



MODELO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL INE

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Tabla de contenido

Introducción	2
Sustento Jurídico	3
Definiciones	3
De la Prospectiva Estratégica	4
Definición	8
Beneficios	8
Objetivo del componente	9
De los criterios.....	9
Criterios para la alineación estratégica institucional	9
Políticas Generales	9
Diseño de la alineación estratégica institucional.....	9
Aprobación de la alineación estratégica institucional	10
Objetivos, metas e indicadores.....	10
Criterios para la Formulación de estrategias	12
Diseño de estrategias	12
Aprobación de la Estrategia	13
Ejecución de la Estrategia	13
Seguimiento de la Estrategia.....	14
Bibliografía	15

Introducción

El Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, tiene por objeto orientar el desempeño del INE hacia el cumplimiento de su visión y misión organizacional, el cual se materializa a través del Modelo de Planeación Institucional (MPI) aprobado mediante acuerdo del Consejo General: INE/CG270/2019, que en concordancia con el Plan antes referido, articula la planeación institucional a través de cuatro programas transversales, ocho componentes metodológicos, además de la analítica y ciencia de datos, como elementos fundamentales para el desarrollo organizacional.

Bajo el contexto anterior, la “Prospectiva Estratégica” es uno de ocho componentes metodológicos que integran el Modelo de Planeación Institucional y funge como elemento de comunicación e interconexión entre el PEI 2016-2026 y el Modelo de Planeación Institucional, en donde la Prospectiva Estratégica define las líneas generales y acciones para alcanzar la visión y misión institucional, a la vez que orienta el quehacer de las Unidades Responsables del Instituto Nacional Electoral hacia la proyección de estrategias con una perspectiva de mediano y largo plazo, tomando como base los objetivos estratégicos del INE: 1) Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia; 2) Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país, y 3) Garantizar el derecho a la identidad.

De esta forma, la prospectiva contribuye a la exploración y definición de estrategias, considerando sus fortalezas y debilidades, para construir el futuro más conveniente a través de la identificación de alternativas y medios viables por medio de un proceso participativo y reflexivo¹, en el que se involucran a diferentes Unidades Responsables.

El presente documento está integrado por los elementos básicos de la Prospectiva Estratégica, así como el proceso de construcción del componente con el objeto de atender lo dispuesto en el PEI 2016-2026 y el Modelo de Planeación Institucional, de tal manera que el Instituto Nacional Electoral se encuentre en condiciones de enfrentar los retos que afronta cualquier organización bajo contextos de incertidumbre, cambios y nuevos retos que contribuyan al logro de la misión y visión institucional.

¹ Véase Astigarraga Eneko, "Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica", ICAP -Revista Centroamericana de Administración Pública (71), Diciembre 2016.

Sustento Jurídico

Acuerdo INE/CG270/2019 puntos Segundo y Tercero.

Glosario

Comité de Planeación Institucional:	Comité de Planeación Institucional del Instituto Nacional Electoral
CPEUM:	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
FODA	Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
Instituto:	Instituto Nacional Electoral
LGIFE:	Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales
MPI:	Modelo de Planeación Institucional
PEI:	Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026
UR:	Unidad (es) Responsable (s) del Instituto

Definiciones

- a) Cartera Institucional de Proyectos: conjunto de proyectos que se agrupan de acuerdo con su alineación con los objetivos estratégicos institucionales, para efficientar la asignación de recursos presupuestales y su ejecución.
- b) Estrategia: conjunto de políticas y proyectos institucionales que permitirán alinear las metas y objetivos estratégicos con las acciones necesarias para su consecución.
- c) Objetivo Estratégico: establecen los principales logros que se deberán alcanzar hacia el año 2026 y constituyen la base para la construcción de los indicadores de desempeño estratégico estableciendo la guía que determinará los procesos para la toma de decisiones.
- d) Política General: son directrices que orientarán la toma de decisiones y la operación del Instituto, su aplicación es de carácter general y su implementación se lleva a cabo en el entorno del marco legal y normativo institucional.
- e) PEI 2016-2026: establece el itinerario para modernizar la gestión del Instituto, proporcionando herramientas con las cuales su operación sea más eficiente y orientada a los resultados necesarios para la consecución de los objetivos establecidos en el corto, mediano y largo plazo.

- f) **Proyectos Estratégicos:** son iniciativas de primer nivel que apoyan el cumplimiento de la misión, la visión y de los objetivos estratégicos institucionales, y se traducen en un elemento importante del presupuesto del Instituto, facilitando la toma de decisiones en la asignación de recursos, la comunicación, la transparencia y la rendición de cuentas.
- g) **Proyecto específico:** Esfuerzo de trabajo temporal compuesto de actividades y recursos para el logro de objetivos específicos de una UR con relación a sus funciones en un tiempo determinado.

De la Prospectiva Estratégica

Un elemento característico de la planeación estratégica es la de orientar el futuro de las organizaciones para el desarrollo de sus actividades en función de su misión y visión, para ello la prospectiva se apoya en la construcción de futuros probables para seleccionar el más óptimo con base en un análisis sistemático de factores que pudieran contribuir o afectar los futuros deseados de una organización²; o bien, la prospectiva vista de una forma más práctica y asequible, se puede convertir en un proceso de apoyo y constante retroalimentación en la planeación y operación de los objetivos estratégicos de la organización a partir de la identificación de actores clave en la organización, el fomento de su participación y reflexión para la alineación de sus funciones y metas a los objetivos estratégicos, con miras a dar cumplimiento a la visión de la organización en el mediano y largo plazo.

Algunas de las ventajas de la prospectiva estratégica vista de una forma más práctica, es que permiten facilitar y contar con información relevante, comprensible y a tiempo para el establecimiento de la prioridad de objetivos y seguimiento de estos bajo contextos complejos. Además, contribuyen a los procesos de reflexión y planificación estratégica de la organización con miras al futuro.

² Véase Alfonso Chung Pinzás, "Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico", Industrial Data, vol. 12, núm. 2, julio-diciembre, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú, 2009, pp. 27-31; Godet Michel, en colaboración con Philippe Durance, "Prospectiva Estratégica: problemas y métodos", Cuaderno, No.20, Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, Enero, 2007; y Baena Paz Guillermina (Coord.), Planeación Prospectiva Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2015.

La prospectiva estratégica es aplicable en diferentes ámbitos, por ejemplo, en *el territorial* para el desarrollo sustentable y mejora de la calidad de vida; en el *ámbito de seguridad*, para el análisis de riesgos a la integridad física de las personas; en el *campo de la tecnología*, para la innovación y desarrollo de la ciencia y la técnica; en el *ámbito social*, para la construcción de diversas alternativas en la solución de problemáticas sociales; entre muchos otros campos³.

De ahí que cualquier organización puede hacer uso de la prospectiva estratégica como una herramienta para construir un futuro viable en concordancia con su misión y objetivos estratégicos. En lo correspondiente a la organización de elecciones libres y democráticas, función principal del Instituto, la prospectiva estratégica se presenta como una herramienta de gran utilidad en la planeación y desarrollo de los procesos electorales que los nuevos tiempos exigen.

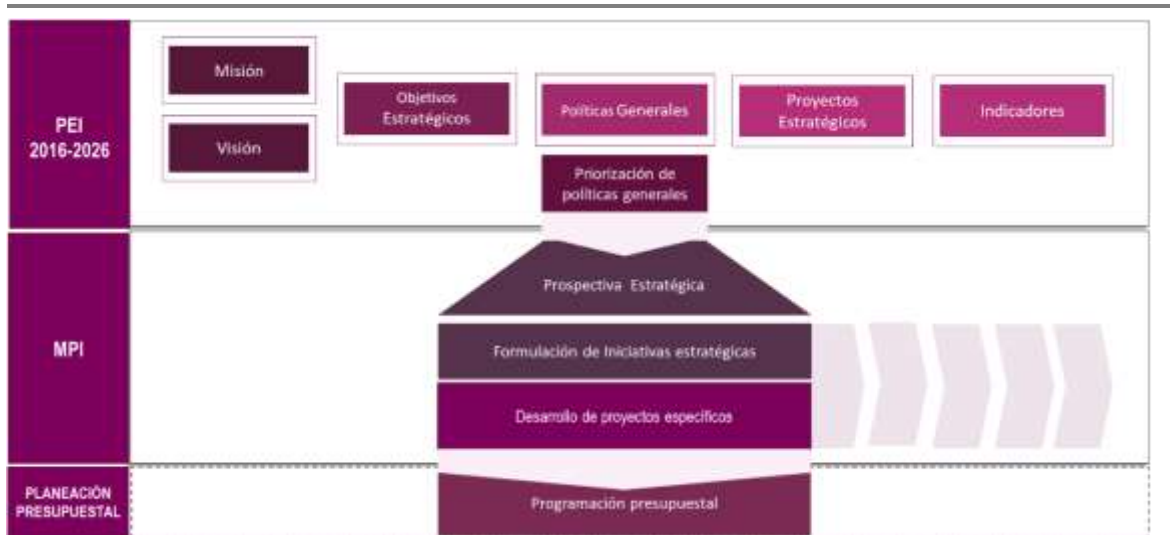
Para lograr la misión y visión del Instituto y estar en condiciones de poder cumplir con el mandato constitucional, resulta necesario tomar en cuenta los objetivos, proyectos estratégicos y procesos sustantivos de la institución; la interrelación entre los actores clave y su coordinación; así como generar mecanismos de seguimiento a los proyectos estratégicos de mediano y largo plazo. Lo anterior, con el objeto de edificar y hacer explícito un futuro más viable, conforme a las fortalezas y áreas de oportunidad de la institución.

De tal forma que el componente de Prospectiva Estratégica a través de procesos involucramiento, deliberación y establecimiento de prioridades, busca dirigir los esfuerzos de las UR de una forma participativa y coordinada, con una sola visión de futuro y alineadas a los objetivos estratégicos.

Un elemento fundamental para implementar la prospectiva estratégica es la alineación estratégica ya que facilita la congruencia entre el PEI y los esfuerzos de las UR, privilegiando en todo momento la razón de ser del Instituto, la cual se sustenta en las atribuciones que le fueron conferidas en la CPEUM y la LGIPE. De tal forma que las decisiones y prioridades que se tomen en el Instituto deben ser coherentes con su misión, sus objetivos estratégicos y las políticas generales, para ello todas las UR deben estar debidamente coordinadas y encaminadas para dar cumplimiento a las funciones que cada una de ellas tiene conferidas.

³ Véase Carlos William Mera Rodríguez, “Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones”, Revista Estrategia Organizacional, 2012, pp.25-30.

Figura 1. Alineación estratégica



FUENTE: Diseño y elaboración propios del INE.

La importancia de la alineación estratégica es que además de permitir que se cumpla con la misión y objetivos estratégicos, también puede mejorar sustantivamente la operación de la organización, evitando que se realicen actividades aisladas que no contribuyen a los objetivos estratégicos del Instituto y permitiendo en cambio, canalizar los esfuerzos de las distintas UR hacia el cumplimiento de las prioridades de conformidad con su misión y valores institucionales.

Por otro lado, la visión representa la imagen ideal del Instituto hacia el año 2026, lo cual significa visualizarlo en el mediano y largo plazo conforme a las políticas generales y proyectos estratégicos establecidos en el PEI.

Partiendo de lo anterior y para el logro de la alineación estratégica del Instituto, la Prospectiva Estratégica es el componente que contribuye a que las acciones de las distintas UR se puedan alinear a la misión de la institución, a sus objetivos estratégicos y políticas generales a través de una serie de acciones o pasos estratégicos que se realizarían en el presente, pero con miras a lograr el futuro deseado, tomando en cuenta la visión del Instituto.

Ahora bien, la formulación de estrategias conlleva un proceso de análisis con una visión de corto, mediano y largo plazo, para atender los asuntos de mayor impacto y relevancia

en el Instituto, por ello es preciso identificar las fortalezas y debilidades, así como el entorno externo y ambiente organizacional que predomina al interior, con objeto de proponer impulsar estrategias consistentes y realistas.

Figura 2. Proceso de diseño y formulación de la estrategia



FUENTE: Diseño y elaboración propios del INE.

El diseño de estrategias en el Instituto, parte de la priorización de las políticas generales, requiere del análisis de la situación actual, en su caso, de problemas e identificación de soluciones y elaboración de planes de acción, que permitan al Instituto cumplir el futuro planeado.

La gestión estratégica implica tomar decisiones en el presente para alcanzar un futuro deseable en el largo plazo, es así, que todas las decisiones deben de estar sustentadas en un diagnóstico, partiendo de información reciente, el cual tiene como propósito evaluar la situación actual del Instituto, con el apoyo de diversas herramientas.

Es fundamental contar con la participación de las UR involucradas, tanto de aquellos que influyen en la políticas, programas y proyectos, como de aquellos que pueden verse afectados por las nuevas estrategias.

La participación de los involucrados contribuye a la sostenibilidad de las estrategias, que se pretendan realizar, así como para lograr un mayor consenso y aceptación de las acciones, medidas y políticas adoptadas, evitando posibles diferencias e inconsistencias.

El trabajo coordinado posibilita que las estrategias, programas y proyectos den mejores resultados y sean más eficaces, en la medida que participen y se involucren todos los interesados.

Definición

Prospectiva estratégica, entendida como un proceso participativo con miras al futuro de mediano y largo plazo, con el objetivo de contar con mejores decisiones en el presente para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del Instituto a través de acciones coordinadas y alineadas a la misión y visión institucional.

En este sentido la estrategia consiste en un conjunto de decisiones condicionales que van a definir las actividades a realizar en función de las prioridades a mediano y largo plazo que se establezcan.

Beneficios

Entre los principales beneficios que se buscan con la implementación de la prospectiva estratégica en el Instituto, se destacan los siguientes:

- Concentrar las actividades del Instituto en las prioridades señaladas por la alta dirección.
- Facilitar la participación y permitir la identificación de responsabilidades y tareas de cada una de las UR involucradas.
- Generar una adecuada coordinación y comunicación entre los involucrados.
- Contribuir a los procesos de reflexión y planificación estratégica de la organización.
- Ayudar a suministrar información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno del Instituto.
- Profundizar en el conocimiento de tendencias y alternativas tecnológicas que impactan en el adecuado funcionamiento del Instituto.
- Contribuir a la difusión de una cultura de visualización y creación de futuro, así como de innovación en el Instituto.
- Generar una cultura en el Instituto para afrontar los cambios profundos, como áreas de oportunidad, al abordar el futuro como un reto posible de modelar.

Objetivo del componente

Definir los criterios que se aplicarán en la alineación estratégica institucional y en el diseño y formulación de las estrategias que deriven de las prioridades institucionales para el logro de los objetivos estratégicos y cumplimiento de la misión y visión.

De los criterios

Los presentes criterios tienen por objeto normar las acciones que se aplicarán en la alineación estratégica institucional y en el diseño y formulación de las estrategias, que las diversas UR propongan para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI, en concordancia con la priorización de políticas generales que se realice para el cumplimiento de la visión y misión.

Los criterios son de observancia obligatoria para las UR que participen en el diseño y formulación de estrategias para la atención de las prioridades institucionales en el marco de la implementación del PEI y del MPI.

Criterios para la alineación estratégica institucional

Políticas Generales

1. Deberán estar priorizadas por el Comité de Planeación Institucional.
2. La priorización se realizará anualmente y deberá contener la prospectiva estratégica para los años futuros del PEI .

Diseño de la alineación estratégica institucional

1. La alineación estratégica institucional cuando menos atenderá los objetivos estratégicos y proyectos estratégicos definidos en el PEI 2016-2026.
2. Cada UR deberá contar con la alineación al PEI (objetivos estratégicos y proyectos estratégicos), los objetivos de la UR, procesos sustantivos (o resultados clave), indicadores y metas.
3. Es responsabilidad de las UR realizar la alineación estratégica, en el ámbito de sus respectivas competencias.
4. La Secretaría Ejecutiva a través de la Coordinación de Planeación Institucional coordinará los trabajos que realicen las UR.

Aprobación de la alineación estratégica institucional

1. La alineación estratégica institucional, así como sus modificaciones, serán presentadas para aprobación del Comité de Planeación Institucional.
2. El Comité de Planeación Institucional deberá informar semestralmente a la Junta General Ejecutiva la alineación estratégica institucional.

Objetivos, metas e indicadores

1. Los objetivos estratégicos del PEI deberán contar con elementos que permitan dar a conocer las acciones que funcionan mejor para lograr su cumplimiento.
2. Los proyectos estratégicos del PEI deberán contar con objetivos que permitan el seguimiento de metas a través de indicadores.
3. Los objetivos de las UR serán los establecidos en el Manual de Organización General del Instituto y en los manuales de organización específicos.
4. Los indicadores serán estratégicos o de gestión, de conformidad con lo siguiente:
 - Estratégico:
 - a. Miden impactos, resultados y productos
 - b. Están planteados con una visión de largo plazo y para solucionar problemas complejos
 - c. Puede medir la solución que cambia la realidad social, con visión de largo plazo y de planeación
 - Gestión:
 - a. Miden procesos, actividades e insumos
 - b. Son de corto plazo y programables
 - c. De producto como de proceso, mide los objetivos que surgen de la administración cotidiana
5. Los indicadores que se establezcan de tipo estratégico deberán observar la dimensión de eficacia, es decir, mide el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados del proceso, proyecto, la cobertura de los productos del proyecto, y qué grupo en específico de la población objetivo del proyecto se está atendiendo en un periodo específico de tiempo.
6. Los indicadores que se establezcan de tipo gestión deberán observar alguna de las dimensiones que a continuación se indican, de acuerdo con la meta o aspecto de ella que se vaya a medir o cuantificar:

- a. Eficiencia: Mide el uso de los recursos (humanos, financieros, equipamiento, etc.) disponibles con respecto a los productos derivados del proceso o acción del proyecto.
 - b. Calidad: Mide los atributos, específicos de la provisión de los bienes y servicios que produce el proceso o proyecto, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a la necesidad del usuario. En general se contrasta su medición con respecto a estándares previamente establecidos. También pueden medir: oportunidad, facilidad de acceso, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención, etc.
 - c. Economía: Mide cuán adecuadamente son administrados los recursos que se utilizan para la producción de los bienes y servicios del proceso o proyecto.
- 7. Para los proyectos específicos se utilizarán los objetivos, metas e indicadores establecidos en la Cartera Institucional de Proyectos.
 - 8. Para los procesos del Instituto se utilizará la alineación estratégica del Modelo de Gestión por Procesos.

Criterios para la Formulación de estrategias

Diseño de estrategias

1. Las estrategias se diseñarán con base en las políticas generales priorizadas, o bien a propuesta o solicitud expresa de los órganos de dirección.
2. Conforme al proceso de diseño y formulación de la estrategia (Figura 1), se realizará el diagnóstico de la situación actual del Instituto a la luz de la política general que se promoverá, utilizando como herramienta la matriz de FODA, instrumento que facilita la correlación de oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades detectadas.
3. El diagnóstico deberá de exponer un panorama claro sobre las ventajas competitivas y limitantes más importantes del Instituto. Información clave para definir el posicionamiento estratégico del Instituto y para definir las alternativas y posibles futuros.
4. Con base en los resultados de la matriz FODA, se estará en posibilidad de realizar un proceso de participación reflexivo que permita dar respuesta a las preguntas: ¿En dónde estamos? y a ¿dónde queremos llegar?; para tal efecto, será importante identificar las capacidades, habilidades, competencia y talento con que cuenta el Instituto.
5. Las respuestas a las preguntas anteriores deberán dar como resultado el origen de las nuevas estrategias, esta se convierte en uno de los propósitos del Instituto con una perspectiva de mediano y largo plazo.
6. La denominación de la nueva estrategia debe ser clara, corta, concisa, medible y temporal e invariablemente debe estar alineada al menos a una política general priorizada y a un proyecto estratégico.

7. Todas las estrategias podrán contener:
 - a. Denominación
 - b. Fecha de formulación
 - c. Alineación clara con el PEI
 - d. Objetivo general
 - e. Un Plan de acción de alto nivel que incluya:
 1. Indicador del alto nivel
 2. Meta de alto nivel
 3. Líneas de acción
 4. Periodo estimado para su desarrollo
 5. Responsable por línea de acción
 - f. Factores claves de éxito
 - g. Factores de riesgo
 - h. Involucrados
 - i. Líder de la Estrategia que defina el Comité de Planeación Institucional

Aprobación de la Estrategia

1. El líder de la estrategia la presentará para su aprobación al Comité de Planeación Institucional, debiendo en su caso, realizar los ajustes que este órgano colegiado recomiende.
2. La estrategia aprobada por el Comité de Planeación Institucional será presentada por el líder de la estrategia ante la Junta General Ejecutiva, para su aprobación y posterior implementación, debiendo informar semestralmente los avances de su ejecución.

Ejecución de la Estrategia

1. Una vez aprobada la estrategia, cada UR participante iniciará la implementación de la estrategia conforme al plan definido, coordinados en todo momento por el líder de la estrategia, esto con el fin de mantener la consistencia entre los involucrados.
2. Cada UR será responsable de las acciones, programa y proyectos, que estén bajo su responsabilidad, por lo que el personal directivo involucrado, deberá de gestionar y tomar las decisiones correspondientes para cumplir con el plan aprobado,

privilegiando en todo momento, la integralidad de la estrategia y cumplimiento de los objetivos planteados.

Seguimiento de la Estrategia

1. Los líderes de la estrategia, las UR involucradas y la Coordinación de Planeación Institucional deberán de realizar reuniones frecuentes, para conocer los avances en la implementación y ejecución de la estrategia a cargo de las UR.
2. El seguimiento se deberá de realizar comparando los resultados esperados contra los reales, a fin de aplicar las medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumple con lo planeado, la retroalimentación y la toma de decisiones oportuna contribuirán en el desarrollo efectivo de la estrategia.
3. El seguimiento de la estrategia también deberá de realizarse analizando la congruencia, consistencia y viabilidad, elementos que servirán como línea base para las futuras acciones de seguimiento.
4. Es fundamental que el seguimiento de la estrategia se efectúe con base en criterios cualitativos y cuantitativos, los primeros se asocian a las características generales de la estrategia, tales como factores críticos de éxito, en tanto, que los segundos se asocian a los indicadores definidos.
5. Las reuniones de seguimiento de ejecución de las estrategias se deberán de realizar con una perspectiva de corto y largo plazo, con el fin de identificar posibles desviaciones, respecto a los planes trazados, y conforme a las tendencias y condiciones externas reales, asegurando con ello, el logro de los objetivos planteados.

Bibliografía

- Astigarraga Eneko, "Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica." ICAP -Revista Centroamericana de Administración Pública (71), Diciembre 2016.
- Baena Paz Guillermina (Coord.), "Planeación Prospectiva Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina", UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2015.
- Beinstein Jorge, Manual de Prospectiva. "Guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos", Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Buenos Aires 2016.
- Chung Pinzás, Alfonso, "Prospectiva Estratégica: más allá del plan estratégico", Industrial Data, vol. 12, núm. 2, julio-diciembre, Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú, 2009, pp. 27-31.
- Godet Michel, en colaboración con Philippe Durance, "Prospectiva Estratégica: problemas y métodos", Cuaderno, No.20, Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, Enero, 2007.
- Mera Rodríguez C. William, "Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones", Revista Estrategia Organizacional, 2012, pp.25-30.