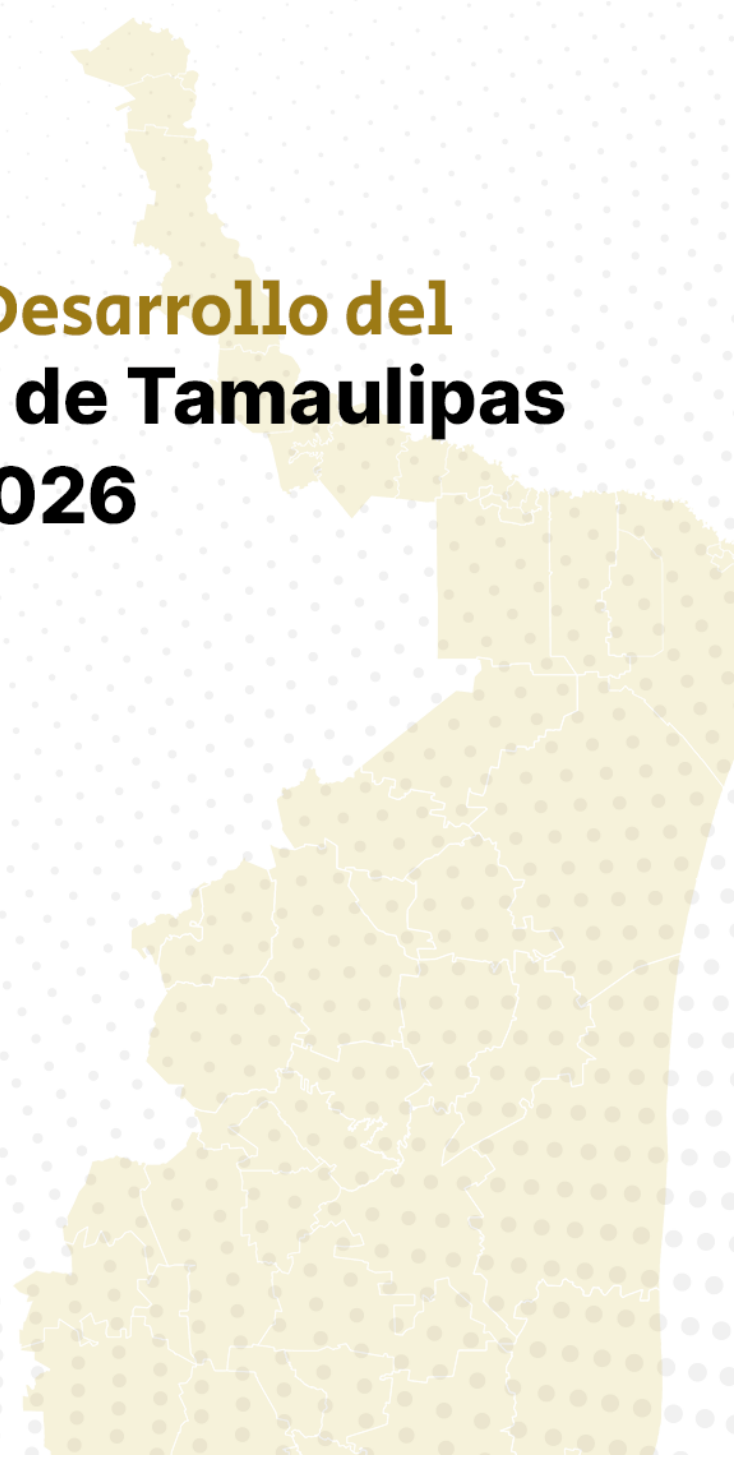




# **Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral de Tamaulipas 2024-2026**



**Consejo General**

**Consejero Presidente**

C. Juan José Guadalupe Ramos Charre

**Consejeras y Consejeros Electorales**

C. Eliseo García González

C. Italia Aracely García López

C. Marcia Laura Garza Robles

C. Deborah González Díaz

C. Mayra Gisela Lugo Rodríguez

C. Jerónimo Rivera García

**Secretario Ejecutivo**

C. Juan de Dios Álvarez Ortiz

**Representantes de los Partidos Políticos**

Partido Acción Nacional: C. Luis Tomás Vanoye Carmona

Partido Revolucionario Institucional: C. Teodoro Molina Reyes

Partido de la Revolución Democrática: C. Benjamín de Lira Zurrucanday

Partido del Trabajo: C. Arcenio Ortega Lozano

Partido Verde Ecologista de México: C. Esmeralda Peña Jácome

Partido Movimiento Ciudadano: C. Luis Alberto Tovar Núñez

Morena: C. Jesús Eduardo Govea Orozco

## **1. Contenido general**

1. Contenido general.....	3
2. Presentación .....	6
3. Glosario y acrónimos .....	7
4. Introducción.....	10
5. Antecedentes .....	11
6. Marco Jurídico.....	13
6.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	13
6.2 Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales .....	14
6.3 Ley de Planeación .....	14
6.4 Constitución Política del Estado de Tamaulipas .....	14
6.5 Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública .....	15
6.6 Ley Electoral del Estado de Tamaulipas .....	16
6.7 Ley Estatal de Planeación.....	17
6.8 Ley del Gasto Público.....	17
6.9 Ley General de Contabilidad Gubernamental .....	18
6.10 Reglamento Interno del IETAM.....	18
6.11 Criterios para la incorporación de la estrategia del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) en el Estado de Tamaulipas.....	19
7. Marco Estratégico de Referencia (MER) .....	21
8. Identidad Organizacional.....	23
8.1 Misión .....	23
8.2. Visión.....	24
8.3 Principios rectores .....	24
8.4 Valores organizacionales .....	25
8.5 Conductas institucionales .....	27
9. Análisis Organizacional .....	29
9.1. Herramientas para el análisis organizacional .....	29
9.1.1 Análisis PESTEL .....	29

9.1.2 Mapa Estratégico – Cuadro de Mando Integral del IETAM .....	30
9.1.3 Análisis FODA .....	31
9.1.4 Matriz de riesgos estratégicos institucionales .....	34
10. Alineación al Programa Estatal de Desarrollo 2023-2028 .....	37
11. Políticas y Programas Generales .....	39
11.1 Políticas Generales.....	40
11.1.1 Organizar procesos electorales locales confiables .....	40
11.1.2 Fomentar la educación cívica y la cultura democrática .....	40
11.1.3 Garantizar la paridad de género, igualdad y no discriminación .....	41
11.1.4 Fortalecer la cultura de la legalidad y la confianza ciudadana.....	41
11.1.5 Fortalecer la vinculación institucional .....	42
11.1.6 Fomentar el mejoramiento de gestión institucional .....	42
11.1.7 Promover la innovación y modernización institucional.....	42
11.1.8 Promover la transparencia y rendición de cuentas .....	42
11.2 Programas Generales .....	43
11.2.1 Programa de planeación y logística electoral.....	43
11.2.2 Programa de jurídico – electoral .....	43
11.2.3 Programa de educación para el ejercicio democrático.....	43
11.2.4 Programa de paridad de género, igualdad y no discriminación.....	43
11.2.5 Programa de apego a la legalidad y confianza ciudadana .....	44
11.2.6 Programa de vinculación institucional.....	44
11.2.7 Programa de mejoramiento de la gestión institucional.....	44
11.2.8 Programa de innovación y modernización institucional.....	44
11.2.9 Programa de transparencia y rendición de cuentas .....	45
12. Objetivos estratégicos .....	46
12.1. Generando los Objetivos Estratégicos .....	46
12.2. Definiendo los Objetivos Estratégicos .....	47
13. Líneas de Acción.....	49
14. Mapa Estratégico Institucional .....	53
15. Evaluación Institucional .....	54
15.1 Indicadores estratégicos .....	54

15.2 Fichas técnicas de los indicadores estratégicos.....	56
16. Planeación Táctica y Operativa y su contribución al PGD .....	59
16.1 Planeación táctica.....	59
16.2 Planeación operativa.....	59
16.3 Contribución de la Planeación Táctica y Operativa al Plan General de Desarrollo.....	60
17. Conclusiones.....	62

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Misión, visión y valores	23
Figura 2. Valores organizacionales	25
Figura 3. Visión y conductas organizacionales	28
Figura 4. Conductas organizacionales	28
Figura 5. Análisis PESTEL	29
Figura 6. Cuadro de Mando Integral	30
Figura 7. ¿Qué preguntas responde el Análisis FODA?	31
Figura 8. Alineación al PED 2023-2028	38
Figura 9. Políticas y Programas Generales	40
Figura 10. Generando los objetivos estratégicos	46
Figura 11. Mapa Estratégico Institucional	53
Figura 12. Indicadores Estratégicos	55

## **2. Presentación**

El Instituto Electoral de Tamaulipas<sup>1</sup>, es un órgano público y autónomo en su funcionamiento e independiente en sus decisiones, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y facultad reglamentaria, comprometido con la ciudadanía tamaulipeca en la organización de procesos electorales locales, libres, equitativos y confiables.

El IETAM reconoce la importancia de fortalecer la cultura de la planeación, a fin de modernizar las estrategias administrativas, la racionalidad en la ejecución de recursos y la capacidad de responder a las exigencias del electorado.

Los beneficios de anticipar con perspectiva y prospectiva los acontecimientos, identificar con puntualidad las tendencias en el orden social, político y electoral, son herramientas fundamentales para poder trazar las estrategias institucionales, de ahí la motivación principal en la elaboración del presente documento.

Los pasados procesos electorales 2020-2021 y 2021-2022 significaron un importante reto para el IETAM, el primero por la cantidad de cargos elegidos y el segundo por el tipo de elección, en ambos procesos se trabajó con el firme propósito de preservar y mejorar las buenas prácticas en observancia a temas como la paridad de género, la inclusión, la no discriminación, la innovación tecnológica, la transparencia y rendición de cuentas, el desarrollo del personal, entre otros.

Para los ejercicios comprendidos del 2024 al 2026, el Consejo General del IETAM mantiene el compromiso de mejorar el quehacer institucional dándole continuidad a los trabajos desarrollados en procesos anteriores, para fortalecer aspectos como la transparencia e innovación tecnológica para elevar la calidad de todas y cada una de las actuaciones de este órgano, generando certeza y confianza en la ciudadanía tamaulipeca, los partidos políticos, candidatas y candidatos.

Desde esa visión institucional, proactiva y con un objetivo claro de consolidar al IETAM como un órgano administrativo electoral confiable, moderno, innovador, transparente, incluyente y con alto compromiso social, se diseña el presente Plan General de Desarrollo 2024-2026 (PGD), el cual será piedra angular en la formulación de proyectos, objetivos, metas, tareas y rutas críticas en la toma de decisiones como filosofía institucional y referente práctico. En ese sentido, traducir el nivel estratégico al táctico operativo, tendrá más éxito en la medida del compromiso de las partes involucradas.

### **3. Glosario y acrónimos**

**Análisis FODA:** es una herramienta de análisis estratégico, que permite identificar los variables internas de una organización y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas.

**Análisis PESTEL:** el análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una organización. Busca profundizar en los elementos que lo rodean, por ejemplo: aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o legales.

**Anteproyecto:** instrumento de la programación y presupuestación mediante el cual se estiman preliminarmente los gastos a efectuar para el desarrollo de los programas sustantivos y de apoyo de las dependencias y entidades; a través de lo cual se asignan recursos a los programas presupuestarios, con base en las estructuras programáticas autorizadas por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Tamaulipas. El Anteproyecto se elabora por las dependencias y entidades y para su integración, se deben observar las normas, lineamientos y políticas de gasto que para el efecto emita la Secretaría, todo lo cual, de manera agregada, permitirá integrar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Tamaulipas.

**CPET:** Constitución Política del Estado de Tamaulipas.

**Continuidad de operaciones:** conjunto de métodos, procedimientos y protocolos establecidos para enfrentar eventualidades y contingencias que pudieran amenazar la operación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Control interno:** conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización, para salvaguardar la integridad de sus procesos de planeación, operación y gestión de información financiera y administrativa, en apego a la normatividad que le rige, con el fin de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales, así como para prevenir la corrupción y el uso inadecuado de los recursos.

**Eje transversal:** son aquellas acciones cuyas características trascienden sus fronteras disciplinares de aplicación y conocimiento, para atender de forma integral las tareas sustantivas y demandas institucionales.

**Evaluación:** proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia, eficiencia, economía y calidad con que han sido empleados los recursos económicos destinados para alcanzar los objetivos previamente previstos en los programas presupuestarios, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas

que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.

**IETAM:** Instituto Electoral de Tamaulipas / Instituto.

**Innovación:** Concepto ligado a la adaptación al entorno que refiere esencialmente a la renovación o replanteamiento de elementos o herramientas existentes, con el fin de incrementar su eficiencia y optimización en el uso de los recursos.

**LEET:** Ley Electoral del Estado de Tamaulipas.

**Marco Estratégico de Referencia (MER):** parte del Plan Estratégico del IETAM 2024-2026 que refuerza la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios rectores y los valores organizacionales del IETAM.

**Mapa estratégico o Cuadro de Mando Integral:** es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento.

**Matriz de Indicadores de Resultados (MIR):** es una herramienta de planeación estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo. La construcción de la MIR permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario.

**Matriz de riesgos:** es una herramienta muy útil para la planeación estratégica, ya que permite describir los riesgos identificados, medir su frecuencia e impacto en la compañía y trazar planes de acción para contrarrestar los posibles riesgos o amenazas.

**Metodología del Marco Lógico (MML):** a la metodología para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines, conforme a lo previsto en el artículo 2º Bis, fracción XXIV de la Ley de Gasto Público;

**Planeación:** proceso que consiste en diagnosticar y analizar el contexto con el fin de establecer y programar acciones orientadas a alcanzar un futuro deseado (visión), a partir de identificar la naturaleza y propósito de la institución (misión).



**PED:** al Plan Estatal de Desarrollo en turno.

**Perspectiva de género:** concepto que se refiere a la metodología y los mecanismos que permiten identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres, que se pretende justificar con base en las diferencias biológicas entre mujeres y hombres, así como las acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género.

**Presupuesto basado en Resultados (PbR):** Es el instrumento de la Gestión para Resultados consistente en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, conforme a lo previsto en el artículo 2º Bis, fracción XXVII de la Ley de Gasto Público.

**Presupuesto eficiente:** es la programación del uso de los recursos financieros para garantizar la operación institucional en el corto plazo -generalmente a un año- a partir de un ejercicio integrador de coordinación, comunicación y diagnóstico entre las diferentes partes que componen la organización, siguiendo una alineación a la misión y a la visión.

**Programa presupuestario (Pp):** categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos conforme a las modalidades de gasto siguientes, derivadas del Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática, aprobado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC);

**Unidades Administrativas:** Aquellas áreas organizativas del IETAM que tienen funciones propias que las distinguen y diferencian de las demás. Estas son Presidencia, Secretaría Ejecutiva, Órgano Interno de Control, Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Unidades, Unidades Técnicas y Oficialías.

## **4. Introducción**

La planificación estratégica es fundamental para desarrollar una visión de largo plazo que nos permite alcanzar los objetivos institucionales, se define como el proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias.

La planeación estratégica en el sector público, constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones, su importancia consiste en la correcta articulación entre los recursos disponibles de los entes públicos y las metas institucionales que se propongan alcanzar.

El Programa General de Desarrollo 2024-2026 es el documento rector del IETAM en el que se definen la Misión, Visión, Principios Rectores, Valores Organizaciones, Conductas Institucionales, Objetivos Estratégicos, Políticas y Programas Generales y Líneas de Acción que habrán de orientar su actuación hasta el 2026.

El objetivo del presente documento, es fortalecer los esfuerzos institucionales para avanzar de forma rápida y certera en la consolidación del Instituto como un órgano de carácter administrativo que tutela efectivamente los derechos políticos y electorales de la ciudadanía. Para ello, se definen ejes transversales, cuatro de ellos emanan del Plan de Desarrollo Estatal 2023-2028 del Estado de Tamaulipas, y adicionalmente, el Plan General de Desarrollo 2024-2026 propone medidas para transversalizar la paridad de género, la igualdad y la no discriminación, la transparencia y rendición de cuentas y el enfoque a la ciudadanía en los programas y proyectos de las distintas áreas del instituto.

El IETAM de acuerdo a su naturaleza jurídica y administrativa enfrenta los retos de planeación, preparación y organización de procesos electorales locales, para ello es relevante la implementación y desarrollo de estrategias<sup>1</sup> para hacer más eficientes las tareas que permitan contribuir al desarrollo de la vida democrática, velar por la autenticidad y efectividad del sufragio, fortalecer la educación cívica y cultura democrática, dar certeza a la ciudadanía en el ejercicio de los derechos políticos-electorales, vigilar el cumplimiento de sus obligaciones, preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos, garantizar la paridad de género y el respeto de los derechos humanos en el ámbito político y electoral de la mujer; estos fines requiere de mecanismos de planeación que permitan su logro y cumplimiento. Por lo que, es necesario que el IETAM programe y ejecute sus funciones con una perspectiva de mediano y largo alcance, apoyado en el Plan General de Desarrollo 2024-2026.

1. Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. Pág. 1

## **5. Antecedentes**

En México se ha consolidado el Sistema Nacional de Planeación Democrática con su última reforma en 2018 en la Ley de Planeación, el cual está constituido por los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal), en el que además participan instituciones, organizaciones y organismos intersectoriales. En el funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática se formalizan los procedimientos para la elaboración de los Planes Nacionales y Estatales de Desarrollo. En el mismo sentido, y con fundamento en el Sistema Nacional de Planeación Democrática, las autoridades federales, estatales y municipales participan en el ámbito de sus competencias para la elaboración del modelo de planeación a seguir; así como todas aquellas instituciones como el IETAM, que conforme a sus leyes y reglamentos establecen la obligatoriedad de elaborar instrumentos metodológicos de planeación estratégica que determinen las metas y acciones que se deben cumplir.

En fecha 15 de agosto de 2016, el Consejo General del IETAM, mediante Acuerdo IETAM/CG-151/2016, aprobó la creación de la Unidad de Planeación Institucional, lo anterior, derivado de la trascendencia de contar con un área de planeación que sirva de apoyo a la Secretaría Ejecutiva, a efecto de crear estrategias para hacer más eficaz y eficiente el funcionamiento de las áreas ejecutivas y administrativas del Instituto.

Una vez constituida el área especializada en la planeación institucional, se diseñó y aprobó un instrumento que le permitiría cumplir con sus atribuciones: el Sistema de Información Electoral – Tareas (SIET), que es el Módulo que sirve para la creación, presentación, seguimiento, administración y control de los proyectos de la Cartera Institucional de Proyectos (CIP) y que es administrado por la Unidad de Fiscalización, Planeación y Vinculación.

A partir del año 2019, se estableció que como parte del proceso de elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Tamaulipas (PPET), en la presentación del Anteproyecto de Presupuesto, se detallan sus requerimientos presupuestales y de manera simultánea sus Matrices de Indicadores para Resultados (MIR); utilizando el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR), el cual requiere que las etapas de planeación, programación y presupuestación estén alineadas con el PED del estado de Tamaulipas

Otro esfuerzo particular en materia de planeación estratégica, se registró durante el ejercicio 2020, con la elaboración del primer Plan General de Desarrollo 2021-2022, aprobado en la Sesión Ordinaria de fecha 17 de julio de 2020, que constituyó el primer planteamiento formal en el que se definieron la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos del Instituto, así como el Plan Estratégico Institucional 2021 -2022 (PEI) y el Modelo de Planeación Institucional (MPI).

En este marco, el IETAM llevó a cabo un diagnóstico institucional a partir de la realización del análisis FODA, lo que permitió delinear tres objetivos estratégicos, ocho políticas generales, ocho programas generales, que se desarrollaron para cada uno de los niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo, adicionalmente, en concordancia con la misión y visión del Instituto y con las acciones de planificación, se determinaron los componentes del MPI, a saber: prospectiva estratégica, gestión por procesos, mejora normativa, desarrollo de personal, control interno, presupuesto eficiente e innovación y continuidad de operaciones.

Adicionalmente, se construyó un Mapa Estratégico Institucional que incorporó los objetivos estratégicos el cual tuvo como finalidad, la de visualizar con claridad la contribución de cada área al cumplimiento de las metas institucionales.

El 12 de agosto de 2022, mediante Acuerdo IETAM-A/CG-63/2022, el Consejo General del Instituto aprobó el Plan General de Desarrollo 2023, que actualizó el Programa General de Desarrollo 2021-2022, con la particularidad de que se trataba de un año en el que el Instituto no celebraría elecciones locales, sin embargo, se ejecutaría un proyecto muy relevante para el Instituto, “La constitución de partidos políticos locales”, lo que constituyó un gran reto de planeación estratégica y operativa.

Es importante señalar que, para este Instituto, la planeación se enmarca en el mandato de modernización de la gestión pública, la que tiene como finalidad optimizar sus operaciones, mediante la toma de decisiones que permitan obtener la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño.

## **6. Marco Jurídico**

El IETAM, pretende generar un plan estratégico ambicioso que permita orientarlo hacia el futuro, garantizando a la ciudadanía el ejercicio al sufragio universal, libre y secreto, así como también, que otorgue certeza a las fuerzas políticas para competir en elecciones que tengan como resultado la representación plural conforme al modelo constitucional mexicano.

En el presente apartado se enuncian los dispositivos jurídicos y preceptos legales que sustentan el ejercicio de la función electoral del IETAM y que sirven de sustento para el diseño del Plan General de Desarrollo 2024-2026.

### **6.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

El artículo 26, apartado A, establece que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, competitividad, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinarán los objetivos de la planeación. La planeación será democrática y deliberativa. Mediante los mecanismos de participación que establezca la ley, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

Por otra parte, el artículo 41, párrafo tercero, base V, señala que la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través del INE y los Organismos Públicos Locales, en los términos que establece la propia norma fundamental.

Asimismo, en la fracción V, apartado C, numeral 4 el citado dispositivo constitucional, dispone que, en las entidades federativas, las elecciones locales y, en su caso, las consultas populares y los procesos de revocación de mandato, estarán a cargo de organismos públicos locales en los términos de esa Constitución, que ejercerán funciones en materia de impresión de documentos y la producción de materiales electorales.

De igual forma, el artículo 116, párrafo segundo, fracción IV, incisos a), b), y c), de la Carta Magna, establece que, las elecciones de las gubernaturas, de los miembros de las legislaturas locales y de los integrantes de los ayuntamientos se realicen mediante sufragio universal, libre, secreto y directo; y que la jornada comicial tenga lugar el primer domingo de junio del año que corresponda; en el ejercicio de la función electoral a cargo de las autoridades electorales, serán principios rectores los de certeza, imparcialidad, independencia, legalidad, máxima publicidad y objetividad.

Que el artículo 134, párrafos primero y segundo de la Constitución Política Federal establece que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, así como que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos.

## **6.2 Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales**

El artículo 98, numerales 1 y 2 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, señala que los Organismos Públicos Locales están dotados de personalidad jurídica y patrimonio propios, para ello gozarán de autonomía en su funcionamiento e independencia en sus decisiones, en los términos previstos en la Constitución Federal, la Constitución Local y leyes locales aplicables; de la misma manera serán profesionales en su desempeño, conduciéndose por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad.

## **6.3 Ley de Planeación**

El artículo 2, señala que la planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En concordancia con lo anterior, el artículo 3, establece que se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

## **6.4 Constitución Política del Estado de Tamaulipas**

El artículo 4º, párrafos primero, segundo y tercero de la CPET establece que el titular del Ejecutivo organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo político, económico, social y cultural del Estado. La planeación será democrática, habrá un Plan

Estatad de Desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la administración pública estatal, el Plan recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad. La ley facultará al Ejecutivo para establecer los procedimientos de participación de consulta popular dentro del sistema estatal de planeación democrática, así como los criterios para la formulación, implementación, control y evaluación del Plan y los programas de desarrollo. El sistema de planeación democrática del desarrollo incluirá la planeación estratégica.

El artículo 20, párrafo segundo, bases I, II y III, numerales 1 y 2, establece que las elecciones serán libres, auténticas y periódicas, mediante sufragio directo, universal, libre y secreto; que la ley establecerá la forma en que los partidos políticos y candidaturas independientes participarán en los procesos electorales; y que la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo, integrado por ciudadanas y ciudadanos y partidos políticos; el organismo público se denominará IETAM y será autónomo en su funcionamiento e independiente en sus decisiones, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y facultad reglamentaria; y en el ejercicio de la función electoral, a cargo de las autoridades electorales, serán principios rectores los de certeza, legalidad, imparcialidad, independencia, máxima publicidad y objetividad.

Que el artículo 161 de la CPET señala que los recursos económicos de que dispongan el Estado y los Municipios se administrarán bajo los principios de legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados, aunado que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por la instancia técnica que establezca la ley, con objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos con base en los principios previstos en el párrafo anterior.








## **6.5 Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública**

Que el artículo 70, señala que los sujetos obligados tanto de la Federación como de Entidades Federativas, deberán poner a disposición del público y mantener actualizada, en los respectivos medios electrónicos, de acuerdo con sus facultades, atribuciones, funciones u objeto social, según corresponda, la información básica de los temas, documentos y políticas que allí se señalan, destacando la relacionada con el desempeño presupuestario señalada en las fracciones V, VI, XV, XXXVIII y XL, la cual deberá generarse a partir de la aplicación de la metodología del marco lógico, resaltando que esta obligación está homologada en el artículo 67 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Tamaulipas.

## 6.6 Ley Electoral del Estado de Tamaulipas

Los artículos 93 y 99 de la LEET establecen que el IETAM es un organismo público, autónomo, independiente en sus decisiones y profesional en su desempeño, que tiene a cargo la función estatal de organizar las elecciones en el Estado, salvo los casos previstos por la Constitución Política Federal y la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Por su parte el artículo 100 de la referida Ley, establece los fines del IETAM, los cuales son:

-  Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
-  Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
-  Asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
-  Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, así como de la totalidad de los ayuntamientos en el Estado.
-  Velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.
-  Llevar a la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática.
-  Garantizar la paridad de género y el respeto de los derechos humanos de la mujer en el ámbito político y electoral.

En el artículo 103 del citado ordenamiento jurídico, se refiere que será el Consejo General, como Órgano Superior de Dirección, el responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral y de participación ciudadana; teniendo además en sus atribuciones, de acuerdo al artículo 110, fracciones XXI, XXIII y XLI, aprobar el anteproyecto de presupuesto del IETAM que proponga la Presidencia del Consejo General, fijar las políticas y programas generales y aprobar el programa operativo anual del Instituto.

De este mismo modo, el artículo 112 fracciones VIII y IX de la LEET, dispone que la Consejera o Consejero Presidente del Consejo General tiene las atribuciones de proponer, anualmente, al Consejo General, el anteproyecto de presupuesto del IETAM para su aprobación y remitir a la persona titular del Poder Ejecutivo, el proyecto de presupuesto del IETAM aprobado por el Consejo General, en los términos de la ley de la materia.

Asimismo, el artículo 113 del instrumento legal en mención, señala las atribuciones que corresponden a la persona Titular de la Secretaría Ejecutiva del Consejo General, definiendo en su fracción XIV, elaborar anualmente, de acuerdo con las disposiciones jurídicas aplicables, el anteproyecto de presupuesto del IETAM para someterlo a



consideración de la Presidencia del Consejo General, asimismo, en su fracción XVII, la de conducir la administración y supervisar el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del IETAM.

## **6.7 Ley Estatal de Planeación**

El artículo 2, de la referida Ley, señala que la Planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre su desarrollo integral, y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, económicos y culturales, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la CPET.

Asimismo, el artículo 3, dispone que, se entiende por planeación estatal del desarrollo, la ordenación racional y sistemática de acciones que con base en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Estatal y de los Ayuntamientos, en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al medio ambiente y desarrollo sustentable, tiene como propósito el mejoramiento de la realidad del Estado, de acuerdo a las normas, principios y objetivos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la CPET y las leyes de la materia establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, y se coordinarán acciones y se evaluarán los resultados social, técnica y económicamente, así como con perspectiva de género.

Por otra parte, el artículo 25 de la Ley en cita, señala que el Plan Estatal de Desarrollo, precisará los objetivos generales, estrategia y prioridades del Desarrollo Integral del Estado, contendrá provisiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter Estatal, Sectorial y Subregional; sus provisiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, y regirá el contenido de los programas que se generen en el Sistema Estatal de Planeación Democrática.

Del mismo modo, el artículo 30 señala que las Entidades al elaborar sus Programas Institucionales se ajustarán, en lo conducente a la Ley o Decreto que regule su organización y funcionamiento.

## **6.8 Ley del Gasto Público**

Por otra parte, el artículo 1° de la Ley del Gasto Público establece que el gasto público estatal es un instrumento jurídico de la administración pública que contiene la aplicación de los recursos públicos del Estado para el cumplimiento de las metas y objetivos del gobierno en apego a las disposiciones constitucionales y legales aplicables; el que se compone de las siguientes fases: planeación, programación, presupuestación, ejecución,

control, evaluación del desempeño e información y transparencia; mismas que se norman y se regulan por las disposiciones previstas en dicha ley, así como por la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios y demás disposiciones aplicables.

Que conforme a la definición contenida en el artículo 2 Bis, fracción XXVII de la Ley de Gasto Público del Estado, la estrategia del Presupuestos basado en Resultados consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos.

En términos de los artículo 3º, fracción VI y 4º Bis, fracciones I y II de la Ley del Gasto Público del Estado, dicha ley es aplicable al IETAM como Organismo Autónomo, con patrimonio y personalidad jurídica propia, con autonomía para el ejercicio de sus funciones y en su administración, al cual se le asignarán recursos con cargo al Presupuesto Anual de Egresos, los cuales serán administrados de conformidad con los principios rectores de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados; así como los de austeridad, transparencia, rendición de cuentas, difusión de la información financiera y perspectiva territorial y de género, y de evaluación del desempeño con el objeto de propiciar que los recursos públicos se asignen en los presupuestos respectivos con los principios anteriores.

Así también, el artículo 9, del mismo ordenamiento, establece que el proceso de planeación, programación y presupuestación, tiene como finalidad orientar el gasto público a la atención de lo prioritario, tomando en cuenta los objetivos, metas y estrategias contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y los programas que de éste se derivan, garantizando con ello el uso eficiente de los recursos públicos en cada uno de los programas presupuestarios.

## **6.9 Ley General de Contabilidad Gubernamental**

El artículo 79 señala que, los entes públicos de todos los niveles de gobierno, deberán publicar entre otra información, sus metodologías e indicadores de desempeño, mientras que el artículo 80 fundamenta la aplicación del Diagnóstico sobre los avances en la implantación de la estrategia del Presupuestos basado en Resultados en entidades federativas y municipios, por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del cual y mediante diversos reactivos se determina la capacidad institucional en la materia.

## **6.10 Reglamento Interno del IETAM**

El artículo 39, fracciones I y IV establecen que corresponde a la Secretaría Ejecutiva supervisar el funcionamiento de las direcciones ejecutivas y áreas de apoyo y acordar con

las personas responsables de las mismas, los asuntos de la competencia de éstas, coordinando su trabajo y supervisando el cumplimiento de sus funciones.

Para el cumplimiento de las atribuciones que corresponden a las Direcciones Ejecutivas, el Reglamento Interno establece en su artículo 41, fracciones IX y XVII, que deberán planear, organizar, dirigir, supervisar el desarrollo de los programas y acciones internos, así como el despacho de los asuntos administrativos y recursos de las áreas que las integran; y que deberán proponer y promover programas de modernización, simplificación y desconcentración, así como medidas de mejoramiento de la organización y administración en el ámbito de su competencia.

El artículo 63, del Reglamento en mención, establece las atribuciones de la Unidad de Fiscalización, Planeación y Vinculación con el Instituto Nacional Electoral, entre las que destaca la fracción XXI, relativa a la elaboración de instrumentos metodológicos de planeación estratégica respecto de las distintas atribuciones y obligaciones de los órganos del Instituto.

### **6.11 Criterios para la incorporación de la estrategia del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) en el Estado de Tamaulipas**

El artículo Primero de los precitados Criterios señala que todas las instancias comprendidas en las fracciones de la III a la V del artículo 3 de la Ley de Gasto Público, así como las dependencias del Ejecutivo, deberán cargar sus MIR actualizadas en el Sistema de Monitoreo de Indicadores para Resultados (SIMIR), durante la segunda quincena del mes de noviembre de cada año, con sujeción a disposiciones aplicables en esta materia.

El artículo Segundo, establece que los Poderes Legislativo, Judicial y Organismos Autónomos, atendiendo a lo dispuesto por la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás disposiciones aplicables, formularán sus respectivos proyectos de presupuesto y demás elementos de programación, y los enviarán durante la segunda quincena del mes de octubre de cada año al Gobernador del Estado, para que éste ordene su incorporación al proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado. Asimismo, desarrollarán las MIR de sus Programas Presupuestarios para realizar el monitoreo del desempeño del presupuesto asignado.

EL artículo Tercero, dispone que los Criterios para la incorporación de la estrategia del Presupuesto Basado en Resultados en el Estado de Tamaulipas, son un documento de consulta obligada para entender la manera en que se deberá generar la información relacionada con las principales líneas de acción que se deben seguir para mostrar el desempeño del gasto público, cuya observancia es obligatoria para las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo, así como referente metodológico para los Poderes

Legislativo, Judicial y para los Organismos Autónomos.






PARA CONSULTA

## **7. Marco Estratégico de Referencia (MER)**

La Planificación Estratégica<sup>2</sup> como instrumento, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la misión, visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.

Un Plan Estratégico es un documento en el que se incluyen los componentes del direccionamiento estratégico de un ente público, es decir aquellos que orientan el quehacer institucional. Estos componentes estarán alineados con en el marco del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y serán definidos para un periodo de tiempo.

Un MER es un método estructurado utilizado para definir cómo un proyecto o iniciativa apoya los objetivos clave de las partes interesadas, este incluye:

-  Una misión articulada en una declaración de misión.
-  Una visión claramente señalada.
-  Principios, Valores y conductas institucionales claramente articuladas.
-  Los objetivos organizacionales.
-  Un entendimiento de los vacíos entre la organización y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden y dificulten (Análisis FODA, Análisis PESTEL).

Por lo que con base en las atribuciones conferidas en la normatividad federal y local, el MER permite comprender con precisión la razón de ser del IETAM en el contexto actual; visualiza el rumbo deseado para la Institución en los siguientes tres años, tomando en consideración un horizonte que comprende el periodo 2024-2026; facilita la identificación de prioridades; orienta las decisiones, políticas, programas, proyectos, actividades y tareas de carácter estratégico, táctico y operativo; brinda dirección y ruta al proceso de modernización institucional y, finalmente, ofrece la oportunidad de reencauzar el comportamiento y actitud de su funcionariado, para lograr los objetivos institucionales de largo, mediano y corto plazo.

Bajo una estructura que define la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios rectores y los valores organizacionales del Instituto, el MER articula el pensamiento estratégico de los integrantes de los órganos de decisión y dirección del IETAM, y permite asociarlo con la planeación de carácter táctico y operativo.

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

Desde esta perspectiva, el MER facilita a las y los consejeros electorales, a la Secretaría Ejecutiva y a las distintas áreas de este Instituto, mejorar sus procesos de comunicación e interacción. Asimismo, permite optimizar la identificación de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, orientándolos hacia la consecución de los fines de la Institución.

De esta manera, cada uno de los componentes del presente Plan contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al logro de la misión y visión, por lo que sus indicadores reflejarán el avance del cumplimiento de dichos objetivos. En consecuencia, los proyectos y presupuestos anuales del IETAM atenderán al citado Plan.

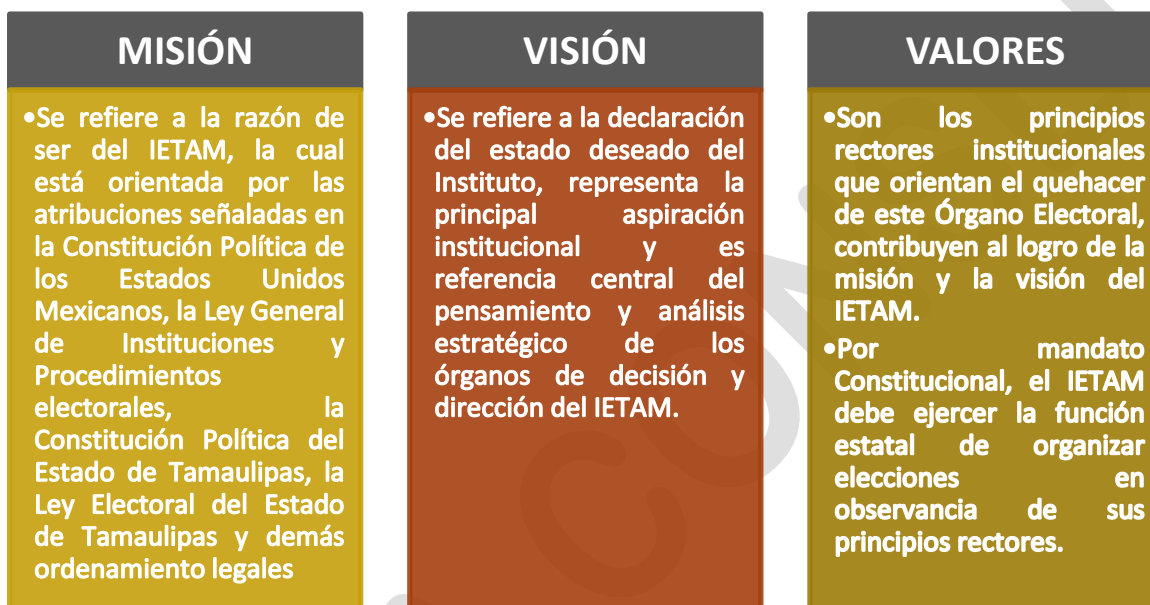
PARA CONSULTA

## **8. Identidad Organizacional**

La identidad institucional u organizacional, es el conjunto de percepciones que se tienen de una organización y que vienen dadas por sus creencias, actitudes, valores y estilo; es el ser de la empresa, su esencia, y un eje estructural que vertebra todo su proyecto desde las más altas instancias hasta el más mínimo detalle y se asocia con su misión, visión, valores, historia y cultura.

La misión, visión y valores son los tres pilares fundamentales a partir de los cuales se *construye la identidad* de cualquier organización.

**Figura 1. Misión, visión y valores**



La CPET en su artículo 20, fracción III, así como los artículos 91, 93, 99 y 100 de la LEET, contienen las disposiciones legales que definen la razón y naturaleza jurídica del IETAM, por lo que, en atención a su labor, alcance público, objetivo y factor diferencial de cómo debe realizar su función, se deberán definir los elementos de su identidad institucional la cual se integrará por la misión, visión, valores, principios rectores y conductas institucionales:









### **8.1 Misión**

Organizar eficientemente elecciones libres, confiables y auténticas para la renovación de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, así como de los Ayuntamientos del Estado de Tamaulipas, en apego a los principios rectores de la materia electoral, promover el desarrollo de la democracia y la cultura cívica en la entidad para garantizar a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos político-electorales y contribuir al desarrollo de la vida democrática del Estado de Tamaulipas.

## 8.2. Visión

Ser un organismo público profesional y especializado, promotor de la cultura cívica, la democracia, y la inclusión social, que garantice la paridad de género tanto en la participación como en el acceso a los cargos de elección popular, que lleve a cabo de manera independiente, transparente y con altos niveles de calidad e innovación tecnológica, la preparación y desarrollo de los procesos electorales locales.

## 8.3 Principios rectores

-  **Certeza.** Alude a la necesidad de que todas las acciones que desempeñe el IETAM estén dotadas de veracidad, certidumbre y apego a los hechos, esto es, que los resultados de sus actividades sean completamente verificables, fidedignos y confiables.
-  **Legalidad.** Implica que en todo momento y bajo cualquier circunstancia, en el ejercicio de las atribuciones y el desempeño de las funciones que tiene encomendadas el IETAM, se debe observar, escrupulosamente, el mandato constitucional que las delimita y las disposiciones legales que las reglamentan.
-  **Independencia.** Hace referencia a las garantías y atributos de que disponen los órganos y autoridades que conforman la institución para que sus procesos de deliberación y toma de decisiones se den con absoluta libertad y respondan única y exclusivamente al imperio de la ley, afirmándose su total independencia respecto a cualquier poder establecido.
-  **Imparcialidad.** Significa que, en el desarrollo de sus actividades, todos los integrantes del IETAM deben reconocer y velar permanentemente por el interés de la sociedad y por los valores fundamentales de la democracia, supeditando a éstos, de manera irrestricta, cualquier interés personal, de grupo o preferencia política.
-  **Máxima publicidad.** Consiste en transparentar la actuación del sujeto obligado, y hacer del conocimiento público la información derivada de su actividad en el ejercicio de sus atribuciones, ello para generar confianza y seguridad en la ciudadanía, para que esta esté bien informada.
-  **Objetividad.** Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y, consecuentemente, la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.
-  **Paridad de género.** Consiste en que la igualdad política entre mujeres y hombres, se garantice no solo con la asignación del 50% de mujeres y 50% de hombres en el registro de candidaturas si no en el acceso a cargos de elección popular.
-  **Perspectiva de género.** Implica que en todo momento el IETAM sea un espacio que contribuya a la construcción de nuevas identidades y valores en la perspectiva de género.



## 8.4 Valores organizacionales

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

Representan las convicciones o filosofía del órgano máximo de dirección de este Instituto respecto a que nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro, es decir, son los propósitos que orientan las actitudes de sus integrantes y los mantienen vinculados a objetivos comunes.


Según Tamayo, los valores organizacionales<sup>3</sup> son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la Organización, de ahí la importancia de establecerlos dentro del Programa General de Desarrollo 2024-2026, pues resulta de suma trascendencia que dichos aspectos sirvan de guía para el funcionariado de este Instituto y consecuentemente contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos.


A continuación, se presentan los valores organizacionales definidos para este Instituto:

Figura 2. Valores organizacionales




3. Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), Trabalho, Organizações e Cultura (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.


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

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

En el ámbito externo, se entiende como la seguridad y certeza que ofrece a la ciudadanía la actuación institucional, derivada del comportamiento del funcionariado, apegado a un marco de legalidad que evita arbitrariedades y tratos discrecionales.<sup>4</sup>

 **Inclusión.** Conlleva un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la Institución.

También es un valor que se desarrolla en dos niveles: a nivel interno, a través de la activa participación, busca construir una cultura cada vez más inclusiva, basada en el respeto de las diferencias individuales, experiencias de vida, conocimiento y autoexpresión del funcionariado del Instituto y a nivel externo busca asegurar que todas las personas sin distinción puedan ejercer sus derechos político electorales.


 **Tolerancia.** Como valor, parte de la premisa de la comprensión de la otredad, entendida ésta, como la condición de ser otro y de la diferencia, así como de la validez y legitimidad de las necesidades e intereses distintos a los propios. En este marco, la tolerancia permite reconocer a la pluralidad como una característica intrínseca a nuestra sociedad, que enriquece la convivencia democrática al fomentar la discusión y el establecimiento de acuerdos para la convivencia en común.<sup>5</sup>

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


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

5. *Ibidem*.

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

 **Trabajo en equipo.** Como valor, se refiere a la coordinación y cohesión del personal del Instituto trabajando de forma conjunta con la finalidad de alcanzar una meta u objetivo común. La cooperación es fundamental, ya que cada miembro del equipo debe aportar sus recursos personales para participar en la consecución del objetivo establecido.

El trabajo en equipo requiere de capacidad y compromiso individual, implica complementar y compartir iniciativas, conocimientos y experiencias, para realizar las labores de la mejor forma. Trabajar basados en la confianza de quienes integran el Instituto. Ser conscientes que el mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo, desarrollando estrategias en conjunto; teniendo en cuenta las opiniones, sugerencias y aportes de los que participan en cada proceso.

 **Transparencia y rendición de cuentas.** Busca generar información pública clara, oportuna, de utilidad y accesible a la ciudadanía, que incentive su interés y participación en los asuntos públicos.

Junto a la información pública y la garantía del acceso a ésta, la transparencia se complementa con el ejercicio cotidiano de la rendición de cuentas de las y los servidores públicos. Esta práctica implica dar a conocer a la ciudadanía, los resultados del desempeño obtenido durante el ejercicio de la función pública, en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y sobre el ejercicio de los recursos públicos; en este contexto, la transparencia y la rendición de cuentas conllevan un sentido de responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público.

## 8.5 Conductas institucionales

Son pautas de comportamiento que se esperan del funcionariado del IETAM en el desempeño de sus funciones.

Figura 3. Visión y conductas organizacionales



Figura 4. Conductas organizacionales

Profesional y Especializado	De derechos e Incluyente	Independiente y confiable	Transparente y abierto	Innovador, eficaz y eficiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Diligente</li> <li>• De excelencia</li> <li>• Con carrera</li> <li>• Actualizado</li> <li>• Especializado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paritario</li> <li>• Igualitario</li> <li>• Inclusivo</li> <li>• Con perspectiva de género</li> <li>• Garante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honesto</li> <li>• Ético</li> <li>• Íntegro</li> <li>• Colaborativo</li> <li>• Coordinado</li> <li>• Vinculado</li> <li>• Autocrítico</li> <li>• Interinstitucional</li> <li>• Con reconocimiento entre actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con máxima publicidad</li> <li>• Accesible</li> <li>• Transparente</li> <li>• Informativo</li> <li>• Cercano a la ciudadanía</li> <li>• Visible</li> <li>• Participativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderno</li> <li>• Tecnológico</li> <li>• Con capacidad de cambio</li> <li>• Eficiente</li> <li>• Eficaz</li> <li>• Racional</li> </ul>

## **9. Análisis Organizacional**

El análisis organizacional es un procedimiento diagnóstico que ayuda a entender mejor el desempeño de una organización, se hace para evaluar la situación de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, su finalidad es lograr cambios en una organización en función de las necesidades de los miembros, el trabajo y el contexto externo.

### **9.1. Herramientas para el análisis organizacional**

Antes de identificar los objetivos estratégicos, se pretende analizar el entorno, para lo cual se suelen utilizar diversas herramientas de análisis organizacional, a continuación, se describen las que se consideraron las más idóneas para el análisis del entorno institucional:

#### **9.1.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL<sup>6</sup> es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una organización. Busca profundizar en los elementos que lo rodean, por ejemplo: aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos o legales.

Gracias al análisis PESTEL las organizaciones obtienen una descripción más o menos detallada del contexto en el que desenvuelven su actividad. Se trata de una herramienta fundamental para el desarrollo de una planificación estratégica que permite a una organización cumplir con sus metas y objetivos. Es importante destacar que este estudio debe ir acompañado de otro análisis, el FODA, donde se miden las debilidades, oportunidades, amenazas o fortalezas de una organización.

**Figura 5. Análisis PESTEL**



6. Análisis PESTEL: qué es, como se ha y ejemplos útiles (2022,11 de octubre).Blog de HubSpot / Marketing, Ventas, Servicio al Cliente.

### 9.1.2 Mapa Estratégico – Cuadro de Mando Integral del IETAM

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, **describe el proceso de creación de valor** mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente (ciudadano), de los procesos, y por último, de aprendizaje y crecimiento. Las ventajas de este análisis es que a través de él se pueden identificar rápidamente cuales aspectos de la estrategia están siendo desarrollados con éxito y cuáles deben ser optimizados, adicionalmente permite comprobar la validez de la hipótesis en las que está basada la planeación estratégica de la organización.

Figura 6. Cuadro de Mando Integral

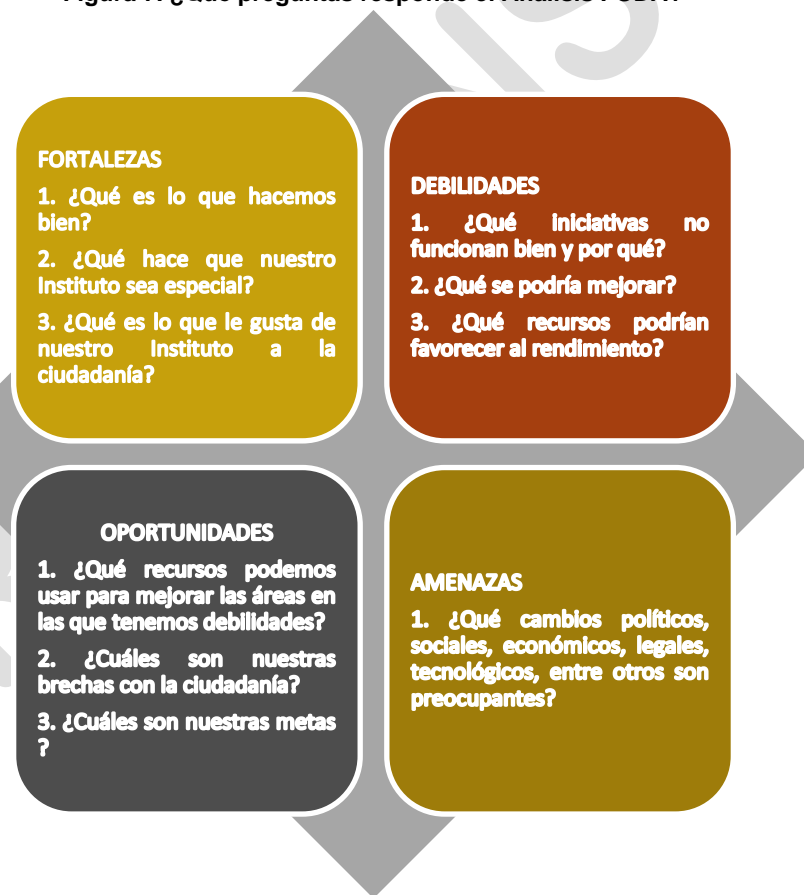
<b>CIUDADANÍA</b>	Fortalecer la confianza	Fortalecer la participación ciudadana	Garantizar la paridad de género y la igualdad
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Eficientar la gestión normativa	Optimizar el uso de herramientas tecnológicas	Eficientar la organización de procesos electorales
<b>ADMINISTRACIÓN-FINANZAS</b>	Eficientar el uso de los recursos	Eficientar la gestión administrativa	Asegurar la transparencia y rendición de cuentas
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Fortalecer las competencias técnicas y operativas del personal	Optimizar el desempeño del personal	Fortalecer el sentido de pertenencia del personal

### 9.1.3 Análisis FODA

Es una técnica desarrollada en Stanford en la década de 1970, utilizada con frecuencia en la planificación estratégica SWOT<sup>7</sup> es un acrónimo de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y es un método de planificación estructurado que evalúa esos cuatro elementos de una organización. Un análisis FODA es un marco simple, pero poderoso; te permite hacer un diagnóstico preciso de la situación de la organización y del ambiente que la rodea, contribuyendo así a disminuir los riesgos y aprovechar las oportunidades. Los términos fortalezas y debilidades están relacionadas con el análisis interno de la empresa, y las amenazas y oportunidades están relacionadas al ambiente externo, como el análisis del ambiente político, económico, social y cultural.

Para llevar a cabo el análisis organizacional del Instituto, se consideraron las actividades desarrolladas durante el proceso electoral 2021-2022 y durante el ejercicio 2023.

Figura 7. ¿Qué preguntas responde el Análisis FODA?



7. Strengths, weaknesses, opportunities, threats

CONTEXTO INTERNO		CONTEXTO EXTERNO	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F1. Posicionamiento de IETAM como un órgano rector, responsable de la realización de los procesos electorales locales, con credibilidad para la organización de los referidos procesos.	D1. Distribución inadecuada de recursos financieros que apoyen a los programas en forma suficiente y oportuna. Sumada a un marco normativo en materia administrativa que, en algunos casos, obstaculiza su ejercicio en los tiempos establecidos.	O1. Vinculación estratégica con organismos externos especializados en la materia electoral para mejorar la labor institucional y compartir buenas prácticas.	A1. Incremento en el costo de los servicios que el INE le brinda al IETAM.
F2. Estructura institucional con experiencia en la realización de procesos electorales locales, con conocimiento del entorno que apoya la toma de decisiones.	D2. Asimetría en la capacitación del personal administrativo con relación al personal del Servicio Profesional Electoral Nacional.	O2. La disposición de las instituciones públicas y privadas para la actualización del personal del Instituto, así como de las instituciones académicas para colaborar con el IETAM.	A2. Posibilidad latente de recesión económica que impacta en el ánimo de la ciudadanía y su interés por participar en procesos electorales locales.
F3. Capacidad de interlocución y concertación de alianzas estratégicas con diversas instancias gubernamentales, sociales y educativas.	D3. Estrés laboral, desgaste físico e intelectual del personal del Instituto.	O3. Tecnologías de la Información y la Comunicación que potencian la transmisión de mensajes y la disponibilidad de información.	A3. Disminución del presupuesto asignado al IETAM para los próximos ejercicios fiscales.
F4. Implementación de procedimientos y programas informáticos específicos para la atención de actividades institucionales y sistematización de la información, que aprovecha la infraestructura tecnológica del IETAM.	D4. Pérdida de capital intelectual de personas funcionarias altamente competentes y experimentadas	O4. Fortalecer nuestra comunicación al exterior del IETAM y con nuestros aliados estratégicos a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación.	A4. Reducción de la libre participación en los procesos electorales locales a causa del incremento de la violencia e inseguridad en los espacios públicos del estado de Tamaulipas.
F5. Se cuenta con un marco normativo orientado a regular los procesos a cargo del IETAM, que asegura el cumplimiento de los principios rectores que rigen la función electoral.	D5. Se requiere de una estrategia unificada de redes sociales que permita potenciar el impacto de la comunicación e interesar a audiencias más jóvenes.	O5. Considerar a los líderes de opinión y actores sociales como aliados estratégicos, para comunicar y formar opinión pública a favor de la causa democrática.	A5. Falta de cultura democrática y poco involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos.
F6. Identidad institucional que genera sentido de pertenencia de los servidores del IETAM.	D6. Desarticulación en campañas institucionales de promoción para la participación.	O5. Ciudadanía informada vía transparencia y acceso a la información, a través de la máxima publicidad.	A6. Opinión pública negativa ante las acciones institucionales, fomentada por medios de comunicación masivos.
F7. Homologación de los calendarios electorales federal y local a partir de la celebración de elecciones concurrentes.	D7. Modernizar la infraestructura del Instituto.	O7. Fortalecimiento de la cultura cívica, por medio de lazos interinstitucionales.	A7. Descalificaciones a los actos de la Institución por parte de los actores políticos, debido a resultados electorales no favorables para sus intereses.



CONTEXTO INTERNO		CONTEXTO EXTERNO	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F8. La experiencia del IETAM en materia de educación cívica lo coloca como un actor clave para articular acciones en este rubro a nivel estatal.		O8. Atender con oportunidad cualquier riesgo de violencia política en razón de género que amenace el derecho a las mujeres a ser votadas.	A8. Desinformación de la ciudadanía a través de noticias falsas, que se generan de manera considerable a través de redes sociales, las cuales impactan negativamente en los procesos electorales locales.
		O9. Desarrollar estrategias que permitan fomentar la participación y atender a grupos y poblaciones de atención prioritaria que, dada su condición, ejercen poco o nada sus derechos político electorales.	A9. Programas sociales que inhiben el fortalecimiento de la convicción democrática a cambio de beneficios materiales.

PARA CONSULTAR

### 9.1.4 Matriz de riesgos estratégicos institucionales

La matriz de riesgos es una herramienta muy útil para la planeación estratégica, ya que permite describir los riesgos identificados, medir su frecuencia e impacto en la compañía y trazar planes de acción para contrarrestar los posibles riesgos o amenazas.

El resultado de este análisis permite identificar los riesgos y sus diferentes niveles, el responsable de aplicar los controles y el de hacer seguimiento a los mismos, con el propósito de minimizar los riesgos y cumplir los objetivos estratégicos.

El análisis FODA fue esencial para definir estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como reducir las debilidades y amenazas. A partir de este componente y de acuerdo con la metodología que el IETAM ha implementado para la gestión de riesgos, se elaboró la Matriz de Riesgos Estratégicos que se presenta a continuación.

La semaforización establece la urgencia en la atención y los riesgos atendidos a través del PGD se señalan en la columna "Acción(es) para reducir los riesgos" con la línea de acción correspondiente.

SECCIÓN 1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			SECCIÓN 2 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS						SECCIÓN 3 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS		
Relación FODA	No.	Riesgos	Probabilidad			Impacto			Nivel de riesgo	Tratamiento	Acción(es) para reducir riesgos
			Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)			
D1	1	Distribución inadecuada de recursos financieros que apoyen a los programas en forma suficiente y oportuna. Sumada a un marco normativo en materia administrativa que, en algunos casos, obstaculiza su ejercicio en los tiempos establecidos.			1	3			3	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 1.1. y 1.2.
D2	2	Asimetría en la capacitación del personal administrativo con relación al personal del Servicio Profesional Electoral Nacional.		2			2		4	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 7.3. y 7.4.
D3	3	Estrés laboral, desgaste físico e intelectual del personal del Instituto.		2			2		4	Reducir el riesgo	Línea de Acción 7.2.
D4	4	Pérdida de capital intelectual de personas funcionarias altamente competentes y experimentadas.1		2		3			6	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 7.1. y 7.3.
D5	5	Se requiere una estrategia unificada de redes sociales que permita potenciar el impacto de la comunicación e interesar a audiencias más jóvenes.		2		3			6	Reducir el riesgo	Línea de Acción 3.5.
D6	6	Desarticulación en campañas institucionales de promoción para la		2		3			6	Reducir el riesgo	Línea de Acción 3.1., 3.2.

SECCIÓN 1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			SECCIÓN 2 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS						SECCIÓN 3 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS		
Relación FODA	No.	Riesgos	Probabilidad			Impacto			Nivel de riesgo	Tratamiento	Acción(es) para reducir riesgos
			Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)			
		participación.									
D7	7	Modernizar la infraestructura del Instituto.			1	3			3	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 8.1. y 8.2.
O1	8	Vinculación estratégica con organismos externos especializados en la materia electoral para mejorar la labor institucional y compartir buenas prácticas.		2			2		4	Reducir el riesgo	Línea de Acción 6.2.
O2	9	La disposición de las instituciones públicas y privadas para la actualización del personal del Instituto, así como de las instituciones académicas para colaborar con el IETAM.			1	3			3	Reducir el riesgo	Línea de Acción 6.2.
O3	10	Tecnologías de la Información y la Comunicación que potencian la transmisión de mensajes y la disponibilidad de información.		2			2		4	Reducir el riesgo	Línea de acción 6.3., 8.1. y 8.2.
O4	11	Fortalecer nuestra comunicación al exterior del IETAM y con nuestros aliados estratégicos a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación		2			2		4	Reducir el riesgo	Línea de acción 6.3.
O5	12	Considerar a los líderes de opinión y actores sociales como aliados estratégicos, para comunicar y formar opinión pública a favor de la causa democrática.		2			2		4	Reducir el riesgo	Línea de acción 6.3.
O6	13	Ciudadanía informada vía transparencia y acceso a la información, a través de la máxima publicidad.		2			2		4	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 9.1. y 9.2.
O7	14	Fortalecimiento de la cultura cívica, por medio de lazos interinstitucionales.		2			2		4	Reducir el riesgo	Línea de Acción 3.3. y 6.1.
O8	15	Atender con oportunidad cualquier riesgo de violencia política en razón de género que amenace el derecho a las mujeres a ser votadas.		2		3			6	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 2.1. 4.1., 4.2. y 4.3.
O9	16	Desarrollar estrategias que permitan fomentar la participación y atender a grupos y poblaciones de atención prioritaria que, dada su condición, ejercen poco o nada sus derechos político electorales.		2			2		4	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 4.1., 4.3. y 4.4.
A1	17	Incremento en el costo de los		2		3			6	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 1.1. y

SECCIÓN 1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			SECCIÓN 2 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS						SECCIÓN 3 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS		
Relación FODA	No.	Riesgos	Probabilidad			Impacto			Nivel de riesgo	Tratamiento	Acción(es) para reducir riesgos
			Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)			
		servicios que el INE le brinda al IETAM.									1.2.
A2	18	Posibilidad latente de recesión económica que impacta en el ánimo de la ciudadanía y su interés por participar en procesos electorales locales.			1		2		2	Asumir el riesgo	Líneas de Acción 1.1. y 1.2.
A3	19	Disminución de presupuesto asignado al IETAM para los próximos ejercicios fiscales.		2			3		6	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 1.1. y 1.2.
A4	20	Reducción de la libre participación en los procesos electorales locales a causa del incremento de la violencia e inseguridad en los espacios públicos del estado de Tamaulipas.		2			2		4	Compartir/Transferir el riesgo	Se comparte el riesgo con los Gobiernos Federal, Estatal y Municipales.
A5	21	Falta de cultura democrática y poco involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos.		2			3		6	Reducir el riesgo	Líneas de Acción 3.3., 3.4. y 3.5.
A6	22	Opinión pública negativa ante las acciones institucionales, fomentada por medios de comunicación masivos.		2			3		6	Reducir el riesgo	Líneas de acción 5.1. y 5.2.
A7	23	Descalificaciones a los actos de la Institución por parte de los actores políticos y la ciudadanía.		2			3		6	Reducir el riesgo	Líneas de acción 5.1. y 5.2.
A8	24	Desinformación de la ciudadanía a través de noticias falsas, que se generan de manera considerable a través de redes sociales, las cuales impactan negativamente en los procesos electorales locales.		2			3		6	Reducir el riesgo	Líneas de acción 5.1. y 5.2.
A9	25	Programas sociales que inhiben el fortalecimiento de la convicción democrática a cambio de beneficios materiales.	3				3		9	Reducir el riesgo	Líneas de acción 2.2. y 5.3.

## 10. Alineación al Programa Estatal de Desarrollo 2023-2028

El PGD hace evidente el compromiso del IETAM con los cuatro ejes transversales del PED 2023-2028: Respeto Irrestricto de los Derechos Humanos, Participación Ciudadana, Desarrollo Sostenible y Combate a la Corrupción, y tiene el propósito de realizar todas y cada una de sus actividades y actos considerando su cumplimiento.

El eje transversal **Respeto Irrestricto de los Derechos Humanos**, tiene como finalidad garantizar el respeto de los derechos humanos de la población tamaulipeca en el desarrollo de la actividad gubernamental estatal. Conforme a lo anterior, en este eje se presentan los distintos derechos humanos establecidos en los marcos normativos internacionales y nacionales, los cuales serán la base para el diseño e implementación de los programas, proyectos y acciones de la Administración Pública Estatal.

Por su parte, el propósito del eje transversal **Participación Ciudadana** es promover el involucramiento de la población en los asuntos de interés público para la generación de un mayor bienestar social, económico y ambiental en Tamaulipas. La transversalidad de la participación ciudadana permitirá sentar las bases para la construcción de una sociedad colaborativa, por ello, en este eje se establecen los criterios que la Administración Pública Estatal debe considerar para impulsar la colaboración de la población.

Por otro lado, el eje transversal **Desarrollo Sostenible** forma parte del compromiso del Gobierno del Estado de contribuir en la disminución de la pobreza e impulsar el crecimiento económico en Tamaulipas, procurando a la par el cuidado del medio ambiente.

Por último, el eje transversal **Combate a la Corrupción** se diseñó en congruencia con la política referente a combatir la corrupción en el quehacer gubernamental, para garantizar que los recursos públicos se ejerzan efectivamente en beneficio de las y los tamaulipecos, y del desarrollo del estado.

Adicionalmente, el Plan General de Desarrollo 2024-2026 propone medidas para transversalizar **la paridad de género, la igualdad y la no discriminación, la transparencia y rendición de cuentas y el enfoque a la ciudadanía** en los programas y proyectos de las distintas áreas del instituto.





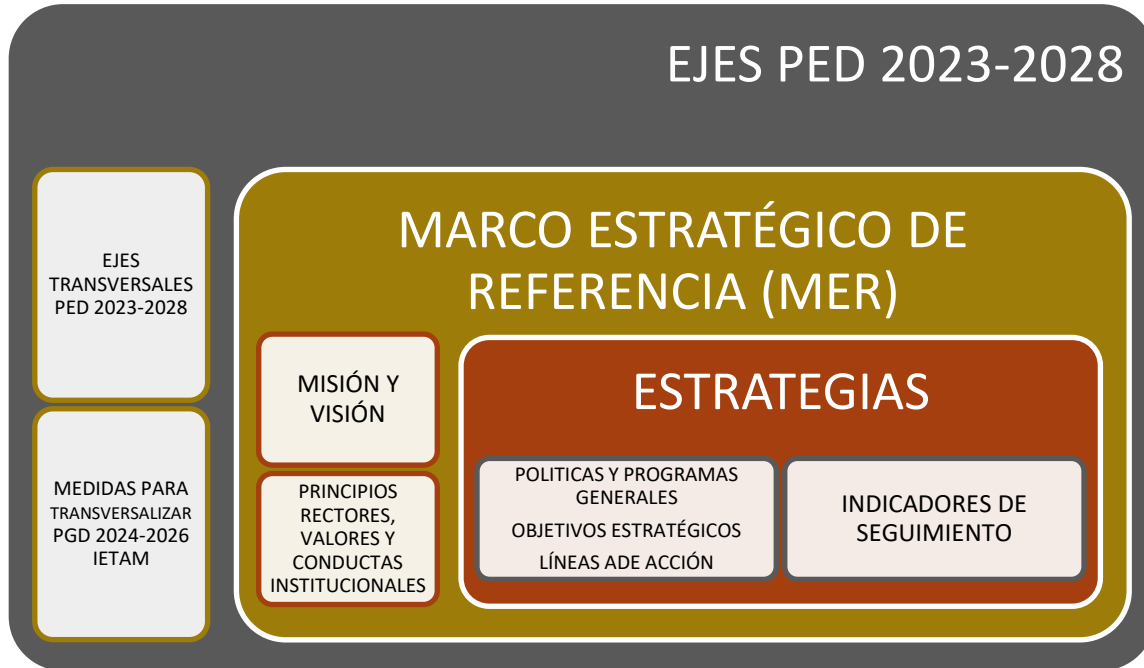
-  **Paridad de Género.** Impulsar la cultura de la igualdad de género, la participación política de las mujeres en paridad
-  **Igualdad y no discriminación.** Impulsar la inclusión y derechos humanos para fortalecer la participación de los grupos de atención prioritaria.
-  **Transparencia y rendición de cuentas.** Generar e implementar los instrumentos que fomenten y garanticen el acceso, la consulta y la rendición de cuentas ante la ciudadanía, de forma clara y entendible.
-  **Enfoque a la ciudadanía.** Situar a la persona ciudadana en el punto central del quehacer institucional.

Figura 8. Alineación al PED 2023-2028



## 11. Políticas y Programas Generales

Conforme a lo señalado por el artículo 110, fracción XXIII de la LEET, es una atribución del Consejo General del IETAM, fijar las políticas y programas generales del Instituto.

Las políticas y programas generales del IETAM forman parte integral de la planeación institucional y establecen la visión y pauta general para proyectar las actividades hacia el óptimo desempeño y cumplimiento de los fines institucionales.

### Políticas Generales

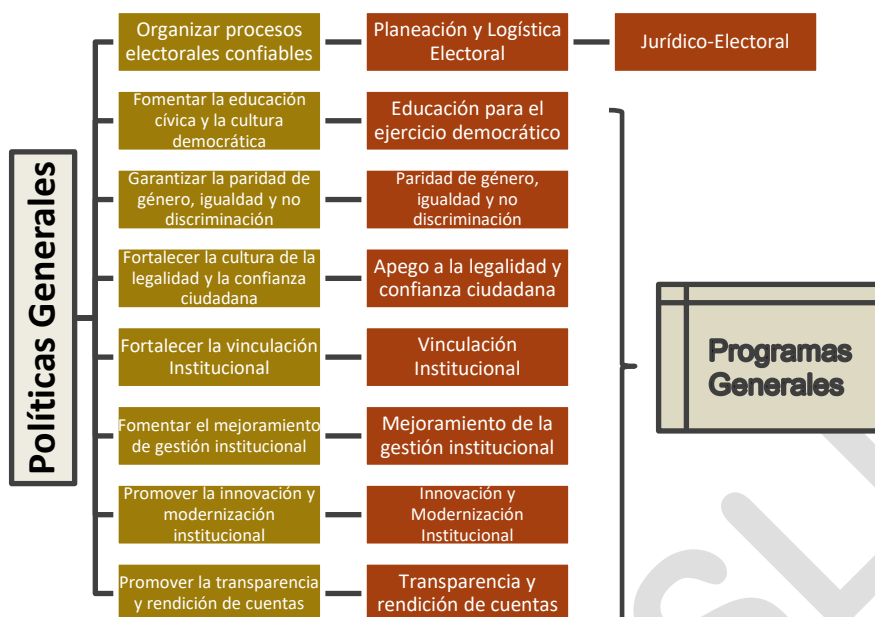
Son directrices que orientan las decisiones y operación del personal de la organización a todos los niveles jerárquicos, son de aplicación obligatoria y las define la alta dirección.

### Programas Generales

Son acciones generales que se definen bajo la clasificación de funciones y áreas de una organización, son la base de los procesos de asignación de recursos hacia objetivos concretos. Delimitan el enfoque para decidir que acciones emprender y que recursos movilizar ante los retos planteados, representan las acciones para el cumplimiento de las políticas y los objetivos estratégicos, se determinan en base a la agrupación administrativa y funcional de la organización y son la base para la determinación del presupuesto base de la organización y por ende de su rendición de cuentas.

Es por ello que, a partir de los diagnósticos efectuados (FODA, PESTEL, Mapa Estratégico o Cuadro Integral de Mando y Matriz de Riesgos) el Programa General de Desarrollo incluye ocho Políticas Generales y nueve Programas Generales.

Figura 9. Políticas y Programas Generales



## 11.1 Políticas Generales

De manera más particular, expresan el pensar y el actuar del IETAM, y fueron determinadas por las características y el entorno económico, político, social por el que atraviesa el Instituto, además de que articulan los objetivos estratégicos con los principales retos institucionales identificados en el diagnóstico general:

### 11.1.1 Organizar procesos electorales locales confiables

En el marco del mandato Constitucional que dio origen al IETAM como el organismo público autónomo encargado de organizar las elecciones locales, una política general fundamental para esta Institución es dar cumplimiento a uno de sus principales fines: “Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, así como de la totalidad de los Ayuntamientos en el Estado”, en este marco, todas las actividades que se realicen en torno a dicho objetivo, deberán de asegurar la equidad y la confianza durante el desarrollo del proceso electoral y optimizar los recursos utilizados en dicha tarea.

La meta del IETAM en este rubro es brindar certeza a los ciudadanos y a los partidos políticos, sobre los procedimientos y plazos de la organización electoral y con ello, dar cumplimiento al principio rector de la función electoral que le confiere la CPET.

### 11.1.2 Fomentar la educación cívica y la cultura democrática

Entre los fines que la ley le confiere al IETAM, resaltan los mandatos relacionados con la contribución al desarrollo de la vida democrática, así como coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática en el Estado de Tamaulipas, en este sentido, es



prioridad del Instituto orientar sus tareas hacia las acciones que permitan cumplir con el objetivo de fortalecer la participación de la ciudadanía y, en consecuencia, consolidar la democracia en México y la promoción y la difusión de los valores de la cultura democrática y de la educación cívica.

Esta Política General debe conceptualizarse desde una perspectiva que apunte a construir una ciudadanía cada vez más fuerte e involucrada en la vida democrática, preocupada por los asuntos públicos, y comprometida en su discusión y encauzamiento.

### **11.1.3 Garantizar la paridad de género, igualdad y no discriminación**

Es este marco, esta política señala de forma específica que la paridad de género, la igualdad y no discriminación como asuntos relevantes en el logro de la visión institucional.

La Ley establece que la igualdad de género es un principio constitucional que estipula que hombres y mujeres son iguales ante la legislación, lo que significa que todas las personas, sin distinción alguna, tienen los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto. En ese sentido, el Instituto seguirá impulsando una estrategia que promueva la incorporación de la perspectiva de género en sus planes, programas, proyectos y acciones, así mismo buscará garantizar su articulación práctica con el marco normativo vigente y los compromisos de actuación que ha suscrito el órgano de dirección institucional.

Por otra parte, el IETAM se encuentra comprometido en asegurar que todas las medidas y acciones realizadas, al interior y al exterior, se apliquen bajo el enfoque de los derechos humanos, sin ningún tipo de discriminación que anule o menoscabe los derechos de las personas, atendiendo a los principios de inclusión, igualdad y no discriminación.

### **11.1.4 Fortalecer la cultura de la legalidad y la confianza ciudadana**

Consolidar la cultura de la legalidad, en los actos y resoluciones del IETAM, mediante la resolución, tramitación y substanciación de los medios de impugnación, quejas o denuncias y los procedimientos de su competencia, es uno de los temas centrales del Programa General de Desarrollo 2024-2026, pues con ellos se fortalece el respeto a los derechos de los actores políticos y de la ciudadanía.

Adicionalmente, esta política busca propiciar una comunicación efectiva con la ciudadanía, logrando transmitir con claridad y certeza la información institucional mediante un lenguaje incluyente y cercano que propicie una mayor interacción y que ayude a posicionar positivamente la credibilidad e imagen institucional, además de generar estrategias que combatan la desinformación a la ciudadanía a través de noticias falsas, que se generan de manera considerable a través de redes sociales, las cuales impactan negativamente el quehacer institucional.

### **11.1.5 Fortalecer la vinculación institucional**

La posibilidad de multiplicar los resultados de las acciones del IETAM se amplían cuando se suman esfuerzos en la búsqueda de objetivos comunes con organismos públicos y privados, con la ciudadanía organizada o con personas en lo individual.

La vinculación con el INE se da como resultado de lo anterior y de lo que marca la reforma constitucional de febrero de 2014, en la que se establecen las directrices del nuevo Sistema Electoral Mexicano (SEM); con atribuciones específicas para la autoridad nacional, así como para los Organismos Públicos Locales, en la que la autoridad nacional juega el papel rector del SEM.

La relación con la sociedad es llevada a las distintas áreas en que está organizado el IETAM, buscando en todo momento, multiplicar el efecto de los esfuerzos por la agregación de actores sociales e institucionales. Lo anterior se hace a través de la firma de los instrumentos jurídicos llamados convenios.

### **11.1.6 Fomentar el mejoramiento de gestión institucional**

Esta política está enfocada a garantizar el adecuado manejo de los recursos públicos con un eficiente desempeño sustantivo y administrativo, promover y realizar actividades de profesionalización y capacitación del personal y fortalecer su sentido de pertenencia institucional, desarrollar e implementar controles organizativos, la actualización de normas y procedimientos vigentes y la simplificación de los procedimientos, implica además generar los cambios necesarios a través de la iniciativa proactiva, ser creativos en la solución de problemas y las condiciones propias del trabajo.

### **11.1.7 Promover la innovación y modernización institucional**

Esta política constituye un paso fundamental en el cumplimiento de los objetivos del IETAM, alcanzar la modernización institucional que permita garantizar el cumplimiento de los fines del instituto, y a la par, cumplir con criterios de disciplina financiera y reducción de costos, a través de la aplicación eficiente de los recursos, el rediseño de los procesos operativos más eficientes acompañados de herramientas desarrolladas por personal profesional, y con el apoyo de nuevas tecnologías de información y comunicaciones, para realizar un trabajo colectivo eficiente, rápido y moderno, es la tarea y reto a asumir con esta propuesta de innovación y modernización institucional.

### **11.1.8 Promover la transparencia y rendición de cuentas**

La transparencia se caracteriza por abrir la información de las organizaciones políticas y administrativas a la revisión pública. La rendición de cuentas implica la responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público, y a proporcionar la información pertinente sobre el desempeño en el cumplimiento de sus

funciones y el ejercicio de fondos públicos. En relación con el ejercicio y buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas, el IETAM es una institución que se encuentra obligada a su plena observancia, al constituir el eje de referencia de las instituciones públicas, como uno de los órganos encargados de garantizar derechos político-electorales. El IETAM como organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios que recibe y ejerce recursos públicos, es sujeto obligado, por lo que deberá poner a disposición del público en general, la información que obra en sus archivos apeguándose al principio rector de máxima publicidad.

## **11.2 Programas Generales**

Los Programas Generales también fueron planteadas a partir del análisis de las características actuales del Instituto y de su entorno, apoyan el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto siendo los siguientes:

### **11.2.1 Programa de planeación y logística electoral**

Elaborar una planeación que nos permita con anticipación ejecutar acciones y tareas técnicas y logísticas que en su momento nos conduzca al oportuno desarrollo, así como prever lo necesario para que las etapas de los procesos electorales locales organizados por el IETAM se efectúen de conformidad a la normatividad aplicable y obtener resultados eficaces y eficientes.

### **11.2.2 Programa de jurídico – electoral**

Asegurar que las acciones vinculadas al desempeño de funciones relativas al rubro jurídico electoral del IETAM se realicen en el marco legal y jurisdiccional aplicable y ante las instancias competentes.

### **11.2.3 Programa de educación para el ejercicio democrático**

Fomentar y aumentar el ejercicio de la cultura política democrática a través de la participación política, basada en la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias cívico-democráticas. Impulsar campañas de difusión y promoción de los derechos político-electorales, para acrecentar la capacidad de la ciudadanía de incidir en las decisiones públicas de cada comunidad, ello alineado con las disposiciones contenidas en la Estrategia Nacional de Cultura Cívica, lo que sin duda alguna fortalece la participación ciudadana fuera y dentro de los procesos electorales.

### **11.2.4 Programa de paridad de género, igualdad y no discriminación**

Asegurar que todas las medidas y acciones realizadas por el IETAM, al interior y al exterior, se apliquen bajo el enfoque de los derechos humanos, la perspectiva de género y el fomento

de espacios libres de violencia, sin ningún tipo de discriminación que anule o menoscabe los derechos de las personas, atendiendo a los principios de inclusión, igualdad y no discriminación.

### **11.2.5 Programa de apego a la legalidad y confianza ciudadana**

Fomentar la cultura de legalidad en la vida de la sociedad tamaulipeca, este programa está diseñado para que fuera de los procesos electorales se garantice el desempeño de funciones relativas al rubro jurídico electoral del IETAM, y estas se realicen en el marco legal y jurisdiccional aplicable y ante las instancias competentes.

Además, el referido programa, busca impulsar la confianza de la ciudadanía en el quehacer institucional, a través de la socialización de las tareas y resultados de las actividades del IETAM.

### **11.2.6 Programa de vinculación institucional**

Fomentar y consolidar los vínculos con organismos públicos, privados y sociales, nacionales e internacionales, así como instituciones académicas y de investigación, para fortalecer las actividades sustantivas que realiza el IETAM.

### **11.2.7 Programa de mejoramiento de la gestión institucional**

Introducir un sistema de planeación integral que permita dirigir y administrar de manera eficiente las acciones de las unidades administrativas en cumplimiento de las funciones encomendadas, implica el rediseño de los procesos operativos eficientes, desarrollados por personal profesional. Así como, desarrollar los mecanismos necesarios para la contratación, desarrollo, retención del talento humano y gestión del conocimiento, que permita incrementar la mejora del desempeño del personal y alcanzar los objetivos que el IETAM persigue, englobado en un clima organizacional armonioso, productivo y basado en sus principios rectores.

### **11.2.8 Programa de innovación y modernización institucional**

Desarrollar e instrumentar mejoras en los procesos e infraestructura informática que provea al IETAM de los elementos necesarios para elevar la eficiencia en su desempeño de la mano de la innovación tecnológica, así como definir campañas de comunicación que permita difundir el actuar institucional. Innovar las prácticas a partir de la investigación; crear y compartir el conocimiento de personas expertas y generar vínculos con instituciones académicas y técnicas que aporten al quehacer institucional y a la democracia digital.

### **11.2.9 Programa de transparencia y rendición de cuentas.**

Asegurar que el ejercicio del derecho de acceso a la información pública, así como los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas implementados por el IETAM, se lleven a cabo de manera oportuna, eficiente, eficaz, de conformidad con la normatividad aplicable, incluyendo una política de datos abiertos, criterios de publicidad de la información de manera proactiva; asegurando que sea de fácil acceso y con lenguaje ciudadano.

Ahora bien, una vez que han sido identificados los elementos estratégicos del Instituto, es necesario verificar su alineación de manera que en su conjunto permitan la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

Es importante señalar que los resultados generados durante el proceso de ejecución de la estrategia institucional serán medidos y evaluados a través de los indicadores del desempeño estratégico, así como a través del cumplimiento de las metas institucionales concertadas entre los integrantes de este organismo público, con un enfoque integral que atienda objetivos, políticas y programas.

PARA CONSULTA

## **12. Objetivos estratégicos**

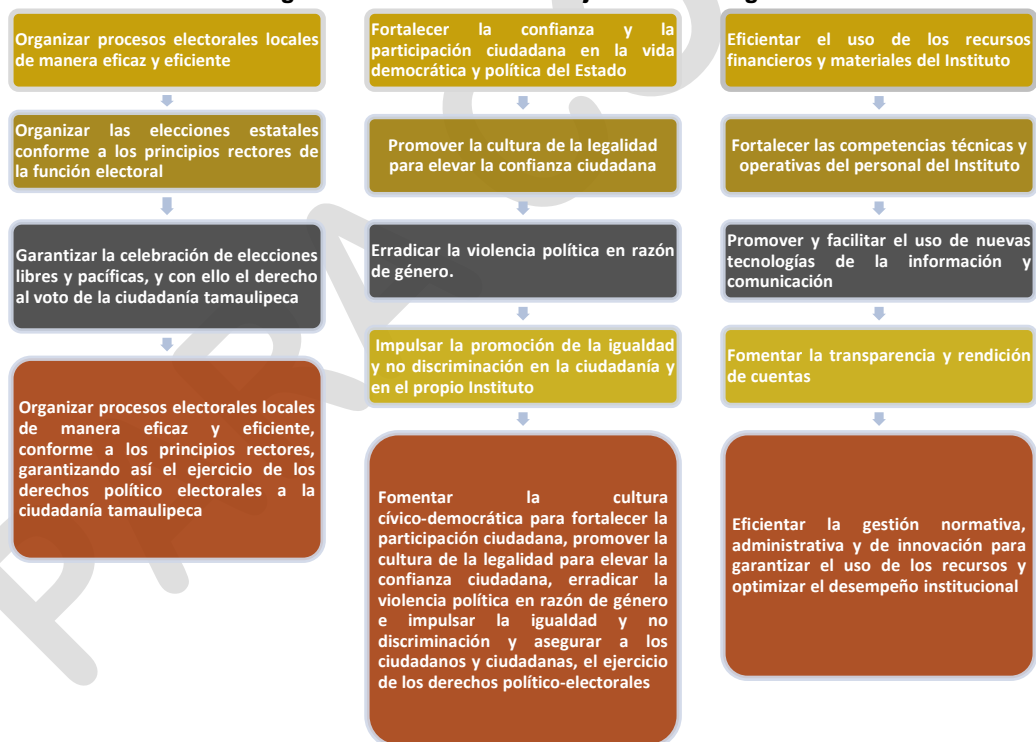
Los objetivos estratégicos deben ser una expresión de los fines últimos que se fijen en el marco de los objetivos, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo (PED), por lo que deberán elaborarse alineándolos y vinculándolos con el propio PED y los programas que deriven del mismo, así como orientándolos al logro de la eficacia, eficiencia, economía y calidad, y al impacto social del ejercicio del gasto público.

Los objetivos estratégicos establecen los principales logros que deberán alcanzarse durante el periodo 2024-2026, por tal razón, constituyen la base para la construcción de los indicadores del desempeño estratégico, estableciendo la guía que determinará los procesos para la toma de decisiones.


Los objetivos estratégicos desglosan los esfuerzos que el IETAM debe realizar para vivir su misión y alcanzar su visión para el periodo 2024-2026. En este sentido, las y los consejeros electorales definieron los siguientes objetivos, teniendo en mente que fueran ambiciosos, representaran un reto y brindaran una contribución significativa hacia la ciudadanía y el quehacer institucional:

### **12.1. Generando los Objetivos Estratégicos**

**Figura 10. Generando los objetivos estratégicos**




## 12.2. Definiendo los Objetivos Estratégicos

 **Organizar procesos electorales de manera eficaz y eficiente, conforme a los principios rectores, garantizando así el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca.**

Entre los fines del IETAM, sobresale el mandato constitucional y legal relacionado con la función estatal de organizar procesos electorales para renovar integrantes de los Poderes Ejecutivo y Legislativo del Estado, así como sus ayuntamientos, en ese tenor es de destacar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la organización y desarrollo de un proceso electoral tendientes a garantizar el ejercicio del derecho al voto de las y los tamaulipecos, máxime si consideramos que, conforme a lo establecido en el artículo 204 de la LEET, el segundo domingo del mes de septiembre del año 2024 iniciará la etapa de preparación de la elección que permitirá a las y los tamaulipecos renovar la integración del Honorable Congreso del Estado y los 43 ayuntamientos en la Jornada Electoral concurrente el 2 de junio de 2024.


En el marco del mandato Constitucional, como organismo público autónomo encargado de organizar las elecciones locales, un objetivo estratégico fundamental para la Institución es la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, así como de la totalidad de los ayuntamientos en el Estado y velar por la autenticidad y efectividad del sufragio.

En este marco, no solo contempla la ejecución de actividades que se realicen para garantizar la celebración periódica de elecciones libres y pacíficas, sino también aquellas que permitan el cumplimiento de los fines institucionales, así como optimizar los recursos utilizados en dichas tareas.

 **Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, promover la cultura de la legalidad para elevar la confianza ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género e impulsar la igualdad y no discriminación y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político-electorales**

Entre los fines que la ley confiere al IETAM, destacan las disposiciones relacionadas con la contribución institucional al desarrollo de la vida democrática en Tamaulipas, llevar a cabo la promoción del voto, coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática, el fortalecimiento del régimen de partidos políticos, asegurar a la ciudadanía el ejercicio de sus derechos político-electorales y garantizar la paridad de género en los mismos. En su conjunto, estas disposiciones se encuentran estrechamente interrelacionadas como parte de un mismo contexto en el que el trabajo institucional se propone incidir.

En este sentido, es prioridad del Instituto orientar sus tareas en la promoción de la cultura de la legalidad que permita cumplir con el objetivo de incrementar la confianza ciudadana, así como, fomentar los espacios libres de violencia, sin ningún tipo de discriminación que anule o menoscabe los derechos de las personas, atendiendo a los principios de inclusión, igualdad y no discriminación.

 **Eficientar la gestión normativa, administrativa y de innovación para garantizar el uso de los recursos y optimizar el desempeño institucional.**

Es prioridad del IETAM continuar orientando sus esfuerzos al logro de los objetivos institucionales, realizando acciones que permitan una óptima aplicación de la normativa existente; que la gestión administrativa se realice bajo procesos institucionales basados en la implementación o incorporación de herramientas tecnológicas que garanticen el desarrollo eficiente y eficaz, con una perspectiva centrada en la ciudadanía tamaulipeca.

PARA CONSULTA



**13. Líneas de Acción**

Las líneas de acción permiten articular los esfuerzos del IETAM para posibilitar los resultados que se desean alcanzar, delimitando el marco para formular la programación de actividades operativas y de esta forma asegurar que cada tarea que se realiza está vinculada con los objetivos estratégicos, las políticas y los programas generales.

Con el propósito de ser más específico, las líneas de acción están agrupadas por Programa General, de tal forma que la numeración señalada corresponde a esta categorización.

Objetivos Estratégicos	Política General	Programa Generales	Líneas de Acción
<p><b>1. Organizar procesos electorales locales de manera eficaz y eficiente, conforme a los principios rectores, garantizando así el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca.</b></p>	<p>1. Organizar procesos electorales locales confiables.</p>	<p>1. Planeación y logística electoral.</p>	<p>1.1. Analizar los procesos sustantivos y de apoyo requeridos para la organización de los procesos electorales locales, con el fin de valorar su vigencia y eficiencia y actualizarlos considerando la norma vigente, su mejora operativa y los principios rectores de la función electoral.</p> <p>1.2. Recopilar las experiencias de quienes participan en los procesos electorales locales, a efecto de capitalizar las lecciones aprendidas, de tal forma que permita organizar las elecciones con oportunidad, calidad y eficiencia de costos.</p>
		<p>2. Jurídico – electoral.</p>	<p>2.1. Facilitar el acceso a los mecanismos previstos por la ley, para la defensa y protección de los derechos de cada uno de los interesados dentro de los procesos electorales.</p> <p>2.2. Vigilar, garantizar y hacer cumplir los derechos, principios y normas en la materia electoral dentro de los procesos electorales.</p>
<p><b>2. Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, promover la cultura de la legalidad para elevar la confianza ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género e impulsar la</b></p>	<p>2. Fomentar la educación cívica y la cultura democrática.</p>	<p>3. Educación para el ejercicio democrático.</p>	<p>3.1. Promover la cultura democrática mediante campañas de difusión estratégicas focalizadas y articuladas.</p> <p>3.2. Educar a la ciudadanía tamaulipeca acerca de la participación ciudadana en los procesos electorales locales, así como en el ejercicio de sus derechos.</p>

**Plan General de Desarrollo 2024-2026**

Objetivos Estratégicos	Política General	Programa Generales	Líneas de Acción
<p>igualdad y no discriminación y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político-electorales.</p>			<p>3.3. Incorporar a los partidos políticos y al funcionariado del IETAM como agentes activos en el fomento de una cultura democrática.</p> <p>3.4. Promover contenidos y materiales didácticos sobre temas cívicos democráticos que consideren las particularidades de cada grupo de atención (adultos, jóvenes, adolescentes, niños, etc.)</p> <p>3.5. Diseñar y apoyar mecanismos de participación en los asuntos públicos para niñas, niños y adolescentes, como parte de su formación ciudadana a través de redes sociales.</p>
	<p>3. Garantizar la paridad de género, igualdad y no discriminación.</p>	<p>4. Paridad de género, igualdad y no discriminación.</p>	<p>4.1. Generar liderazgos al interior del IETAM con visión incluyente y con perspectiva de género.</p> <p>4.2. Promover acciones para la prevención y atención de la violencia política de género.</p> <p>4.3. Sensibilizar y capacitar a quienes laboren o coadyuven con el IETAM, en materia de violencia política en razón de género y derechos humanos.</p> <p>4.4. Desarrollar las habilidades del personal del IETAM para atender a los grupos prioritarios.</p>

**Plan General de Desarrollo 2024-2026**

Objetivos Estratégicos	Política General	Programa Generales	Líneas de Acción
	4. Fortalecer la cultura de la legalidad y la confianza ciudadana.	5. Apego a la legalidad y confianza ciudadana.	<p>5.1. Fortalecer la credibilidad e imagen institucional de la ciudadanía, respecto a los servicios que presta el IETAM.</p> <p>5.2. Identificar de forma oportuna la veracidad de la información publicada en plataformas digitales, relacionada con los procesos electorales locales y el quehacer institucional del IETAM.</p> <p>5.3. Vigilar, garantizar y hacer cumplir los derechos, principios y normas en la materia electoral fuera de los procesos electorales.</p>
<p><b>3. Eficientar la gestión normativa, administrativa y de innovación para garantizar el uso de los recursos y optimizar el desempeño institucional.</b></p>	5. Fortalecer la vinculación Institucional.	6. Vinculación institucional.	<p>6.1. Impulsar alianzas estratégicas en materia de comunicación con instituciones públicas, privadas, nacionales e internacionales para generar mayores canales de difusión.</p> <p>6.2. Consolidar relaciones con instituciones públicas y privadas para aprovechar el conocimiento, las mejores prácticas y la experiencia en materia electoral que nos permita mejorar el quehacer institucional.</p> <p>6.3. Impulsar alianzas estratégicas en materia de cultura democrática, participación ciudadana, quehacer institucional, entre otros temas con líderes de opinión, actores sociales, medios de comunicación, etc., lo que permita generar mayores canales de difusión, que además incluyan el uso de tecnologías de información y comunicación.</p>
	6. Fomentar el mejoramiento de gestión institucional.	7. Mejoramiento de la gestión institucional.	7.1. Que el personal reconozca el impacto de su trabajo en la comunidad, en la función electoral y en la democracia, a fin de impulsar un cambio organizacional interno que promueva la mejora continua y el enfoque a procesos.

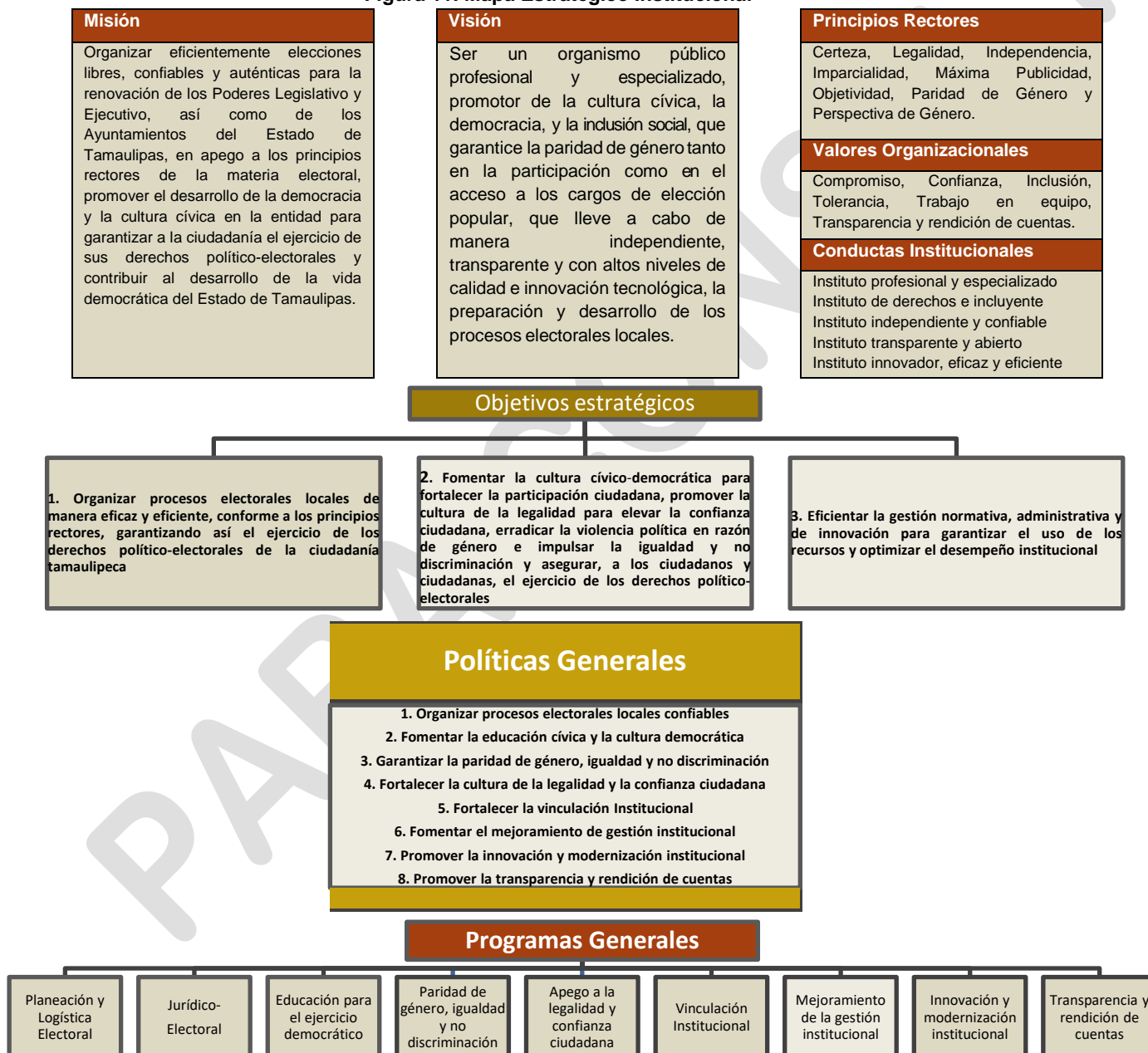
**Plan General de Desarrollo 2024-2026**

Objetivos Estratégicos	Política General	Programa Generales	Líneas de Acción
			<p>7.2. Contribuir a mejorar la calidad de vida del personal a partir de hacer más eficientes los procesos del IETAM y tomar acciones para equilibrar el ámbito personal y laboral.</p> <p>7.3. Asegurar el conocimiento del IETAM mediante la transición generacional del personal de mayor antigüedad.</p> <p>7.4. Mejorar el desempeño de las personas funcionarias del IETAM mediante la capacitación basada en competencias laborales.</p>
	7. Promover la innovación y modernización institucional.	8. Innovación y modernización institucional.	<p>8.1. Investigar permanentemente las tendencias electorales y las tecnologías de la información a nivel nacional e internacional, para proponer innovaciones en los procesos institucionales.</p> <p>8.2. Fortalecer la infraestructura (instalaciones, equipamiento, tecnología) del IETAM a través de un programa de modernización.</p>
	8. Promover la transparencia y rendición de cuentas.	9. Transparencia y rendición de cuentas.	<p>9.1. Fomentar y fortalecer entre el personal del IETAM y con las personas habitantes del Estado de Tamaulipas, la transversalización de la transparencia, la rendición de cuentas y la protección de datos personales en los procesos institucionales.</p> <p>9.2. Diseñar e implementar mecanismos que coadyuven a que la población se involucre en la exigencia y rendición de cuentas.</p>

## 14. Mapa Estratégico Institucional

Una vez que se han definido los principales componentes que constituyen el marco de acción estratégica del IETAM, es preciso el planteamiento de la relación existente entre sus componentes y su alineación con los objetivos estratégicos de la Institución. En el mapa estratégico institucional que se presenta a continuación, se pueden observar las líneas de vinculación entre la misión, la visión, los valores organizacionales, los principios rectores, las conductas los objetivos estratégicos, las políticas generales, y los programas generales que les corresponden.

**Figura 11. Mapa Estratégico Institucional**



## **15. Evaluación Institucional**

Tradicionalmente se define como un medio para identificar los resultados o el impacto que genera una acción o conjunto de acciones. En el sector público, la evaluación suele vincularse a la identificación de las transformaciones generadas a partir de las políticas públicas y los programas presupuestarios.<sup>8</sup>

Es un proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia, eficiencia, economía y calidad con que han sido empleados los recursos económicos destinados para alcanzar los objetivos previamente previstos en los Programas Presupuestarios, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas.<sup>9</sup>

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

A nivel institucional, resulta necesario fomentar una cultura de gestión para resultados en el desempeño institucional, considerando la medición, el monitoreo y la evaluación como herramientas esenciales para mejorar los resultados y brindarle mayor transparencia a la implementación del Plan General de Desarrollo del IETAM 2024-2026.

En conclusión, los resultados del proceso de evaluación, deben de proporcionar información objetiva y confiable que apoye la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, adicionalmente, una vez comunicados los resultados de la evaluación, se sugiere un proceso de retroalimentación a todas las áreas y niveles involucrados, con el fin de que estén informados, además de que permita contar con elementos para llevar a cabo acciones de mejora con base en resultados concretos de las acciones del Instituto.

### **15.1 Indicadores estratégicos**

Como elemento fundamental de un sistema de evaluación institucional se encuentran los indicadores de gestión; un indicador es un instrumento que provee evidencia cuantitativa acerca del avance y resultado obtenido. Su concepción está directamente vinculada a los objetivos delineados para cada proceso y nivel de actividad; y su diseño puede ir dirigido a medir eficiencia, eficacia, calidad y economía.

8. (Ballart, 1993).

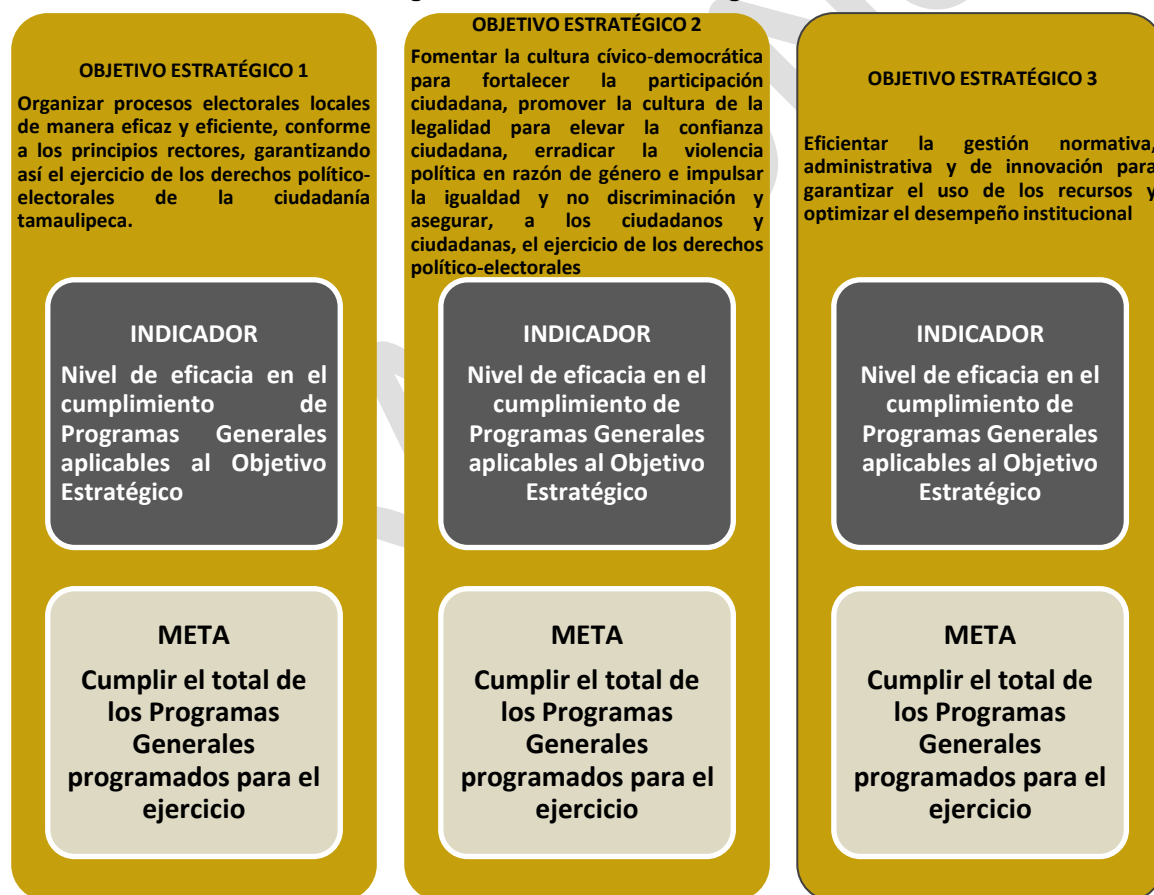
9. Criterios para la incorporación de la Estrategia del Presupuesto basado en Resultados en el Estado de Tamaulipas, pág. 4.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con la planeación estatal; incorpora indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, identifica medios para obtener y verificar información de los indicadores, describe bienes y servicios a la sociedad así como las actividades e insumos para producirlos e incluye medios de verificación y supuestos sobre riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

El seguimiento del Programa General de Desarrollo 2024-2026, se realizará a través del avance en el cumplimiento de las metas de sus indicadores, el cual deberá comunicar el nivel de desempeño esperado sobre la meta programada, y establecer límites o niveles máximos de logro para enfocar las acciones hacia resultados. Estos indicadores ayudarán a identificar si las acciones para el logro de los resultados están alcanzando la incidencia esperada, o si es necesario reorientarlas en el caso contrario.

A continuación, se presentan los indicadores estratégicos diseñados para el IETAM:

**Figura 12. Indicadores estratégicos**



## 15.2 Fichas técnicas de los indicadores estratégicos




La evaluación del Plan Estratégico bajo parámetros objetivos de análisis y discusión permitirá contar con elementos para mejorar sus resultados; conocer la pertinencia y efectividad de éste, así como de las políticas generales y de los proyectos estratégicos; y contribuir a la rendición de cuentas.



Para lo cual a continuación se presenta **un resumen ejecutivo de las fichas técnicas** que contienen la instrumentación de los indicadores de cada objetivo estratégico

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Descripción del indicador</b>	<b>Dimensión de medición</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Frecuencia de medición</b>
Organizar procesos electorales locales de manera eficaz y eficiente, conforme a los principios rectores, garantizando así el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca.	El indicador medirá la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cartera Institucional de Proyectos del ejercicio que corresponda.	Eficacia	Porcentaje	Trimestral
Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, promover la cultura de la legalidad para elevar la confianza ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género e impulsar la igualdad y no discriminación y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político-electorales.	El indicador medirá la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cartera Institucional de Proyectos del ejercicio que corresponda.	Eficacia	Porcentaje	Trimestral
Eficientar la gestión normativa, administrativa y de innovación para garantizar el uso de los recursos y optimizar el desempeño institucional.	El indicador medirá la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cartera Institucional de Proyectos del ejercicio que corresponda.	Eficacia	Porcentaje	Trimestral



**Enseguida, se presentan las fichas técnicas de los indicadores estratégicos**

<b>1. Organizar procesos electorales locales de manera eficaz y eficiente, conforme a los principios rectores, garantizando así el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca.</b>	
<b>4.1 Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.</b>	
<b>Método de cálculo</b>	
GA = OCP/OPP X 100 Donde: GA = Eficacia en la Gestión Administrativa OCP = Sumatoria de los Objetivos Cumplidos del total de Proyectos Específicos OPP = Sumatoria de los Objetivos Programados del total de Proyectos Específicos	
<b>Descripción del indicador</b>	
El indicador medirá la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cartera Institucional de Proyectos del ejercicio que corresponda.	
<b>Dimensión de medición</b>	<b>Unidad de medida</b>
Eficacia	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Medios de verificación</b>
Trimestral	A través del portal del IETAM <a href="http://www.ietam.org.mx">http://www.ietam.org.mx</a>
<b>Línea base</b>	<b>Meta</b>
0	Efectividad = 1
<b>Parámetros de seguimiento</b>	
<b>Semaforización</b>	
	> ó = a 25 % de cumplimiento en el trimestre. Nivel máximo de efectividad
	< a 25% y > a 20% de cumplimiento en el trimestre. Menor al cumplimiento programado, mostrando avance
	< al 20% de cumplimiento en el trimestre. Menor al cumplimiento del avance mínimo requerido

<b>2. Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, promover la cultura de la legalidad para elevar la confianza ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género e impulsar la igualdad y no discriminación y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político-electorales.</b>	
<b>2.1 Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.</b>	
<b>Método de cálculo</b>	
GA = OCP/OPP X 100 Donde: GA = Eficacia en la Gestión Administrativa OCP = Sumatoria de los Objetivos Cumplidos del total de Proyectos Específicos OPP = Sumatoria de los Objetivos Programados del total de Proyectos Específicos	
<b>Descripción del indicador</b>	
El indicador medirá la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cartera Institucional de Proyectos del ejercicio que corresponda	
<b>Dimensión de medición</b>	<b>Unidad de medida</b>
Eficacia	Porcentaje
<b>Frecuencia de medición</b>	<b>Medios de verificación</b>
Trimestral	A través del portal del IETAM <a href="http://www.ietam.org.mx">http://www.ietam.org.mx</a>
<b>Línea base</b>	<b>Meta</b>
0	Efectividad = 1
<b>Parámetros de seguimiento</b>	
<b>Semaforización</b>	
	> ó = a 25 % de cumplimiento en el trimestre. Nivel máximo de efectividad
	< a 25% y > a 20% de cumplimiento en el trimestre. Menor al cumplimiento programado, mostrando avance

	< al 20% de cumplimiento en el trimestre.	Menor al cumplimiento del avance mínimo requerido
--	---	---

**3. Eficientar la gestión normativa, administrativa y de innovación para garantizar el uso de los recursos y optimizar el desempeño institucional.**

**Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.**

**Método de cálculo**

GA = OCP/OPP X 100  
 Donde:  
 GA = Eficacia en la Gestión Administrativa  
 OCP = Sumatoria de los Objetivos Cumplidos del total de Proyectos Específicos  
 OPP = Sumatoria de los Objetivos Programados del total de Proyectos Específicos

**Descripción del indicador**

El indicador medirá la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cartera Institucional de Proyectos del ejercicio que corresponda.

Dimensión de medición	Unidad de medida
Eficacia	Porcentaje
Frecuencia de medición	Medios de verificación
Trimestral	A través del portal del IETAM <a href="http://www.ietam.org.mx">http://www.ietam.org.mx</a>
Línea base	Meta
0	Efectividad = 1

**Parámetros de seguimiento**

**Semaforización**

	> ó = a 25 % de cumplimiento en el trimestre.	Nivel máximo de efectividad
	< a 25% y > a 20% de cumplimiento en el trimestre.	Menor al cumplimiento programado, mostrando avance
	< al 20% de cumplimiento en el trimestre.	Menor al cumplimiento del avance mínimo requerido

PARA CONSULTA

## 16. Planeación Táctica y Operativa y su contribución al PGD




### 16.1 Planeación táctica

El plan táctico es el proceso que define la estrategia de acción concreta para alcanzar los objetivos de una empresa. Este debe contemplar cada uno de los pasos a seguir, así como las tareas necesarias de cada área involucrada.

La planeación táctica, se desarrolla en el nivel intermedio y hace énfasis en las actividades de las diversas unidades de la organización para buscar resultados satisfactorios. Está conformada por las propuestas específicas de trabajo que representan una o varias áreas responsables de una organización, ocupa el segundo lugar en el proceso de planeación institucional, representa los planes a corto plazo y proyecta las actividades a nivel de Unidad Administrativa con el fin de dar cumplimiento a la planeación estratégica y abre campo a la planeación operativa.

Es relevante porque permite implementar la estrategia general de la organización y lograr los objetivos a corto plazo, ayuda a la organización a identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos a corto plazo y a tomar decisiones cruciales en el corto plazo, y es fundamental para asegurarse de que la organización esté enfocada en los objetivos a corto plazo y para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.

Los elementos que la integran son:

-  **Proyectos específicos.** Son los instrumentos que orienta y organiza acciones puntuales, con la intención de alcanzar un objetivo concreto, dichas acciones se planifican para corto plazo y necesitan de una clara definición de recursos y responsables.
-  **Objetivos.** Son las expresiones cualitativas o cuantitativas de los resultados que se espera lograr en cada una de las áreas funcionales involucradas en un proyecto específico en un periodo a corto plazo.
-  **Presupuestos.** Constituyen la definición en términos monetarios de la secuencia y forma en que se asignarán los recursos para el logro de los objetivos.



### 16.2 Planeación operativa

Consiste en la formulación y asignación de actividades detalladas que deben ejecutarse por el personal operativo de la organización. Determina las actividades que deberá realizar el elemento humano, son de corto plazo y se refiere a cada una de las unidades en que

se divide el área de trabajo o las actividades que ahí se realicen.

La planeación operativa está formada por los planes específicos de cada una de las áreas administrativas, va de la mano con la planeación táctica y se subordina a la planeación estratégica.

Sus elementos son:

-  **Procedimientos.** Representan la serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.
-  **Programa operativo.** Es el instrumento que señala el desarrollo calendarizado de actividades, los tiempos asignados y el personal responsable de su ejecución.

### **16.3 Contribución de la Planeación Táctica y Operativa al Plan General de Desarrollo.**

Los artículos 18, 26 y 33 de la Ley Estatal de Planeación, señala que las entidades de la Administración Pública, deberán elaborar los Planes Operativos Anuales para la ejecución de los Planes Institucionales (PGD 2024-2026), asimismo, dispone que deberán estar en concordancia con el Plan Estatal y Nacional de Desarrollo y que deberán ser congruentes entre sí, regirán durante el año respectivo de las actividades de la administración pública en su conjunto y servirán de base para la integración de los anteproyectos de presupuestos anuales.

En ese orden de ideas, es justamente la planeación táctica el proceso mediante el cual los programas generales del IETAM son llevados a cabo, está conformada por la cartera institucional de proyectos, la cual se integra con los proyectos de trabajo de las unidades administrativas, elaborados por las personas responsables de las mismas en el marco de sus atribuciones; dichos proyectos de trabajo deben estar alineados a los objetivos estratégicos y al cumplimiento de los programas generales delineados en el Plan General de Desarrollo 2024-2026.

La cartera institucional de proyectos, es el marco de un importante esfuerzo institucional para cumplir con sus atribuciones que se encuentran vinculadas con los recursos contenidos en el Presupuesto de Egresos aprobado al IETAM por el H. Congreso del Estado de Tamaulipas, a efecto de brindar certeza y confianza a la ciudadanía, en sintonía con los valores fundamentales de cualquier sociedad democrática, mismos que se logran con una institución electoral transparente.

Así, el esfuerzo institucional se centra en la integración de una cartera institucional de

proyectos para atender el cumplimiento de los fines legales establecidos para este Instituto y el Programa General de Desarrollo 2024-2026 constituye los cimientos que sostiene la planeación táctica y operativa de este instituto, a saber, los proyectos específicos que habrán de delinear de manera muy precisa la forma en que se alcanzarán la misión y visión institucional.

PARA CONSULTA

## 17. Conclusiones

Que uno de los retos del Plan General de Desarrollo 2024-2026, es definir el rumbo estratégico de la institución, ante los desafíos que implicaron los Procesos Electorales Locales 2020-2021 y 2021-2022; mediante la reconfiguración de sus recursos, estructuras y procesos, de manera que propicien el cumplimiento eficaz de las responsabilidades que la Ley le ha conferido al órgano electoral. De esta manera, el Plan contribuirá a modernizar la gestión en el Instituto.

La puesta en marcha del Plan General de Desarrollo representa un importante reto para el IETAM, en razón de que por primera vez se contempla un horizonte temporal de 3 años, a partir del cual se instrumentará un proceso de planeación, que aportará elementos para la toma de decisiones a nivel directivo y orientará la conducción de la gestión institucional hacia el logro de sus objetivos y metas, el éxito radica en la suma de esfuerzos para definir la estrategia y ejecutarla. El Plan General de Desarrollo marca el rumbo a seguir y alinea el trabajo que debemos realizar durante los próximos tres años para cumplir con nuestro desempeño institucional e ir más allá en nuestro compromiso con la ciudadanía tamaulipeca.

En este Plan General de Desarrollo, a diferencia de los anteriores, se incorporaron dentro del diagnóstico organizacional: El Mapa Estratégico o Cuadro de Mando Integral, el Análisis PESTEL y la matriz de riesgos, insumos que nos brindaron pautas para definir mejores estrategias y líneas de acción, al aprovechar las fortalezas y oportunidades, trabajar en nuestras debilidades, reducir nuestras amenazas y considerar las expectativas y necesidades de quienes reciben nuestros servicios o se ven afectados por nuestras decisiones, asimismo, dentro del MER, se definieron conductas institucionales claramente articuladas, que darán la pauta al funcionamiento del IETAM para el cumplimiento de sus tareas, lo que contribuirá con el logro de las metas y los objetivos institucionales.

El PGD también hace evidente el compromiso del IETAM con cuatro ejes transversales del Programa Estatal de Desarrollo 2023-2028: **Respecto Irrestricto de los Derechos Humanos, Participación Ciudadana, Desarrollo Sostenible y Combate a la Corrupción**, adicionalmente, el Plan General de Desarrollo propone medidas para transversalizar **la paridad de género, la igualdad y la no discriminación, la transparencia y rendición de cuentas y el enfoque a la ciudadanía** en los programas y proyectos de las distintas áreas del instituto, con el propósito de realizar todas y cada una de nuestras actividades y actos considerando su cumplimiento.

El trabajo que debemos realizar a partir de este documento radica en enfocar nuestras actividades del día a día en los objetivos estratégicos y las líneas de acción definidas, además de plantear nuevas y/o diferentes acciones que nos permitan alcanzar la visión del IETAM y ser una institución cercana a la comunidad que fomenta la cultura democrática, la educación cívica y el ejercicio pleno de los derechos políticos de forma paritaria e incluyente.

Las y los consejeros electorales y todas las personas funcionarias, en las distintas áreas, asumimos el encargo de trabajar con diligencia profesional, para lograr los objetivos trazados en el Plan General de Desarrollo 2024-2026 y hacerlo acorde a los principios rectores, trabajando en equipo, aprovechando el talento y la experiencia de quienes integramos este Instituto.

PARA CONSULTA