear un sistema de información; no obstante surge la interrogante, si existen problemas en cada estructura, ¿por qué no comenzar a modificarla? la respuesta es la clave, se requiere una justificación para hacerlo sustentada en información precisa y en desempeño laboral, elementos que aún no han sido depurados en el Instituto ya que en ocasiones se evalúa de manera subjetiva.

De este sistema se podría obtener los informes mensuales de las comisiones y trimestrales de la Junta General Ejecutiva que se presentan al Consejo General y anual que reporta el gasto presupuestal.

¿Qué podemos evitar con sistemas de información confiables?. Existen un sin número de teorías, modelos e información económica que podrían ajustar los gastos en función de los ingresos que se perciben. Para que una política pública pueda prosperar se necesita consenso así como la voluntad y disposición para hacer las cosas. Si alguna de estas características no está presente resulta infructuoso elaborar planes y estrategias para enfrentar situaciones particulares.

Los recursos con los que cuenta México son suficientes para lograr una economía estable, capaz de competir con cualquier país del mundo, somos ricos en flora, fauna, litorales, climas y territorio. Si encausamos todos nuestros esfuerzos como lo pretende cada seis años el Plan nacional de desarrollo, nuestra economía, sociedad y cultura pueden avanzar aceleradamente, de lo contrario mantendremos un estado permanente de insatisfacción y conformismo que repercute en el ánimo de las personas y las personas son quienes conforman y hacen a los países, quienes gobiernan solo representan los intereses ciudadanos y esto es algo que no deben olvidar los funcionarios públicos de cualquier nivel.

BIBLIOGRAFÍA

	Leyes	Fecha de expedición	Última modificación
1.	Clasificador por objeto del gasto de la administración pública federal	13/10/2000	11/01/2007
2.	Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal	04/12/2006	
3.	Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2007	27/12/2006	
4.	Ley de Planeación	05/01/1983	13/06/2003
5.	Ley de Presupuesto, Contabilidad Y Gasto Público	31/12/1976	10/04/2003
6.	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	30/03/2006	27/12/2006
7.	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	29/12/1976	02/06/2006
8.	Programa de Mejoramiento de la Gestión		
9.	Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación	28/12/2006	

www.normateca.gob.mx

10. BEEKMAN GEORGE, Computación e informática hoy, 1ª edición, Pearson, México, 1995. 372 p.
11. BETANCOURT PARTIDA CARLOS E., El ABC de los impuestos en México, 3ª edición, ECAFSA, México, 1999. 80 p.
12. CARBONELL MIGUEL, VÁZQUEZ RODOLFO, Coord., Poder, derecho y corrupción, 1ª edición, Siglo XXI, México, 2003. 306 p.
13. CRICK BERNARD, En defensa de la política, 1ª edición, Tusquets editores, México, noviembre 2001. 328 p.
14. EDWARDS C, WARD J., BYTHEWAY A., Fundamentos de sistemas de información, 2ª edición, Prentice Hall, Madrid, 1998. 205 p.
15. INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México, Talleres Gráficos de México, octubre 2005. 277 p.
16. INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, México, Talleres Gráficos de México, marzo 2008. 329 p.
17. INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, México, Talleres Gráficos de México, marzo 2008. 95 p.
18. INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, Reglamento del Instituto Federal Electoral en materia de transparencia y acceso a la información, México, Talleres Gráficos de México, marzo 2008. 77 p.

19. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Eje 5. Democracia efectiva y política exterior responsable, pág 109. DOF 31 de mayo de 2007.
20. SARTORI GIOVANNI, ¿Qué es la democracia?, 1ª edición, Taurus, México, marzo 2003. 483 p.
21. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal, México, Talleres de impresión de estampillas y valores, febrero 2001. 456 p.
22. STONER JAMES A.F., FREEMAN R. Edward, GILBERT Jr. DANIEL R., Administración, 6a edición, Prentice Hall, México, 1996. 690 p.
23. TOMÁS MIKLOS, Criterios básicos de planeación, 1ª edición, Instituto Federal Electoral, México, agosto 1998. 93 p.
24. WOLDENBERG JOSÉ, México, la historia de su democracia, Fundación Televisa, México, enero 2004. 3 volúmenes de DVD's.