



Informe mediante el cual se presenta el Inventario de Procesos y Subprocesos como insumo para dar cumplimiento al Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del INE.

## **CONTENIDO**

<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>DESARROLLO DE LA RUTA METODOLÓGICA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.- VALIDACIÓN DE PROCESOS Y ALINEACIÓN A LA CADENA DE VALOR ..</b>	<b>7</b>
<b>2. ALINEACIÓN DE PROCESOS AL MARCO JURÍDICO.....</b>	<b>9</b>
<b>3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y PROPUESTA</b>	<b>10</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>12</b>
<b>Inventario de Procesos y Subprocesos .....</b>	<b>12</b>

## ANTECEDENTES

El acuerdo INE/JGE248/2016<sup>1</sup> aprobado por la Junta General Ejecutiva en acatamiento a lo mandado por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, toda vez que el 13 de julio de 2016, mediante acuerdo INE/JGE171/2016, la Junta aprobó la modificación del Catálogo de Cargos y Puestos del Servicio Profesional Electoral Nacional, en acatamiento a las sentencias del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, en el expediente SUP- RAP-148/2016; integrando e incluyendo los cargos de Dirección de Área y puestos Técnicos en las Unidades Técnicas de Fiscalización, de lo Contencioso Electoral y de Vinculación con los Organismos Públicos Locales, así como dos cargos de Coordinador en la Dirección de Auditoría a Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otros, en la Unidad Técnica de Fiscalización.

Derivado del mismo acuerdo INE/JGE248/2016, que en su párrafo 32 mandata la elaboración de un *“análisis, coordinado por la Unidad Técnica de Planeación, que comprenda tanto la parte de atribuciones y procesos que se llevan a cabo en las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas de este Instituto, en concordancia con el diseño actual de sus áreas”*, además señala que dicho análisis, *“deba realizarse con base en los procesos y subprocesos que se llevan a cabo de manera objetiva y acorde a las atribuciones legales y reglamentarias de cada Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica”*;

En el marco de su cumplimiento se presentó a las Unidades Responsables el 26 de Octubre del 2016, el Plan de Trabajo a desarrollar con la Coordinación de la Unidad Técnica de Planeación y la ejecución corresponsable de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas.

---

<sup>1</sup> Acuerdo INE/JGE248/2016, aprobado por la Junta General Ejecutiva, 26 de Octubre 2016

Con base a los resultados del Diagnóstico de los niveles de Madurez de los Procesos<sup>2</sup>, realizado durante el último semestre del 2016 en atención al requerimiento del Comité de Planeación Institucional, se retomaron tres aspectos fundamentales: 1) Transitar de una administración por funciones a una administración por procesos, en el marco del Modelo de Administración por Procesos del INE, 2) Elaboración de una propuesta de Cadena de Valor, tal como lo señala el componente de Administración por Procesos del INE de acuerdo con lo establecido en el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional (SIPSEI)<sup>3</sup> y 3) Alinear el Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, al Plan Estratégico 2016 - 2026 del INE.

Cada componente de la propuesta de Cadena de Valor<sup>4</sup> surge de la alineación con el Marco de Planeación Estratégica (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos), contenidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026<sup>5</sup>, que establece los Macro Procesos Sustantivos, de Soporte y las Tareas Estratégicas institucionales, por lo que focaliza los procesos y subprocesos de las Unidades Responsables hacia su cumplimiento.

---

<sup>2</sup> Solicitado y presentado en la primera y segunda sesiones ordinarias del Comité de Planeación Institucional, el 1° de septiembre y el 8 de diciembre de 2016, respectivamente.

<https://intranet.ine.mx/comisionesCG/CPI/2016/ORD/08diciembre/cpi-2so-2016-12-08-p6.pdf>

<sup>3</sup> Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, Aprobado por el Consejo General mediante el Acuerdo CG720/2010, 13 diciembre del 2010

<sup>4</sup> Informe de la Unidad Técnica de Planeación mediante el cual se presenta la Cadena de Valor del Instituto Nacional Electoral como insumo para dar cumplimiento al Acuerdo INE/JGE248/2016. 17 de Febrero 2017

<sup>5</sup> Acuerdo INE/JGE343/2016, de 19 de diciembre de 2016 por el que se aprueba someter a la consideración del Consejo, el PEI. Acuerdo INE/CG870/2016 de 21 de diciembre por el que se aprueba el PEI.  
[http://www.ine.mx/archivos2/DS/recopilacion/JGEor201612-19ac\\_01P05-03xPLAN.pdf](http://www.ine.mx/archivos2/DS/recopilacion/JGEor201612-19ac_01P05-03xPLAN.pdf)

## INTRODUCCIÓN

Desarrollar el análisis de un modelo de innovación organizacional en contraste con uno tradicional, representa para el Instituto un reto que amerita abordarse bajo el marco de políticas previamente definidas, que van desde el diseño de su reestructura, los procesos y subprocesos, la reorganización, los espacios organizativos y la comunicación, hasta las relaciones interinstitucionales que la posicionan en su contexto<sup>6</sup>.

Considerando que la estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la vida institucional, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos; a través del análisis integral se consigue una visión clara de sus aspectos cualitativos y cuantitativos de la estructura orgánica y funcional.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

En ese contexto, y considerando que desde su nacimiento el INE ha fortalecido la transición de una administración por funciones a una administración por procesos, lo que significa que la gestión debe estar basada en resultados y estos a su vez, soportados por los procesos que cruzan transversalmente los organigramas funcionales, alineando los objetivos estratégicos y se orienta a los resultados, que serán medidos a través de los indicadores y que están enfocados al cumplimiento de su misión.

---

<sup>6</sup> Cabrero E., Arellano D., Amaya M., "Cambio en organizaciones gubernamentales: innovación y complejidad", México, CIDE, 2007.

El análisis integral de la estructura orgánica y funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del INE, se realiza con base en las modificaciones realizadas a la operación ante los retos de la reforma constitucional y legal en materia política electoral de 2014, adecuando los recursos, estructuras y procesos que propician el cumplimiento eficiente y eficaz de sus responsabilidades, con una estructura básica orgánica ágil y funcional, que evite redundancia y establezca claramente las atribuciones de cada una de las Unidades Responsables y procesos institucionales que se llevan a cabo, en concordancia con el diseño actual de sus áreas. El análisis de la estructura orgánica actual y funcional, debe enfocarse en mejorar los equilibrios de la estructura organizacional, tomando en cuenta la correcta atención a los planes y programas institucionales.

En concordancia con lo anterior, con el objetivo de tener una estructura ocupacional equilibrada en cuanto a las funciones administrativas y sustantivas asignadas, en el presente documento se destaca el conjunto de instrumentos jurídicos, organizacionales, administrativos y técnicos con los que el INE cuenta para procurar una mayor eficiencia en su organización y procesos internos, considerando que elevar el nivel de eficiencia de la estructura organizativa y los métodos de trabajo, son un proceso continuo.

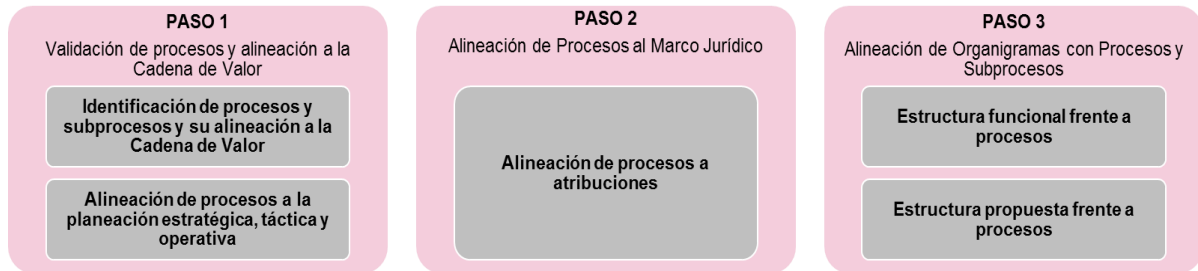
## DESARROLLO DE LA RUTA METODOLÓGICA

La Ruta Metodológica<sup>7</sup> con la que se desarrolla la conformación del Análisis Integral, se definió con el objetivo de brindar elementos que apoyen la toma de decisiones, con base en tres marcos de actuación: 1) marco normativo aplicable y las atribuciones correspondientes al mismo como base de actuación de las Unidades Responsables; 2) el marco operativo, con base a las funciones sustantivas que derivan del anterior; y 3) el marco administrativo, con base en el impacto

---

<sup>7</sup> Informe mediante el cual se presenta la Ruta Metodológica como insumo para dar cumplimiento al Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas y los avances en su implementación. Junta General Ejecutiva, 27 de Marzo 2017

presupuestal que generen los cargos y puestos, tanto en la rama administrativa como en el Servicio Profesional Electoral Nacional.



## 1.- VALIDACIÓN DE PROCESOS Y ALINEACIÓN A LA CADENA DE VALOR

Con objeto de contar con un inventario de Procesos y Subprocesos actualizados en las Unidades Responsables, la Unidad Técnica de Planeación llevó a cabo sesiones de trabajo para acompañarlos en la identificación de los mismos, tomando como base los criterios del Modelo de Administración por Procesos, así como las recomendaciones derivadas del Diagnóstico del nivel de madurez de procesos realizado a finales del 2016.

La UTP desarrolló una sesión de entendimiento del Modelo de Administración de Procesos con las Unidades Responsables, con la finalidad de aclarar los conceptos generales del enfoque de procesos, así como la explicación del ejercicio para poder llevar a cabo la identificación de procesos y subprocesos, a través de las siguientes actividades:

- Los dueños de los procesos de cada Unidad Responsables hicieron una propuesta de identificación de procesos y subprocesos.
- Con la coordinación de la Unidad Técnica de Planeación, se evaluó la importancia estratégica de cada uno de los procesos y subprocesos propuestos, así como su alineación con el o los macro procesos de la Cadena de Valor del INE.

- A cada proceso y subproceso se le asignó una codificación.<sup>8</sup>
- Se formalizó el inventario de procesos y subprocesos mediante el formato FOR-UR-APP-01, con la validación correspondiente del Titular de la Unidad Responsable.

Con el fin de posibilitar su identificación y eventual incorporación a una plataforma o herramienta informática, se elaboró una codificación y la correspondiente catalogación basada en una combinación de números arábigos y letras mayúsculas, tomando como referencia el número de oficina asignado a cada Unidad Responsable, los tipos de Macro Procesos, el orden de los Procesos y Subprocesos, de acuerdo con las recomendaciones de la Organización Internacional para la Normalización indicadas en la Norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad.

Se procedió a registrar cada proceso y subproceso identificado en el formato FOR-UR-APP-01 “Inventario de procesos y subprocesos”, y se les asignó el código correspondiente, así como el nivel jerárquico (proceso y subproceso), procurando que estuvieran directamente relacionados a los macro proceso(s) de la Cadena de Valor.

Resultado de 119 reuniones de trabajo en las que participaron 235 colaboradores de las 17 Unidades Responsables, para la validación y actualización del inventario de Procesos y Subprocesos alineados a la Cadena de Valor, se transitó de 150 a 200 Procesos y de 493 a 812 Subprocesos, comprendidos en 99 Procesos Sustantivos, 77 Procesos de Soporte, 18 de Tareas Estratégicas y 6 de Órganos de decisión y ejecución.

La alineación de los procesos se obtuvo de la armonización de los objetivos estratégicos, proyectos estratégicos, macro proceso(s), objetivos operativos, proceso(s) y proyectos específicos, con la finalidad de dar cumplimiento a la misión

---

<sup>8</sup> Informe mediante el cual se presenta la Ruta Metodológica como insumo para dar cumplimiento al Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas y los avances en su implementación. Junta General Ejecutiva, 27 de Marzo 2017



y visión de Instituto. Cada Unidad Responsable cuenta entonces con su mapa de alineación estratégica que incorpora la planeación estratégica, táctica y operativa.

Contar con un inventario de procesos y subprocesos validado y alineado a la Cadena de Valor, permitirá iniciar con la etapa de la documentación y mapeo de procesos fortaleciendo el Modelo de Administración de Procesos.

Como resultado de la alineación de los procesos y subprocesos a la Cadena de Valor, el avance de los Análisis parciales de las Unidades Responsables con los que se cuenta hasta el momento muestra que dicha alineación se cumple al 98.5% .

Método de cálculo:

$$\% \text{ de Alineación de los procesos a la Cadena de Valor} = \frac{\text{Procesos alineados a la Cadena de Valor}}{\text{Total de procesos de la UR}} * 100\%$$

Donde:

Procesos alienados a la Cadena de Valor: Es la suma de procesos de la UR que se encuentran vinculados a algunos procesos de la Cadena de Valor.

Total de procesos de la UR: Número total de procesos definidos por la UR.

## 2. ALINEACIÓN DE PROCESOS AL MARCO JURÍDICO

Con el inventario de procesos y subprocesos formalizado por cada Unidad Responsable, se llevó a cabo el cruce de las atribuciones frente a los procesos identificados, con base en lo dispuesto en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE) y el Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE), entre otras disposiciones normativas. (FOR-UR-APP-02)

Lo anterior, dio como resultado una matriz que refleja un análisis general para determinar si los procesos que fueron señalados por las UR corresponden en su totalidad y sin sobrepasar las atribuciones establecidas en dichos ordenamientos.

Cada Titular y Director Ejecutivo tienen un marco de actuación en el ejercicio de sus funciones, por lo que es responsable de la interpretación del marco normativo aplicable. El resultado obtenido a nivel general muestra un 100% de alineación de los procesos a las atribuciones conferidas a las Unidades Responsables.

Método de cálculo:

$$\% \text{ de Alineación de los procesos al marco jurídico} = \frac{\text{Atribuciones soportadas por procesos}}{\text{Total de atribuciones de la UR}} * 100\%$$

Donde:

Atribuciones soportadas por procesos: Es la suma de atribuciones que se encuentran vinculadas a algún proceso(s) definido por la Unidad Responsable.

Total de atribuciones de la UR: Número total de atribuciones de la UR de acuerdo a lo establecido en la LEGIPE y el RIINE.

### 3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL Y PROPUESTA

Resultado de los barridos horizontales y verticales que se realizaron a la estructura orgánica funcional y propuesta de cada Unidad Responsable, se obtuvo el porcentaje de alineación de las estructuras a los procesos, cuya conformación se logra de los datos que identifican las áreas responsables del cumplimiento del proceso y el porcentaje de participación del personal en cada uno de ellos.

Método de cálculo:

$$\% \text{ de Alineación de la estructura a los procesos de la UR} = \frac{\text{Personal dedicado a procesos}}{\text{Total de personal de la UR}} * 100\%$$

Personal dedicado a procesos: Es la suma del personal de la Unidad Responsable vinculados directamente a algún procesos definido por la Unidad Responsable.

Total de personal de la UR: Número de personal adscrito a la Unidad Responsable. Para lo cual se aplicó el formato FOR-UR-APP-04 “procesos frente a estructura propuesta “en el que se identificaron los responsables y participantes de cada proceso y subproceso.

Derivado de lo anterior se realizó un ejercicio a partir del número de personas dedicadas a los procesos de cada Unidad Responsable entre el total de personas de la estructura correspondiente. Tomando como referencia los datos de este indicador se espera que la variabilidad o diferencia entre la estructura funcional y la estructura propuesta sea siempre mayor a cero, es decir, que proyecte un mayor porcentaje de alineación en las estructuras propuestas. De esa manera será posible distinguir el equilibrio de las estructuras propuestas, en relación al incremento o decremento de las plantillas del personal y su involucramiento con los procesos de cada área y en general de cada Unidad Responsable.

Una vez que se cuente con los Análisis de todos y cada uno de las Unidad R se procederá a concluir el Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional, tal como quedó establecido en el acuerdo anteriormente citado

## ANEXO

### Inventario de Procesos y Subprocesos