



**PLAN GENERAL DE  
DESARROLLO  
2023**

## **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 Rodriguez

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. Alejandro Torres Mansur

**Partido de la Revolución Democrática:** C. Benjamín De Lira Zurricanday

**Partido del Trabajo:** C. Arcenio Ortega Lozano

**Partido Verde Ecologista de México:** C. Oscar Alberto Lara Sosa

**Partido Movimiento Ciudadano:** C. Luis Alberto Tovar Núñez

**Morena:** C. Jesús Eduardo Govea Orozco

## Contenido general

---

Presentación .....	5
Glosario y acrónimos .....	6
Introducción .....	8
Marco jurídico .....	9
Sección I .....	13
1. Plan Estratégico Institucional 2023 .....	13
2. Marco metodológico .....	14
2.1 Planeación estratégica .....	14
2.2 Planeación táctica .....	15
2.3 Planeación operativa .....	16
3. Análisis organizacional – FODA - .....	17
4. Marco estratégico .....	23
4.1 Misión 2023 .....	23
4.2 Visión 2023 .....	23
4.3 Objetivos estratégicos .....	23
5. Estrategia institucional .....	30
5.1 Políticas generales .....	30
5.2 Programas generales .....	33
5.3 Mapa estratégico institucional .....	34
6. Evaluación institucional .....	35
6.1 Indicadores estratégicos .....	36
6.2 Fichas técnicas de los indicadores estratégicos .....	37
7. Planeación Táctica .....	42
<b>7.1 Marco metodológico</b> .....	42
7.2 Cartera institucional de proyectos .....	42
8. Planeación Operativa .....	44
8.1 Antecedentes .....	44
8.2. Objetivos operativos por unidad administrativa .....	45
Sección II .....	51

1. Modelo de planeación institucional .....	51
1.1 Objetivo .....	52
1.2 Características .....	52
1.3 Estructura y componentes.....	52
1.3.1 Analítica y ciencia de datos .....	53
1.3.2 Componentes del MPI .....	54
1.3.3 Programas transversales.....	58

### **Índice de figuras**

Figura 1 Matriz FODA .....	21
Figura 2 Objetivos estratégicos .....	24
Figura 3 Valores organizacionales .....	28
Figura 4 Mapa estratégico institucional.....	35
Figura 5 Alineación institucional .....	51
Figura 6 Modelo de planeación institucional .....	53

## **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.

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 2023, 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, a 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 2023 (PGD).

El Plan General de Desarrollo 2023 contempla los siguientes componentes:

- **Plan Estratégico Institucional (PEI).** Presenta el itinerario para modernizar la gestión de calidad del Instituto, define la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y programas generales, para la consecución de los objetivos establecidos en el corto y mediano plazo.
- **Modelo de Planeación Institucional (MPI).** Presenta las directrices, a fin de que las diferentes áreas del IETAM, orienten sus esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Para lograr lo anterior, se contó con la participación del funcionariado de este Instituto con diferentes perfiles profesionales, por lo que con su intelecto y experiencia permitieron enriquecer los trabajos y capitalizar el conocimiento, acorde con el contexto social, cultural, político, económico y de salud pública actual en el estado de Tamaulipas, permitiendo armonizar así el Plan General de Desarrollo 2023 para el IETAM.

---

<sup>1</sup> Consultar el artículo 20 base III de la Constitución Política del Estado de Tamaulipas

## **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.

**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.

**COSO:** siglas en inglés para Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) considerado como la mejor práctica internacional en materia de Control Interno.

**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:** parte del Plan Estratégico del IETAM 2023 que refuerza la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios rectores y los valores organizacionales del IETAM.

**Modelo de Planeación Institucional – MPI:** representación conceptual de los componentes y variables indispensables, que orientan la actuación institucional.

**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.

**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).

**Plan Estratégico Institucional 2023:** presenta con una perspectiva de corto y mediano plazo, y su vigencia responde a las tareas de organización y logística a realizar durante el ejercicio 2023.

**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 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.

**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.

## Introducción

---

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible analizar y determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, tomando en cuenta la participación de cada una de las personas, identificar las posibles condiciones futuras y los elementos necesarios que se requieren para que funcione eficazmente; esto sólo se puede lograr a través de la planeación.

En sentido opuesto, no contar con estos fundamentos, el cumplimiento de los objetivos planteados estará en graves riesgos, tales como el desaprovechamiento de esfuerzos, recursos y una administración por demás fortuita e improvisada.

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>2</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 requieren 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 corto alcance, apoyado en el Plan Estratégico Institucional 2023 (PEI) y en el Modelo de Planeación Institucional (MPI).

---

<sup>2</sup> Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. Pág. 11



## **Marco jurídico**

---

El marco normativo que regula el Sistema Electoral Mexicano en la última década ha sufrido algunas reformas, adiciones o derogaciones en diversas disposiciones, ello con la finalidad de que las instituciones encargadas de organizar procesos electorales garanticen a la ciudadanía el ejercicio al sufragio universal, libre y secreto, así como también otorguen certeza a las fuerzas políticas de competir en elecciones que tengan como resultado la representación plural conforme al modelo constitucional mexicano; en el presente apartado se enuncian los instrumentos jurídicos y preceptos que sustentan el ejercicio de la función electoral del IETAM y que sirven de base para el diseño del Plan General de Desarrollo.

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

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, 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.

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

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.

### **Ley Electoral del Estado de Tamaulipas**

Los artículos 91 y 93, señalan que la organización de las elecciones es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo, integrado por

ciudadanos, ciudadanas y partidos políticos según lo disponga la Ley, denominado Instituto Electoral de Tamaulipas, el cuál será autónomo en su funcionamiento e independiente en sus decisiones, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y facultad reglamentaria.

En el ejercicio de la función electoral, a cargo de las autoridades electorales, serán principios rectores los de *certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad, objetividad y paridad*.

Por su parte el artículo 100 define los fines del Instituto Electoral de Tamaulipas, 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 XXIII y XLI, fijar las políticas y programas generales y aprobar el programa operativo anual del Instituto.

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.

### **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, con la elaboración de instrumentos metodológicos de planeación estratégica respecto de las distintas atribuciones y obligaciones de los órganos del Instituto.

### **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.

A partir del año 2019, se estableció como parte del proceso de elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Tamaulipas (PPET), que en la presentación del Anteproyecto de Presupuesto, se detallen sus requerimientos presupuestales y de manera simultánea sus Matrices de Indicadores para Resultados (MIR); utilizando el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR)<sup>3</sup>, el cual requiere que las etapas de planeación, programación y presupuestación estén alineadas

---

<sup>3</sup> El Presupuesto orientado a resultados (*Pbr*) se define como "... un sistema de planificación, presupuestación y evaluación que relaciona los recursos que se asignan con los resultados que se esperan obtener (en términos de productos ofrecidos y de impactos conseguidos). Es un mecanismo destinado a hacer más estrecho el vínculo entre la financiación de programas o intervenciones públicas y el resultado que se obtiene a través del uso sistemático de la información de resultados (que también recibe el nombre de información de cumplimiento), con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia. Los resultados no se definen exclusivamente en términos de los impactos finales, sino que se extienden a toda la cadena de producción de valor público... La idea de presupuesto por resultados no significa solamente condicionar mecánicamente las asignaciones de recursos a los resultados, puede referirse, también, a tener una discusión presupuestaria que integra información sobre resultados". Véase Tarrach i Colls, Anna, *El presupuesto orientado a resultados. Principales componentes y aspectos clave*, publicado en la revista *Nota d'economia. Revista de economia catalana y de sector público*, número 99, Generalitat de Catalunya, Barcelona, 2011, Pág. 12.

con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) del estado de Tamaulipas.

El análisis tanto de la estructura y contenido del PED como de los objetivos, políticas y programas generales del IETAM, contenidos en el Plan Estratégico Institucional 2023, permitirá determinar el grado de la alineación existente entre ellos y dar cumplimiento a las disposiciones legales.

PARA CONSULTA

# Sección I

## **1. Plan Estratégico Institucional 2023**

---

La Planeación Estratégica (PE), constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones. Es una herramienta administrativa que contribuye a que una organización mejore su desempeño, se integra por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente. Su propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las instituciones, así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas, en síntesis, la consecución de los resultados proyectados.

Es importante referir que el conjunto de acciones emprendidas en el marco de la PE, debe ser validado y actualizado periódicamente por los propios actores organizacionales, con el propósito de socializar el quehacer de la entidad hacia el interior y exterior de la misma, dar seguimiento y evaluar tanto los resultados como los efectos de las acciones emprendidas con el objeto de proponer tareas para su mejora o fortalecimiento.

El Plan Estratégico Institucional 2023, se presenta con una perspectiva de corto plazo, y su vigencia responde a las tareas de organización y logística a realizar durante el próximo año, en el cual durante los primeros tres trimestres tendremos actividades ordinarias y de preparación hacia el inicio de un nuevo proceso electoral en el mes de septiembre de 2023.

El tener definido el periodo de actuación del PEI permite identificar prioridades, orientar las decisiones, políticas, proyectos y tareas de carácter estratégico, táctico y operativo; brinda dirección y ruta al proceso de modernización institucional y ofrece la oportunidad de reencauzar el comportamiento y actitud de sus trabajadores, para lograr los objetivos institucionales en el corto plazo y en él se definen la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios rectores y los valores organizacionales del IETAM.

## 2. Marco metodológico

---

La planeación<sup>4</sup> es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que establezcan cómo implementar dichas estrategias.

Esta función administrativa se clasifica en 3 modalidades de acuerdo al ámbito de aplicación, alcance y temporalidad<sup>5</sup>:



Planeación Estratégica<sup>6</sup>

Planeación Táctica<sup>7</sup>

Planeación Operativa<sup>8</sup>

### 2.1 Planeación estratégica

---

El proceso de planeación estratégica en el IETAM comprendió el análisis de las tendencias, problemáticas de mayor relevancia y la visualización de retos a fin de identificar los elementos que permitieran definir el sentido de la Institución, su misión y visión, enmarcadas en la identificación de las actividades sustantivas.

En ese entorno, se diseñaron objetivos estratégicos que orientarán el desempeño institucional hacia el cumplimiento de la misión y visión.

Se orientó a concebir los principales instrumentos para encauzar el rumbo institucional hacia el logro del futuro deseable. Así, se construyeron los objetivos estratégicos, las acciones y metas a alcanzar en el periodo establecido para su vigencia que en conjunto permitirán programar, desarrollar, dar seguimiento y evaluar el trabajo del IETAM.

En este sentido, el Plan Estratégico Institucional 2023 establece la capacidad de realizar una gestión modernizada del IETAM, proporcionando herramientas con las cuales su operación sea más eficiente y orientada a los resultados necesarios para la consecución de los objetivos establecidos en el corto plazo.

Sus elementos son:



**Misión.** Se refiere

---

<sup>4</sup> Koontz, H. y Heinz, W. (1998). Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill.

<sup>5</sup> Silvia Elena González Bermúdez. (2008, diciembre). Ciclo de planeación y control para el modelo de gerencia del sector público de Cali. Libre Empresa, Vol.5, Pag.170.

<sup>6</sup> Jaime Polanía Perdomo. (2001). La prospectiva como una herramienta en la planeación estratégica por escenarios. Entornos, Vol.14, Pag. 79.

<sup>7</sup> KOONTZ, Harold. Administración: una perspectiva global. Duodécima edición. Editorial Mc Graw-ill Interamericana. México. 2003. pag. 135-138.

<sup>8</sup> Módulo 3. Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados. Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Universidad Nacional Autónoma de México, Página 22.

a la razón de ser de la organización, la cual está orientada por las atribuciones señaladas en las disposiciones legales.



**Visión.** Es la definición del estado deseable en el que se desea ubicar a la organización en un tiempo futuro, es la imagen prospectiva de la organización que se desea tener.



**Valores.** Son los principios rectores institucionales que orientan el quehacer de toda la organización.



**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.



**Proyectos institucionales.** Representan las distintas formas en como una organización pretende alcanzar los resultados planeados para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

## 2.2 Planeación táctica

Es el proceso mediante el cual los programas generales o proyectos estratégicos son llevados a cabo. Está conformada por las propuestas específicas de trabajo que representan una o varias áreas responsables de una organización.

La planeación táctica 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.

Sus elementos son:



**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 período a corto plazo.



**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.



**Presupuestos.** Constituyen la definición en términos monetarios de la secuencia y forma en que se asignarán los recursos para el logro de los objetivos.

### **2.3 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.

PARA CONSULTA



### 3. Análisis organizacional – FODA -

---

El análisis DAFO<sup>9</sup>, también conocido como análisis FODA, DOFA o SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), es una herramienta metodológica de estudio de la situación real de una organización, que permite el análisis e identificación de las variables internas (debilidades y fortalezas) y factores externos (amenazas y oportunidades) que se plasman en una matriz y a su vez permite planear una estrategia a futuro.

El análisis de contexto se realizó desde las vertientes interna y externa, que permitieron conocer el posicionamiento del IETAM con la finalidad de orientar el rumbo durante el año 2023 en función del contexto electoral, así como del propio desempeño del Instituto Electoral, para la ejecución de dicho análisis se utilizó las variables PESTEL.

Para llevar a cabo el análisis organizacional del IETAM, se contempló la operatividad desarrollada en el proceso electoral 2021-2022; mismo que se realizó en tres fases:



Análisis interno,



Análisis externo y



Confeción de la matriz FODA.

Una vez realizado el análisis organizacional se lograron identificar las siguientes variables y factores:

#### INTERNO

##### Fortalezas

##### - Personal operativo.

El IETAM reconoce como una de sus principales fortalezas a todo el funcionariado, destacando desde luego el profesionalismo, el compromiso democrático y participativo en cada uno de los procesos electorales, pero su factor más valioso es la integridad y calidad humana que caracteriza a cada uno y cada una, de lo anterior se advierte que la experiencia obtenida por todas y todos los integrantes del instituto abonan a la continuidad de procesos electorales exitosos.

Vale la pena destacar que se cuenta con una plantilla laboral compuesta de un personal operativo dedicado a labores de tipo administrativo-electoral que en su mayoría cuentan con 7 o más años de experiencia, lo que les ha permitido acumular e incrementar sus conocimientos respecto a las distintas etapas del proceso electoral, la aplicación de la legislación y jurisprudencia electoral, así como la normativa interna, además de la forma de

---

<sup>9</sup> Ponce Talancón, Humberto (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

interacción con la autoridad electoral nacional en temas específicos.

**- Profesionalismo, especialización y experiencia laboral de los Miembros del Servicio Profesional Electoral Nacional.**

Plantilla de personal de la rama administrativa se ha reforzado con personal que ha ingresado al Servicio Profesional Electoral Nacional, que constantemente es sometido a procedimientos de actualización y preparación, así como capacidad de adaptación a los cambios derivados de las modificaciones legales a los procedimientos electorales: los Miembros SPEN abonan en gran medida a la efectividad en el desempeño del funcionariado, pues aportan conocimientos especializados que se requieren para el tratamiento de diversas actividades que desarrolla el IETAM.

**- Implementación de aplicaciones tecnológicas en apoyo a los procesos operativos.**

El IETAM durante el proceso electoral 2021-2022, con el apoyo del área especializada ha implementado el uso de aplicaciones tecnológicas para la sistematización de la información en apoyo a las actividades institucionales, en aras de maximizar la funcionalidad operativa de las áreas que conforman el Instituto Electoral.

**- Marco legal y normativo.**

Se cuenta con un marco constitucional y legal, el cual es complementado con reglamentación, procedimientos y criterios generales definidos por la autoridad electoral nacional orientado a regular los procesos electorales a cargo del IETAM, que asegura el cumplimiento de los principios rectores que rigen la función electoral.<sup>10</sup>

A través de un trabajo conjunto y coordinado entre el Instituto Nacional Electoral y el IETAM, existe homologación de los calendarios electorales federal y local a partir de la celebración de elecciones concurrentes, tal circunstancia favorece al cumplimiento de las atribuciones del Instituto Electoral estén revestidas de certeza y legalidad.

**- Presupuesto 2022 aprobado.**

Suficiencia presupuestal para el cumplimiento de las actividades institucionales en el ejercicio 2022, presentado como Anteproyecto de Presupuesto en el ejercicio 2021, lo anterior garantiza el pleno desarrollo de las actividades que la legislación le impone al IETAM.

**- Vinculación con la sociedad tamaulipeca.**

Otra de las fortalezas del IETAM es la constante cercanía con la sociedad tamaulipeca a través de campañas de educación cívica y capacitación dirigida a niñas, niños y adolescentes, lo que da la oportunidad de cumplir con uno de los fines legales de este

---

<sup>10</sup> Principios Rectores de la Función Electoral son certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad, objetividad y paridad; y se realizarán con perspectiva de género.

Organismo al fomentar la cultura democrática y el ejercicio del derecho universal de votar y ser votado.

### **Debilidades**

#### **- Comunicación interna.**

Desde su creación el IETAM ha gestionado su comunicación al interior, apegándose a la normatividad aplicable en la materia, lo cual brinda certeza y legalidad. No obstante lo anterior, existe la necesidad de agilizar los tiempos de respuesta, que faciliten la toma de decisiones, por lo que resulta pertinente complementar diversas maneras de comunicación entre las áreas, así como con los órganos desconcentrados, ya sea a través de herramientas tecnológicas o canales alternos que hagan más eficiente el proceso y la automatización de actividades. Si bien es cierto que en el Proceso Electoral 2021-2022, se han presentado avances significativos en este rubro, también es cierto que en aras de una mejora continua, el Consejo General del IETAM advierte que se debe dar una continuidad en los proyectos que fortalezcan este rubro.

#### **- El no contar con una estrategia unificada de difusión de actividades institucionales en redes sociales oficiales.**

En aras de promover una mejora continua, se estima importante la implementación de una estrategia unificada de redes sociales para potencializar la difusión de las actividades institucionales, que abone a generar un verdadero impacto positivo en la población tamaulipeca, esto favorece el aumento de participación ciudadana en los procesos electorales que constitucionalmente organiza el IETAM.

#### **- El no anclar la Transparencia y rendición de cuentas.**

Si bien es cierto la atención a solicitudes de información a través de la Plataforma Nacional de Transparencia es una actividad permanente de este Instituto, también es cierto que debemos ampliar el espectro de acción de la Unidad Administrativa encargada de atender dichos casos; con la finalidad de buscar el perfeccionamiento y mejorar la eficacia en el despacho de solicitudes de información presentadas ante este órgano electoral. Lo anterior abonaría en tener un mejor control en el tratamiento de solicitudes de información.

## **EXTERNO**

### **Oportunidades**

#### **- Aprovechamiento de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones.**

Otra área de oportunidad es aprovechar el uso de las plataformas digitales y el actual modelo de comunicación para generar interacción con la sociedad tamaulipeca, la pandemia causada por el COVID-19 detonó la utilización de plataformas tecnológicas para llevar a cabo el desarrollo de reuniones de trabajo por videoconferencia, así como la

impartición de cursos, y si bien es cierto que aún no concluye en su totalidad la pandemia en comento, también es cierto que precisamente las herramientas tecnológicas facilitaron el cumplimiento de las obligaciones y compromisos establecidos en los procesos electorales pasados, por ello sin duda alguna se considera menester darle continuidad a los trabajos relacionados con la vinculación con los distintos actores de la sociedad.

**- Mejora de procesos estratégicos.**

De igual forma se estima como una oportunidad de mejora continua el fortalecer los procesos estratégicos, sustantivos, de control y apoyo para que las áreas del Instituto operen con mayor eficiencia.

**- Capitalizar el interés mostrado por la ciudadanía en el Proceso Electoral 2021-2022, para difundir los valores de la democracia y la cultura cívica.**

El reciente Proceso Electoral 2021-2022 en el que se eligió la Gubernatura del estado de Tamaulipas, se registró el mayor nivel de participación ciudadana de las seis entidades federativas que tuvimos Jornada Electoral, pues se registró una votación histórica con un total de 1,454,780 de mujeres y hombres que acudieron a las urnas, sin duda alguna este factor favorece el empeño aplicado por el IETAM en su propósito de redoblar esfuerzos para consolidar la cultura cívica democrática en la ciudadanía tamaulipeca.

**- Capacitación en el manejo de aplicaciones y plataformas informáticas.**

Como ya se mencionó anteriormente, el IETAM durante el Proceso Electoral 2021-2022 ha venido utilizando diversas aplicaciones y sistemas informáticos desarrollados propiamente por este órgano electoral con la finalidad de facilitar el trabajo operativo de las áreas que conforman el Instituto, derivado de ello resulta necesario que se trabaje en la capacitación del funcionariado en el manejo de plataformas informáticas y aplicaciones para poder realizar actividades virtuales necesarias para el correcto cumplimiento de los proyectos y tareas programadas.

**- Fortalecimiento de la vinculación.**

Es importante señalar que el IETAM reconoce el tema de la vinculación como una área de oportunidad, es decir resulta imperante que este Instituto estreche lazos con otras instituciones oficiales o externas especializadas en materia electoral, para generar un intercambio de experiencias que retroalimenten el conocimiento y operatividad del IETAM, ello permitirá que todo el funcionariado incremente su conocimiento y como consecuencia aumente la efectividad y eficacia en las tareas desarrolladas.

## **Amenazas**

**- Recursos presupuestales limitados.**

La crisis de salud pública originada por el COVID-19, generó una drástica disminución de

las actividades productivas, por lo cual, ante una inminente caída de la recaudación, el IETAM es consiente en construir presupuestos austeros pero suficientes para garantizar el desarrollo de las actividades impuestas por la legislación electoral.

**- Problemas estructurales, que obstaculizan el ejercicio de los derechos.**

La existencia de problemas estructurales en el entorno social, político y de salud pública, que influyen en el ejercicio de las actividades que debe desarrollar el Instituto, encaminadas a garantizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía en los procesos electorales.

**- Desinformación de la ciudadanía y la difusión de fake news.**

Es sumamente importante que el IETAM garantice una estrategia homologada de redes sociales para comunicar de manera oficial el quehacer institucional, esto permite combatir la amenaza de la difusión de fake news, pues es común que se transmitan información inexacta y esto genera confusión a la ciudadanía tamaulipeca lo que podría poner en riesgo su participación en las diferentes etapas de los procesos electorales.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del Instituto se construye la matriz FODA, que permite visualizar y resumir la situación analizada, obteniendo una visión global del entorno interno y externo del Instituto; el cual consta de cuatro cuadrantes como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1. Matriz FODA**



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis FODA realizado.

El análisis FODA fue una herramienta esencial para la definición de la estrategia institucional, porque por una parte nos ayuda aprovechar las fortalezas y oportunidades, asimismo nos permite reducir las debilidades y amenazas, lo que se traduce en la posibilidad de que las distintas áreas del IETAM puedan ejecutar sus tareas y proyectos con un mayor y mejor enfoque.

PARA CONSULTA

## **4. Marco estratégico**

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 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 la Planeación Estratégica la cual se integrará por la visión, misión y principios rectores.

### **4.1 Misión 2023**

Consolidar al IETAM como un Organismo Público Autónomo que se rige bajo los principios rectores establecidos en la legislación, encargado de organizar eficientemente las elecciones, libres y confiables para la renovación de los Poderes Legislativo y Ejecutivo, así como de los ayuntamientos del Estado de Tamaulipas, que promueve el desarrollo de la democracia, la cultura cívica en la entidad y que garantizar a la ciudadanía el ejercicio de los derechos político-electorales.

### **4.2 Visión 2023**

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

### **4.3 Principios rectores de la materia electoral**



**CERTEZA.** Alude a la necesidad de que todas las acciones que desempeñe el Instituto Electoral de Tamaulipas 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 Instituto Electoral de Tamaulipas, 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 Instituto Electoral de Tamaulipas 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.

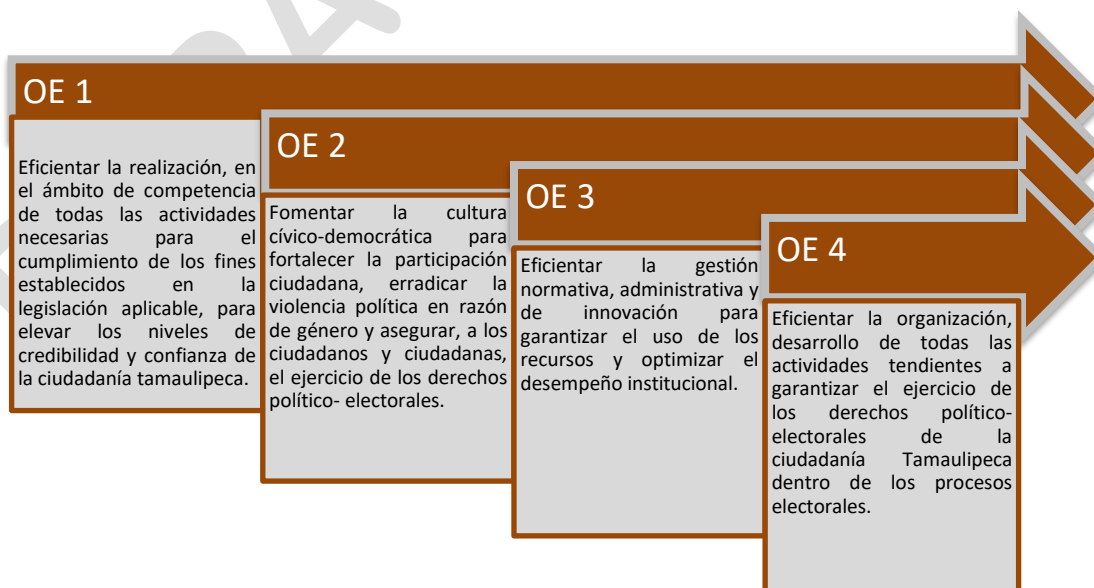


**OBJETIVIDAD.** Implica un quehacer institucional y personal fundado en el reconocimiento global, coherente y razonado de la realidad sobre la que se actúa y, consecuentemente, la obligación de percibir e interpretar los hechos por encima de visiones y opiniones parciales o unilaterales, máxime si éstas pueden alterar la expresión o consecuencia del quehacer institucional.

#### 4.4 Objetivos estratégicos

Con base en el análisis desarrollado y siguiendo los fines establecidos por la legislación electoral, se proponen los siguientes objetivos estratégicos para el presente Plan General de Desarrollo:

**Figura 2. Objetivos estratégicos**



Fuente: Elaboración IETAM, 2022.



**1. Eficientar la realización en el ámbito de competencia de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines establecidos en la legislación aplicable, para elevar los niveles de credibilidad y confianza de la ciudadanía tamaulipeca.**

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.

**2. Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género 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 hacia las acciones que permitan cumplir con el objetivo de incrementar la confianza ciudadana en la autoridad electoral, fortalecer los mecanismos para su participación y, en consecuencia, consolidar la democracia en Tamaulipas.

**3. 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.

**4. Eficientar la organización, desarrollo de todas las actividades tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca dentro de los procesos electorales.**

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 Ley Electoral del Estado de Tamaulipas, el segundo domingo del mes de septiembre del año 2023 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 del primer domingo de junio de 2024.

#### **4.5 Principios rectores institucionales**

En cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 20, apartado E, fracción III de la CPET, así como el artículo 91, último párrafo de la LEET, este órgano electoral debe ejercer la función estatal de organizar las elecciones en observancia de sus 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 marco constitucional y legal que las delimita y las disposiciones 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 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 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 sino en el acceso a cargos de elección popular.

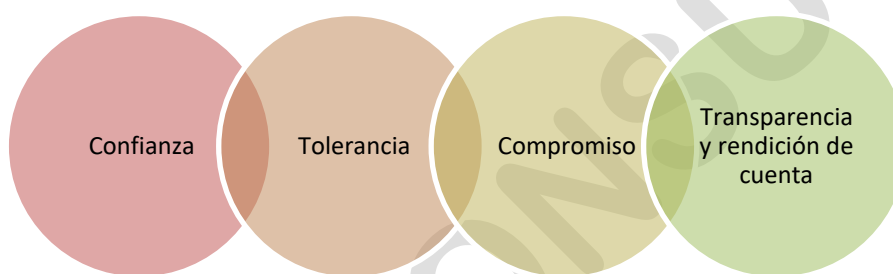
PARA CONSULTA

## **4.6 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. Para David Whetten<sup>11</sup> los valores organizacionales son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y preferencias personales, de allí la relevancia de incorporar este apartado en el Plan General de Desarrollo de este Instituto, pues resulta sumamente positivo que dichos aspectos permeen en todo el funcionariado para el logro de los fines institucionales.

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

**Figura 3. Valores organizacionales**



*Fuente: Elaboración IETAM, 2020.*

### **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>12</sup>

### **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>13</sup>

<sup>11</sup> Whetten, David y Cameron Kim (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Editorial Pearson.

<sup>12</sup> 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. 39-42.

<sup>13</sup> *Ibíd.*

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.

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.

**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.

**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.

## **5. Estrategia institucional**

Está conformada por el conjunto de políticas y proyectos institucionales que permitirán alinear las metas y objetivos con las acciones necesarias para su consecución.

De acuerdo 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 deben formar parte integral de la planeación institucional y establecer la visión y pauta general para proyectar las actividades hacia el óptimo desempeño y cumplimiento de los fines institucionales.

### **5.1 Políticas generales**

Las políticas son criterios orientadores para la toma de decisiones y operación de una organización, son de aplicación general y su implementación se da bajo el marco normativo aplicable, dichas políticas son determinadas por las características y el entorno económico, político y social por el que atraviese la organización.

Las políticas generales se plantean a partir del análisis de las características actuales del Instituto, siendo las siguientes:



Organizar procesos electorales confiables y equitativos.



Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana.



Modernización e innovación institucional.



Promoción de la cultura democrática y educación cívica.



Perspectiva de género y no discriminación.



Desarrollo del capital humano.



Planeación, seguimiento y evaluación institucional.



Transparencia y rendición de cuentas.

#### **5.1.1. Organizar procesos electorales confiables y equitativos.**

En un ejercicio de mejora continua, como autoridad electoral encargada de organizar procesos electorales y como institución responsable de la implementación de acciones, ya sea desde la planeación de las principales etapas del proceso a seguir, hasta el nivel de ejecución de aspectos técnicos y operativos de carácter específico, en aras de garantizar la equidad y la confianza durante el desarrollo de cualquier actividad institucional o de proceso electoral.

#### **5.1.2. Fomentar la comunicación efectiva y confianza ciudadana.**

Es necesaria la divulgación oportuna de todas las actividades ejecutadas por el IETAM,

así como de los efectos obtenidos, ello mediante una estrategia homologada que informe de manera eficaz los resultados del desempeño, teniéndolo como el principal mecanismo para aumentar la confianza de la ciudadanía tamaulipeca.

La comunicación para ser efectiva, deberá atender dos principales ámbitos de acción: el político y el social, logrando en ambos casos transmitir con claridad y certeza la información institucional mediante un lenguaje incluyente y cercano a la ciudadanía que propicie una mayor interacción y que ayude a posicionar positivamente la imagen del IETAM, combatiendo el contenido de las noticias falsas que se lleguen a difundir en su momento, reduciendo las posibles confusiones que se generen en la sociedad.

#### **5.1.3. Modernización e innovación institucional.**

Encaminada a garantizar que el cumplimiento de los fines y las acciones que realiza el IETAM se lleven a cabo a través de la aplicación eficiente de los recursos, mediante el rediseño de los procesos operativos eficientes por medio de incorporación de herramientas desarrolladas por personal profesional del Instituto y con el apoyo de una innovación tecnológica y de comunicaciones, atendiendo a una cultura de calidad y rendición de cuentas; adicionalmente, en tiempos de contingencia como la generada por la pandemia del COVID-19, se convierte en una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades institucionales ordinarias.

#### **5.1.4. Promoción de la cultura democrática y educación cívica.**

La promoción y la difusión de los valores de la cultura democrática y de la educación cívica, alineados con los ejes rectores: verdad, dialogo y exigencia, instituidos por la ENCCIVICA 2017-2023 es una de las grandes tareas para impulsar la transformación cultural que se necesita en Tamaulipas para que los niveles de participación ciudadana sigan creciendo.

#### **5.1.5. Perspectiva de género y no discriminación.**

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 distingo alguno, tienen los mismos derechos y deberes frente al Estado y la sociedad en su conjunto.

Se busca continuar impulsando una estrategia que promueva la incorporación en los planes, programas, proyectos y mecanismos de trabajo del Instituto, como herramienta para que todas las actividades institucionales se realicen con perspectiva de género.

#### **5.1.6. Desarrollo del capital humano.**

El valor público del capital humano que representan las y los servidores públicos del IETAM, está relacionado con el respeto y la lealtad que han desarrollado con la Institución. En este marco, es preciso fortalecer su sentido de pertenencia institucional. Además del Servicio Profesional Electoral Nacional, es apremiante desarrollar nuevos programas de profesionalización que representen una posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la Institución para quienes laboran en el IETAM. De igual manera, la relevancia del

fortalecimiento de la identidad institucional a través de un enfoque de servicio a la ciudadanía, que internalice la perspectiva de género y el respeto por los derechos humanos, constituye un tema de interés estratégico para lograr mayor cercanía y credibilidad social.

#### **5.1.7. Planeación, seguimiento y evaluación institucional.**

Es indispensable continuar promoviendo una política orientada hacia un esquema de trabajo ordenado y con tramo de control que guíe las actividades del IETAM, facilitando el desempeño institucional en todos sus niveles, para la oportuna y correcta toma de decisiones.

#### **5.1.8. Transparencia y rendición de cuentas.**

Busca generar políticas que garanticen la implementación de mecanismos que fomenten, y aseguren el pleno acceso, consulta y verificación de la información considerada como de interés general vinculada con la función electoral desempeñada por el Instituto, así como también la responsabilidad ante la sociedad por las decisiones o acciones llevadas a cabo en el ámbito público, por su desempeño y ejercicio de los recursos públicos.

PARA CONSULTA



## **5.2 Programas generales**

Los programas 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.

Los programas generales apoyan el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto siendo los siguientes:



Programa de planeación y logística electoral.



Programa de educación para el ejercicio democrático.



Programa de igualdad y paridad de género.



Programa jurídico-electoral.



Programa de vinculación institucional.



Programa de mejoramiento de la gestión institucional.



Programa de innovación y comunicación institucional.



Programa de transparencia y rendición de cuentas.

### **5.2.1. 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.

### **5.2.2. Programa de educación para el ejercicio democrático.**

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 en los procesos electorales.

### **5.2.3. Programa de igualdad y paridad de género**

Es un programa permanente que no solo en los procesos electorales debe aparecer, sino en cada accionar del IETAM debe observarse el principio constitucional de paridad de género, asegurando que las acciones operativas se realizan con absoluto respeto a dicho principio.

### **5.2.4. Programa 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.

#### **5.2.5. Programa de vinculación institucional.**

Fomentar los vínculos institucionales con el Instituto Nacional Electoral, así como estrechar e integrar la comunicación y actuación de las áreas del Instituto con otras instituciones ya sea académicas o de profesionistas especialistas en materia electoral que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias para fortalecer las actividades sustantivas que desarrolla el IETAM.

#### **5.2.6. Programa de mejoramiento de la gestión institucional.**

Introducir un sistema de planeación integral y rendición de cuentas que permita dirigir y administrar de manera eficiente las acciones de las unidades administrativas en cumplimiento de las funciones encomendadas.

#### **5.2.7. Programa de innovación y comunicación 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.

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

Se requiere de la implementación de un programa que garantice a la ciudadanía que la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información pública en posesión del IETAM se realiza de manera oportuna, eficaz y fácil, ello con la genuina finalidad de asegurar el ejercicio del derecho de acceso a la información pública.

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.

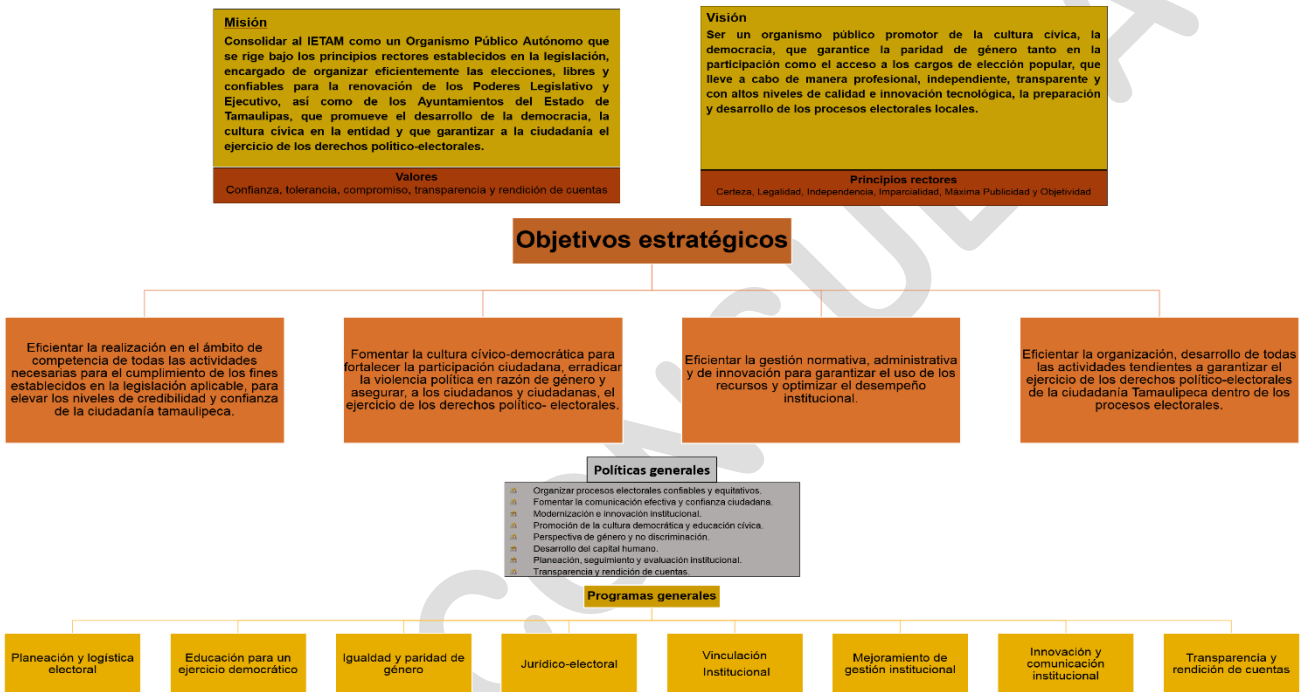
Es importante señalar que los resultados generados durante el proceso de ejecución de la estrategia institucional serán medidos y evaluados a través de los indicadores del desempeño estratégico, así como a través del cumplimiento de las metas institucionales concertadas entre los integrantes de este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

### **5.3 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; lo que permite observar su impacto en los resultados generados a corto y mediano plazo.

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, los objetivos estratégicos, las políticas generales, y los programas generales que les corresponden.

**Figura 4. Mapa estratégico institucional**



Fuente: Elaboración IETAM, 2022.

## **6. Evaluación institucional**

La evaluación consiste en un proceso de comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas; puede ser llevado a cabo durante el período de ejecución (evaluación contingente) o bien al finalizar el período (evaluación ex post).

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.

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.

En el IETAM resulta necesario dar seguimiento, medir y evaluar la implementación del Plan Estratégico Institucional 2023 para contar con mayores elementos para mejorar su funcionamiento con base en resultados concretos.

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.

## **6.1 Indicadores estratégicos**

El seguimiento del Plan Estratégico Institucional 2023 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.

Los indicadores seleccionados para evaluar los objetivos estratégicos, medirán los resultados del logro de dichos objetivos, para lo cual deben ser precisos e inequívocos. A continuación, se presentan los indicadores estratégicos diseñados para el IETAM:

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>• 1. Eficientar la realización en el ámbito de competencia de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines establecidos en la legislación aplicable, para elevar los niveles de credibilidad y confianza de la ciudadanía tamaulipeca.</b>	Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.	Cumplir el total de los Programas Generales programados para el ejercicio 2023
<b>2. Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, erradicar la</b>	Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.	Cumplir el total de los Programas Generales programados para el ejercicio 2023

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
violencia política en razón de género y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político- electorales.		
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.	Cumplir el total de los Programas Generales programados para el ejercicio 2023
4. Eficientar la organización, desarrollo de todas las actividades tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos político- electorales de la ciudadanía Tamaulipeca dentro de los procesos electorales.	Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.	Cumplir el total de los Programas Generales programados para el ejercicio 2023




## **6.2 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 presentan las fichas técnicas que contienen la instrumentación de los indicadores de cada objetivo estratégico.




## Objetivo estratégico 1

Eficientar la realización en el ámbito de competencia de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines establecidos en la legislación aplicable, para elevar los niveles de credibilidad y confianza de la ciudadanía tamaulipeca.

1.1 Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.	
<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 2023.	
<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 Instituto Electoral de Tamaulipas <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




## Objetivo estratégico 2

**Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político- electorales.**

<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 2023.	
<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 Instituto Electoral de Tamaulipas <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>	
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

### Objetivo estratégico 3




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

3.1 Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.	
<b>Método de cálculo</b>	
$GA = OCP/OPP \times 100$ 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 2023.	
<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 Instituto Electoral de Tamaulipas <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>	
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



## Objetivo estratégico 4

**Eficientar la organización, desarrollo de todas las actividades tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca dentro de los procesos electorales.**

4.1 Nivel de eficacia en el cumplimiento de Programas Generales aplicables al OE.	
<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 2023.	
<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 Instituto Electoral de Tamaulipas <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>	
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

## **7. Planeación Táctica**

---

### **7.1 Marco metodológico**

La Planeación Táctica es 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 Estratégico Institucional 2023; para lo cual, es relevante tomar en cuenta las siguientes consideraciones en su elaboración:

1. Identificar los proyectos específicos que presenten pertinencia para acompañar el avance de los programas generales y a su vez el logro de los objetivos estratégicos institucionales en congruencia con la misión y la visión del IETAM, establecidos en el PEI.
2. Alinear dichos proyectos con los programas generales del PEI, en congruencia con las atribuciones de cada unidad administrativa, establecidas en la Ley Electoral local y el Reglamento Interno del IETAM.
3. Priorizar las propuestas de proyectos al cumplimiento de los fines institucionales.
4. Privilegiar las propuestas de proyectos para la preparación eficiente del proceso electoral que inicia en el mes de septiembre de 2023.

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.

### **7.2 Cartera institucional de proyectos**

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 Instituto Electoral de Tamaulipas por el H. Congreso del Estado de Tamaulipas al IETAM, 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.

Para el ejercicio 2023 el IETAM atenderá cuatro objetivos estratégicos:



Eficientar la realización en el ámbito de competencia de todas las actividades necesarias para el cumplimiento de los fines establecidos en la legislación aplicable, para elevar los niveles de credibilidad y confianza de la ciudadanía tamaulipeca.



Fomentar la cultura cívico-democrática para fortalecer la participación ciudadana, erradicar la violencia política en razón de género y asegurar, a los ciudadanos y ciudadanas, el ejercicio de los derechos político- electorales



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



Eficientar la organización, desarrollo de todas las actividades tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos político-electorales de la ciudadanía tamaulipeca dentro de los procesos electorales.

PARA CONSULTA

## 8. Planeación Operativa

### 8.1 Antecedentes

La Planeación Operativa contiene los objetivos operativos a corto plazo definidos por cada una de las áreas del Instituto orientadas al cumplimiento de sus actividades sustantivas. Así mismo establece indicadores que permiten el monitoreo periódico del ejercicio del presupuesto asignado al desarrollo de los proyectos específicos de cada área de trabajo.

En complemento a la estrategia de evaluación institucional implementada a nivel estratégico y táctico se define un objetivo operativo para cada una en las unidades administrativas responsables, que representa las actividades principales según sus atribuciones, complementado además con un indicador que dará cuenta del presupuesto base ejercido para el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas del IETAM.

Con base en lo anterior, los indicadores están considerados como se señala a continuación.

#### Indicador:

$$\frac{\text{Presupuesto base ejercido por la unidad administrativa}}{\text{Presupuesto base autorizado/modificado a la unidad administrativa}} \times 100$$

#### Frecuencia de medición y meta:

Meta	Frecuencia de medición
100%	Trimestral

## 8.2. Objetivos operativos por unidad administrativa

### DEOLE - Dirección Ejecutiva de Organización y Logística Electoral

<b>Objetivo operativo</b>	Gestionar actividades en materia de organización y preparación de los procesos electorales, así como también actividades después de proceso electoral.
<b>Actividades principales</b>	Apoyar integración y funcionamiento de consejos electorales. Diseñar y producir la documentación y materiales electorales. Elaborar la estadística electoral.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

### DEPPAP - Dirección Ejecutiva de Prerrogativas, Partidos y Agrupaciones Políticas

<b>Objetivo operativo</b>	Gestionar los derechos y obligaciones de los partidos políticos, agrupaciones políticas estatales y en su caso candidaturas independientes en el IETAM.
<b>Actividades principales</b>	Atender las solicitudes de registro y acreditación de los partidos políticos, organizaciones que pretendan constituirse como partidos políticos locales. Gestionar el financiamiento y las prerrogativas de los partidos políticos y en su caso las candidaturas independientes. Ejecutar los procedimientos para el registro de candidaturas a los puestos de elección popular.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

### DEECDyC - Dirección Ejecutiva de Educación Cívica, Difusión y Capacitación

<b>Objetivo operativo</b>	Consolidar la implementación de estrategias de capacitación y educación cívica para orientar a la ciudadanía en el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones político electorales y contribuir a la cultura cívica.
<b>Actividades principales</b>	Proponer y ejecutar los programas de educación cívica, capacitación electoral y participación ciudadana a desarrollar por el IETAM. Elaborar los materiales didácticos en apoyo a la función de capacitación y difusión institucional.

	Coordinar la elaboración de convenios de apoyo y colaboración para la promoción de la cultura político democrática y la construcción ciudadana.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

#### DEAJE - Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídico Electorales

<b>Objetivo operativo</b>	Sustanciar los procedimientos administrativos sancionadores
<b>Actividades principales</b>	Ser el responsable de la sustanciación de los procedimientos administrativos ordinarios y especiales, así como aquellos relacionados con violencia política en contra de las mujeres en razón de género.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

#### UFPV - Unidad de Fiscalización, Planeación y Vinculación con el INE

<b>Objetivo operativo</b>	Gestionar la fiscalización de los recursos de los sujetos obligados, coordinar los mecanismos de planeación institucional y vinculación con el INE
<b>Actividades principales</b>	<p>Recibir y dictaminar los informes de ingresos y gastos presentados por las organizaciones que pretendan conformar partidos políticos locales, agrupaciones políticas y organizaciones de observadores electorales.</p> <p>Elaborar los procedimientos relacionados con la Planeación Institucional.</p> <p>Coordinar los flujos de información entre el IETAM y el INE para el cumplimiento de la función electoral.</p> <p>Participar en la elaboración de los calendarios de actividades electorales.</p>
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

#### DS - Dirección del Secretariado

<b>Objetivo operativo</b>	Coordinar las sesiones de Consejo General y sus comisiones
<b>Actividades principales</b>	Auxiliar a la Secretaría Ejecutiva en la preparación y desarrollo de las sesiones de Consejo General y sus comisiones. Preparar las actas y versiones estenográficas de las sesiones del Consejo General. Custodiar el archivo de la Secretaría Ejecutiva.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

#### DA - Dirección Administrativa

<b>Objetivo operativo</b>	Administrar los recursos humanos, materiales y financieros del IETAM
<b>Actividades principales</b>	Definir las políticas y procedimientos para la administración, aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros del IETAM. Formular el anteproyecto anual del presupuesto del IETAM. Atender las necesidades de carácter administrativo para la operación del IETAM.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

#### DAJ - Dirección de Asuntos Jurídicos

<b>Objetivo operativo</b>	Atender los asuntos de carácter jurídico de su competencia, así como brindar asesoría e información jurídica
<b>Actividades principales</b>	Coadyuvar con la Secretaría Ejecutiva en la representación legal del IETAM. Litigar y representar al IETAM en los juicios o procedimientos que no tengan naturaleza contencioso electoral. Asesorar en materia jurídica a las áreas del Instituto. Formular, revisar y validar los proyectos de contratos y convenios en los que el IETAM sea parte.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

## DTIC – Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

<b>Objetivo operativo</b>	Establecer mecanismos para el desarrollo de soluciones tecnológicas en el IETAM
<b>Actividades principales</b>	Proponer las políticas, reglamentos y lineamientos en materia informática y de telecomunicaciones. Apoyar el desarrollo de las actividades del IETAM mediante la implementación de soluciones tecnológicas. Administrar la red de telecomunicaciones del IETAM. Brindar asesoría y soporte técnico a las diversas áreas del Instituto. Coordinar las actividades para la implementación del PREP
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

## UT - Unidad de Transparencia

<b>Objetivo operativo</b>	Fortalecer una cultura de transparencia y rendición de cuentas, de protección de datos personales y acceso a la información pública
<b>Actividades principales</b>	Gestionar las solicitudes de información pública presentadas ante el Instituto. Resolver sobre las solicitudes de información pública y hábeas data. Coordinar el cumplimiento de las obligaciones en materia de transparencia en las diversas áreas del Instituto.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

## UESPEN - Unidad de Enlace con el Sistema Profesional Electoral Nacional

<b>Objetivo operativo</b>	Dirigir la organización y funcionamiento del Servicio Profesional Electoral Nacional
<b>Actividades principales</b>	Coordinar las actividades relacionadas con el Servicio Profesional Electoral Nacional en el IETAM.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período



<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral
-------------------------------	------------

### UCS - Unidad de Comunicación Social

<b>Objetivo operativo</b>	Coordinar estrategia de comunicación social del IETAM
<b>Actividades principales</b>	Difundir actividades institucionales del IETAM. Efectuar el monitoreo de medios de comunicación, preparar y difundir la síntesis informativa al interior del IETAM. Documentar la memoria fotográfica de los eventos del IETAM. Coordinar las conferencias, ruedas de prensa, foros y entrevistas de las autoridades del IETAM para la difusión de las actividades institucionales.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

### OP - Oficialía de Partes

<b>Objetivo operativo</b>	Coordinar la recepción y trámite de documentos recibidos en el IETAM
<b>Actividades principales</b>	Recibir, registrar y tramitar la correspondencia y documentación recibida en el IETAM.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

### OE - Oficialía Electoral

<b>Objetivo operativo</b>	Certificar actos, hechos o documentos relacionados con las atribuciones propias de la función electoral en el IETAM
<b>Actividades principales</b>	Constatar dentro y fuera de proceso electoral los actos o hechos que puedan afectar la contienda electoral. Certificar los indicios o elementos que puedan configurar infracciones a la legislación electoral. Recabar elementos probatorios dentro de los procedimientos administrativos sancionadores. Certificar cualquier hecho o documento relacionado con las funciones del Instituto.
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100

<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

### **UIG - Unidad de Igualdad de Género y No Discriminación**

<b>Objetivo operativo</b>	Impulsar acciones para fomentar la cultura de la igualdad de género en el IETAM
<b>Actividades principales</b>	<p>Planear, dirigir y supervisar los programas, proyectos y estrategias de trabajo sobre igualdad de género en apego a los ordenamientos legales y presupuesto aprobado.</p> <p>Impulsar acciones de difusión, promoción, formación y acompañamiento institucional sobre los derechos político-electorales con perspectiva de género</p> <p>Implementar proyectos, estudios y programas permanentes o temporales de información y fomento de la cultura de la igualdad de género.</p> <p>Coadyuvar en el fortalecimiento de la vinculación interinstitucional y encuentros de buenas prácticas, para dar seguimiento a los avances de la participación política y ciudadana en apego al principio de paridad de manera transversal.</p>
<b>Indicador</b>	(Presupuesto base ejercido de POA/Presupuesto base autorizado de POA) * 100
<b>Meta</b>	100% de lo programado en el período
<b>Frecuencia de medición</b>	Trimestral

PARA CONSULTA

# Sección II

## 1. Modelo de planeación institucional

El Instituto Electoral de Tamaulipas presenta el Modelo de la Planeación Institucional (MPI) el cual define las directrices para que las diferentes áreas del IETAM orienten sus esfuerzos hacia un mismo objetivo. El MPI toma como base los fines que establece la Ley Electoral del Estado de Tamaulipas y el marco estratégico de referencia, desde donde se obtiene una orientación del rumbo institucional, para canalizar todos los esfuerzos en el logro de los objetivos en el corto plazo.

En el Plan Estratégico del Institucional 2023, se estableció el marco estratégico de referencia (misión, visión y valores institucionales), los objetivos estratégicos, las políticas y los programas generales; permitiendo comprender la razón de ser del IETAM en el contexto actual, visualiza el rumbo deseado para la Institución; facilita la identificación de prioridades; orienta las políticas y programas de carácter estratégico, táctico y operativo.

Por lo que los componentes del MPI guardan congruencia con la misión y visión y, con las acciones de planificación a nivel estratégico, táctico y operativo, permitiendo confluirse entre ellos como se muestra en el siguiente esquema:

Figura 5. Alineación institucional



Fuente: Elaboración IETAM, 2022.

## **1.1 Objetivo**

Consolidar al IETAM como una institución moderna, innovadora, transparente, ágil, con sentido humano y con alto compromiso social, integrando los esfuerzos de las diferentes áreas hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos.

## **1.2 Características**

El MPI, cuenta con una estructura para adecuarse a la realidad del entorno electoral y político, su diseño se realizó bajo las siguientes premisas:

### **Vinculante.**

Permite integrar y vincular a todas las áreas del Instituto, a través de metodologías y procesos institucionales de planeación, evaluación y seguimiento.

### **Evolutivo.**

Promueve la mejora continua, a través de la integración de innovaciones y nuevas perspectivas.

### **Dinámico.**

Permite su adaptación al entorno, social, institucional, cultural, político y de salud pública, así como a las propias decisiones de su órgano máximo de dirección.

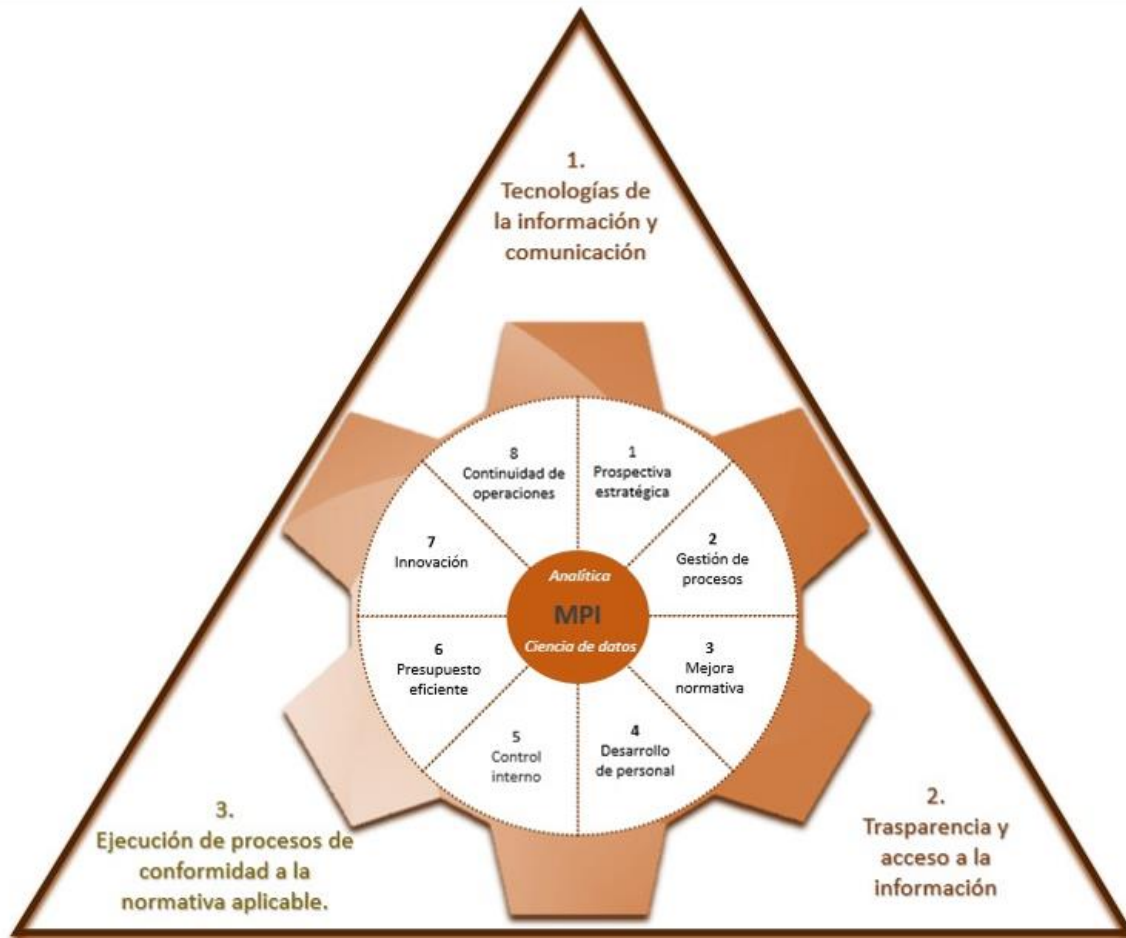
### **Eficiente.**

Permite un ejercicio presupuestal que logra los objetivos y las metas programadas, con el monto necesario de recursos, y asociado a indicadores que permiten medir su desempeño.

## **1.3 Estructura y componentes**

El MPI está integrado por ocho componentes metodológicos, tres programas transversales y por la analítica y ciencia de datos, el cual se refleja en la siguiente imagen:

**Figura 6. Modelo de planeación institucional**



*Fuente: Elaboración IETAM, 2022.*

### **1.3.1 Analítica y ciencia de datos**

La información que se genera desde la planeación es de un alto nivel de importancia, toda vez que de su oportunidad y veracidad brinda a la alta dirección así como a la estructura ejecutiva, la toma de decisiones que les permitan, entre otras cosas, mejorar la eficacia y efectividad de los procesos, evitar la duplicidad de actividades, compartir información homologada, mejorar la rapidez en el tiempo de respuesta, generar pronósticos con base en resultados de experiencias previas y construir informes.

Por lo anterior, la analítica y ciencia de datos, permitirán reunir, integrar, homologar, transformar datos, y aplicar en ellos técnicas analíticas, que proporcionen el conocimiento y soporte para la optimización de los procesos internos del IETAM.

### 1.3.2 Componentes del MPI

El MPI se integra por ocho componentes base que se describen a continuación:

- Prospectiva estratégica.
- Gestión por procesos.
- Mejora normativa.
- Desarrollo de personal.
- Control interno.
- Presupuesto eficiente.
- Innovación.
- Continuidad de operaciones.

#### **1. Prospectiva estratégica.**

La prospectiva estratégica<sup>13</sup> como componente del MPI se armoniza con la PEI, a fin de buscar alternativas que permitan alcanzar la visión institucional, toda vez que permitirá que las áreas del Instituto cuenten con la capacidad de dar respuesta de forma ágil a las demandas que se susciten en escenarios futuros, se convierte en un proceso de apoyo y constante retroalimentación acerca del funcionamiento y la operación institucional, a través del seguimiento y control de los proyectos institucionales.

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



Identificar responsabilidades y tareas.



Eficientar la coordinación y comunicación.



Contribuir a los procesos de planificación estratégica de la organización.



Suministrar información relevante, comprensible y a tiempo.



Contribuir a la difusión de una cultura de visualización y creación de futuro, así como de innovación.



Generar una cultura para afrontar los cambios profundos, como áreas de oportunidad.

---

<sup>13</sup> Polanía Perdomo, J. (2001). La prospectiva como una herramienta en la planeación estratégica por escenarios. Entornos, 2(14), 79-83.

## **2. Gestión por procesos.**

La gestión de procesos promueve la estandarización y homologación de las actividades que realizan las y los servidores públicos del IETAM, con el propósito de que cuenten con una definición clara de las actividades a desarrollar e identificarse como parte de los procesos que realizan, pasando de un comportamiento por áreas a un comportamiento basado en procesos.

Se deberá buscar la modernización administrativa en los procesos del IETAM, como parte de la implementación del modelo de gestión de procesos.

El modelo de gestión por procesos, se orientará al cumplimiento del marco estratégico de referencia del Instituto Electoral de Tamaulipas y deberá definir la cadena de valor que muestre los macroprocesos estratégicos, sustantivos y de soporte, definiendo a su vez, los roles, responsabilidades y estructuras que permitan implementar y operar los procesos.

Aunado a lo anterior se deberán identificar los elementos para mejorar el desarrollo de los procesos y estructurar con mayor claridad los tramos de control como la cadena de mando, favoreciendo el equilibrio en las cargas de trabajo, con el objeto de mejorar continuamente la eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados.

## **3. Mejora normativa.**

Los cambios a las distintas regulaciones normativas, obligan a mantener actualizado el marco normativo institucional. Es por esto que se debe realizar un diagnóstico con el que se identificarán las áreas de oportunidad en la emisión de la norma interna, para lograr calidad, claridad y eficacia en la gestión que regula, tanto al IETAM, como a los actores políticos y la ciudadanía.

El componente busca controlar y evitar la sobre regulación, para continuar con los trabajos de actualización y consolidación normativa.

Así los elementos que integran al componente son:

### **- Identificación y recopilación.**

Realizar un inventario institucional de toda la normatividad, a fin de analizar y clasificar todos los instrumentos regulatorios, para determinar su posible actualización o consolidación.

### **- Análisis.**

Revisión de criterios de vigencia y operatividad de los instrumentos normativos, con el fin de determinar su pertinencia, así como la eficacia en los procesos administrativos correspondientes.

- **Diagnóstico**

Elaborar informe de resultados del análisis y la propuesta de mejora, para que, en su caso, se someta a consideración un plan de mejora.

- **Control.**

Derivado de los diagnósticos correspondientes, se tendrán que definir los mecanismos administrativos y, en su caso los ajustes reglamentarios. Para lograr tal fin, será necesario que el programa que se apruebe tenga carácter vinculante para todas las áreas del IETAM.

#### **4. Desarrollo de personal.**

En el IETAM el personal es su principal activo. El logro de los objetivos estratégicos descansa en el desempeño de sus servidores públicos, por lo que se requiere de personal que esté preparado para hacer frente a desafíos cambiantes en el ejercicio de sus responsabilidades, siendo fundamental que la Institución cuente con esquemas que permita al funcionariado recibir capacitación, para el desarrollo de competencias, formación y evaluación.

El IETAM regula los aspectos laborales de los servidores públicos de la rama administrativa y del personal de carrera del Servicio Profesional Electoral Nacional (SPEN).

Así los elementos que integran al componente son:

- **Principios éticos y de conducta.**

El actuar de las y los servidores públicos debe estar basado en principios generales de no discriminación, transparencia, rendición de cuentas, equidad laboral, igualdad de género, cultura democrática y respeto a los derechos humanos, así como alineado a los principios rectores de la función electoral, en congruencia con lo dispuesto en el Código de Conducta del IETAM.

- **Profesionalización permanente.**

El funcionariado del IETAM debe participar en acciones de capacitación, formación, evaluación, en un proceso de profesionalización continua que se refleje en un mejor desempeño, mejores ambientes laborales, una mejor capacidad de aprendizaje y de adaptación.

#### **5. Control interno.**

La aplicación del modelo de control interno institucional tiene como propósito fundamental proporcionar una seguridad razonable sobre el adecuado ejercicio, utilización o disposición de los recursos públicos; establecer medidas para prevenir actos de corrupción y/o faltas a la integridad; dar cumplimiento al marco jurídico institucional y la protección de recursos institucionales y realizar los reportes periódicos internos y externos, financieros y no financieros con apego a la norma.



La definición del sistema de control interno institucional está fundamentado en el modelo internacional denominado “Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission” (COSO). Dicho modelo, está conformado por cinco normas generales o componentes:



Ambiente de control



Administración de riesgos



Actividades de control



Información y comunicación



Supervisión y mejora continua

## 6. Presupuesto eficiente.

En nuestro país, las entidades públicas se encuentran reguladas por el artículo 134 constitucional, el cual señala que los recursos económicos de que dispongan los órganos del Estado Mexicano deberán administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y deberán ser destinados a los fines a los que fueron destinados y ser evaluados.

El componente de presupuesto eficiente se basa en el *Manual para el Proceso de Programación y Presupuestación del Anteproyecto de Presupuesto*, documento que permite estandarizar, homogeneizar y hacer diagramas del ejercicio presupuestal.

El presupuesto público como el plan de actuación de la Institución, define los límites de gasto asignados, determinando la clasificación económica y funcional de los gastos, incorporando en las decisiones de asignación de recursos a la planeación, la programación, el seguimiento y la evaluación y vincula el presupuesto con la mejora continua de las políticas, de los programas, del desempeño de las instituciones y de calidad del gasto público.

## 7. Innovación.

La innovación se incorpora en el MPI como parte de la cultura organizacional, propiciando el énfasis en las ideas y la creatividad; el IETAM se proyecta como un ente innovador, el reto es que la innovación permee institucionalmente y que se integre como parte de la innovación de procesos y de la cultura organizacional.

## 8. Continuidad de operaciones.

Este componente tiene como propósito contar con un modelo de actuación institucional de continuidad de operaciones a través de la definición de un plan y por medio de protocolos específicos, para hacer efectivo el desarrollo de los procesos sustantivos del Instituto ante la amenaza latente de riesgos o eventos no deseados de tipo

natural/ambiental como huracanes; sociales como revueltas o inseguridad; logísticas como apagones de electricidad; tecnológicas como ataques informáticos y de salud pública, como la pandemia COVID – 19; y se evalúan las posibles estrategias y planes de acción para atenderlas.

La correcta clasificación y valoración de riesgos, vulnerabilidades y amenazas permitirá la homologación institucional de los diagnósticos necesarios para el diseño de protocolos, facilitando así la administración y gestión del plan de continuidad de operaciones.

De esta forma el diseño prospectivo de planes de acción para la atención de posibles eventos no deseados es de vital importancia para el IETAM, ya que de materializarse pudieran afectar el desarrollo de las elecciones y las actividades asociadas al fortalecimiento democrático.

### **1.3.3 Programas transversales**

Los programas transversales hacia el interior del Instituto Electoral de Tamaulipas, se presentan en temas de interés institucional como esfuerzos comunes y relacionados, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran individualmente.

El MPI incluye tres programas transversales:

#### **1. Igualdad de género.**

Institucionalizar y transversalizar la perspectiva de género e inclusión, implementando una política de igualdad y no discriminación por razones de género.

#### **2. Tecnologías de la información y comunicación.**

Las tecnologías de la información y las redes de comunicación son una plataforma del trabajo en virtud de las tareas institucionales y los plazos impostergables de la actividad electoral. Por lo que se requiere un marco rector para la toma de decisiones en materia de incorporación, mantenimiento y actualización de dichas tecnologías en el IETAM, a la par del diseño de un marco rector de las políticas y directrices de comunicación institucional.

#### **3. Transparencia y acceso a la información.**

La transparencia, el acceso a la información, la protección de los datos personales y la gestión documental, deben ser inherentes de la cultura organizacional en el Instituto, a la par del resguardo y clasificación de la información institucional, consolidando la implementación de los instrumentos y procedimientos previstos en la Ley General de Archivos.

### **1.4 De su implementación y beneficios**

El MPI registrará las actividades en materia de planeación con un enfoque dinámico que podría ampliarse o reducirse conforme las necesidades propias del IETAM o bien en atención a los cambios por mandato legal.

Una vez aprobado el MPI, comenzarán a plantearse las líneas de acción específicas para su correcta implementación en cada área operativa y ejecutiva, a fin de que la planeación, desarrollo y cumplimiento de los objetivos y proyectos institucionales, así como la programación del gasto, para que se encuentren estrictamente alineados a los componentes y a los programas transversales. La generación de estas líneas se verá reflejado en programas de trabajo y rutas críticas particulares que permitan la implementación del MPI en cada área del IETAM.

Asimismo, y en concordancia con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional cada componente del MPI será diagnosticado a fin de conocer su estado y los avances institucionales en la materia. Una vez realizado lo anterior, se definirán las acciones para alinear cada uno de ellos a los objetivos estratégicos, políticas y programas generales contenidos en el PEI; esta alineación permitirá al modelo una unicidad y una articulación que orientará las acciones derivadas del MPI hacia el cumplimiento de los objetivos estratégico del IETAM.

El MPI requiere de la dirección, seguimiento y monitoreo permanente a fin de alinear las acciones de las unidades administrativas responsables para el cumplimiento de los objetivos, dicha tarea, quedará a cargo de la Secretaría Ejecutiva. Lo anterior, con el objeto de administrar con eficiencia los recursos y estructuras con las que cuenta el IETAM, así como simplificar los procesos y toda vez que las actividades del MPI son en lo sustantivo de naturaleza técnico-operativa.

Para cumplir con lo anterior, la Secretaría Ejecutiva informará periódicamente al Consejo General, a fin de tomar decisiones que permitan alcanzar los objetivos del Instituto Electoral de Tamaulipas.

Con el MPI se pretende lograr los siguientes beneficios:



Dirigir los esfuerzos para el logro de la misión y visión institucional.



Fomentar la coordinación y comunicación entre las diversas áreas para fortalecer la capacidad y competencia.



Impulsar la simplificación administrativa con el diseño y optimización de los procesos y mejora normativa.



Impulsar el desarrollo de las capacidades, competencia y actitudes del personal, reconociéndolo como su capital más importante.



Promover el uso de las tecnologías de información.



Incluir el análisis y ciencia de datos a fin de generar información con calidad.



Fortalecer el seguimiento a través de la construcción de indicadores.



Impulsar la transparencia y la rendición de cuentas.