

**INFORME DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE  
ENCARGARÁ DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR  
UNA PROPUESTA DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005  
DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

Enero de 2003

# DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN GENERAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL

Diciembre, 2002

## 1 El marco normativo institucional.

### **Objetivo:**

**Identificar en los documentos normativos que determinan y regulan las actividades del IEDF aquéllos que definen las características de la organización, los objetivos de cada una de las áreas que la forman y específicamente las tareas orientadas al desarrollo de las actividades institucionales que permitan el crecimiento y evolución de la organización.**

El trabajo de revisión y análisis de los documentos normativos que definen el deber ser y el quehacer de la organización, permite identificar las líneas generales para la configuración de su estructura y los mecanismos específicos a través de los cuales se han enfrentado los requerimientos de la operación.

Los documentos analizados en este apartado son: *Código Electoral del Distrito Federal*, propuesta de reforma al Código Electoral (elaborada por la Comisión Provisional encargada de su revisión), *Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del IEDF*, la propuesta de reforma al Estatuto elaborada por la Comisión de Administración y del Servicio Profesional Electoral, el *Reglamento de Sesiones del Consejo General del IEDF, Políticas y Programas Generales*, Acuerdos, Lineamientos, Normas y Circulares.

## 1.1 Código Electoral del Distrito Federal

El ejercicio de revisión del *Código Electoral* realizado en el periodo Julio de 2001- Enero de 2002 por la *Comisión que se encargará de revisar y en su caso proponer las modificaciones que se requieran al Código Electoral del Distrito Federal* constituye una expresión relevante del interés de la organización por registrar y analizar la experiencia institucional y reflejar en los instrumentos legales el aprendizaje de los primeros años de operación.

Como parte de este ejercicio de diagnóstico, se consultó el Informe de la Comisión y la versión final del documento elaborado con la participación de Consejeros Electorales y representantes de los partidos políticos.

La metodología de análisis y formulación de propuestas empleada por la Comisión generó un resultado que ofrece la posibilidad de resolver algunos de los temas que, en su momento, han requerido un esfuerzo de adecuación de los instrumentos legales en un afán de cumplir propósitos institucionales.

En la propuesta de Reforma al Código Electoral se refleja la necesidad de reforzar el papel del Consejo General en los procesos de aprobación de los instrumentos y documentos normativos internos, lo cual implica de facto que las tareas de la formulación de dichos instrumentos recaen en las áreas operativas.

Las modificaciones propuestas permitirán al Consejo General continuar ocupándose de las cuestiones más estratégicas que requieren su intervención y dar solidez a la estructura institucional responsable de la operación a través de mecanismos adecuados de seguimiento del desempeño institucional.

El desarrollo de las atribuciones de las Comisiones Permanentes en la propuesta de reforma refleja la experiencia de los primeros años de la operación y representa una contribución para la transferencia

a un nuevo equipo directivo en 2006 dado que se precisa la orientación de los trabajos y los resultados que se esperan de su operación.

La propuesta de modificación acierta al desarrollar y reforzar el papel del Secretario Ejecutivo en la relación con el Consejo General y como responsable y coordinador de los trabajos de las Direcciones Ejecutivas. Así mismo, destaca la responsabilidad del Secretario Ejecutivo en la ejecución de los Acuerdos del Consejo General y de las Comisiones.

Las atribuciones del Secretario Ejecutivo desarrolladas en la propuesta de reforma, representan una oportunidad para orientar su actividad hacia las labores internas de coordinación y administración del Instituto, además de continuar cumpliendo cabalmente con sus responsabilidades en el Consejo General.

Respecto a la estructura de la organización resalta la transformación de la Dirección Ejecutiva del Registro de Electores en la Dirección Ejecutiva de Geografía Electoral. Las atribuciones descritas en la propuesta de reforma reflejan más claramente las actividades que la Dirección Ejecutiva realiza.

## **1.2 Estatuto del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual por obra o tiempo determinado del IEDF.**

En el caso del *Estatuto del Servicio Profesional Electoral* la experiencia en la operación y el esfuerzo de reflexión realizado desde el Centro de Formación y Desarrollo, han generado aportaciones relevantes para la planeación de una organización que tiene en el personal profesional electoral uno de sus más importantes elementos de proyección hacia el futuro y hacia la sociedad cuyos intereses representa.

Los Consejeros Electorales miembros de la CASPE y la Dirección de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a través del Centro de Formación y Desarrollo, han elaborado propuestas de modificación del *Estatuto del Servicio Profesional Electoral*, en las cuales se introducen cambios en los procedimientos de evaluación, estructuración y en general a la administración del SPE. Estas propuestas, que a principios de 2003 están en estudio en la Comisión mencionada, incorporan la experiencia institucional desde 1999 a la fecha, introduciendo innovaciones<sup>1</sup> que contribuyen a hacer más consistente la operación de los procesos con base en criterios objetivos y más eficiente en el logro de los propósitos de desarrollo de capacidades institucionales que permitan al Instituto continuar su evolución.

### **1.3 Reglamento de Sesiones del Consejo General del IEDF**

En el *Reglamento de Sesiones del Consejo General del IEDF* se señalan y delimitan las atribuciones de las distintas personalidades participantes y se proponen reglas de operación destinadas a hacer un uso adecuado de los recursos relacionados con ellas.

El desarrollo progresivo de la organización y la incorporación de nuevos actores determinaron la necesidad de realizar una revisión global del Reglamento buscando una mayor eficiencia. El 13 de diciembre de 2002, el Consejo General aprobó un nuevo *Reglamento de Sesiones*.

---

<sup>1</sup> La incorporación de la función de Evaluación del Rendimiento, los principios rectores del Instituto como guías de actuación del Servicio Profesional Electoral, la descripción de las funciones del Centro de Formación y Desarrollo y la estructura de Rangos y Niveles son algunas de las modificaciones más destacadas

#### **1.4 Políticas y Programas Generales del IEDF.**

En el caso de las Políticas y Programas Generales la *Comisión Provisional encargada de su revisión y en su caso modificación* ha realizado un trabajo de análisis que refrenda la pertinencia de dichos instrumentos como líneas generales del quehacer institucional.

El análisis del contenido de las Políticas Generales, su conocimiento por el personal institucional y su implantación en el IEDF confirman su validez como orientaciones generales de la actividad del Instituto.

La utilización de los Programas Generales como ejes de la estructura programático presupuestal demuestran su utilidad y pertinencia.

Tanto las Políticas como los Programas Generales sirven de base para el ejercicio de Planeación institucional y serán empleados como punto de partida para el Plan General de Desarrollo.

#### **1.5 Acuerdos del Consejo General.**

La revisión de Acuerdos, Lineamientos y Circulares planteada como una de las líneas de reflexión de este capítulo ha representado un reto adicional dado el volumen y diversidad de contenidos que se recogen en ellos. Existe un área de oportunidad en la clasificación de los Acuerdos de Consejo, su análisis y seguimiento como instrumentos para la toma de decisiones para la operación.

El ejercicio de revisión de los Acuerdos del Consejo General desde 1999 hasta noviembre de 2002 permite identificar estrategias implícitas en la toma de decisiones relativas a la organización.

En 1999, año en que fue constituido el Instituto, el Consejo General tomó un total de 88 Acuerdos. De este total, la mayor concentración se ubicó en acuerdos relativos a la planeación, organización y realización de elecciones y procesos de participación ciudadana (31). El segundo tema más relevante fueron los acuerdos orientados a la aprobación de instrumentos normativos tales como políticas, procedimientos y lineamientos necesarios para dar sustento legal a la operación institucional. En este año llama la atención que sólo uno de los acuerdos del Consejo General se refiere a temas relativos al ejercicio del presupuesto.

Para el 2000, año de elecciones, el tema más recurrente en los acuerdos del Consejo General es el registro de Organizaciones Políticas, con 28 acuerdos. En segundo lugar se incluyen los relativos a la planeación, organización y realización de elecciones y en tercer lugar acuerdos referentes a la aprobación de instrumentos normativos.

Durante 2000 el Consejo General tomó únicamente dos acuerdos relativos a la estructura de la organización. El total de acuerdos tomados por el Consejo General en el 2000 fue de 110.

2001 fue un año más orientado a la reflexión institucional sobre la experiencia de las elecciones del 2000. A lo largo de él se generaron propuestas para la mejora institucional que se manifiestan en un total de 15 acuerdos relativos a la aprobación y/o adecuación de instrumentos normativos, lineamientos, procedimientos, etc. En segundo lugar se encuentran los acuerdos referentes a la operación o la evaluación del desempeño institucional (9) y en tercer lugar con 8 acuerdos en cada caso, se encuentran aquellos relativos a la Estructura de la organización y el Registro de Asociaciones Políticas. Durante ese año el Consejo General tomó un total de 61 acuerdos.

El 2002 ha sido un año especialmente intenso para el Instituto: las actividades asociadas a la organización de un plebiscito que no se tenía previsto en los ejercicios de planeación institucional requirieron un esfuerzo adicional para resolver adecuada y oportunamente las exigencias de este proceso. En 2002 el Consejo General tomó más acuerdos que en cualquiera de los años anteriores

y sin duda en este año puso de manifiesto su capacidad de respuesta sirviéndose de la experiencia acumulada en años anteriores.

En este último año (hasta la sesión del 7 de noviembre) el Consejo General ha tomado un total de 145 Acuerdos, de los cuales 57 se refieren a la operación o la evaluación del desempeño institucional, 44 al registro de asociaciones políticas, 21 están directamente vinculados a la organización de elecciones o procesos de participación ciudadana, 14 corresponden a acuerdos relativos a la estructura de la organización y 13 se refieren de manera expresa a prerrogativas para los partidos. En 2002, al igual que en 1999 y 2000, se tomaron dos acuerdos referentes a la Estructura y Contenido del POA .

Si bien, este ejercicio de clasificación de Acuerdos del Consejo General representa solo un primer avance, ha permitido comprender los procesos de la organización y los ciclos que los caracterizan.

## **1.6 Lineamientos, Normas y Circulares**

*Algunas prácticas institucionales que tienden a convertirse en Políticas Internas en la operación han sido soportadas en lineamientos, normas, circulares u otro tipo de instrumentos que, si bien tienen validez interna, requieren ser transformados en mecanismos formales sujetos a verificación y seguimiento por las instancias involucradas.*

Es necesario formalizar en instrumentos legales adecuados los lineamientos que son considerados reglas para la acción y la operación de los procesos internos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Como ejemplo de esto, algunas de las circulares emitidas por la Secretaría Ejecutiva relativas a temas laborales, podrían ser formuladas como Políticas Laborales.

Será la propia organización la que defina el momento y la forma más adecuada para formularlos. En este caso se identifica como área de oportunidad el establecimiento de un sistema de *control documental* para el registro, clasificación, difusión y actualización de documentos.

El análisis de estos temas requiere un trabajo interdisciplinar dentro del Instituto. Para ello, será necesario contar con espacios de comunicación, colaboración y reflexión que aseguren una visión integral.

### **1.7 Aspectos relevantes**

Dado que el diagnóstico realizado está orientado a alimentar el proceso de planeación institucional, se señalan a continuación los hallazgos más importantes en este campo asociándolos a los conceptos clásicos para un proceso de planeación estratégica.

Respecto al Marco Normativo que rige la actividad del Instituto Electoral del Distrito Federal se identifican como Fortalezas:

- El IEDF ha realizado un ejercicio de revisión de sus instrumentos normativos y se han generado propuestas de transformación.
- La experiencia de los primeros años ha sido analizada y asimilada.
- Durante estos cuatro años se han elaborado las propuestas de reformas necesarias para avanzar en la consolidación institucional. (Reformas al *Código Electoral del Distrito Federal* y *Reglamento de Sesiones del Consejo General del IEDF*).

Como oportunidad de desarrollo destaca la existencia de registros documentados de la actividad del Consejo General, los cuales constituyen una fuente de información estratégica para el IEDF. Un sistema adecuado de análisis y seguimiento de éstos proporcionará elementos para la planeación.

## **2 La estructura y características actuales de la administración del Instituto Electoral del Distrito Federal.**

### **Objetivo:**

**Conocer y analizar la estructura actual del Instituto tal como se describe en los documentos existentes. Identificar las características, objetivos específicos y responsabilidades de áreas y personas como contribuyentes al logro de propósitos comunes.**

### **2.1 Tipo de estructura**

El interés de las autoridades por soportar adecuadamente las decisiones relativas a la operación ha facilitado la consolidación de la organización. La participación de los mandos superiores (Consejo General y Comisiones) ha proporcionado certeza en decisiones significativas que han permitido resolver oportunamente necesidades concretas.

Esta situación, sin embargo, ha limitado en parte las posibilidades del Consejo General y las comisiones para realizar tareas centrales como la reflexión y la coordinación de los esfuerzos de las áreas operativas en temas como la planeación estratégica, el establecimiento de políticas y lineamientos, la aprobación de estrategias y planes, así como la evaluación de programas y en general del desempeño institucional.

El primer esfuerzo de diseño institucional que se refleja en la estructura actual de la organización ha permitido atender en lo general el cumplimiento de los programas institucionales. En algunos casos el volumen de la operación y la especialización de las tareas han hecho necesario reforzar la

estructura formal con personal contratado temporalmente y por honorarios, lo cual si bien puede tener beneficios en el corto plazo, también representa riesgos e indefiniciones.

Esta forma de proceder se ha generalizado en todas las áreas del Instituto para reforzar las capacidades disponibles y así atender los compromisos de una operación caracterizada por un ritmo y presión crecientes. Llama la atención la relación entre personal de honorarios y personal de estructura llegando en algunos casos a superar la estructura informal a las previsiones del diseño institucional original.

Adicionalmente a los costos y problemas de crecimiento de las áreas desde un punto de vista cuantitativo, la estructura informal por la vía de honorarios genera indefiniciones dado que en muchos de los casos se utilizan denominaciones de cargos genéricos para tareas altamente especializadas.

Otra desventaja de utilizar el recurso de la contratación por honorarios es que las actividades de los titulares son definidas de manera discrecional por el superior jerárquico o incluso por el propio interesado a partir de una visión individual. Esta situación se traduce en limitaciones objetivas para evaluar adecuadamente el desempeño individual y la contribución del puesto al cumplimiento de los objetivos del área.

Dada la diversidad en los nombres de los puestos existen dificultades para establecer equivalencias entre cargos aparentemente comparables por su lugar o nivel en la estructura de la organización. Se requiere contar con instrumentos que permitan dimensionar responsabilidades, resultados o contribuciones significativas para el logro de los objetivos de la institución.

La estructura organizacional existente requiere una revisión y eventual adecuación alimentada a partir de la experiencia de los primeros años de gestión. Una visión de procesos<sup>3</sup> podría favorecer la integración del esfuerzo colectivo y la colaboración horizontal entre áreas.

## **2.2 Conocimiento de la visión, misión y valores del IEDF**

Si bien son ampliamente conocidas las funciones que desarrolla el Instituto así como los valores que promueve en la sociedad, no se percibe con esa misma claridad la existencia de lo que constituye la Misión y Visión internas, razón por la cual se dificulta su conocimiento, arraigo y difusión entre el personal.

El personal del Instituto realiza sus tareas con dedicación, compromiso y profesionalismo. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de las instancias superiores, ha sido difícil destinar el tiempo y los recursos necesarios para configurar y difundir una cultura institucional. El conocimiento de la Visión, Misión y Valores declarados como lineamientos generales para el desempeño institucional requieren ser refrendados en la operación del día con día.

## **2.3 Conocimiento de los objetivos de las áreas**

Las áreas conocen los objetivos institucionales y los objetivos específicos a partir de los cuales configuran sus contribuciones al logro de los propósitos de la organización. La especialización, de las tareas que se refleja en la estructura institucional permite a los titulares de cada área orientar su actividad y las de sus colaboradores.

---

<sup>3</sup> La organización por procesos, presupone las formas de organización estructural, pero añade la dimensión de la orientación hacia los usuarios finales de los servicios de la organización. Este enfoque exige atender no solo los factores internos sino la atención a las funciones específicas dentro de un sistemas que permite satisfacer las necesidades de los usuarios.

Conforme se desciende en la estructura jerárquica de la organización se accede a un mayor nivel de especialización, que en ocasiones puede traducirse en una visión limitada del *sentido* de las tareas como parte de un todo articulado.

En algunas áreas de apoyo llama la atención el limitado conocimiento de las necesidades de los usuarios de los servicios que se generan. La configuración de los servicios proporcionados por las áreas de apoyo y sus características particulares responden principalmente a una interpretación particular, más que a un ejercicio de identificación de los requerimientos de quienes se sirven de sus resultados como insumos para el desarrollo de otras actividades.

#### **2.4 Manuales de procedimientos.**

No existe un Manual de Procedimientos como tal. La mayor parte de los procedimientos administrativos fueron sometidos a la consideración de la Comisión Permanente de Administración y del Servicio Profesional Electoral (CASPE) y propuestos para su aprobación por el Consejo General.

El registro de procedimientos institucionales integrado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral (DEASPE) comprende 24 procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos, 8 de la Dirección de Tesorería, 13 referentes a actividades a cargo de la Dirección de Finanzas y las Direcciones de Adquisiciones y Servicios Generales cuentan con un total de 29.

Si bien existe este registro de documentos relativos a procesos operados por la DEASPE, la difusión e implantación de dichos instrumentos no es una tarea concluida. El seguimiento y evaluación del estado de implantación de los procedimientos desarrollados representa una oportunidad para determinar su pertinencia y efectividad.

El Centro de Formación y Desarrollo ha formulado y opera un total de 40 procedimientos y 4 lineamientos específicos con los cuales soporta las actividades centrales de formación y evaluación del personal profesional electoral. Estos documentos constituyen avances en la interpretación y aplicación de las directrices marcadas en el Estatuto del Servicio Profesional Electoral.

Respecto a los documentos de soporte de las actividades de las Unidades Técnicas, se han formulado y aprobado un total de 12 procedimientos. La Unidad de Informática cuenta con 8 procedimientos autorizados, la Unidad de Asuntos Jurídicos un procedimiento, la Unidad del Secretariado 2 procedimientos y la Unidad de Comunicación un procedimiento recientemente autorizado.

Las funciones administrativas<sup>4</sup> cuentan con un número considerable de procedimientos disgregados en torno a una misma actividad. En contraste, algunas áreas que operan procesos permanentes no han tenido oportunidad de documentarlos.

Durante la existencia de la Institución se han generando políticas, procedimientos y lineamientos expedidos por la Secretaría Ejecutiva que se difunden a través de Circulares. Su consulta y uso implica lentitud e imprecisión debido a la falta de compilación e integración central. Esta situación repercute con mayor intensidad a las oficinas distritales.

Algunos procedimientos específicos describen variantes de un mismo proceso general que pueden ser reflejados en un solo documento. En este sentido, existen tres procedimientos referentes a la elaboración y pago de cheques, cinco para distintas actividades relacionadas con el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), un procedimiento específico para la entrega de recibos de nómina. Por tal motivo, es necesario establecer un programa de actualización, modernización y simplificación administrativa que posibilite implantar mejoras en los procesos de trabajo.

El diseño formal de una estructura de documentación que vaya desde los instrumentos legales de más alto nivel hasta los recursos cotidianos de difusión y registro es una necesidad manifiesta de la organización.

La configuración de un *Sistema* que prevea el diseño de la estructura documental, las ligas entre documentos, los lineamientos para la elaboración, identificación, control, registro y preservación de los mismos podría proporcionar beneficios en materia de comunicación y seguimiento global del desempeño de procesos generales y subprocesos específicos.

La difusión de los procedimientos existentes ha sido hasta ahora limitada en su alcance lo que ha impedido su óptima utilización.

El diseño de un sistema integral deberá considerar los requisitos e instancias responsables para la aprobación de los documentos que respaldan la operación.

La alternativa más viable es definir procedimientos generales para regular los procesos comunes y en el caso de los procedimientos específicos de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, delegar en los titulares atribuciones para la aprobación de procedimientos particulares, siempre y cuando éstos cumplan los requisitos formales establecidos centralmente.

Un modelo de este tipo requerirá una coordinación central y un proceso de difusión que asegure en todo el personal el dominio de los elementos del sistema.

## **2.5 Manuales de Políticas**

No existen Manuales de Políticas en el IEDF. Algunos de los temas generales en los cuales es necesario definir, difundir e implantar políticas son: las relativas a la gestión de recursos humanos

incluyendo criterios para la selección, contratación, evaluación y desarrollo del personal administrativo; una política de comunicación corporativa e institucional; políticas claras para el reconocimiento y retribución del personal administrativo.

## **2.6 Manual de Organización**

El Instituto cuenta con una propuesta de *Manual de Organización* en proceso de revisión por la CASPE, para someterlo posteriormente al Consejo General.

Este Proyecto de Manual define las funciones sólo hasta el nivel de Jefe de Departamento y responde a la estructura tal como está definida actualmente. Existen pocas posibilidades para reflejar cambios coyunturales o temporales en el trabajo. Además, no contempla la posibilidad del apoyo entre áreas ni la elaboración de trabajos conjuntos que por las características de la Institución son frecuentes.

En el caso de los Distritos Electorales, las funciones, responsabilidades y su delegación, ámbitos de acción individual y tareas colectivas no se definen a detalle, lo cual genera cierta discrecionalidad en las actividades por realizar y en la delimitación de responsabilidades verticales y horizontales entre el personal adscrito a los Distritos.

Los objetivos generales de cada uno de los puestos descritos deben ser revisados y validados, para asegurar que reflejen la orientación del puesto desde un punto de vista de la organización y no una interpretación personal del titular del mismo.

El modelo empleado para la elaboración de las descripciones de puesto se centra en actividades más que en contribuciones significativas como resultado del ejercicio de la labor cotidiana. El trabajo de

revisión del Manual debe realizarse en el contexto de un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos <sup>4</sup>para asegurar su pertinencia.

En el Manual de Organización no se incluyen cargos genéricos tales como Secretaria, Coordinador de Gestión, Chofer, Técnicos, Supervisores, etc. Es importante contar con referencias generales para la valoración de puestos y la evaluación del desempeño del personal y en algunos casos será necesario configurar a partir de las descripciones genéricas de *puestos tipo*, características específicas para cargos con un alto nivel de especialización (por ejemplo técnico en cartografía, asistente de audio, etc...)

## 2.7 Trípticos.

Una alternativa propuesta a nivel institucional para la difusión de los procedimientos son los trípticos con los que se pretende que el usuario tenga en una hoja de papel tamaño carta, el resumen de los procedimientos administrativos de uso mas frecuente. Se cuenta con el diseño y contenido de 36 trípticos diferentes, quedando pendiente su impresión.

El reto más significativo en este momento está en realizar las transformaciones necesarias en la organización, las cuales, en su momento, serán difundidas empleando los recursos que de acuerdo con la experiencia institucional se consideren más adecuados.

---

<sup>4</sup>Un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos considera el desarrollo de metodologías e instrumentos adecuados a las características de la organización para la operación de los siguientes subprocesos: selección de personal, inducción de personal de nuevo ingreso, evaluación del desempeño, desarrollo de planes de carrera, administración de capacitación, formulación de cuadros de reemplazo, descripción de tareas, evaluación de tareas, escala de remuneraciones. administración de remuneraciones.

Una vez definidos los contenidos que interesa difundir, deberán explorarse alternativas como la integración de carpetas de procedimientos asignadas por área y reforzar la difusión y uso de dichos instrumentos a través de guías o documentos de consulta rápida.

## **2.8 Instructivos.**

Actualmente no se cuenta con instructivos para actividades; sin embargo algunos de los procedimientos administrativos de uso interno funcionan de hecho como instructivos para el manejo de ciertos procesos.

Actividades como: expedición de hoja única de servicios, descuento de pensión alimenticia, elaboración de posición diaria de bancos, conciliaciones bancarias, elaboración de respaldos de correo electrónico, están definidas en el marco de procesos generales. Bastaría documentarlas como instructivos dentro de los procedimientos particulares correspondientes.

## **2.9 Aspectos relevantes**

Respecto a la estructura y características de la organización se destacan como resultado del diagnóstico los siguientes elementos:

### **FORTALEZAS**

- El Consejo General y las Comisiones han orientado y apoyado los esfuerzos de las áreas operativas para construir y consolidar la estructura organizacional.

- Las Direcciones Ejecutivas se han consolidado como grupos profesionales y especializados orientados por objetivos propios.
- Se ha contado con recursos suficientes para complementar la estructura formal de puestos para atender las crecientes demandas de la operación.
- Se cuenta con una Manual de Organización actualizado.
- Algunas áreas han documentado procesos específicos y se han elaborado procedimientos<sup>5</sup>.
- La organización ha definido prácticas institucionales que son conocidas por el personal.

## DEBILIDADES

- Existen limitaciones para la colaboración entre Direcciones y áreas.
- La necesidad de intervenir en cuestiones operativas específicas puede limitar el alcance de la participación del Consejo General y Comisiones en aspectos estratégicos y de largo plazo.
- Las contrataciones por honorarios resuelven sólo parcialmente las necesidades de la operación.
- La contratación por honorarios dificulta los procesos de evaluación del desempeño individual e institucional.
- El Manual de Organización refleja el estado actual de la estructura de puestos. Sin embargo, no hay un esfuerzo de actualización del diseño institucional.
- Los procedimientos existentes están aislados. Se requiere estructurarlos en un sistema.

## OPORTUNIDADES

- Desarrollo de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos como parte del Plan de Desarrollo Institucional.

---

<sup>5</sup>Las áreas que cuentan con procedimientos desarrollados son: Dirección de Adquisiciones, Dirección de Servicios Generales, Dirección de Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Tesorería, Centro de Formación y Desarrollo, las unidades de Asuntos Jurídicos, Comunicación Social e Informática.

- Formulación de un Programa de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo.
- Evaluación global de la estructura de honorarios y en su caso, formulación de propuestas para el rediseño de algunas áreas<sup>6</sup>.
- Diseño de un mapa institucional de documentos y desarrollo de un sistema informático para su difusión.
- El desarrollo de procedimientos y su implantación puede servir de base para procesos de evaluación internos o externos.

---

<sup>6</sup> La DEASPE sería un ejemplo claro de la necesidad de incorporar a la estructura, personal en funciones clave para la operación del Instituto

### 3 La estructura orgánica y la plantilla laboral.

#### **Objetivo:**

**Analizar la evolución del Instituto a partir del conocimiento de las transformaciones realizadas en su estructura y la manera en que, en respuesta a las necesidades de la operación, se han realizado ajustes en el número de personas o las funciones realizadas por cada una de ellas.**

**Conocer y comprender los mecanismos empleados para la contratación de personal en función de los ciclos naturales asociados a las funciones centrales del IEDF en la organización de procesos electorales.**

#### **3.1 Revisión de organigramas, análisis de plantillas y ocupación actual.**

La estructura de la organización del IEDF se caracteriza por su gran complejidad, derivada no sólo de la naturaleza estacional de los procesos electorales que configuran su objetivo principal, sino también de la ubicación geográfica de sus unidades y de las formas de interacción previstas entre los distintos actores que participan en él:

- El diseño original publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 3 de diciembre de 1999 consta de 764 puestos, distribuidos en tres ramas o grupos: el llamado “Cuerpo de la Función Directiva” (91 puestos), el “Cuerpo de técnicos” (249 puestos) y la “Rama administrativa” (424 puestos).
- El personal real actual (755) se ubica en su mayor parte en oficinas centrales (435 puestos) y el resto (320 puestos) se distribuyen entre las 40 oficinas distritales.

- Respecto a las primeras, las oficinas del Consejero Presidente y los Consejeros Electorales utilizan un total de 58 plazas; la administración central ocupa las 367 restantes, que se distribuyen así: 18 en la Secretaría Ejecutiva, 134 en las funciones sustantivas a cargo de las Direcciones Ejecutivas, 141 en funciones técnicas de apoyo desarrolladas a través de 6 Unidades Técnicas y el Centro de Formación y 74 en funciones de apoyo administrativo y de control.
- Además se cuenta con un número de empleados temporales contratados por honorarios, que varía en función de las necesidades específicas que atienden. Al 31 de octubre de 2002 había 226, de los cuales 68 estaban asignados a funciones de apoyo administrativo, 43 a la Dirección Ejecutiva de Asociaciones Políticas y 48 más a Partidos Políticos. Según la información disponible, las primeras 68 se mantienen ocupadas prácticamente en forma permanente.
- Hay un total de 48 puestos de estructura que están vacantes (31 de octubre de 2002).

La distinción por ramas de la Gaceta del 3 de diciembre de 1999 no es observable en la dinámica de operación de la organización: no hay estructuras explícitas que den cuerpo a la llamada “función directiva” ni tampoco reglas que la orienten. Por otra parte, la organización de las funciones técnicas se concentra en las oficinas centrales y no en las distritales, como parece haber sido la intención original de quienes diseñaron la organización.

La organización opera de hecho en tres planos principales: el Consejo General, la Administración General (oficinas centrales) y las Oficinas Distritales. Los vínculos entre los dos primeros se dan a través del Secretario Ejecutivo y las Comisiones del Consejo General y entre los dos últimos a través de la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados. Tomando en cuenta la observación del párrafo anterior se plantean, por lo tanto, dificultades de comunicación y sobre todo de cooperación que es indispensable reconocer y atender.

Desde el punto de vista de su contenido y orientación, sólo 223 de los 367 puestos de la Administración General están comprometidos con las actividades sustantivas (sea a nivel directivo o técnico); los 144 restantes son de apoyo secretarial, administrativo o logístico. En cuanto a los de las oficinas distritales, si bien los títulos de la mayor parte de los previstos parecen orientados a lo sustantivo, las descripciones de puestos hacen pensar que por lo menos la mitad de los 320 puestos ordinarios contemplados se centran en actividades de apoyo. Esto significa que, en conjunto, sólo una de cada dos plazas ocupadas se emplean en las funciones sustantivas directas y la otra cubre funciones de apoyo.

Desde el punto de vista jerárquico, los 223 puestos de la Administración General responsables de las actividades sustantivas incluyen 5 directores ejecutivos, 8 directores de unidad, 31 directores de área, 47 subdirectores y 97 jefes de departamento, para un total de 188 puestos de mando, lo que deja únicamente unos 35 puestos profesionales “subordinados” a ellos (más de cinco jefes por cada subordinado). Si el conteo de subordinados se amplía a todos los puestos de apoyo administrativo incluyendo secretarías, chóferes, auxiliares de mantenimiento y servicios, la relación resultante sería de un puesto subordinado por cada jefe.

Los puestos temporales cubiertos mediante contratos por honorarios reflejan en parte una necesidad característica del IEDF que es la estacionalidad: se contrata personal a raíz de los procesos electorales o de participación ciudadana y se suspende su contratación una vez realizados éstos. Sin embargo, la persistencia de algunas plazas independientemente de estas variaciones y concentrada en la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral hace pensar en la conveniencia de revisar el diseño de la estructura para incluir en ella plazas permanentes que la experiencia de operación ha demostrado que son necesarias.

La observación de la dinámica de la organización a lo largo de los cuatro años de existencia del IEDF proporciona también elementos para el diagnóstico. Con datos obtenidos para diversas fechas se

identificaron trayectorias de cambio que resultan significativas. Algunas de las de mayor interés se presentan a continuación:

- Entre Enero de 2000 y Octubre de 2002 las plazas disponibles tuvieron el comportamiento mostrado en el cuadro siguiente:

	<b>Estructura</b>		<b>Honorarios</b>	<b>Total</b>
Enero 2000	641	-	55	696
Octubre 2002	707	48	236	991

- Los puestos temporales con pagos por honorarios (que subieron de 55 a 236) incluyen en 2002 48 asignados a “partidos”, categoría que no figuraba a principios de 2000.
- La estructura formal se mantiene prácticamente invariable, si bien los pesos relativos de algunas de las unidades que la integran han variado ligeramente.
- En cuanto a ocupación, se ha dado una fuerte rotación sobre todo en Oficinas Centrales, donde sólo 220 de las 425 plazas disponibles están ocupadas por personas contratadas desde 1999; otras 75 fueron contratadas en 2000, 58 en 2001, 53 en 2002 y hay 29 vacantes. Si esta tendencia continuara, la plantilla se renovaría por completo en aproximadamente seis años, es decir a una tasa aproximada de 16% anual.
- Esta tendencia contrasta con la de la rotación de personal en oficinas distritales, en las que 243 de las 320 plazas continúan ocupadas por personal contratado en 1999 y sólo 78 (es decir poco menos de una de cada tres) se han renovado. En este caso la tasa de rotación es de poco más de 8% anual.

- De especial interés es la rotación en puestos de mandos superiores: de los 14 disponibles 6 están ocupados por personas diferentes de las contratadas originalmente en 1999 y en tres de esos casos ha habido más de un cambio en tan sólo 3-4 años.
- Se ha desplegado una gran actividad de capacitación tanto del personal administrativo como del profesional electoral. Las instancias y modalidades se revisan continuamente. Convendría, sin embargo, intensificar para este último la orientación a la formación de capacidad.

A partir de las observaciones anteriores, el diagnóstico de la estructura orgánica y la plantilla laboral se resume en los siguientes puntos, que más adelante incorporaremos en nuestra propuesta de Plan de Desarrollo:

La administración de la plantilla se ha hecho cuidadosamente tanto a nivel general como al interior de cada una de las dependencias sustantivas (a saber: las cinco Direcciones Ejecutivas, las 7 Unidades Técnicas y el Centro de Formación y Desarrollo). Todas las contrataciones de estructura se han hecho respetando las plazas disponibles y la distribución acordada entre dichas dependencias.

Sin embargo, tanto el volumen como las características del personal derivadas de la experiencia de operación muestran diferencias entre las necesidades y el diseño original de la estructura que hacen necesario revisarlo. En particular, debe explorarse:

- Una posible simplificación de la estructura, dirigida a reducir la fragmentación y facilitar la cooperación entre miembros de las distintas Unidades Técnicas.
- Una mejor definición de los contenidos de algunos puestos, orientada a establecer claramente la contribución de cada uno, más que las actividades o las tareas.
- La regularización de algunos puestos hasta ahora atendidos con contrataciones por honorarios pero que atienden en realidad a funciones permanentes y necesarias.

Es necesario profundizar en la definición del papel que juegan las organizaciones Distritales permanentes, sobre todo en tiempos no electorales ya que, de acuerdo con la definición institucional, en ellas se concentra la mayor parte del personal profesional electoral *de carrera* y la mayor parte de la *función directiva* del IEDF. El contar con una oficina en cada distrito plantea oportunidades significativas para el avance de una cultura electoral sólida que deberían aprovecharse.

Es importante analizar las causas de la rotación de personal, en particular del profesional electoral, ya que se trata de un campo en el que la capacidad disponible en el país es todavía limitada y es necesario por lo tanto invertir en formarla y asegurarse de que sea redituable socialmente.

### **3.2 Aspectos relevantes**

Los resultados más para la formulación del Plan General de Desarrollo respecto a la evolución de la plantilla del personal y características de la ocupación se resumen en las líneas siguientes.

#### **FORTALEZAS**

- La estructura formal de puestos se ha mantenido prácticamente sin variación.
- El personal del Servicio Profesional Electoral ha tenido una rotación mínima.
- Se han respetado las plazas disponibles y su distribución.
- Inversión constante en el desarrollo del personal profesional electoral.

## DEBILIDADES

- Las diferencias entre el diseño original de la estructura y la operación actual dificultan la evaluación del personal de honorarios.
- Las contrataciones por honorarios en funciones permanentes y necesarias resuelven sólo parcialmente los problemas de cargas de trabajo.
- La relación numérica entre mandos medios y personal operativo, que en algunos casos llega a ser de uno a uno.

## OPORTUNIDADES

- Revisión del Diseño Institucional con orientación de procesos.
- Reforzar vínculos entre las áreas a partir de un sistema de administración por programas.
- Aprovechar el potencial profesional disponible en órganos desconcentrados.
- Es preciso realizar un esfuerzo de simplificación institucional que reduzca la fragmentación y favorezca la cooperación.

## AMENAZAS

- Para que los gastos realizados en el desarrollo de personal representen inversiones redituables es necesario instrumentar planes de carrera incluyendo al personal administrativo.
- La rotación observada en oficinas centrales puede implicar el sacrificio del aprendizaje institucional.
- La incertidumbre de las contrataciones por honorarios puede traducirse en falta de compromiso del personal.

#### 4 Los procedimientos de programación, presupuestación, control y evaluación institucional.

**Objetivo:**

**Evaluar las prácticas institucionales en materia de Planeación y Presupuestación que han permitido al IEDF cumplir su propósitos institucionales y sustentar su desarrollo.**

**Identificar los mecanismos de registro y seguimiento del desempeño institucional y la utilización de éstos como insumo fundamental para la toma de decisiones.**

##### 4.1 Programa Operativo Anual y Presupuesto

El marco de la programación, presupuestación y evaluación institucional está dado por las Políticas y los Programas Generales aprobados en 2000 y refrendados por la *Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales* que terminó de operar en abril de 2002.

Esa comisión hizo un diagnóstico de la aplicación y propuso que para cada uno de los programas generales haya programas particulares y líneas de acción para consolidar el marco general de planeación, con el objeto de que las áreas del IEDF puedan elaborar dentro de él sus anteproyectos de POA anuales.

En ese contexto determinó la creación de los siguientes programas particulares:

PROGRAMA GENERAL	PROGRAMAS PARTICULARES <sup>7</sup>
Fortalecimiento del régimen de asociaciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prerrogativas de las asociaciones políticas</li> <li>▪ Apoyo a las actividades de las asociaciones políticas</li> <li>▪ Registro de agrupaciones políticas locales</li> </ul>
Impulso y fortalecimiento de la cultura democrática y de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación electoral</li> <li>▪ Educación cívica</li> </ul>
Organización de los procesos electorales y procedimientos de participación ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrumentos electorales y actualización cartográfica</li> <li>▪ Organización de los procesos electorales</li> <li>▪ Registro de candidaturas</li> <li>▪ Procedimientos de participación ciudadana</li> <li>▪ Automatización de los procesos electorales</li> <li>▪ Apoyo a la participación electoral de las personas con discapacidad y de la tercera edad.</li> </ul>
Desarrollo y fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño organizacional</li> <li>▪ Cultura laboral</li> <li>▪ Coordinación y evaluación institucional</li> <li>▪ Desarrollo informático</li> <li>▪ Preservación ecológica</li> <li>▪ Comunicación social</li> </ul>
Cooperación y relaciones interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenios de apoyo y colaboración</li> </ul>

<sup>7</sup> De los Programas Particulares se derivaron Líneas de Acción como directrices de la programación operativa. Dichas orientaciones deberán contemplarse como punto de referencia para la elaboración de proyectos específicos a cargo de las áreas. Las Líneas de Acción asociadas a los Programas Particulares se detallan en el documento: Propuesta de Programas Particulares y Líneas de Acción para el IEDF elaborado por la Comisión encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del IEDF

Es de esperar que estos programas tengan plena vigencia a partir de 2003. Sin embargo es importante que se procure articularlos formalmente, sobre todo en aquellos casos que impliquen cooperación entre varias áreas.

La *Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales* recomendó también continuar y profundizar los trabajos de planeación adecuados para el Instituto y derivó además, un conjunto de propuestas con impacto potencial en el futuro del IEDF tales como:

- Elaborar y dar a conocer una política laboral.
- Hacer evaluaciones periódicas de avance y resultados de todos los programas.
- Aprovechar los períodos no electorales para dar capacitación.
- Elaborar manuales de procedimientos para cada dirección ejecutiva y unidad técnica.
- Desarrollar e implantar un proceso de planeación estratégica que tome en cuenta las políticas y los programas generales.

Los procedimientos formales de planeación y seguimiento se observan fielmente en el IEDF. Todas las unidades elaboran sus POA y sus propuestas de presupuesto y se tiene establecido el compromiso de presentar informes anuales, trimestrales, mensuales y hasta semanales según el tipo de actividad.

## **4.2 Evaluación y Seguimiento del desempeño institucional**

Para los fines de esta evaluación, interesan de manera especial aquellos informes que tienen un impacto sobre el desarrollo estratégico institucional y por lo tanto, el análisis se centra en los del más alto nivel, en el entendido de que los informes mensuales de las oficinas distritales y los semanales que se piden a las instancias administrativas, se reflejan en los resultados cotidianos y en su caso, se

incorporan en los que presentan a las instancias superiores los Directores Ejecutivos y los de Unidades Técnicas.

Los informes trimestrales y anuales que llegan al Consejo General integran en realidad los presentados por ellos, con una nota introductoria más bien descriptiva que estratégica. No se presentan estructurados en función de los Programas Generales sino por unidades administrativas.

Al parecer, la operación por programas no se ha consolidado todavía en la institución, por lo menos en el sentido de líneas de desarrollo institucional que implican la participación conjunta de varias de las áreas en acciones cooperativas que mejoren el aprovechamiento de la capacidad instalada.

En la mayor parte de los casos los informes detallan las actividades realizadas, más que los resultados alcanzados, lo cual hace necesario que se hagan excesivamente largos y probablemente que su elaboración consuma mucho tiempo.

Convendría revisar detenidamente las reglas internas respecto a informes, evaluar cuidadosamente la necesidad de cada uno, el valor que aportan y los funcionarios y procesos de toma de decisiones a los cuales sirven.

Los procesos de preparación y formulación del Programa Operativo Anual y el Presupuesto para 2002 y 2003 muestran una evolución importante respecto a los ejercicios anteriores. La definición de programas específicos y la configuración de proyectos con objetivos concretos facilita los procesos de seguimiento necesarios para realizar una evaluación del desempeño global de la institución.

Los proyectos operados por las Direcciones Ejecutivas cumplen el propósito de delimitar las contribuciones a los Programas Generales. La formalización de un modelo de administración de proyectos a nivel institucional podría facilitar la vinculación entre proyectos concurrentes en líneas específicas.

La operación y seguimiento de los programas institucionales está soportada a través de controles administrativos y presupuestales. El seguimiento permanente de los avances a través de metas cuantitativas podría ofrecer un complemento para la evaluación del desempeño; sin embargo, aún no ha sido posible traducir los controles administrativos en interpretaciones relevantes de los resultados de cada una de las áreas.

Las metas definidas en el sistema de seguimiento semanal (cronograma) no están asociadas a un sistema de indicadores institucional. Básicamente, describen resultados parciales de las actividades realizadas por las áreas, que no están siendo utilizadas para propósitos de análisis ni para la previsión y planeación de las actividades futuras.

### **4.3 Aspectos relevantes**

Los avances alcanzados en materia de planeación se reflejan en el desarrollo y aplicación de instrumentos y en el interés expresado por las autoridades de la institución por contar con espacios y mecanismos adecuados para la proyección a largo plazo.

Los avances y los retos más significativos en este campo son:

#### **FORTALEZAS**

- Se ha consolidado la cultura de control y seguimiento de las actividades a través de instrumentos operativos.
- La experiencia en la operación ha permitido establecer lineamientos más eficientes para la presupuestación.

- Se han establecido las bases de un sistema de planeación.
- Se cuenta con políticas, programas generales y programas particulares como marco de referencia para la planeación.

## **DEBILIDADES**

- No se cuenta con mecanismos específicos de colaboración permanente para la planeación institucional entre áreas operativas.
- No hay claridad acerca de quién o quiénes son los responsables de la planeación institucional.
- Las actividades de planeación hasta ahora han tenido un sesgo predominante hacia cuestiones presupuestales.

## **OPORTUNIDADES**

- Existe voluntad en los niveles más altos de la organización por contar con instrumentos de planeación adecuados.
- El registro de la experiencia institucional constituye un apoyo objetivo para el análisis y la toma de decisiones.
- La configuración de una propuesta de Plan General de Desarrollo proporcionará las bases del sistema de planeación que el IEDF requiere.

## **AMENAZAS**

- La falta de espacios de colaboración orientados a la planeación puede traducirse en una mayor desarticulación entre las áreas.

## **5 El estudio de los perfiles de puestos tanto de la rama administrativa como del Servicio Profesional Electoral.**

### **Objetivo:**

**Conocer los documentos de referencia y verificar su implantación y pertinencia como punto de partida para la evaluación del desempeño de los servidores públicos.**

**Analizar las prácticas de evaluación del desempeño del personal del IEDF y conocer el modelo de Gestión de Recursos Humanos vigente en la organización.**

### **5.1 Revisión de los perfiles**

Un perfil de puesto es la especificación de las características deseables en una persona, para ocupar un puesto determinado en una organización.

En el perfil se incluyen características genéricas como edad, sexo, estado civil, nivel de escolaridad, así como requisitos específicos como profesión, conocimientos, habilidades y actitudes, experiencia, etc.

Los requisitos establecidos por cada organización reflejan la experiencia institucional en la gestión de los recursos humanos y a través de éstos, se busca asegurar que el personal cuente con los recursos necesarios para cumplir con las responsabilidades y resultados requeridos del puesto en el marco global de la organización.

Para los propósitos de un sistema integral de gestión de recursos humanos, el perfil de puesto permite resolver dos cuestiones centrales: en primera instancia, constituye la referencia básica para la

selección de candidatos para cubrir un puesto determinado y una vez cubierto el puesto, el perfil es empleado como punto de partida para la evaluación del desempeño del titular del cargo y para la definición de planes de desarrollo individuales que permitan al titular cubrir todos los requisitos definidos en el perfil correspondiente.

Los perfiles de puesto forman parte de un sistema y están ligados directamente a las descripciones de puesto formuladas por la propia organización.

El ejercicio de análisis de los perfiles de puesto, considera estos instrumentos asociándolos a las descripciones incluídas en el *Manual de Organización* en su Versión 4 (Octubre 2002).

Con fecha 29 de octubre de 1999 el Consejo General del IEDF aprobó el *Catálogo de Cargos y Puestos del Instituto Electoral del Distrito Federal*. Este Catálogo incluye un total de 83 perfiles de puestos correspondientes a la estructura operativa de la Organización.

Los 83 instrumentos desarrollados inicialmente por el Instituto incluyen 6 perfiles que corresponden al Servicio Profesional Electoral: Coordinador Distrital, Director de Organización Electoral y Capacitación, Director de Registro de Electores, Secretario Técnico Jurídico, Líder de Proyecto A y Líder de Proyecto B. Los 77 restantes, corresponden a personal ligado a la operación técnica y administrativa.

Tanto en el *Manual de Organización* (Versión 4) como en el *Catálogo de Cargos y Puestos* (1999) se han omitido los puestos genéricos. Posiblemente, esta decisión respondió a la necesidad de concentrar el esfuerzo de diseño en aquellos cargos que por sus características requerían más atención. Sin embargo, la especialización de las funciones ha generado una base de experiencia que permitirá formular perfiles y descripciones adecuados a las características particulares del Instituto.

Los puestos genéricos que carecen de perfiles y descripciones son: Asesores, Auxiliar de Servicios, Coordinador de Asesores, Coordinador de Gestión, Secretaria Ejecutiva, Secretaria Auxiliar, Chofer,

Estenógrafo, Edecán, Fotocopiador, Auxiliar de Servicios. En todos estos casos se cuenta con una definición mínima de requisitos documentada en el *Catálogo General de Cargos y Puestos*.

Los perfiles de puesto elaborados y aprobados en 1999 y vigentes hasta la fecha han soportado los procesos de selección de candidatos y en el caso de los miembros del Servicio Profesional Electoral han servido como marco de referencia para los procesos de evaluación realizados en 2000 y 2001.

En el caso del personal administrativo, si bien no se ha desarrollado un proceso de evaluación del desempeño, los perfiles asociados a las descripciones de puesto han permitido a los titulares de las áreas contar con referencias básicas para la evaluación del personal y su contribución al logro de los propósitos de cada área.

Con base en la plantilla de personal actualizada a octubre de 2002, como parte de los trabajos de diagnóstico se realizó un recuento general de los perfiles y descripciones de puesto existentes en cada una de las áreas.

En términos generales, existe una relación de uno a uno entre perfiles y descripciones. Sin embargo, algunos de los perfiles formalmente aprobados en 1999 son demasiado generales. La revisión de perfiles de puesto prevista para 2003 permitirá incorporar las modificaciones necesarias para asegurar su utilidad como referencia para la evaluación en función de lo que la organización requiere actualmente.

Además de los perfiles incluidos en el *Catálogo de Cargos y Puestos*, la Dirección de Recursos Humanos cuenta con perfiles desarrollados por las áreas (en su mayoría elaborados en octubre de 1999) en los cuales se consideran puestos adicionales a los documentados en el *Catálogo de Cargos y Puestos*.

En algunos casos, la estructura de las áreas ha sufrido modificaciones documentadas en las descripciones de puesto, pero no han sido desarrollados los perfiles correspondientes. En otras ocasiones, los perfiles desarrollados por las áreas corresponden a la estructura actual, pero no existe certeza de que hayan sido incorporados formalmente como parte de las estructuras aprobadas por las instancias pertinentes.

El ejemplo más notable en este caso lo constituye la Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica, que cuenta con 14 perfiles incluidos en el *Catálogo de Cargos y Puestos* (octubre de 1999) lo cual no coincide con las 23 descripciones del Manual de Organización .

La tabla de la página 37 reporta el número de perfiles y descripciones de puesto existentes en cada una de las áreas.

Las diferencias entre cada una de las columnas reflejan la transformación de la organización y describen la forma en que se han resuelto las demandas de la operación incorporando personal adicional al que se consideró en la estructura original.

Dadas las características de especialización de las funciones a cargo de las Direcciones y Unidades Técnicas, es necesario contar con descripciones de puesto actualizadas que reflejen las contribuciones de cada uno de los puestos para el logro de los propósitos de la institución.

Asociados a las descripciones de puesto deben enriquecerse los perfiles correspondientes aprovechando la experiencia de los primeros años de vida del Instituto. Las características técnicas y profesionales necesarias para atender los requisitos del puesto deben ser incorporadas como soporte para los procesos de selección, formación y evaluación del personal.

AREA	Numero de Personas adscritas al área	Número de Perfiles de Puesto existentes	Perfiles de Puesto Incluidos en el CC y P	Número de Descripciones de Puesto
Secretaria Ejecutiva	22	0	0	1
Unidad del Secretariado	32	6	0	6
Unidad de Asuntos Jurídicos	29	13	4	13
Unidad de Comunicación Social	21	6	0	6
Centro de Formación y desarrollo	20	8	0	8
Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados	23	8	8	8
Distritos Electorales	302	6	6	4
Unidad de Contraloría	26	5	0	5
Unidad de Informática	26	10	0	18
Unidad de Documentación	13	6	0	7
DEAP	76	16	13	16
DEASPE	124	19	0	21
DECEYEC	53	23	14	23
DERE	43	6	17	19
DEOE	42	19	20	19
<b>TOTAL</b>	<b>SUMA852</b>	<b>SUMA151</b>	<b>SUMA82</b>	<b>SUMA174</b>

## 5.2 Aspectos relevantes

La revisión y análisis de los perfiles de puesto tanto del Servicio Profesional Electoral como del personal Administrativo proporcionan información relevante para la planeación del desarrollo del personal que se requiere para dar continuidad al esfuerzo institucional.

A continuación se enuncian las principales conclusiones, las cuales serán empleadas como orientaciones para la formulación de propuestas en el Plan General de Desarrollo.

### FORTALEZAS

- Se cuenta con un total de 151 perfiles de puestos incluyendo puestos administrativos y del Servicio Profesional Electoral.
- El Centro de Formación y Desarrollo ha realizado hasta la fecha dos procesos integrales de evaluación con base en los perfiles existentes.
- El Manual de Organización (Versión 4) incluye un total de 174 descripciones de puesto que coinciden en lo general con las definiciones de los 151 perfiles.

### DEBILIDADES

- Los perfiles de puesto no han sido revisados y actualizados desde su formulación en 1999.
- Los perfiles existentes reflejan diferencias de criterio en su formulación.
- Hasta ahora no han sido utilizados los perfiles como punto de referencia para los procesos de selección, evaluación y formulación de planes de carrera.
- No existen perfiles ni descripciones para puestos genéricos.

## **OPORTUNIDADES**

- Se cuenta con material suficiente para iniciar el diseño de un sistema de gestión de recursos humanos que incluya la evaluación a partir de perfiles.
- La operación de estos primeros años permitirá desarrollar perfiles que reflejen el alto nivel de especialización que la organización requiere.

## **AMENAZAS**

- La eficacia de los procesos de selección de personal y el desarrollo de planes de carrera se encuentra limitada por los contenidos de los perfiles.
- La falta de perfiles de puesto actualizados puede generar evaluaciones subjetivas.

## **6 Aspectos Laborales.**

### **Objetivo:**

**Conocer las prácticas institucionales en la materia, incluyendo la revisión de documentos y las estrategias implícitas que han soportado la operación hasta la fecha.**

**Describir el entorno laboral existente en el Instituto con base en las apreciaciones sustentadas por el personal de las distintas áreas.**

### **6.1 Políticas laborales.**

El Instituto no ha formalizado en políticas, las prácticas institucionales en materia laboral. Esto ha dado lugar a algunos problemas en la operación. Es necesario establecer reglas claras para los trabajadores del Instituto, difundirlas y hacerlas cumplir con objetividad y veracidad.

La contratación de personal por honorarios debe ser soportada en políticas laborales que atiendan los requerimientos institucionales considerando en lo posible los intereses del personal.

### **6.2 Evaluaciones de desempeño.**

Hasta la fecha no se ha realizado un ejercicio de evaluación del desempeño del personal técnico y administrativo. Si bien se ha desarrollado y mejorado el modelo de evaluación aplicable en el Servicio Profesional Electoral, el resto del personal institucional no ha sido evaluado objetiva y sistemáticamente.

Por lo que se refiere al modelo de evaluación del SPE éste ha evolucionado a través de cada uno de los ejercicios anuales. La experiencia ha sido documentada y analizada por las instancias pertinentes y en cada ocasión se han incorporado mejoras significativas.

Las limitantes más importantes en el caso del Personal Profesional Electoral se refieren a las dificultades para la definición y valoración de los aspectos más significativos del desempeño del personal electoral que se traduzcan en resultados relevantes para el IEDF.

Una alternativa posible sería explorar los modelos de evaluación de competencias laborales<sup>8</sup> como complemento del actual modelo de evaluación que privilegia el componente de conocimiento.

En materia de evaluación de los miembros del Servicio Profesional Electoral se cuenta con procedimientos documentados e implantados. Resulta necesario actualizar los perfiles autorizados alimentándolos con la experiencia de los procesos de selección y evaluación de los últimos años.

### **6.3 Motivación del personal.**

Los mandos medios y superiores manifiestan compromiso e interés por su trabajo, tienen una visión y orientación institucional y han sido capaces de dirigir el trabajo de sus subordinados.

En los niveles operativos se percibe, sin embargo, una visión parcial de las tareas que se realizan. En ocasiones se dan prioridad a las actividades más que a los resultados que éstas deben generar en beneficio de la organización.

---

<sup>8</sup> Las competencias laborales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para realizar una función específica

Las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional no parecen estar del todo claras para el personal operativo. Específicamente el importante número de trabajadores contratados por la vía de honorarios manifiestan incertidumbre respecto al futuro que puede traducirse en falta de motivación.

A pesar de las altas exigencias del trabajo, el personal encuentra en sus actividades retos atractivos en el campo profesional. La convicción de la relevancia de la labor institucional y los valores que orientan la actividad del Instituto han permitido enfrentar las dificultades cotidianas.

La evolución prevista en materia de Planeación Institucional en el desarrollo de un Sistema Integral para la Gestión de Recursos Humanos y la adecuación de la organización en su estructura formal favorecerán sin duda la motivación del personal en todos los niveles.

#### **6.4 Trabajo en equipo.**

Las características de una operación vertical como la del Instituto dificultan la conformación de equipos de trabajo, sobre todo en proyectos que requieren la contribución de distintas áreas.

Los procesos que suponen la participación de áreas distintas, se construyen a través de aportaciones específicas que son integradas por la persona o área responsable de la coordinación o designada para la presentación del producto final ante las autoridades.

Este modelo de participación fraccionada se reproduce tanto dentro de las áreas como en aquellos programas o procesos en los que se requiere la contribución de diferentes Direcciones y/o Unidades Técnicas.

En el caso de los Distritos, parece existir un ambiente más propicio a la integración, debido a las dimensiones de los equipos de trabajo, la definición precisa de funciones y la coexistencia en un

espacio común. Contribuye así mismo, la necesidad de responder como grupo ante los requerimientos de las áreas centrales.

### **6.5 Relaciones interpersonales.**

La apreciación general del personal respecto al ambiente institucional es buena dentro de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas. El trabajo al interior de las áreas centrales se realiza con una orientación clara hacia sus objetivos específicos y se establecen vínculos que permiten cumplir compromisos a pesar de las presiones constantes y las limitaciones de tiempo.

Las relaciones personales en ocasiones se ven afectadas por las presiones de la operación y las exigencias de las instancias superiores. Existe un ambiente de competencia que se traduce en una voluntad de demostrar la capacidad de las áreas y su efectividad, sin embargo esto también puede manifestarse en conflictos originados por visiones particulares de los problemas o sus soluciones.

### **6.6 Aspectos relevantes**

Los aspectos relativos al ambiente laboral y las prácticas institucionales en esta materia han sido aún poco desarrollados en el Instituto. Sin embargo, es importante destacar los logros y sobre todo aprovechar las oportunidades para el desarrollo de instrumentos que atiendan los problemas ya identificados. De manera sintética se describen los siguientes resultados:

#### **FORTALEZAS**

- Se ha desarrollado en la práctica un equipo de profesionales altamente especializados en cuestiones electorales.

- El personal ha demostrado compromiso y profesionalismo que se han reflejado en logros institucionales.
- Las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas han desarrollado equipos de trabajo internos adecuados para el cumplimiento de sus propósitos.
- En los distritos electorales se han desarrollado equipos de trabajo cohesionados y con permanencia para atender los requerimientos de las áreas centrales.

## **DEBILIDADES**

- No existen políticas laborales documentadas.
- Hasta ahora no se ha realizado un ejercicio de evaluación del desempeño del personal institucional.
- La colaboración entre áreas es aún limitada.

## **OPORTUNIDADES**

- Existen lineamientos institucionales en materia laboral que pueden ser la base para el establecimiento de políticas laborales. (por ejemplo: lineamientos aplicables para la contratación de personal de honorarios, para el pago de estímulos y reconocimientos al personal administrativo, jornada laboral en período electoral).

## **AMENAZAS**

- Las contrataciones por honorarios representan un riesgo en materia laboral.

- La falta de reglas claras y conocidas por todo el personal en materia laboral puede generar conflictos en la operación.

## 7 La capacitación del personal administrativo.

### **Objetivo:**

**Explorar las prácticas institucionales en materia de capacitación, su orientación y resultados obtenidos hasta la fecha.**

### 7.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

A lo largo de los 4 años de vida del Instituto la DEASPE, a través del Centro de Formación y Desarrollo y de la Dirección de Recursos Humanos, ha apoyado el desarrollo de las actividades de capacitación necesarias para el fortalecimiento de las capacidades del personal institucional.

Con base en la información recabada en el trabajo de campo es posible afirmar que durante los primeros tres años de vida de la organización la demanda de capacitación para el personal administrativo fue atendida principalmente a partir de la oferta interna coordinada por el Centro de Formación y Desarrollo la Unidad de Informática.

Las necesidades de la operación y específicamente las tareas ligadas a la planeación y organización de procesos electorales determinaron los temas y los funcionarios considerados para participar en dichos eventos.

Tal es el caso de los cursos internos ofrecidos durante 1999 y 2000, orientados al desarrollo de habilidades básicas para el uso de los sistemas de comunicación y la infraestructura informática del Instituto. Sin embargo, ha sido difícil precisar el número de cursos ofrecidos y el personal participante en cada uno de ellos dado que entonces no se contaba con mecanismos adecuados de registro de la capacitación para el personal administrativo.

Durante los primeros años de operación se contó con apoyo de instituciones académicas y empresas especializadas para la impartición, a solicitud del Instituto, de algunos cursos y talleres orientados a satisfacer necesidades percibidas por cada una de las áreas, según quedó registrado en los Informes del periodo 1999-2000.

Lamentablemente, no existen en la DEASPE registros formales de la capacitación recibida por el personal administrativo, los cuales deberían formar parte del expediente personal de cada empleado. Adicionalmente, se registra la participación a título individual en cursos externos pagados con recursos institucionales.

En el período 1999-2001 no se llevó a cabo un ejercicio formal de detección de necesidades de capacitación. La práctica institucional en esa primera etapa, parece ser la identificación de necesidades específicas por los interesados o por los titulares de las áreas y en su caso la solicitud de apoyo a la DEASPE para la contratación de proveedores de capacitación o para la inscripción a cursos identificados en el mercado abierto.

Para la formulación del programa de capacitación 2002 se solicitó a los titulares de cada una de las áreas proporcionar los nombres de cursos, o en su caso, indicar los temas en los cuales consideran necesario reforzar los conocimientos y/o habilidades del personal a su cargo para el cumplimiento de sus funciones.

El resultado del ejercicio de identificación de necesidades fue un listado que registra un total de 303 solicitudes que incluyen herramientas de software, temas ligados a la operación interna como: Qué es el IEDF, Partidos políticos en el DF, Conocimientos Básicos del Código Electoral y temas administrativos como archivonomía, calidad, administración de proyectos y planeación estratégica.

Las 303 solicitudes formuladas por las áreas en materia de capacitación se caracterizan por su dispersión, sin embargo existen coincidencias en temas básicos. Llama la atención que el tema más solicitado es redacción con 13 menciones genéricas y 5 más con una orientación más especializada en el mismo campo. Respecto a herramientas de software, se plantearon solicitudes como Excel (11 menciones), Word (10) Power Point (8), Microsoft Project (2), Corel Draw (2), y Access (3). Adicionalmente se mencionan herramientas de comunicación electrónica diversas como internet, correo electrónico, Lotus Notes (8 menciones).

Otros temas relevantes son Planeación Estratégica (7 menciones), Temas de Calidad (7), Ortografía (6), Archivonomía (6), dos menciones específicas sobre ISO 9000, Excelencia Secretarial (2) y Administración de Recursos Humanos planteada como área de interés en dos ocasiones.

En los temas incluidos en las solicitudes formuladas por las áreas se incluyen algunos referentes al propio Instituto y sus áreas de especialización, los cuales están siendo cubiertos con la oferta de capacitación interna coordinada por el Centro de Formación y Desarrollo. En este caso, a reserva de poder validar estas apreciaciones, es posible que el acelerado ritmo del vida del Instituto haya implicado sacrificar tiempos necesarios para la adecuada inducción del personal a su ingreso y para su posterior formación en los campos requeridos para el buen desempeño de sus actividades.

Si bien este listado representa un avance respecto a la experiencia de los años anteriores, aún es necesario desarrollar formalmente un procedimiento de detección de necesidades de capacitación ligado a un *Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos* que permita asociar perfiles, descripciones de puesto y evaluación del desempeño como líneas centrales.

## 7.2 Programa de capacitación

Las limitaciones principales del ejercicio realizado en 2002 se refieren a la visión individual que se refleja en un listado en el que se mezclan temas generales, propósitos, nombres de cursos existentes, programas de formación profesional, etc. La clasificación y evaluación de las necesidades percibidas por las áreas representaron un reto extraordinario para el área de Recursos Humanos dado que la Dirección no contaba con lineamientos institucionales para el análisis y priorización de los temas registrados en el listado.

A pesar de las limitaciones mencionadas, la Dirección de Recursos Humanos realizó un esfuerzo de integración y formuló un Programa Anual de Capacitación que incluía un total de 54 cursos sobre temas administrativos y gerenciales.

Los cursos incluidos en el Programa de Formación 2002 consideraban una asistencia promedio de 25 participantes e incorporaban mandos medios y operativos. Resulta relevante que la integración de los grupos, en la mayor parte de los casos, proponía la incorporación de al menos una persona de cada una de las áreas con el objetivo implícito de favorecer el conocimiento entre el personal, la integración de grupos y la colaboración.

El Programa de Capacitación formulado para 2002 fue cancelado. Según los registros disponibles, durante el presente año las actividades de capacitación se redujeron a la participación de personal institucional en un total de 9 cursos externos. Tres de ellos diplomados y dos más cursos con una duración de entre tres y cinco meses. El único curso impartido a un grupo de trabajadores del Instituto fue *Combate y extinción de incendios*.

Algunas de las necesidades de capacitación en el uso de herramientas informáticas identificadas por las áreas, fueron atendidas con apoyo de la Unidad de Informática.

El diseño y operación de un programa de capacitación institucional que atienda las necesidades actuales y futuras es una tarea de suma importancia para el Instituto. La clave en este caso es asegurar que la orientación de los programas esté efectivamente dirigida al fortalecimiento y la generación de capacidades para el logro de los propósitos de la organización.

### **7.3 Aspectos relevantes**

Los principales hallazgos en materia de capacitación se expresan en las siguientes líneas:

#### **FORTALEZAS**

- Se han atendido necesidades inmediatas de capacitación con recursos internos.
- Los programas de formación del Servicio Profesional Electoral han apoyado la capacitación del personal administrativo.
- La experiencia de la operación ha servido como instrumento de capacitación en la práctica.

#### **DEBILIDADES**

- No se ha realizado un ejercicio formal de detección de necesidades de capacitación.
- La capacitación del personal administrativo ha sido limitada.
- Existen desequilibrios entre el nivel de capacitación de las áreas administrativas y el personal del SPE.
- No existe un registro sistemático de la capacitación recibida por el personal administrativo.
- No se han desarrollado procesos de inducción para el personal de nuevo ingreso.

## **OPORTUNIDADES**

- La identificación preliminar de necesidades de capacitación facilita la configuración de programas futuros.
- Desarrollo de programas de formación y planes de carrera como parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

## **AMENAZAS**

- Los rezagos en la capacitación acumulados hasta ahora pueden convertirse en ineficiencias en la operación.
- La inexistencia de programas de inducción para el personal, genera incertidumbre y desorientación en el personal.

## 8 Los procesos de comunicación institucional.

### **Objetivo:**

**Conocer y comprender la cultura de la organización a partir del análisis de los instrumentos, mecanismos y espacios de comunicación existentes y evaluar sus efectos y resultados en el desarrollo del IEDF.**

En el trabajo realizado por la DEASPE en abril de 2002, orientado a la identificación de áreas de oportunidad para la mejora de la organización, se formularon las siguientes conclusiones acerca del tema comunicación<sup>9</sup>:

- Los canales de comunicación en la institución son excesivamente formales y poco flexibles.
- Existen pocos espacios de comunicación directa entre los distintos niveles jerárquicos de la Institución, lo cual provoca desintegración funcional, tiende a deteriorar el espíritu de unidad y fomenta un liderazgo asociado a grupos y áreas funcionales.
- Existen pocos espacios permanentes de colaboración con la participación de Directores Ejecutivos y Directores de Unidad. En los casos en que se integran grupos de colaboración, éstos se configuran a partir de proyectos o problemas específicos limitados en su alcance y temporalidad.
- No existen espacios de comunicación entre los directivos del IEDF para llevar a cabo tareas centrales como el análisis de información, la evaluación de la experiencia y del desempeño institucional, planeación estratégica o análisis y prevención de problemas.

<sup>9</sup> *Diagnóstico Organizacional y Propuesta de Acciones* Secretaría Ejecutiva / Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral. Abril, 2002

- El acelerado ritmo de trabajo de la organización da prioridad a las tareas de corto plazo, lo cual se traduce en una excesiva concentración del esfuerzo de las áreas en proyectos propios. Esto limita la disponibilidad para conocer la experiencia de otras áreas y en ocasiones ha llegado a generar la duplicidad de esfuerzos con enfoques distintos.
- En los Distritos se percibe una escasa interrelación y comunicación entre las Direcciones Ejecutivas del área central, la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados y los mismos Distritos que se manifiesta en peticiones duplicadas e inconexas y sin conocer el propósito final de las mismas.
- Los canales de comunicación escrita utilizados son anticuados y poco eficientes. Se tiende a un uso excesivo de comunicaciones escritas - en papel - sin importar la relevancia de los contenidos. Posiblemente, estas prácticas están asociadas a algunas características del ambiente laboral.
- Las reuniones de trabajo que se realizan en los niveles superiores suelen demandar tiempo excesivo y son poco efectivas. Dichas reuniones son poco útiles como espacios de encuentro y comunicación entre actores con visiones distintas y complementarias.

Las afirmaciones mencionadas describen las apreciaciones generales recabadas entre el personal institucional e integradas por un equipo de trabajo de la DEASPE. Dichas observaciones coinciden en algunos sentidos con las observaciones formuladas en este ejercicio de diagnóstico.

Existe aquí un área de oportunidad y un reto que será necesario enfrentar a través de instrumentos específicos en los próximos años.

### **8.1 Evaluación de los canales de información.**

Los canales de información utilizados por el IEDF corresponden a una organización interesada en contar con infraestructura material (informática y de comunicaciones) adecuada para atender

necesidades complejas y diversificadas. El diseño e implantación de sistemas informáticos para el registro sistemático de actividades ha permitido contar con registros confiables y oportunos del desempeño institucional.

Las características de los sistemas internos de información reflejan la cultura de la organización en su estructura y orientación. La construcción de los productos de información globales se realiza a partir de contribuciones individuales en las cuales es difícil encontrar una visión integral.

Sin duda, en los últimos años se ha realizado un esfuerzo constante por generar la información relativa a la operación de la organización; sin embargo dicha información no está siendo utilizada como insumo para el análisis y la mejora de procesos específicos y generales.

## **8.2 Uso de medios de comunicación (correo electrónico, formatos, notas informativas y demás).**

La red interna del Instituto constituye una fortaleza desde el punto de vista de infraestructura para la difusión de información y en general para la comunicación entre las áreas en asuntos relativos a la operación cotidiana. Sin embargo, las disposiciones internas han limitado las posibilidades de utilización de algunas de las facilidades existentes, asociándolas a consideraciones jerárquicas (por ejemplo la asignación de cuentas de correo electrónico o el acceso a Internet) sin tomar en cuenta los tiempos y los flujos de los procesos institucionales.

La red informática del Instituto cuenta con software y sistemas de control que garantizan la seguridad de los sistemas e impiden su afectación por agentes externos. El personal de la Unidad de Informática realiza un monitoreo permanente de los sistemas y se mantienen actualizadas las licencias del software con el propósito de contar siempre con los recursos más avanzados para el control de virus de reciente aparición.

La formalidad de las relaciones en el Instituto genera una gran cantidad de comunicados escritos sujetos a controles que contribuyen a dar certeza y confianza a quienes los utilizan. Si bien estas prácticas son fundamentales en la relación del Instituto con organizaciones externas, en las relaciones internas pueden convertirse en obstáculos para la comunicación, la solución oportuna de problemas y la toma de decisiones.

Es necesario establecer criterios institucionales para la estandarización de formatos y definir lineamientos específicos para la clasificación de mensajes, comunicados y documentos según su relevancia y temporalidad.

Llama la atención, por otra parte, que las limitaciones implícitas en una gestión muy formal de la comunicación han generado mecanismos alternativos para resolver problemas específicos. A lo largo de este trabajo de diagnóstico se constató que las solicitudes informales de apoyo para la localización y obtención de documentos pueden ser más efectivas que los mecanismos formales.

### **8.3 Canales de comunicación para el intercambio de información entre las áreas**

Existen pocos canales formales para el intercambio de información entre las áreas, los espacios de colaboración son limitados y en muchas ocasiones están orientados a la solución de problemas puntuales.

La comunicación horizontal en todos los niveles está limitada a tareas o proyectos específicos. Hay poco conocimiento de las actividades y experiencia de otras áreas y en los casos en que existe este conocimiento se limita a relaciones entre dos áreas.

## **8.4 Aspectos relevantes**

Los procesos internos de comunicación constituyen el soporte de toda la actividad de la organización. Por esta razón, las limitaciones percibidas por el personal institucional representan uno de los retos más urgentes por atender. Existen, sin embargo, logros que permitirán resolver los problemas identificados a partir de una utilización adecuada de los recursos.

Destacan como resultado del análisis de los procesos de comunicación los siguientes temas:

### **FORTALEZAS**

- Infraestructura informática y de comunicaciones moderna y adecuada.
- Consolidación de las capacidades internas para el diseño y soporte de la infraestructura informática.
- Registros actualizados de las actividades institucionales.

### **DEBILIDADES**

- Estilo de comunicación formal y vertical.
- Pocos espacios de comunicación y colaboración entre áreas.
- Poco tiempo para el análisis y la puesta en común de problemas y alternativas de solución.

## OPORTUNIDADES

- La red interna y los espacios de comunicación con el exterior son conocidos y pueden ser aprovechados para consolidar la organización.
- Diseño de un modelo de comunicación institucional soportado en la infraestructura de sistemas existente.

## AMENAZAS

- La limitada comunicación entre las áreas propicia la duplicidad de esfuerzos y recursos.

**DICTAMEN DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ DE  
REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA DE  
PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005 DEL  
INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

Enero de 2003

**DICTAMEN DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ  
DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA  
DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005 DEL  
INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

**ANTECEDENTES**

- 1.- El 20 de mayo de 2002 el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal acordó crear la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.
- 2.- La Comisión se instaló e inició sus trabajos el 4 de junio de 2002 y los concluyó el 29 de enero de 2003.
- 3.- De conformidad con el punto SEGUNDO del Acuerdo que la creó, la Comisión tuvo por objeto: "realizar un diagnóstico previo, así como los estudios y las acciones para elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal".
- 4.- En los términos del punto CUARTO del Acuerdo de creación de la Comisión, al término de sus trabajos ésta debe presentar "un dictamen al Consejo General, el cual contendrá, en su caso, un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal; o bien, de considerarlo necesario, podrá proponer al órgano superior de dirección, los instrumentos de planeación que considere pertinentes."

**CONSIDERANDOS**

- 
- 1.- Que el 4 de junio de 2002 se celebró la primera sesión ordinaria de la Comisión con lo que inició sus trabajos.
  - 2.- Que en la segunda sesión ordinaria la Comisión aprobó su Plan de Trabajo en el que determinó el contenido del Diagnóstico que debía elaborar para dar cumplimiento a lo dispuesto en el punto SEGUNDO del acuerdo que la creó; asimismo, se aprobaron las actividades y las Líneas de Acción que realizará la Comisión para el cumplimiento de sus fines

3.- Que en la tercera sesión ordinaria la Comisión aprobó la siguiente denominación para el diagnóstico que elaboraría de conformidad con el acuerdo que la crea: "Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo".

4.- Que con base en lo dispuesto en la parte final del punto SEGUNDO del acuerdo que la creó, en la tercera sesión ordinaria la Comisión acordó que la vía para la realización del Diagnóstico y del proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional fuera mixta, es decir, que lo realizarían de manera conjunta la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y un consultor externo contratado para tal fin por el Instituto.

5.- Que en la sentencia de fecha 28 de agosto de 2002 recaída a los recursos de apelación TEDF-REA-010/2002 y acumulado TEDF-REA-011/2002, mediante los cuales se impugnó el acuerdo de creación de la Comisión, el Tribunal Electoral del Distrito Federal señaló que: "... resulta lógico que la planeación institucional encomendada sólo puede estar referida del año dos mil tres en adelante, esto es, una vez iniciado el proceso electoral ordinario, lo que se corrobora con lo expresado en el Considerando 17 (diecisiete) del acuerdo combatido, en el sentido de que la intención del diagnóstico y de la propuesta de Plan encargado a la citada Comisión Provisional, es la de responder a la necesidad de enfrentar el próximo proceso electoral con una Institución sólida y debidamente organizada."

6.- Que en sesión celebrada el 18 de octubre de 2002 el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Generales del Instituto aprobó por unanimidad la contratación del despacho *Esteva Maraboto Consultores S.C. (ESMART)* para que, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, elaborara una propuesta de Diagnóstico y un anteproyecto de Plan General de Desarrollo.

7.- Que en las sesiones ordinaria 04/02 y extraordinaria 02/02 la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral presentó, respectivamente, los avances en la elaboración del Diagnóstico y el documento denominado "Integración preliminar de observaciones para la formulación de un Diagnóstico Organizacional" elaborado por la consultoría ESMART

8.- Que en la quinta sesión ordinaria se analizó el documento "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal"

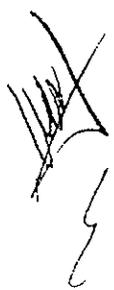
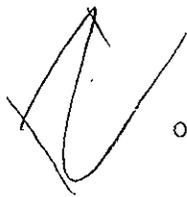
presentado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral. El documento se dio por recibido con las observaciones realizadas por los integrantes de la Comisión.

9.- Que en la sesión ordinaria 06/03 la Comisión aprobó el Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal.

10.- Que del Diagnóstico aprobado por la Comisión se desprende lo siguiente:

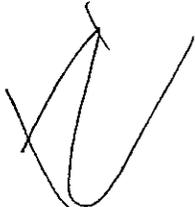
- a) En el caso de las Políticas y Programas Generales se considera innecesario reconsiderarlos dado que la documentación generada en la *Comisión Provisional encargada de su revisión y en su caso modificación* refleja que se ha realizado un trabajo de análisis que refrenda la pertinencia de dichos instrumentos como líneas generales del quehacer institucional.
- b) Es necesario formalizar en instrumentos legales adecuados los lineamientos que son considerados reglas para la acción y la operación de los procesos internos.
- c) En algunos casos el volumen de la operación y la especialización de las tareas han hecho necesario reforzar la estructura formal con personal contratado temporalmente y por honorarios, lo cual si bien puede tener beneficios en el corto plazo, también representa riesgos e indefiniciones. Llama la atención la relación entre personal de honorarios y personal de estructura llegando en algunos casos a superar la estructura informal a las previsiones del diseño institucional original.
- d) Otra desventaja de utilizar el recurso de la contratación por honorarios es que las actividades de los titulares son definidas de manera discrecional por el superior jerárquico o incluso por el propio interesado a partir de una visión individual. Esta situación se traduce en limitaciones objetivas para evaluar adecuadamente el desempeño individual y la contribución del puesto al cumplimiento de los objetivos del área.
- e) La estructura organizacional existente requiere una revisión y eventual adecuación alimentada a partir de la experiencia de los primeros años de gestión.
- f) El conocimiento de la Visión, Misión y Valores del Instituto, declarados como lineamientos generales para el desempeño institucional, requieren ser refrendados en la operación cotidiana.
- g) No existe un Manual de Procedimientos como tal. La mayor parte de los procedimientos administrativos fueron sometidos a la consideración de la Comisión de Administración y Servicio Profesional Electoral y propuestos para su aprobación por el Consejo General

- h) No existen Manuales de Políticas en el IEDF. Algunos de los temas generales en los cuales es necesario definir, difundir e implantar políticas son: las relativas a la gestión de recursos humanos, incluyendo criterios para la selección, contratación, evaluación y desarrollo del personal administrativo, una política de comunicación corporativa e institucional, políticas claras para el reconocimiento y retribución del personal administrativo.
- i) La estructura de la organización del IEDF se caracteriza por su gran complejidad, derivada no sólo de la naturaleza estacional de los procesos electorales que configuran su objetivo principal, sino también de la ubicación geográfica de sus unidades y de las formas de interacción previstas entre los distintos actores que participan en él.
- j) La administración de la plantilla se ha hecho cuidadosamente tanto a nivel general como al interior de cada una de las dependencias sustantivas. Todas las contrataciones de estructura se han hecho respetando las plazas disponibles y la distribución acordada entre dichas dependencias.
- k) Al parecer, la operación por programas no se ha consolidado todavía en la institución, por lo menos en el sentido de líneas de desarrollo institucional que implican la participación conjunta de varias de las áreas en acciones cooperativas que mejoren el aprovechamiento de la capacidad instalada.
- l) Tanto en el proyecto de *Manual de Organización*, como en el *Catálogo de Cargos y Puestos* se han omitido los puestos genéricos.
- m) En términos generales existe una relación de uno a uno entre perfiles y descripciones. Sin embargo, algunos de los perfiles formalmente aprobados en 1999 son demasiado generales.
- n) El Instituto no ha formalizado en políticas las prácticas institucionales en materia laboral. Esto ha dado lugar a algunos problemas en la operación. Es necesario establecer reglas claras para los trabajadores del instituto, difundirlas y hacerlas cumplir con objetividad y veracidad.
- o) La contratación de personal por honorarios debe ser soportada en políticas laborales que atiendan los requerimientos institucionales
- p) En materia de evaluación de los miembros del Servicio Profesional Electoral se cuenta con procedimientos documentados e implantados. Posiblemente sea necesario actualizar los perfiles autorizados alimentándolos con la experiencia de los procesos de selección y evaluación de los últimos años
- q) El diseño y operación de un programa de capacitación institucional que atienda las necesidades actuales y futuras es una tarea de suma importancia para el Instituto



r) Con respecto a los procesos de comunicación institucional se concluye lo siguiente:

- Los canales de comunicación en la institución son excesivamente formales y poco flexibles.
- Existen pocos espacios de comunicación directa entre los distintos niveles jerárquicos de la Institución, lo cual provoca desintegración funcional, tiende a deteriorar el espíritu de unidad y fomenta un liderazgo asociado a grupos y áreas funcionales.
- Existen pocos espacios permanentes de colaboración con la participación de Directores Ejecutivos y Directores de Unidad. En los casos en que se integran grupos de colaboración, estos se configuran a partir de proyectos o problemas específicos limitados en su alcance y temporalidad.
- No existen espacios de comunicación entre los directivos del IEDF para llevar a cabo tareas centrales como el análisis de información, la evaluación de la experiencia y del desempeño institucional, planeación estratégica o análisis y prevención de problemas.
- El acelerado ritmo de trabajo de la organización da prioridad a las tareas de corto plazo, lo cual se traduce en una excesiva concentración del esfuerzo de las áreas en proyectos propios, focalizando su atención y recursos; esto limita la disponibilidad para conocer la experiencia de otras áreas y en ocasiones ha llegado a generar la duplicidad de esfuerzos con enfoques distintos.
- En los Distritos se percibe una escasa interrelación y comunicación entre las Direcciones Ejecutivas, la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados y los mismos Distritos que se manifiesta en peticiones duplicadas, inconexas y sin conocer el propósito final de las mismas.
- Los canales de comunicación escrita utilizados son anticuados y poco eficientes. Se tiende a un uso excesivo de comunicaciones escritas - en papel - sin importar la relevancia de los contenidos. Posiblemente estas prácticas están asociadas a algunas características del ambiente laboral.
- Las reuniones de trabajo que se realizan en los niveles superiores suelen demandar tiempo excesivo y son poco efectivas. Dichas reuniones son poco útiles como espacios de encuentro y comunicación entre actores con visiones distintas y complementarias.



11.- Que para la elaboración del Diagnóstico y del Anteproyecto de Plan General de Desarrollo Institucional se utilizaron, entre otros insumos, los resultados de los trabajos realizados por las siguientes Comisiones Provisionales:

- Comisión Provisional de Planeación Institucional.
- Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades del Secretariado, Informática y de Asuntos Jurídicos, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades de Comunicación Social, Contraloría Interna, Documentación y de Coordinación y Apoyo a los Órganos Desconcentrados, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.

12.- Que de los resultados del Diagnóstico aprobado, la Comisión consideró necesario analizar el Anteproyecto de Plan General de Desarrollo Institucional presentado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo.

13.- Que en la sesión ordinaria 06/03 de la Comisión, se aprobó el Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005 presentada por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo.

14.- Que la Comisión acordó poner a consideración del Consejo General un Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.

Con base en las consideraciones anteriores y con fundamento en los artículos 60 fracción II, 62, 63, 64, 71 inciso p) y 74 inciso r) del Código Electoral del Distrito Federal y en los puntos SEGUNDO y CUARTO del Acuerdo del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, por el que se crea la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal, esta Comisión emite el siguiente:



## DICTAMEN

**PRIMERO.-** Con la finalidad de dar permanencia a los trabajos de planeación institucional, es imprescindible que el Instituto Electoral del Distrito Federal cuente, en forma continua, con instrumentos de planeación.

**SEGUNDO.-** En virtud de la necesidad de integrar y coordinar el esfuerzo institucional y de consolidar la infraestructura del Instituto, se considera pertinente que el Consejo General conozca y, en su caso, apruebe un Plan General de Desarrollo Institucional para el periodo 2003-2005.

**TERCERO.-** Remítase el presente Dictamen al Secretario Ejecutivo para que, en ejercicio de sus atribuciones, envíe al Consejero Presidente el Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005 aprobado por esta Comisión y que forma parte de este Dictamen, con la finalidad de que sea puesto a consideración del Consejo General para su discusión y, en su caso, aprobación.

Así lo aprobaron por unanimidad los integrantes de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal, en sesión ordinaria celebrada el 13, 14, 17, 23 y 29 de enero de 2003.



Rosa María Mirón Lince  
Consejera Electoral



Eduardo R. Huchim May  
Presidente de la Comisión



Leonardo Valdés Zurita  
Consejero Electoral

**INFORME DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ DE REALIZAR  
UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO  
2003-2005 DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

**ANEXO ESTADÍSTICO**

Asistencia a las sesiones de la Comisión.

Sesiones	01/02	02/02	03/02			01/02	04/02		02/02	05/02	06/03					Total
	Ord.	Ord.	Ord.			Ext.	Ord.		Ext.	Ord.	Ord.					
Fecha	4/06/02	1/08/02	2/09/02	9/09/02	20/09/02	14/10/02	28/10/02	30/10/02	18/11/02	4/12/02	13/01/03	14/01/03	17/01/03	23/01/03	29/01/03	
Integrantes																
Consejero Eduardo Huchim May	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Consejera Rosa María Mirón Lince	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
Consejero Leonardo Valdés Zurita	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	14
PAN									X	X				X	X	4
PRI	X		X				X		X	X	X			X		7
PRD	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X			11
PT										X		X				2
PVEM																0
CONVER- GENCIA	X	X		X			X		X	X	X	X	X			9

Sesiones	01/02 Ord.	02/02 Ord.	03/02 Ord.			01/02 Ext.	04/02 Ord.		02/02 Ext.	05/02 Ord.	06/03 ord					Total
Fecha	4/06/02	1/08/02	2/09/02	9/09/02	20/09/02	14/10/02	28/10/02	30/10/02	18/11/02	4/12/02	13/01/03	14/01/03	17/01/03	23/01/03	29/01/03	
Integrantes																
PSN	X										X					2
PAS	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
PLM				X		X	X	X	X		X	X	X		X	9
PMP			X	X							X					3
PFC											X	X	X			3
Secretario Ejecutivo															X*	1
DEASPE	**	**	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Secretario de la Comisión	X	X	X	X	X	X	X	X***	X	X	X	X	X	X	X	15

\* El Secretario Ejecutivo sólo fue convocado para esta sesión.

\*\* Para estas sesiones no se convocó a la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral.

\*\*\* Para la segunda parte de esta sesión se acordó que Vicente Pérez González fungiera como secretario de la Comisión para cubrir la ausencia temporal del secretario titular.

**ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL, POR EL QUE SE CREA LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005 DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

**CONSIDERANDO**

1. Que el Instituto Electoral del Distrito Federal es autoridad en materia electoral, independiente en sus decisiones, autónomo en su funcionamiento y profesional en su desempeño, de conformidad con los artículos 123 y 124 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.
2. Que el 5 de enero de 1999 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el Código Electoral del Distrito Federal, vigente a partir del día siguiente y cuyo Libro Tercero, Título Primero, dispone la creación del Instituto Electoral del Distrito Federal.
3. Que de conformidad con el artículo 52 del Código Electoral del Distrito Federal, el Instituto Electoral del Distrito Federal es el organismo público autónomo de carácter permanente, depositario de la autoridad electoral y responsable de la función estatal de organizar las elecciones locales y los procedimientos de participación ciudadana, con personalidad jurídica y patrimonio propios.
4. Que por disposición del segundo párrafo del artículo 53 del Código Electoral del Distrito Federal, el Instituto Electoral del Distrito Federal se regirá para su organización, funcionamiento y control, por las disposiciones constitucionales relativas, del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal y las del citado Código.
5. Que de acuerdo con lo establecido en el artículo 54 inciso a) del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General es el órgano superior de dirección del Instituto Electoral del Distrito Federal.
6. Que con fundamento en el artículo 60 fracción II del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal tiene la atribución de fijar las Políticas y los Programas Generales del Instituto.
7. Que con base en el artículo 60 fracción XXVI del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal tiene, entre sus atribuciones, dictar los Acuerdos necesarios para hacer efectivas las mencionadas en el citado precepto legal y las demás señaladas en el mismo Código.
8. Que en los términos de los artículos 62 y 63 del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal podrá

integrar las Comisiones provisionales que considere necesarias para tareas específicas, mismas que se integrarán con el número de miembros que para cada caso acuerde el órgano superior de dirección, estarán presididas siempre por un Consejero Electoral, se señalará el objeto de la misma, así como el plazo para el cumplimiento de la tarea encomendada.

9. Que acorde con lo señalado en el artículo 64 primer párrafo del Código Electoral del Distrito Federal, en todos los asuntos que les encomienden, las Comisiones deberán presentar un informe, dictamen o proyecto de resolución, según el caso.
10. Que con base en lo establecido por el artículo 74 inciso r) del Código Electoral del Distrito Federal, el Secretario Ejecutivo tiene la atribución de proponer al Consejero Presidente del Consejo General, el anteproyecto de las Políticas y los Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal.
11. Que con sustento en el artículo 71 inciso p) del Código Electoral del Distrito Federal, el Consejero Presidente tiene la atribución de proponer al Consejo General para su aprobación, las Políticas y los Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal.
12. Que en acatamiento de los preceptos legales contenidos en el Código Electoral del Distrito Federal, el Consejo General aprobó las Políticas Generales y los Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal, en las sesiones efectuadas los días 15 de enero y 28 de abril de 2000, respectivamente.
13. Que en la sesión de fecha 10 de julio de 2001, el órgano superior de dirección aprobó el "Acuerdo del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, para la creación de una Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición", cuyo objeto fue realizar el análisis de las Políticas y Programas Generales existentes, a fin de determinar si, de acuerdo con las necesidades institucionales, requieren modificarse o adicionarse para cumplir puntualmente con el desarrollo de los fines del Instituto Electoral del Distrito Federal.
14. Que en la sesión de fecha 16 de noviembre de 2001, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, acordó ampliar el periodo para que la Comisión Provisional referenciada en el considerando anterior, desarrollara las actividades encomendadas.
15. Que una vez concluidos los trabajos de la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición, estableció en el punto QUINTO del dictamen aprobado, la necesidad de continuar y profundizar los trabajos de elaboración de instrumentos de planeación institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal, por lo que sugirió al Consejo General considerara la necesidad de crear, en su oportunidad, una Comisión Provisional encargada

de realizar los estudios necesarios para elaborar un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal.

16. Que asimismo, dicha Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición, recomendó en el punto SEXTO del dictamen aprobado, que entre los diferentes documentos que la Comisión Provisional utilice como insumos de información para cumplir la tarea asignada, tome en cuenta los elaborados por las Comisiones Provisionales de Seguimiento de las Unidades Técnicas del Instituto.
17. Que derivado de los resultados obtenidos por las diversas comisiones provisionales del Consejo General que han conocido del funcionamiento de las áreas de este Instituto; y en atención a las necesidades de enfrentar el proceso electoral 2003 con una institución sólida y debidamente organizada, es pertinente elaborar un diagnóstico de todas las áreas del Instituto y una propuesta de plan general de desarrollo para el Instituto Electoral del Distrito Federal.
18. Que en ese orden de ideas, se propone la creación de una Comisión Provisional que se encargará de realizar un diagnóstico y elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.

Por lo antes expuesto, con fundamento en los artículos 123 y 124 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 52, 53 segundo párrafo, 54 inciso a), 60 fracciones II y XXVI; 62, 63, 64 primer párrafo, 71 inciso p) y 74 inciso r) del Código Electoral del Distrito Federal, en los acuerdos referenciados en los considerandos 12, 13 y 14 del presente documento y en los puntos quinto y sexto del dictamen de la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición; el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal emite el siguiente:

### ACUERDO

**PRIMERO.-** Se crea la Comisión Provisional que se encargará de realizar un diagnóstico y elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal, integrada por los Consejeros Electorales siguientes:

- 1) Eduardo Huchim May;
- 2) Leonardo Valdés Zurita, y
- 3) Rosa María Mirón Lince

Asimismo, serán integrantes de dicha Comisión Provisional, con derecho a voz, los representantes de los Partidos Políticos acreditados ante el Consejo General.

El Presidente de la Comisión será el Consejero Electoral Eduardo Huchim May.

**SEGUNDO.-** La Comisión Provisional tendrá por objeto, realizar un diagnóstico previo, así como los estudios y las acciones necesarias para elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal. Para el efecto anterior y, de acuerdo a la suficiencia presupuestal, podrá apoyarse en instancias externas.

**TERCERO.-** La Comisión Provisional iniciará sus trabajos dentro de los quince días posteriores a la aprobación del presente Acuerdo, contando con ocho meses para realizarlos.

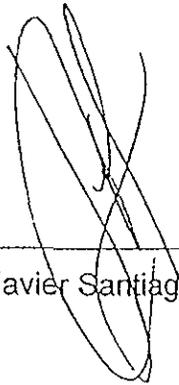
**CUARTO.-** Al término de sus trabajos, la Comisión Provisional deberá presentar un dictamen al Consejo General, el cual contendrá, en su caso, un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal; o bien, de considerarlo necesario, podrá proponer al órgano superior de dirección, los instrumentos de planeación institucional que considere pertinentes.

**QUINTO.-** Publíquese el presente Acuerdo en los estrados del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en la página de Internet [www.iedf.org.mx](http://www.iedf.org.mx).

Así lo aprobaron en lo general por mayoría de seis votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rubén Lara León, Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago Castillo y Leonardo Valdés Zurita y un voto en contra del Consejero Electoral Eduardo R. Huchim May y en lo particular en lo referente al título del acuerdo con seis votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rubén Lara León, Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago Castillo y Leonardo Valdés Zurita y un voto en contra del Consejero Electoral Eduardo R. Huchim May; en lo referente a los considerandos trece, catorce, quince y dieciséis propuestos originalmente fueron aprobados por mayoría de cinco votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago Castillo y Leonardo Valdés Zurita y dos votos en contra de los CC. Consejeros Electorales Eduardo R. Huchim May y Rubén Lara León; en lo referente al nuevo considerando diecisiete, lo aprobaron por mayoría de seis votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rubén Lara León, Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago

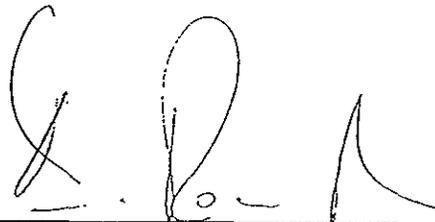
Castillo y Leonardo Valdés Zurita y con un voto en contra del Consejero Electoral Eduardo R. Huchim May; en lo concerniente al fundamento del acuerdo originalmente planteado lo aprobaron por mayoría de cinco votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago Castillo y Leonardo Valdés Zurita y dos votos en contra de los CC. Consejeros Electorales Eduardo R. Huchim May y Rubén Lara León; en lo referente a los puntos primero y segundo de acuerdo, lo aprobaron por mayoría de seis votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rubén Lara León, Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago Castillo y Leonardo Valdés Zurita y un voto en contra del Consejero Electoral Eduardo R. Huchim May; en lo referente, al punto de acuerdo tercero lo aprobaron por mayoría de cinco votos a favor de los CC. Consejeros Electorales Rosa María Mirón Lince, Rodrigo Morales Manzanares, Juan Francisco Reyes del Campillo Lona, Javier Santiago Castillo y Leonardo Valdés Zurita y dos votos en contra de los CC. Consejeros Electorales Eduardo R. Huchim May y Rubén Lara León; todos ellos integrantes del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, en sesión pública de fecha veinte de mayo de dos mil dos, firmando al calce, el Consejero Presidente y el Secretario del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, con fundamento en los artículos 71 inciso g) y 74 inciso n) del Código Electoral del Distrito Federal, doy fe.

El Consejero Presidente



Lic. Javier Santiago Castillo

El Secretario Ejecutivo



Lic. Adolfo Riva Palacio Neri

**DICTAMEN DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ DE  
REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA DE  
PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005 DEL  
INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

Enero de 2003

**DICTAMEN DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ  
DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA  
DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005 DEL  
INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

**ANTECEDENTES**

- 1.- El 20 de mayo de 2002 el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal acordó crear la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.
- 2.- La Comisión se instaló e inició sus trabajos el 4 de junio de 2002 y los concluyó el 29 de enero de 2003.
- 3.- De conformidad con el punto SEGUNDO del Acuerdo que la creó, la Comisión tuvo por objeto: "realizar un diagnóstico previo, así como los estudios y las acciones para elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal".
- 4.- En los términos del punto CUARTO del Acuerdo de creación de la Comisión, al término de sus trabajos ésta debe presentar "un dictamen al Consejo General, el cual contendrá, en su caso, un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal; o bien, de considerarlo necesario, podrá proponer al órgano superior de dirección, los instrumentos de planeación que considere pertinentes."

**CONSIDERANDOS**

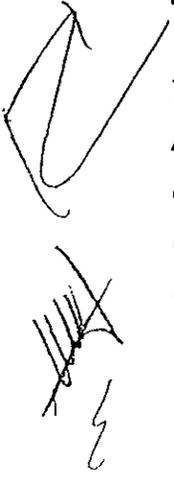
- 
- 1.- Que el 4 de junio de 2002 se celebró la primera sesión ordinaria de la Comisión con lo que inició sus trabajos.
  - 2 - Que en la segunda sesión ordinaria la Comisión aprobó su Plan de Trabajo en el que determinó el contenido del Diagnóstico que debía elaborar para dar cumplimiento a lo dispuesto en el punto SEGUNDO del acuerdo que la creó, asimismo, se aprobaron las actividades y las Líneas de Acción que realizaría la Comisión para el cumplimiento de sus fines

3.- Que en la tercera sesión ordinaria la Comisión aprobó la siguiente denominación para el diagnóstico que elaboraría de conformidad con el acuerdo que la crea: "Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo".

4.- Que con base en lo dispuesto en la parte final del punto SEGUNDO del acuerdo que la creó, en la tercera sesión ordinaria la Comisión acordó que la vía para la realización del Diagnóstico y del proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional fuera mixta, es decir, que lo realizarían de manera conjunta la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y un consultor externo contratado para tal fin por el Instituto.

5.- Que en la sentencia de fecha 28 de agosto de 2002 recaída a los recursos de apelación TEDF-REA-010/2002 y acumulado TEDF-REA-011/2002, mediante los cuales se impugnó el acuerdo de creación de la Comisión, el Tribunal Electoral del Distrito Federal señaló que: "... resulta lógico que la planeación institucional encomendada sólo puede estar referida del año dos mil tres en adelante, esto es, una vez iniciado el proceso electoral ordinario, lo que se corrobora con lo expresado en el Considerando 17 (diecisiete) del acuerdo combatido, en el sentido de que la intención del diagnóstico y de la propuesta de Plan encargado a la citada Comisión Provisional, es la de responder a la necesidad de enfrentar el próximo proceso electoral con una Institución sólida y debidamente organizada."

6.- Que en sesión celebrada el 18 de octubre de 2002 el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Generales del Instituto aprobó por unanimidad la contratación del despacho *Esteva Maraboto Consultores S.C. (ESMART)* para que, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, elaborara una propuesta de Diagnóstico y un anteproyecto de Plan General de Desarrollo.



7.- Que en las sesiones ordinaria 04/02 y extraordinaria 02/02 la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral presentó, respectivamente, los avances en la elaboración del Diagnóstico y el documento denominado "Integración preliminar de observaciones para la formulación de un Diagnóstico Organizacional" elaborado por la consultoría ESMART

8 - Que en la quinta sesión ordinaria se analizó el documento "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal"

presentado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral. El documento se dio por recibido con las observaciones realizadas por los integrantes de la Comisión.

9.- Que en la sesión ordinaria 06/03 la Comisión aprobó el Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal.

10.- Que del Diagnóstico aprobado por la Comisión se desprende lo siguiente:

- a) En el caso de las Políticas y Programas Generales se considera innecesario reconsiderarlos dado que la documentación generada en la *Comisión Provisional encargada de su revisión y en su caso modificación* refleja que se ha realizado un trabajo de análisis que refrenda la pertinencia de dichos instrumentos como líneas generales del quehacer institucional.
- b) Es necesario formalizar en instrumentos legales adecuados los lineamientos que son considerados reglas para la acción y la operación de los procesos internos.
- c) En algunos casos el volumen de la operación y la especialización de las tareas han hecho necesario reforzar la estructura formal con personal contratado temporalmente y por honorarios, lo cual si bien puede tener beneficios en el corto plazo, también representa riesgos e indefiniciones. Llama la atención la relación entre personal de honorarios y personal de estructura llegando en algunos casos a superar la estructura informal a las previsiones del diseño institucional original.
- d) Otra desventaja de utilizar el recurso de la contratación por honorarios es que las actividades de los titulares son definidas de manera discrecional por el superior jerárquico o incluso por el propio interesado a partir de una visión individual. Esta situación se traduce en limitaciones objetivas para evaluar adecuadamente el desempeño individual y la contribución del puesto al cumplimiento de los objetivos del área.
- e) La estructura organizacional existente requiere una revisión y eventual adecuación alimentada a partir de la experiencia de los primeros años de gestión.
- f) El conocimiento de la Visión, Misión y Valores del Instituto, declarados como lineamientos generales para el desempeño institucional, requieren ser refrendados en la operación cotidiana.
- g) No existe un Manual de Procedimientos como tal. La mayor parte de los procedimientos administrativos fueron sometidos a la consideración de la Comisión de Administración Servicio Profesional Electoral y propuestos para su aprobación por el Consejo General.

- h) No existen Manuales de Políticas en el IEDF. Algunos de los temas generales en los cuales es necesario definir, difundir e implantar políticas son: las relativas a la gestión de recursos humanos, incluyendo criterios para la selección, contratación, evaluación y desarrollo del personal administrativo, una política de comunicación corporativa e institucional, políticas claras para el reconocimiento y retribución del personal administrativo.
- i) La estructura de la organización del IEDF se caracteriza por su gran complejidad, derivada no sólo de la naturaleza estacional de los procesos electorales que configuran su objetivo principal, sino también de la ubicación geográfica de sus unidades y de las formas de interacción previstas entre los distintos actores que participan en él.
- j) La administración de la plantilla se ha hecho cuidadosamente tanto a nivel general como al interior de cada una de las dependencias sustantivas. Todas las contrataciones de estructura se han hecho respetando las plazas disponibles y la distribución acordada entre dichas dependencias.
- k) Al parecer, la operación por programas no se ha consolidado todavía en la institución, por lo menos en el sentido de líneas de desarrollo institucional que implican la participación conjunta de varias de las áreas en acciones cooperativas que mejoren el aprovechamiento de la capacidad instalada
- l) Tanto en el proyecto de *Manual de Organización*, como en el *Catálogo de Cargos y Puestos* se han omitido los puestos genéricos.
- m) En términos generales existe una relación de uno a uno entre perfiles y descripciones. Sin embargo, algunos de los perfiles formalmente aprobados en 1999 son demasiado generales.
- n) El Instituto no ha formalizado en políticas las prácticas institucionales en materia laboral. Esto ha dado lugar a algunos problemas en la operación. Es necesario establecer reglas claras para los trabajadores del instituto, difundirlas y hacerlas cumplir con objetividad y veracidad.
- o) La contratación de personal por honorarios debe ser soportada en políticas laborales que atiendan los requerimientos institucionales
- p) En materia de evaluación de los miembros del Servicio Profesional Electoral se cuenta con procedimientos documentados e implantados. Posiblemente sea necesario actualizar los perfiles autorizados alimentándolos con la experiencia de los procesos de selección y evaluación de los últimos años
- q) El diseño y operación de un programa de capacitación institucional que atienda las necesidades actuales y futuras es una tarea de suma importancia para el Instituto

r) Con respecto a los procesos de comunicación institucional se concluye lo siguiente:

- Los canales de comunicación en la institución son excesivamente formales y poco flexibles.
- Existen pocos espacios de comunicación directa entre los distintos niveles jerárquicos de la Institución, lo cual provoca desintegración funcional, tiende a deteriorar el espíritu de unidad y fomenta un liderazgo asociado a grupos y áreas funcionales.
- Existen pocos espacios permanentes de colaboración con la participación de Directores Ejecutivos y Directores de Unidad. En los casos en que se integran grupos de colaboración, estos se configuran a partir de proyectos o problemas específicos limitados en su alcance y temporalidad.
- No existen espacios de comunicación entre los directivos del IEDF para llevar a cabo tareas centrales como el análisis de información, la evaluación de la experiencia y del desempeño institucional, planeación estratégica o análisis y prevención de problemas.
- El acelerado ritmo de trabajo de la organización da prioridad a las tareas de corto plazo, lo cual se traduce en una excesiva concentración del esfuerzo de las áreas en proyectos propios, focalizando su atención y recursos; esto limita la disponibilidad para conocer la experiencia de otras áreas y en ocasiones ha llegado a generar la duplicidad de esfuerzos con enfoques distintos.
- En los Distritos se percibe una escasa interrelación y comunicación entre las Direcciones Ejecutivas, la Unidad de Coordinación y Apoyo a Órganos Desconcentrados y los mismos Distritos que se manifiesta en peticiones duplicadas, inconexas y sin conocer el propósito final de las mismas.
- Los canales de comunicación escrita utilizados son anticuados y poco eficientes. Se tiende a un uso excesivo de comunicaciones escritas - en papel - sin importar la relevancia de los contenidos. Posiblemente estas prácticas están asociadas a algunas características del ambiente laboral.
- Las reuniones de trabajo que se realizan en los niveles superiores suelen demandar tiempo excesivo y son poco efectivas. Dichas reuniones son poco útiles como espacios de encuentro y comunicación entre actores con visiones distintas, complementarias.



11.- Que para la elaboración del Diagnóstico y del Anteproyecto de Plan General de Desarrollo Institucional se utilizaron, entre otros insumos, los resultados de los trabajos realizados por las siguientes Comisiones Provisionales:

- Comisión Provisional de Planeación Institucional.
- Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades del Secretariado, Informática y de Asuntos Jurídicos, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades de Comunicación Social, Contraloría Interna, Documentación y de Coordinación y Apoyo a los Órganos Desconcentrados, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.

12.- Que de los resultados del Diagnóstico aprobado, la Comisión consideró necesario analizar el Anteproyecto de Plan General de Desarrollo Institucional presentado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo

13.- Que en la sesión ordinaria 06/03 de la Comisión, se aprobó el Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005 presentada por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo.

14.- Que la Comisión acordó poner a consideración del Consejo General un Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.



Con base en las consideraciones anteriores y con fundamento en los artículos 60 fracción II, 62, 63, 64, 71 inciso p) y 74 inciso r) del Código Electoral del Distrito Federal y en los puntos SEGUNDO y CUARTO del Acuerdo del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, por el que se crea la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal, esta Comisión emite el siguiente:

## DICTAMEN

**PRIMERO.-** Con la finalidad de dar permanencia a los trabajos de planeación institucional, es imprescindible que el Instituto Electoral del Distrito Federal cuente, en forma continua, con instrumentos de planeación.

**SEGUNDO.-** En virtud de la necesidad de integrar y coordinar el esfuerzo institucional y de consolidar la infraestructura del Instituto, se considera pertinente que el Consejo General conozca y, en su caso, apruebe un Plan General de Desarrollo Institucional para el periodo 2003-2005.

**TERCERO.-** Remítase el presente Dictamen al Secretario Ejecutivo para que, en ejercicio de sus atribuciones, envíe al Consejero Presidente el Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005 aprobado por esta Comisión y que forma parte de este Dictamen, con la finalidad de que sea puesto a consideración del Consejo General para su discusión y, en su caso, aprobación.

Así lo aprobaron por unanimidad los integrantes de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal, en sesión ordinaria celebrada el 13, 14, 17, 23 y 29 de enero de 2003.



Rosa María Mirón Lince  
Consejera Electoral



Eduardo R. Huchim May  
Presidente de la Comisión



Leonardo Valdés Zurita  
Consejero Electoral

# **PLAN DE TRABAJO DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE ENCARGARÁ DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005 DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL**

## **INTRODUCCIÓN**

En la sesión extraordinaria del Consejo General, celebrada el 20 de mayo de 2002, la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición presentó el dictamen relativo a los asuntos que le encargó el Consejo General.

En el punto QUINTO del dictamen referido, la Comisión Provisional consideró "necesario continuar y profundizar los trabajos de elaboración de instrumentos de planeación institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal"; en consecuencia, en el mismo punto sugirió al Consejo General que considerara "la necesidad de crear, en su oportunidad, una Comisión Provisional encargada de realizar los estudios necesarios para elaborar un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal".

En la misma sesión del 20 de mayo de 2002, se presentó un Proyecto de Acuerdo por el que se proponía crear una Comisión Provisional que se encargara de elaborar un "Proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal".

La discusión en el Consejo General llevó a la modificación del proyecto de acuerdo, con lo que las funciones de la Comisión se ampliaron para incluir no sólo la elaboración de un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional o, en su caso, de una propuesta de instrumentos de planeación institucional, sino la realización de un diagnóstico previo. El proyecto de acuerdo fue aprobado en lo general por seis votos, con el voto en contra del consejero electoral Eduardo Huchim May, quien consideró que el proyecto presentado no estaba debidamente fundado y motivado.

Del punto SEGUNDO del acuerdo que crea la Comisión Provisional, se desprende que el producto fundamental de los trabajos de la Comisión debe ser una propuesta de Plan General de Desarrollo para el periodo 2003-2005, o bien los instrumentos de planeación institucional que la Comisión considere pertinentes.

Previamente a la elaboración de la propuesta de Plan General de Desarrollo, la Comisión deberá realizar un diagnóstico y los estudios necesarios para tal fin. Si bien el acuerdo no lo señala, la Comisión considera que el diagnóstico a que se refiere el punto SEGUNDO del acuerdo de creación de la Comisión, deberá incluir los siguientes aspectos:

- a) la estructura y características actuales de la administración del Instituto,
- b) los procedimientos de programación, presupuestación, control y evaluación institucionales,
- c) los aspectos laborales
- d) los procesos de comunicación institucional,
- e) el estudio de los perfiles de puestos tanto de la rama administrativa como del servicio profesional electoral,
- f) la capacitación del personal administrativo,
- g) la estructura orgánica y la plantilla laboral y
- h) el marco normativo institucional.

Este diagnóstico servirá como insumo para la realización de la planeación institucional junto con los trabajos realizados por las siguientes Comisiones Provisionales:

- Comisión Provisional de Planeación Institucional.
- Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades del Secretariado, Informática y de Asuntos Jurídicos, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades de Comunicación Social, Contraloría Interna, Documentación y de Coordinación y Apoyo a los Órganos Desconcentrados, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.

Considerando que la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral ha elaborado un Diagnóstico Organizacional que refleja con suficiente claridad las "áreas de oportunidad para el mejoramiento de la operación funcional y administrativa", la Comisión considera importante que los resultados del mismo sean el punto de partida de los trabajos para la elaboración del diagnóstico previo a la planeación institucional.

A partir del trabajo realizado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, se procederá a desagregar el diagnóstico por cada

una de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnica y el conjunto de los Órganos Desconcentrados.

Una vez que la Comisión cuente con el diagnóstico desagregado, se procederá a recoger las opiniones de los titulares de las Direcciones Ejecutiva, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados, invitándolos a concurrir a las sesiones de ésta para que expongan sus puntos de vista respecto al diagnóstico de su área.

Con base en el diagnóstico concentrado y desagregado y tomando en cuenta las opiniones vertidas por los servidores públicos convocados, la Comisión acordará el inicio del proceso de planeación institucional que deberá dar como resultado un anteproyecto de Plan General de Desarrollo Institucional para el periodo 2003-2005 o, en su caso, la propuesta de instrumentos de planeación institucional que serán discutidos y, en su caso, aprobados por la Comisión.

## **1.- OBJETIVOS**

### **1.1 Generales**

- 1.1.1 Obtener un diagnóstico de los aspectos de organización, planeación, presupuestación, evaluación y control de los procesos administrativos del Instituto que sirva como insumo básico para el proceso de planeación institucional que deberá concluir con la elaboración de una propuesta de Plan General de Desarrollo Institucional 2002-2005 o, en su caso, los instrumentos de planeación institucional para el Instituto Electoral del Distrito Federal.
- 1.1.2 Elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo Institucional para el periodo 2003-2005 o, en su caso, los instrumentos de planeación institucional, con base en los cuales se conduzca la administración y desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal durante los años 2003-2005.

### **1.2 Particulares**

- 1.2.1 Actualizar el diagnóstico organizacional del Instituto.
- 1.2.2 Contar con elementos que permitan identificar los aciertos y problemas de la organización institucional.
- 1.2.3 Conocer las causas y los efectos de los aciertos y problemas en la organización institucional.

- 1.2.4 Elaborar escenarios posibles que permitan prever posibles obstáculos para el desarrollo institucional.
- 1.2.5 Definir los fines y medios asociados a cada uno de los escenarios.
- 1.2.6 Revisar y, en su caso, redefinir los objetivos institucionales generales de corto, mediano y largo plazos.
- 1.2.7 Diseñar las estrategias de desarrollo institucional para el periodo 2003-2005.
- 1.2.8 Establecer el marco normativo institucional derivado de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan el funcionamiento del Instituto (manuales de organización y de procedimientos, programas de capacitación administrativa, etc.).
- 1.2.9 Establecer las bases administrativas para la programación, presupuestación, control y evaluación institucional.

## **2.-ACTIVIDADES QUE REALIZARÁ LA COMISIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FINES**

Para el cumplimiento de sus objetivos la Comisión realizará las siguientes actividades:

- Revisión de los documentos relacionados con la planeación institucional, de las Políticas y Programas Generales del Instituto y los resultados de la revisión del funcionamiento de las Unidades Técnicas del Instituto elaborados por otras comisiones provisionales del Consejo General con apoyo en los trabajos de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, por ser el área que coordina los procedimientos de diseño y operación de los instrumentos de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación en el Instituto.
- Consulta a los servidores públicos del Instituto responsables de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados del Instituto.
- Elaboración del *Diagnóstico organizacional* y de la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2003-2005 o, en su caso, de los instrumentos de planeación institucional con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral o, en su caso, de las instancias externas que en su momento determine la propia Comisión.

## **2.1.- Revisión de los antecedentes**

2.1.1 Como se señaló en la introducción, el Diagnóstico Organizacional elaborado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral constituye una base muy importante para la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización administrativa del Instituto.

2.1.2 Con la finalidad de aprovechar ese trabajo, se solicitará al titular de la Dirección Ejecutiva citada que asista a las sesiones de la Comisión a las que sea convocado, para que informe, entre otros aspectos, sobre los cambios en la situación organizacional del Instituto de abril de 2002 a la fecha, respecto a los 8 temas contenidos en el diagnóstico presentado (estilo de administración, comunicación, clima laboral, herramientas motivacionales, perfiles profesionales y capacitación, estructura orgánica y plantilla laboral, herramientas organizacionales y articulación del trabajo en el Instituto).

2.1.3 Se solicitará a la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral que elabore un diagnóstico organizacional desagregado por la Dirección Ejecutiva, Unidad Técnica y Órganos Desconcentrados.

## **2.2 Elaboración del Diagnóstico organizacional del Instituto que servirá de base para el proceso de planeación institucional.**

2.2.1 Con base en los antecedentes, la Comisión realizará las sesiones que juzgue necesarias para, en su caso, conocer la opinión de los titulares de las Direcciones Ejecutiva, Unidades Técnicas y de algunos de los titulares de los Órganos Desconcentrados respecto a los diagnósticos elaborados por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral.

2.2.2 Una vez que la Comisión haya conocido las opiniones de los titulares de las instancias señaladas en el punto anterior, elaborará, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral o, en su caso, de las instancias externas que en su momento determine la Comisión, el Diagnóstico Organizacional del Instituto que sirva de base para la planeación institucional.

## **2.3 Elaboración de la propuesta de Plan General de Desarrollo Institucional 2003-2005**

2.3.1 Una vez concluida la etapa de diagnóstico, la Comisión definirá si la elaboración del Plan General de Desarrollo Institucional o, en su caso, los

instrumentos de planeación institucional se encargarán a la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral o se contratará a instancias externas para tal fin.

2.3.2 Con base en el Diagnóstico Organizacional elaborado por la Comisión, en los documentos previamente elaborados por otras comisiones provisionales del Consejo General y en las consultas con los titulares de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados, se procederá al proceso de planeación que deberá concluir con la propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 o, en su caso, los instrumentos de planeación institucional.

2.3.3 El proceso de planeación deberá incluir consultas con los titulares de las instancias del Instituto mencionadas anteriormente, con la finalidad de que emitan sus opiniones respecto a la definición de objetivos, estrategias, marco normativo y bases administrativas que contendrá el plan o los instrumentos.

### **3.- LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA COMISIÓN**

La Comisión trabajará con base en las siguientes líneas de acción y de conformidad con lo que en su momento acuerde:

- Análisis, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, de los documentos mencionados en el punto 2 de este Plan de Trabajo.
- Consultas y solicitudes de elaboración de trabajos de diagnóstico de las diversas áreas del Instituto, a la Dirección Ejecutiva de Administración y Del Servicio Profesional Electoral y, en su caso, a los titulares de la Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados.
- Consultas a los titulares de la Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados respecto del diagnóstico desagregado elaborado por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y de las líneas de trabajo para la planeación institucional.
- Coordinación de los trabajos de planeación institucional para elaborar el proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional o la propuesta de instrumentos de planeación institucional con el apoyo técnico de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral o, en su caso, de las instancias externas que en su momento determine la Comisión.

# ÍNDICE

Introducción	1
I. Marco Legal	9
II. Actividades Realizadas	10
1. Sesiones	13
2. Acuerdos	
a) Cronología	16
b) Presentación temática	24
Anexos	
1. Documental	
2. Estadístico	

**INFORME DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE  
ENCARGARÁ DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA  
PROPUESTA DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005  
DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

**Introducción.**

La planeación ha sido una labor constante en el quehacer del Instituto Electoral del Distrito Federal; a menos de 6 meses de haber sido creado, el Consejo General del Instituto aprobó el acuerdo para integrar la Comisión Provisional de Planeación Institucional con los consejeros electorales Rosa María Mirón Lince, quien la presidió, Rodrigo Morales Manzanares y Leonardo Valdés Zurita. A la Comisión se le asignaron las siguientes tareas:

- a) "Coordinar la elaboración del esquema general de planeación institucional que permita establecer las políticas y los programas, así como definir y evaluar objetivos para el corto, mediano y largo plazos, que permitan al Instituto Electoral del Distrito Federal cumplir con las atribuciones que le confiere el Código Electoral del Distrito Federal".
- b) Promover "la articulación, coordinación e integración de las funciones y líneas de acción del Instituto para que responda a su esquema general de organización".
- c) Elaborar "los lineamientos para que los informes de actividades que presenten las Direcciones Ejecutivas y demás órganos del Instituto al Secretario Ejecutivo, tengan correspondencia con las Políticas y Programas".

La Comisión Provisional de Planeación Institucional elaboró una propuesta de Políticas Generales que fue puesta a consideración del Consejo General por el consejero presidente y aprobada en la sesión del 15 de enero de 2000. Las Políticas Generales aprobadas se refieren tanto a "características institucionales del IEDF como a sus funciones, organización y recursos" y son las siguientes:

1. El carácter permanente
2. La función pública
3. La imparcialidad
4. La promoción de la participación de la ciudadanía
5. La expresión y cumplimiento de la voluntad ciudadana
6. El fortalecimiento de la imagen institucional
7. La organización
8. La gestión de los recursos humanos
9. El aprovechamiento de los recursos públicos
10. La colaboración institucional
11. La profesionalización de la función pública.

En el considerando 9 del Acuerdo del Consejo General por el que se aprobaron las Políticas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal, el máximo órgano de dirección determinó que la Comisión Provisional de Planeación Institucional elaborara, con el apoyo de las áreas ejecutivas y técnicas del Instituto y a partir de las Políticas Generales, la propuesta de Programas Generales.

En su sesión del 28 de abril de 2000, el Consejo General aprobó los siguientes Programas Generales del Instituto:

- 1) Fortalecimiento del Régimen de Asociaciones Políticas
- 2) Impulso y Fortalecimiento de la Cultura Democrática y de Participación Ciudadana
- 3) Organización de los Procesos Electorales y Procedimientos de Participación Ciudadana
- 4) Desarrollo y Fortalecimiento Institucional
- 5) Cooperación y Relaciones Interinstitucionales

El 10 de julio de 2001, el Consejo General acordó crear la Comisión Provisional para la revisión y, en su caso, propuesta de modificaciones o adiciones, a las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal, integrada por los

consejeros electorales Leonardo Valdés Zurita, quien la presidió, Rosa María Mirón Lince y Rodrigo Morales Manzanares.

Las consideraciones que llevaron al máximo órgano de dirección del Instituto a crear esta comisión provisional fueron las siguientes:

- a) La necesidad de revisar las Políticas y Programas Generales, tomando en consideración "la dinámica del desarrollo institucional" y "las experiencias derivadas del proceso electoral" del 2000 y del "funcionamiento ordinario de las áreas que conforman el Instituto".
- b) Determinar si era necesario modificar o adicionar las Políticas y Programas Generales para alcanzar mayor eficacia y eficiencia en las actividades institucionales, tanto en materia de planeación como de programación para optimizar el aprovechamiento de los recursos con que cuenta el organismo.
- c) En particular, revisar, entre otras, las Políticas y Programas Generales encaminados a "la planeación y programación operativa, evaluación del trabajo institucional, comunicación social, desarrollo informático y culturas ecológica y laboral."

Una vez concluidos los trabajos de la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto, ésta presentó al Consejo General su informe de actividades que incluía, entre otros, un "Diagnóstico sobre la revisión de las Políticas y Programas Generales vigentes del Instituto Electoral del Distrito Federal", una "Propuesta de Programas Particulares y Líneas de Acción para el Instituto Electoral del Distrito Federal" y un Dictamen.

En el Diagnóstico, la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto "consideró que existe la necesidad de establecer un marco de referencia más concreto para que las áreas del Instituto Electoral del Distrito Federal pueda elaborar sus anteproyectos de Programas Operativos Anuales" y estableció "la necesidad de que la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, a través del Centro de Formación y Desarrollo, incluya en su

proyecto de cursos para capacitación del personal, el estudio de las Políticas y los Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal".

Además, en el Diagnóstico la Comisión concluyó que era necesario "adicionar a todos los Programas Generales vigentes, los Programas Particulares y Líneas de Acción que correspondan".

Del contenido del Dictamen de la Comisión destaca lo siguiente:

- "Las Políticas y los Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal vigentes, deben mantenerse en sus términos."
- "Se considera necesario adicionar a cada Programa General vigente, Programas Particulares y sus correspondientes Líneas de Acción"
- "Se sugiere al Secretario Ejecutivo elaborar el anteproyecto de Programas Particulares y Líneas de Acción, para adicionar a los Programas Generales vigentes y realizar las adecuaciones que correspondan para el Instituto Electoral del Distrito Federal"
- "Se considera necesario continuar y profundizar los trabajos de elaboración de instrumentos de planeación institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal", por lo que se sugirió al Consejo General considerar la necesidad de "crear, en su oportunidad, una Comisión Provisional encargada de realizar los estudios necesarios para elaborar un proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal".

Motivado en el punto QUINTO del Dictamen aprobado por la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y los Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición, con base en la recomendación que le presentó dicha Comisión y en ejercicio de la atribución que le confiere la fracción IX del artículo 60 del Código Electoral del Distrito Federal, consistente en vigilar el adecuado funcionamiento de los órganos del Instituto y conocer por conducto de sus comisiones las actividades de los mismos, el 20 de mayo de 2002

el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal acordó crear la *Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal*.

De conformidad con el acuerdo que la creó, la Comisión tuvo por objeto: "realizar un Diagnóstico previo, así como los estudios y las acciones para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal".

La Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal es la tercera que se crea con la finalidad de consolidar los procesos de planeación institucional. A diferencia de las 2 anteriores, a los trabajos de ésta se incorporaron los representantes de los partidos políticos acreditados ante el Consejo General, lo que contribuyó a enriquecer la perspectiva desde la cual se analizaron los aspectos que integran el Diagnóstico y los que forman parte del Plan General de Desarrollo Institucional.

La creación de la Comisión fue cuestionada por el consejero Eduardo Huchim May quien votó en contra en lo general y en las 6 votaciones en lo particular. Además, los partidos Acción Nacional y Convergencia por la Democracia, Partido Político Nacional (hoy Convergencia) impugnaron el acuerdo de creación de la Comisión mediante la presentación de los respectivos recursos de apelación ante el Tribunal Electoral del Distrito Federal.

El 28 de agosto de 2002, el Tribunal Electoral del Distrito Federal resolvió los recursos de apelación TEDF-REA-010/2002 y acumulado TEDF-REA-011/2002, considerándolos infundados y, en consecuencia, confirmó el acuerdo del Consejo General por el que se creó la Comisión.

De los CONSIDERANDOS OCTAVO, NOVENO, DÉCIMO y DÉCIMO PRIMERO de la sentencia, se desprenden algunos aspectos relevantes para los trabajos de la Comisión, que conviene mencionar.

El Tribunal Electoral del Distrito Federal consideró que:

1.- "...a través de la planeación, la autoridad electoral administrativa está en posibilidad de dar respuesta a la necesidad de atender los objetivos y fines que legalmente le han sido asignados, pues aquélla se traduce en la estrategia definida de carácter general que la institución en su conjunto debe seguir como guía para cumplir correcta y oportunamente, y con la mayor eficacia, los fines aludidos."

2.- "Resulta evidente que esta planeación deberá a su vez guardar congruencia con las políticas o directrices que, en ejercicio de la atribución mencionada, la propia autoridad electoral administrativa debe fijar, mismas que delimitarán la actuación y programas específicos de la institución".

En este punto, el Tribunal se refiere a la atribución del Consejo General, consistente en fijar las políticas y programas generales del Instituto, contenida en el artículo 60, fracción II, del Código Electoral del Distrito Federal.

3.- "...la elaboración de un plan institucional de desarrollo del que se desprendan los programas de actividades específicas que deberán realizar las diversas áreas del Instituto Electoral de esta entidad, sí encuentra cabida en la atribución conferida al Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal en el artículo 60, fracción II, parte inicial, del Código de la materia, ya que la posibilidad de dictar políticas y programas generales de cualquier ente, supone la necesidad de elaborar un plan general para su adecuado desarrollo y cumplimiento."

4.- "En consecuencia, resulta evidente que la elaboración de la propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 encomendado a la Comisión Provisional creada por

virtud del acuerdo combatido, no se contrapone a la facultad expresa de la autoridad responsable de establecer las políticas y los programas generales, y que por el contrario, como ha quedado asentado, dicha planeación es el espacio natural para el ejercicio de dicha atribución, por tratarse de un presupuesto lógico de los aspectos que dicha facultad expresamente contempla, a saber, la elaboración de Políticas y Programas institucionales."

5.- "... el hecho de que en términos del artículo 74, inciso r), del Código de la materia, corresponda al Secretario Ejecutivo proponer al Presidente del Consejo General el anteproyecto de las Políticas y de los Programas Generales del Instituto, y que sea atribución del mismo Presidente someter a la aprobación del Consejo las referidas políticas y los mencionados programas generales, toda vez que en la especie no se encomendó a la Comisión Provisional la elaboración de los mismos, lo que efectivamente habría implicado la inobservancia de los preceptos aludidos, así como una invasión a las atribuciones de los citados funcionarios, sino que la tarea asignada a la Comisión de mérito, es la formulación de una propuesta de Plan General de Desarrollo del Instituto, aspecto que de manera expresa no está conferido a ninguno de ellos, de ahí que el órgano superior de dirección, en ejercicio de la atribución a que se refiere la fracción XXVI del numeral 60 del ordenamiento legal invocado, está en aptitud de asignar esta labor a una Comisión Provisional, como la que fue creada mediante el acuerdo combatido, a manera de tarea específica, ello sin perjuicio de que el Secretario Ejecutivo y los Directores Ejecutivos presten el apoyo que aquélla requiera para el cumplimiento del asunto que se le ha encomendado, según dispone el párrafo segundo del artículo 62 del mismo cuerpo legal."

6.- "... el periodo que habrá de comprender el proyecto de Plan General de Desarrollo en comento, se justifica en el hecho de que habiéndose emitido el acto impugnado el veinte de mayo del presente año, y toda vez que los trabajos serán llevados a cabo en un periodo de ocho meses contados a partir de los quince días posteriores a su aprobación, concluyendo en el mes de febrero de dos mil tres, según se desprende del punto de acuerdo Tercero, resulta lógico que la planeación institucional encomendada

sólo puede estar referida del año dos mil tres en adelante, esto es, una vez iniciado el proceso electoral ordinario, lo que se corrobora con lo expresado en el Considerando 17 (diecisiete) del acuerdo combatido, en el sentido de que la intención del diagnóstico y de la propuesta de Plan encargado a la citada Comisión Provisional, es la de responder a la necesidad de enfrentar el próximo proceso electoral con una Institución sólida y debidamente organizada."

De conformidad con lo establecido en el punto CUARTO del Acuerdo que creó la Comisión, al concluir sus labores ésta "deberá presentar un dictamen al Consejo General, el cual contendrá, en su caso, un proyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal; o bien, de considerarlo necesario, podrá proponer al órgano superior de dirección, los instrumentos de planeación institucional que considere pertinentes".

## I. Marco Legal

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 123 y 124 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; 52, 53 segundo párrafo, 54 inciso a), 60 fracciones II y XXVI, 62, 63, 64 primer párrafo, 71 inciso p) y 74 inciso r) del Código Electoral del Distrito Federal y motivado en el punto QUINTO del Dictamen de la Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición, el Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal aprobó, en sesión del 20 de mayo de 2002, la creación de la *Comisión Provisional que se encargará de realizar un diagnóstico y elaborar una propuesta de plan general de desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal*.

En el punto PRIMERO del acuerdo de creación de la Comisión, se determinó que serían integrantes de la misma los consejeros electorales Eduardo Huchim May, Leonardo Valdés Zurita y Rosa María Mirón Lince y los representantes de los partidos políticos acreditados ante el Consejo General, estos últimos sólo con derecho a voz. En el propio acuerdo de creación se designó como presidente de la Comisión al consejero Eduardo Huchim May.

Con fundamento en los artículos 62, 63 y 64 del Código Electoral del Distrito Federal, en el Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, en el acuerdo que la creó y con base en el Plan de Trabajo aprobado en su segunda sesión ordinaria, la Comisión realizó, entre el 4 de junio de 2002 que se instaló y el 29 de enero de 2003, 6 sesiones ordinarias y 2 sesiones extraordinarias.

En cumplimiento a lo dispuesto por el primer párrafo del artículo 64 del Código Electoral del Distrito Federal, la Comisión rinde el presente informe que fue aprobado en la sesión ordinaria 06/03, el 23 de enero de 2003.

## **II.- Actividades realizadas**

Para el logro de sus objetivos, la Comisión aprobó, en su segunda sesión ordinaria, el Plan de Trabajo con base en el cual desarrolló sus actividades.

De conformidad con el Plan de Trabajo aprobado, los ejes del trabajo de la Comisión fueron:

1.- Previamente a la elaboración de la propuesta de Plan General de Desarrollo se realizó un Diagnóstico y los estudios necesarios para tal fin; el Diagnóstico incluyó los siguientes aspectos:

- a) la estructura y características actuales de la administración del Instituto,
- b) los procedimientos de programación, presupuestación, control y evaluación institucionales,
- c) los aspectos laborales
- d) los procesos de comunicación institucional,
- e) el estudio de los perfiles de puestos tanto de la rama administrativa como del servicio profesional electoral,
- f) la capacitación del personal administrativo,
- g) la estructura orgánica y la plantilla laboral y
- h) el marco normativo institucional.

2.- Se acordó que la vía para la realización del Diagnóstico y del proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional fuera mixta, es decir, que lo realizarían de manera conjunta la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y un consultor externo contratado para tal fin por el Instituto.

3.- De conformidad con lo aprobado por la Comisión, la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral presentó al Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios Generales la propuesta para contratar al consultor externo.

En sesión celebrada el 18 de octubre de 2002 dicho comité aprobó por unanimidad la contratación del despacho *Esteva Maraboto Consultores S.C. (ESMART)* para que, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral, elaborara una propuesta de Diagnóstico y un anteproyecto de Plan General de Desarrollo

4.- La Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral fue la responsable de supervisar, en primera instancia, la elaboración del Diagnóstico y del proyecto de Plan General de Desarrollo Institucional.

5.- Para la elaboración del Plan General de Desarrollo Institucional se utilizaron como insumos, además del Diagnóstico, los resultados de los trabajos realizados por las siguientes Comisiones Provisionales:

- Comisión Provisional de Planeación Institucional.
- Comisión Provisional encargada de revisar las Políticas y Programas Generales del Instituto Electoral del Distrito Federal y, en su caso, proponer su modificación o adición.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades del Secretariado, Informática y de Asuntos Jurídicos, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.
- Comisión Provisional para la supervisión del funcionamiento de las Unidades de Comunicación Social, Contraloría Interna, Documentación y de Coordinación y Apoyo a los Órganos Desconcentrados, desde su creación hasta el treinta y uno de diciembre de 2001.

Las áreas involucradas en la elaboración del Diagnóstico y del Proyecto de Plan General de Desarrollo fueron: La Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral quien, junto con el consultor externo contratado para tal fin, tuvieron la responsabilidad de elaborar el proyecto de Diagnóstico y el anteproyecto de

Plan General de Desarrollo Institucional. Además, para la elaboración de ambos documentos se consultó a las Direcciones Ejecutivas y Unidades técnicas del Instituto.

Para el cumplimiento de sus objetivos la Comisión, a través de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y del consultor externo, realizó las siguientes actividades:

- Revisión de los documentos relacionados con la planeación institucional, de las *Políticas y Programas Generales del Instituto* y de los resultados de la revisión del funcionamiento de las Unidades Técnicas del Instituto elaborados por otras comisiones provisionales del Consejo General.
- Consulta a los servidores públicos del Instituto responsables de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados del Instituto.
- Elaboración del Diagnóstico y de la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2003-2005.

Las líneas de acción que la Comisión aprobó para el cumplimiento de sus fines fueron las siguientes:

- Análisis, a través de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y del consultor externo, de los antecedentes de planeación institucional.
- Consultas a las diversas áreas del Instituto, a través de la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral.
- Análisis por parte de los integrantes de la Comisión, de los documentos elaborados por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo.

En la sexta sesión ordinaria, la Comisión aprobó el Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal. Derivado del contenido del Diagnóstico, la Comisión acordó presentar al Consejo

General un Proyecto de Plan General de Desarrollo Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005; en consecuencia, en la misma sesión aprobó dicho proyecto de Plan.

## **1.- Sesiones**

Desde el 4 de junio de 2002 en que se instaló y hasta la conclusión de sus trabajos el día 29 de enero de 2003, la Comisión celebró 6 sesiones ordinarias y 2 extraordinarias. La primera sesión ordinaria se celebró el día de la instalación de la Comisión y la última sesión de la Comisión se realizó los días 13, 14, 17, 23 y 29 de enero de 2003.

### Sesión ordinaria 01/02

Se llevó a cabo el 4 de junio de 2002. En esta sesión se declaró instalada la Comisión y el presidente de la misma propuso el nombramiento de Rogelio Muñiz Toledo como secretario de la Comisión, propuesta que fue aprobada por unanimidad de votos. En el punto de asuntos generales, se analizó la situación jurídica de la Comisión, en virtud de la impugnación del acuerdo de creación de la misma por parte de los partidos Acción Nacional y Convergencia por la Democracia (hoy Convergencia).

En esta sesión se tomó un acuerdo.

### Sesión ordinaria 02/02

Se realizó el 1 de agosto de 2002. En esta sesión el presidente de la Comisión puso a consideración de la misma los proyectos de Plan de Trabajo y Calendario de Sesiones, mismos que fueron aprobados por unanimidad.

En esta sesión se tomaron 3 acuerdos.

### Sesión ordinaria 03/02

Se realizó los días 2, 9 y 20 de septiembre de 2002. En esta sesión se acordó:

- La denominación y el guión para el diagnóstico
- Que la vía para la realización del Diagnóstico fuera mixta, es decir, que sería realizada de manera conjunta por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y un consultor externo
- Que el procedimiento para la contratación del consultor externo lo realizaría la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral

En esta sesión se tomaron 6 acuerdos.

### Sesión extraordinaria 01/02

Se realizó el 14 de octubre de 2002. En esta sesión el Ingeniero José Antonio Esteva Maraboto, de la consultoría ESMART, expuso los objetivos, propósitos, resultados esperados, plataforma y método propuesto para la elaboración del Diagnóstico y del anteproyecto de Plan General de Desarrollo.

En esta sesión se tomaron 2 acuerdos.

### Sesión ordinaria 04/02

Se realizó los días 28 y 30 de octubre de 2002. En esta sesión el Director Ejecutivo de Administración y del Servicio Profesional Electoral presentó los avances en la elaboración del Diagnóstico.

En esta sesión se tomaron 3 acuerdos.

### Sesión extraordinaria 02/02

Se realizó el 18 de noviembre de 2002. En esta sesión se analizó el documento denominado "Integración preliminar de observaciones para la formulación de un Diagnóstico Organizacional" presentado por la consultoría ESMART.

En esta sesión se tomaron 2 acuerdos

### Sesión ordinaria 05/02

Se realizó el 4 de diciembre de 2002. En esta sesión se analizó el documento "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal". Los integrantes de la Comisión formularon algunas observaciones al documento y se acordó darlo por recibido con el compromiso de la Dirección Ejecutiva y de la empresa consultora ESMART, de presentar una nueva versión del mismo, reformulado con base en las observaciones hechas por la Comisión. Además de recibir el documento mencionado, la licenciada Gabriela Esteva, de la consultoría ESMART, hizo una presentación del Diagnóstico analizado.

En esta sesión se tomaron 3 acuerdos.

### Sesión ordinaria 06/03

Se realizó los días 13, 14, 17, 23 y 29 de enero de 2003. En esta sesión se analizaron los siguientes documentos: Proyecto de "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal", Anteproyecto de "Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal", Proyecto de Dictamen de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal y Proyecto de Informe de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General

de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal. Los integrantes de la Comisión hicieron diversos comentarios a los documentos presentados. Una vez hechas las adecuaciones, los 4 documentos se aprobaron por unanimidad.

Finalmente, en esta sesión la Comisión analizó el Anteproyecto de Acuerdo del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, por el que se aprueba el Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.

En esta sesión se tomaron 13 acuerdos.

## **2.- Acuerdos**

### **a)Cronología**

#### Sesión ordinaria 01/02 del 4 de junio de 2002

Se tomó 1 acuerdo:

*Acuerdo 01/02.- Con fundamento en el artículo 19 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad la designación de Rogelio Muñiz Toledo como secretario de la *Comisión Provisional que se encargará de realizar un diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.**

#### Sesión ordinaria 02/02 del 1 de agosto de 2002

Se tomaron 3 acuerdos:

*Acuerdo 02/02.- Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del*

Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos de los consejeros electorales presentes la minuta de la sesión 01/02, ordinaria del 4 de junio de 2002.

*Acuerdo 03/02.-* Con fundamento en el artículo 14 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos de los consejeros electorales presentes el Plan de Trabajo de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de plan General de Desarrollo 2003 – 2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal

*Acuerdo 04/02.-* Con fundamento en el artículo 14 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos el calendario de sesiones de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003 – 2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.

Sesión ordinaria 03/02 del 2, 9 y 20 de septiembre de 2002

Se tomaron 6 acuerdos:

*Acuerdo 05/02.-* Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos la minuta de la sesión 02/02, ordinaria, del 1 de agosto de 2002.

*Acuerdo 06/02.-* La Comisión aprobó por unanimidad la siguiente denominación para el diagnóstico que elaborará de conformidad con el

acuerdo que la crea: "Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo".

Acuerdo 07/02.- La Comisión aprobó por unanimidad solicitar a la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral que presente, en la reanudación de la sesión 03/02, una propuesta de guión del Diagnóstico y un análisis de las vías para la elaboración del mismo.

Acuerdo 08/02.- La Comisión aprobó por unanimidad el guión para el Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo, en los términos propuestos por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral con la modificación solicitada por el consejero Leonardo Valdés Zurita.

Acuerdo 09/02.- La Comisión aprobó por mayoría, con los votos a favor de los consejeros Rosa María Mirón Lince y Eduardo Huchim May y el voto en contra del consejero Leonardo Valdés Zurita, que la vía para la realización del Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo sea mixta, lo que implicará que lo realicen de manera conjunta la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y un consultor externo que sea contratado por el Instituto Electoral del Distrito Federal. La Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral supervisará, en primera instancia, la elaboración del Diagnóstico.

Acuerdo 10/02.- La Comisión aprobó por mayoría, con los votos a favor de los consejeros Rosa María Mirón Lince y Eduardo Huchim May, que el procedimiento para la contratación del consultor externo para la elaboración del Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo, lo realice la Dirección Ejecutiva de Administración y del

Servicio Profesional Electoral. Para tal efecto, quien deberá determinar el procedimiento aplicable para tal contratación será la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, considerando la confidencialidad de la información que se proporcionará al consultor externo para la realización del trabajo solicitado. La Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral deberá informar a la Comisión respecto a la decisión que se tome para la contratación del consultor externo.

#### Sesión extraordinaria 01/02 del 14 de octubre de 2002

Se tomaron 2 acuerdos:

Acuerdo 11/02.- Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos, con la precisión solicitada, la minuta de la sesión ordinaria 03/02, celebrada los días 2, 9 y 20 de septiembre de 2002.

Acuerdo 12/02.- Con fundamento en el artículo 11 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos, la autorización para que los integrantes de la empresa "ESMART" puedan intervenir en la sesión de la Comisión.

#### Sesión ordinaria 04/02 del 28 y 30 de octubre de 2002

Se tomaron 3 acuerdos

Acuerdo 13/02.- Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos la minuta de la sesión extraordinaria 01/02, del 14 de octubre de 2002.

Acuerdo 14/02.- Con fundamento en el artículo 18, fracción III del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprobó por unanimidad de votos que el presidente de la misma decrete un receso en la sesión, para reanudar el próximo treinta de octubre a las dieciocho horas.

Acuerdo 15/02.- La Comisión acordó, por unanimidad, que el licenciado Vicente Pérez González actúe como secretario de la Comisión el día treinta de octubre de dos mil dos, para cubrir la ausencia temporal del secretario titular.

#### Sesión extraordinaria 02/02 del 18 de noviembre de 2002

Se tomaron 2 acuerdos:

Acuerdo 16/02.- Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba por unanimidad de votos la minuta de la sesión ordinaria 04/02, del 28 y 30 de octubre de 2002.

Acuerdo 17/02.- Con fundamento en el artículo 18, fracción III del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprobó por unanimidad de votos que el presidente de la misma declare un receso en la sesión, para reanudar el mismo día a las veinte horas.

### Sesión ordinaria 05/02 del 4 de diciembre de 2002

Se tomaron 3 acuerdos:

Acuerdo 18/02.- Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba la minuta de la sesión extraordinaria 02/02, del 18 de noviembre de 2002.

Acuerdo 19/02.- Con fundamento en el artículo 11 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión autorizó la participación de la licenciada Gabriela Esteva, con la finalidad de que realice la presentación de la propuesta de Diagnóstico elaborado por la consultoría ESMART.

Acuerdo 20/02.- La Comisión aprobó dar por recibidos: el proyecto de "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal" y el documento que contiene la presentación del mismo hecha por la consultoría ESMART en esta sesión.

### Sesión ordinaria 06/03 del 13, 14, 17, 23 y 29 de enero de 2003

Se tomaron 13 acuerdos:

Acuerdo 21/03.- Con fundamento en el artículo 18, fracción III del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba, por unanimidad un receso en la sesión, para reanudar el catorce de enero a las dieciocho horas.

Acuerdo 22/03.- Con fundamento en el artículo 17 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba, por unanimidad, la minuta de la sesión ordinaria 05/02 del 4 de diciembre de 2002.

Acuerdo 23/03.- La Comisión aprueba, por unanimidad, dar por recibido el proyecto de Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal.

Acuerdo 24/03.- Con fundamento en el artículo 11 del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión autoriza la participación del Ingeniero José Antonio Esteva Maraboto, Director General de "Esteva Maraboto Consultores, S.C.", con la finalidad de que realice la presentación del Anteproyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.

Acuerdo 25/03.-La Comisión aprueba, por unanimidad, dar por recibido Anteproyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.

Acuerdo 26/03.- Con fundamento en el artículo 18, fracción III del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba, por unanimidad un receso en la sesión, para reanudar el diecisiete de enero a las diecisiete horas.

Acuerdo 27/03.- La Comisión aprueba, por unanimidad, con las observaciones realizadas por los integrantes de la Comisión, el Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal.

Acuerdo 28/03.- Con fundamento en el artículo 18, fracción III del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba, por unanimidad un receso en la sesión, para reanudar el veintitrés de enero a las trece horas.

Acuerdo 29/03.- La Comisión aprueba, por unanimidad, el Anteproyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005, para que sea presentado como proyecto al Consejo General.

Acuerdo 30/03.- La Comisión aprueba por unanimidad, con las adecuaciones derivadas de la sesión ordinaria 06/03, el Proyecto de Dictamen de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal, para ser presentado al Consejo General como Dictamen que contiene el Proyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.

Acuerdo 31/03.- La Comisión aprueba por unanimidad, con las adecuaciones derivadas de la sesión ordinaria 06/03, el Informe de actividades de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.

Acuerdo 32/03.- La Comisión aprueba, por unanimidad, solicitar al Secretario Ejecutivo que elabore y remita a la Comisión, para su análisis, una propuesta de Anteproyecto de Acuerdo del Consejo General por el que se apruebe, en su caso, el Proyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.

Acuerdo 33/03.- Con fundamento en el artículo 18, fracción III del Reglamento de Sesiones de las Comisiones del Consejo General del Instituto Electoral del Distrito Federal, la Comisión aprueba, por unanimidad, un receso en la sesión, para reanudar una vez que el Secretario Ejecutivo remita el Anteproyecto de Acuerdo que se le solicita.

Durante las 8 sesiones de la Comisión se tomaron 33 acuerdos.

#### **b) Presentación temática**

Los 33 acuerdos tomados en las 8 sesiones que celebró la Comisión se pueden clasificar temáticamente de la siguiente forma:

##### Acuerdos sobre con la designación del secretario de la Comisión.

Mediante el acuerdo 01/02 se designó como secretario de la Comisión a Rogelio Muñoz Toledo.

Con base en el acuerdo 15/02, la Comisión aprobó que Vicente Pérez González fungiera como secretario de la misma en la reanudación de la sesión ordinaria 04/02 el día 30 de octubre de 2002 y sólo en esa sesión.

##### Acuerdos de aprobación de minutas y del informe de actividades de la Comisión

Las minutas se aprobaron en las sesiones siguientes a aquéllas respecto de las cuales se levantaron las mismas. Los acuerdos en los cuales se consignó la aprobación de las minutas fueron los siguientes: 02/02, 05/02, 11/02, 13/02, 16/01, 18/02, 22/03, 31/03.

Acuerdos relacionados con la aprobación del Plan de Trabajo de la Comisión.

El Plan de Trabajo y el calendario de sesiones de la Comisión se aprobaron mediante los acuerdos 03/02 y 04/02, respectivamente.

Acuerdos relativos al análisis y modificación de los documentos presentados por la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo.

En el acuerdo 06/02 se determinó la siguiente denominación para el diagnóstico que elaboró la Comisión, a través de Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y el consultor externo: "Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo"

Los acuerdos 07/02 y 08/02 se refieren al guión para el Diagnóstico.

Mediante el acuerdo 20/02 se dieron por recibidos el proyecto de "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal" y el documento que contiene la presentación del mismo hecha por la consultoría ESMART en la sesión ordinaria 05/02.

En la sesión 06/03 se tomaron los acuerdos 23/03 y 25/03 se dieron por recibidos la nueva versión del proyecto de "Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal" y el anteproyecto de "Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005", respectivamente.

Acuerdos relacionados con la vía para la realización del Diagnóstico y del proyecto de Plan General de Desarrollo.

Mediante el acuerdo 09/02 se aprobó que la vía para la realización del Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo sea mixta, lo que implicará que lo realicen de manera conjunta la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral y un consultor externo que sea contratado por el Instituto Electoral del Distrito Federal.

En el acuerdo 10/02 se decidió que el procedimiento para la contratación del consultor externo para la elaboración del Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo, lo realice la Dirección Ejecutiva de Administración y del Servicio Profesional Electoral.

Acuerdos para autorizar la participación de invitados en las sesiones de la Comisión.

Con los acuerdos 12/02, 19/02 y 24/03 se autorizó la participación de los integrantes de la Consultoría ESMART en las sesiones extraordinaria 01/02 y ordinarias 05/02 y 06/03, respectivamente.

Acuerdos tomados para decretar recesos en las sesiones de la Comisión.

Los acuerdos 14/02 y 17/02 se tomaron para decretar recesos en las sesiones ordinaria 04/02 y extraordinaria 02/02, respectivamente. En la sesión ordinaria 06/03 se tomaron los acuerdos 21/03, 26/03, 28/03 y 33/03 para decretar 4 recesos .

### Acuerdos de aprobación de documentos.

En la sesión ordinaria 06/03 se tomaron los acuerdos 27/03, 29/03 y 30/03 mediante los cuales se aprobaron, respectivamente, el Diagnóstico para la elaboración de un Plan General de Desarrollo Institucional del Instituto Electoral del Distrito Federal, el Proyecto de Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005 y el Dictamen de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.

### Acuerdo relacionado con solicitud de apoyo a los trabajos de la Comisión por parte del Secretario Ejecutivo.

Mediante el acuerdo 32/03 se solicitó al Secretario Ejecutivo la elaboración de un Anteproyecto de Acuerdo del Consejo General para la aprobación, en su caso, del Plan General de Desarrollo del Instituto Electoral del Distrito Federal 2003-2005.

**INFORME DE ACTIVIDADES DE LA COMISIÓN PROVISIONAL QUE SE  
ENCARGARÁ DE REALIZAR UN DIAGNÓSTICO Y ELABORAR  
UNA PROPUESTA DE PLAN GENERAL DE DESARROLLO 2003-2005  
DEL INSTITUTO ELECTORAL DEL DISTRITO FEDERAL.**

**ANEXO DOCUMENTAL**

- 1.- Acuerdo del Consejo General del 20 de mayo de 2002.
- 2.- Plan de Trabajo de la Comisión.
- 3.- Diagnóstico para elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo.
- 4.- Dictamen de la Comisión Provisional que se encargará de realizar un Diagnóstico y elaborar una propuesta de Plan General de Desarrollo 2003-2005 del Instituto Electoral del Distrito Federal.