

Análisis Integral a la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas

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.

Secretaría Ejecutiva

17 de febrero 2017

Contenido

Antecedentes2

Cadena de Valor4

Metodología de apoyo para la construcción de la Cadena de Valor del INE.5

Utilidad de la Cadena de Valor 11

Glosario 12

Antecedentes

A lo largo de su historia, primero como Instituto Federal Electoral y ahora como Instituto Nacional Electoral, se han instrumentado iniciativas que tienen como propósito fundamental, incorporar métodos y procedimientos que fortalezcan la Modernización Administrativa. Lo anterior, en estricto apego al marco normativo vigente y a las reformas políticas electorales; mediante estas iniciativas, se ha cumplido cabalmente con las atribuciones establecidas en situaciones, entornos y realidades cambiantes, que nos han permitido a la vez, implantar técnicas e instrumentos novedosos que han incidido en la organización y gestión institucionales. Lo que no hubiera sido posible sin el apoyo de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos e infraestructura que permitieron satisfacer las demandas ciudadanas y cumplir con las funciones constitucionales encomendadas.

En este sentido, la Modernización Institucional es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas una dirección efectiva e integrada en su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo y asegurar la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño.

La implantación de la administración por procesos en las instituciones que conforman el Estado Mexicano ha evolucionado con un ritmo acelerado en los últimos tres lustros, particularmente en lo que se refiere a las prácticas institucionales que derivan en la prestación de servicios a la sociedad, en aspectos relativos a los resultados en las gestiones que se realizan y de manera fundamental en lo correspondiente a la confianza que se refleja en la transparencia y rendición de cuentas, ante las crecientes demandas sociales de conocer cómo se utilizan y aplican los recursos públicos que se les asignan cada año.

Lo anterior ha implicado llevar a cabo una serie de políticas dirigidas no sólo a reducir el gasto público, sino también a obtener una mayor eficiencia en el ejercicio del mismo, centrándose en el logro de mejoras en la productividad, lo que implica necesariamente liderar una gestión del cambio tanto en el ámbito de la cultura laboral, como en el del clima organizacional, lo cual requiere orientar a la organización al logro de la satisfacción por los servicios ofrecidos, la mejora en los resultados obtenidos y el incremento en la credibilidad y confianza de los ciudadanos.

En ese sentido, el Instituto Nacional Electoral (INE), como organismo público, autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordena la ley. En el ejercicio de su función de organización de las elecciones, ejecuta procesos para dar cumplimiento a los términos que establece la Constitución, con base en los *principios rectores* la certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad para brindar estabilidad política y social a la ciudadanía.

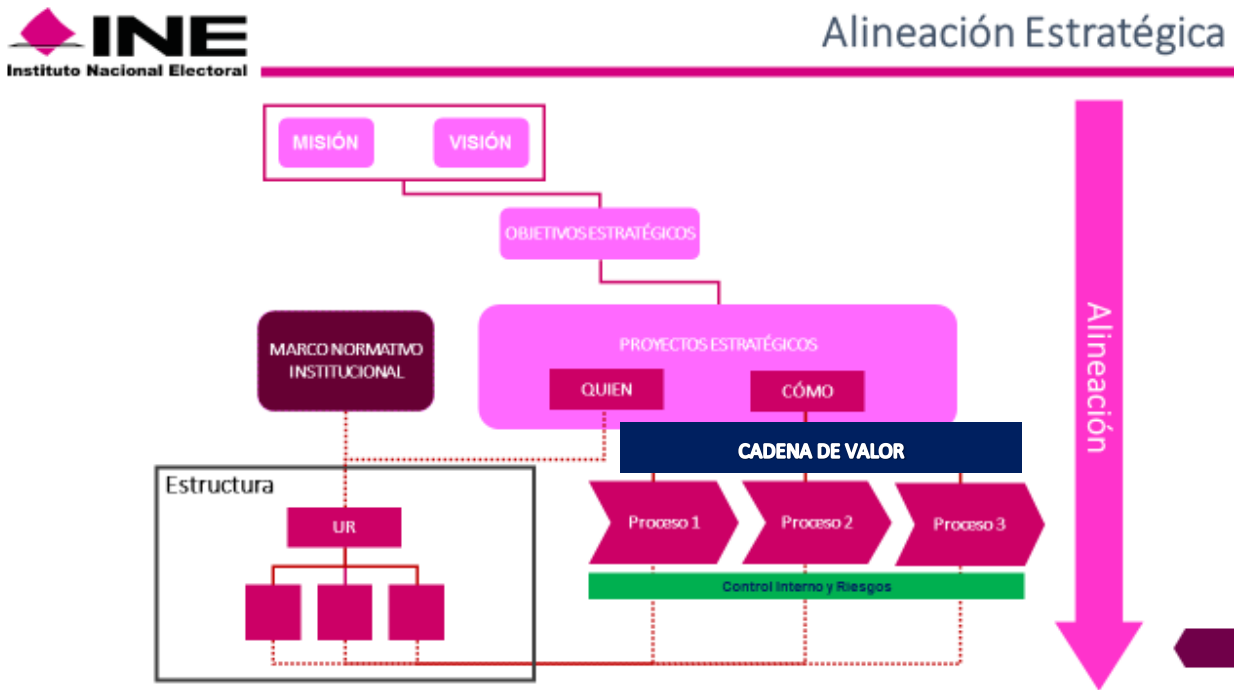
Es por ello que el INE como parte de los esfuerzos para favorecer la modernización administrativa, el desarrollo estratégico de la Institución y el uso racional de los recursos, el INE se ha planteado la necesidad de instrumentar un modelo organizacional orientado a la administración y medición de sus procesos.

A partir del análisis de los objetivos y proyectos estratégicos contenidos en el Plan Estratégico 2016-2026 del 2016-2016 del INE, y con el fin de clasificar, organizar e identificar el grado de relevancia que tienen los procesos sustantivos y de soporte, así como las tareas estratégicas que apoyarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del INE, se utiliza el modelo Cadena de Valor. Este modelo, desarrollado por Michael Porter, comprende la representación gráfica de estos procesos y tareas que apoyarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del INE.

Para la elaboración de la Cadena de Valor se retoma el Marco de Planeación Estratégica (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos) contenidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026 , lo que nos permite alinear los proyectos, procesos y estructuras organizacionales de las Unidades Responsables que conforman al INE con la estrategia institucional que han aprobado sus órganos directivos.

Este orden, denominado Alineación Estratégica implica considerar cada uno de los niveles de Planeación, tomando como punto de partida los Objetivos Estratégicos, su vinculación con los Proyectos Estratégicos, su interacción con los Procesos Sustantivos y finalmente, la transversalidad de los Procesos de Soporte y las Tareas Estratégicas. Lo anterior como se puede observar en el Gráfico terminará incidiendo en la propia estructura del Instituto.

A continuación se presentan en forma gráfica los componentes de la Alineación Estratégica referida:



Cadena de Valor

La Cadena de Valor considera a las principales actividades de una institución como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida de que éste pasa por cada una de ellas. En este marco, la Cadena de Valor, cuyos aspectos conceptuales y metodológicos se desarrollan en el presente documento, se funda en un factor clave para impulsar un nuevo paradigma de acción: orientar la gestión hacia la ciudadanía.

Por lo anterior, para lograr los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026, se deberá identificar su correspondencia con los **procesos sustantivos**, mismos que permitirán dar cumplimiento a la misión y visión del INE, así como de los **procesos de soporte** que refieren a las **actividades de apoyo** para obtener productos intermedios o insumos para los propios **procesos sustantivos**.

De la integración, coherencia y articulación entre estos dos conjuntos de procesos interrelacionados depende que se logre eficiencia y eficacia en el INE. Pero la vinculación entre los dos conjuntos mencionados no deviene de un proceso automático que ordena y sistematiza la interdependencia de las funciones institucionales, sino que es el producto de un esfuerzo intencional de integración y compatibilización de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE) y el Plan Estratégico del INE 2016-2026.

Para lograr lo anterior, se realizará el análisis de los procesos que lleva a cabo el INE como un flujo de las actividades de conversión que dan base a la transformación de insumos en productos institucionales adecuados. Las ventajas de su aplicación atienden a aspectos múltiples. Este tipo de análisis, en forma enunciativa pero no limitativa, hace posible una clara delimitación de responsabilidades de los procesos y procedimientos; simplifica la identificación de responsabilidades individuales y solidarias por aciertos y errores en el trabajo; permite la incorporación de indicadores para monitorear y ajustar las acciones de un determinado sistema o proceso; hace posible la previsibilidad de productos y resultados; posibilita estudiar los “tiempos muertos” que incrementan los costos de producción; evita la discrecionalidad y la alteración arbitraria de la gestión de los procesos; permite un rápido acceso al conocimiento y escrutinio de la realización del trabajo; transparenta las modalidades de trabajo; permite el estudio, la supervisión, el control y el mejoramiento del flujo de las actividades y de los métodos de trabajo.

Metodología de apoyo para la construcción de la Cadena de Valor del INE.

La construcción de la Cadena de Valor implicó relacionar y alinear los componentes del Marco Normativo, el Plan Estratégico del INE 2016-2026 y la identificación de los procesos de cada Unidad Responsable, de forma tal que todas las actividades que se realizan dentro del INE encuentren sentido dentro de alguna de las actividades de valor.

Para la construcción de la propuesta de Cadena de Valor del INE se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Uno de los primeros elementos a considerar en el análisis de la Cadena de Valor fue el Marco Normativo vigente, a través de la interpretación a lo que en él se contempla para cada proceso sustantivo, comparándolo con las atribuciones del Instituto Nacional Electoral de conformidad con lo dispuesto en el art. 32 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales LEGIPE.
- Se identificaron los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico del INE 2016-2026 para el cumplimiento de la visión y misión del Instituto.
- Se hizo un primer ejercicio de entradas y salidas de la Cadena de Valor a través de la ponderación y priorización de la razón de ser del INE.
- Con base en lo anterior y con el inventario de procesos del INE, se definieron las etapas o “eslabones” que integran la Cadena Valor. Aquí se entiende por etapa una fase, paso o proceso diferenciado del resto de la cadena, que produce o agrega sentido para el cumplimiento de las atribuciones.
- Se alinearon los procesos identificados en la Cadena de Valor con los objetivos estratégicos del INE.
- Se revisaron las conexiones: Como se ha señalado, la Cadena de Valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Por ello, se revisaron las formas en que las conexiones o eslabones se relacionan entre sí, al desempeñar una actividad así como el costo o desempeño de la otra. Lo anterior tratando de ubicar la ventaja competitiva que pueden llevar las mismas conexiones en cuanto a la optimización y coordinación de sus propios procesos.
- Proceder con las relaciones entre un proceso diferenciado de otro.
- Identificar la ruta crítica y alrededor de la cual se deben acotar los límites

- Identificación de los procesos que realizan las Unidades Responsables que inciden directamente a la Cadena de Valor

Uno de los propósitos de la Cadena de Valor es asegurar que todos los procesos del Instituto se desarrollen y ejecuten de manera coordinada para dar cumplimiento a la misión institucional. En este sentido, como ya se ha mencionado, la Cadena de Valor del INE es el elemento principal que permite identificar en un mapa, los procesos del Instituto, su interrelación y transversalidad y observar en su conjunto el funcionamiento del Instituto. Al analizar la Cadena de Valor, se podría concluir que un proceso puede ser considerado una cadena de valor. Esto significa que en la secuencia de pasos dirigidos a obtener un producto o servicio, cada uno de esos pasos o tareas añade valor al paso precedente.

Con base en lo anterior, la propuesta de Cadena de Valor del INE, está conformada por los siguientes componentes:

- Procesos Sustantivos: Son Procesos que intervienen directamente en la generación del producto o servicio que se entrega al cliente.
- Procesos de Soporte: Son Procesos que apoyan los Procesos Sustantivos cubriendo requerimiento internos para asegurar su buen funcionamiento.
- Tareas Estratégicas: Son Procesos destinados a definir y controlar las metas de la Institución, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con el cumplimiento de la misión y visión del Instituto.

Como resultado del análisis de la Cadena de Valor, se desprende la siguiente propuesta:

Procesos Sustantivos:

- Integrar el Registro Nacional de Electores y emitir la Credencial para votar
- Organizar Elecciones.
- Gestionar Prerrogativas y Tiempos del Estado en Radio y Televisión
- Fiscalizar a sujetos Obligados
- Promover la Cultura Cívica
- Procurar Justicia Electoral
- Transparencia y Rendición de Cuentas.

Procesos de Soporte

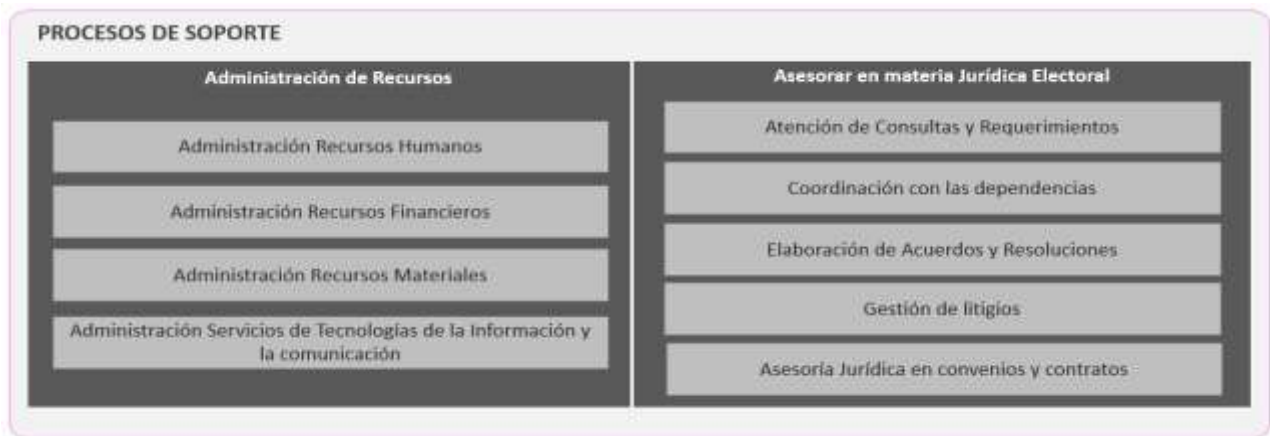
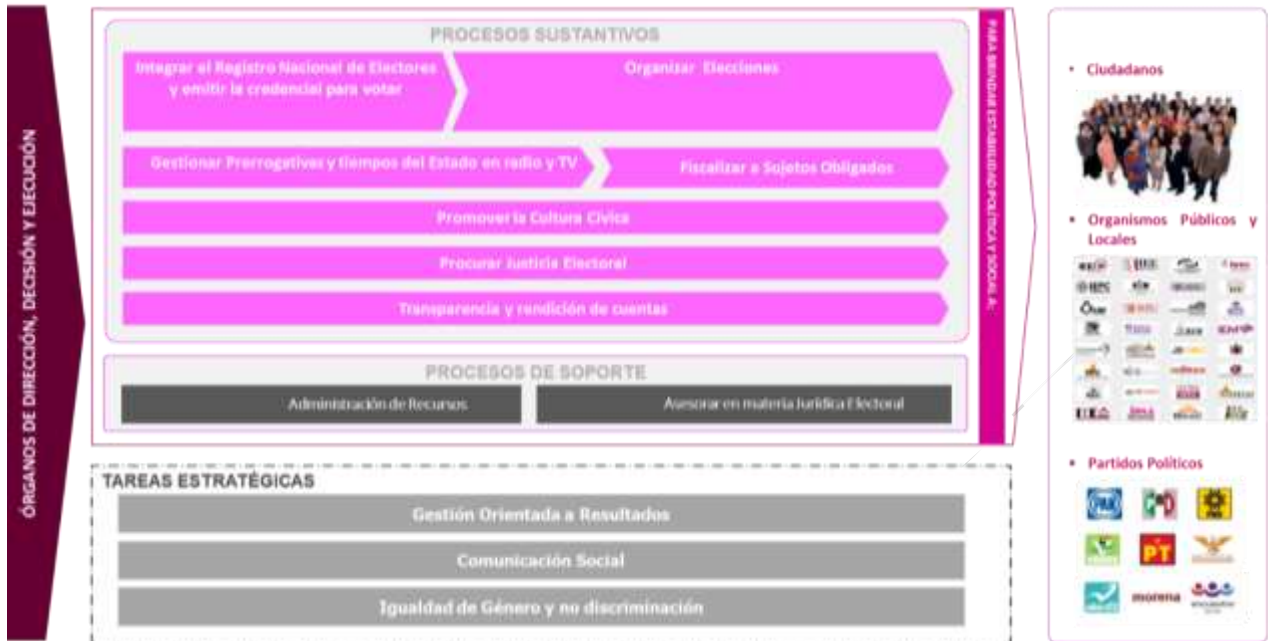
- Administración de Recursos
- Humanos
- Financieros
- Materiales
- Servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Asesorar en materia Jurídica Electoral
- Atención de Consultas y Requerimientos
- Coordinación con las dependencias
- Elaboración de Acuerdos y Resoluciones
- Gestión de litigios
- Asesoría Jurídica en convenios y contratos

Tareas Estratégicas:

- Gestión Orientada a Resultados
- Comunicación Social
- Igualdad de Género y no discriminación

Los “Procesos de soporte y tareas estratégicas”, no se ven reflejados en las atribuciones señaladas en la LEGIPE, ya que son procesos que robustecen a los Procesos sustantivos del Instituto por lo que sus facultades se verán reflejadas en las disposiciones reglamentarias del INE.

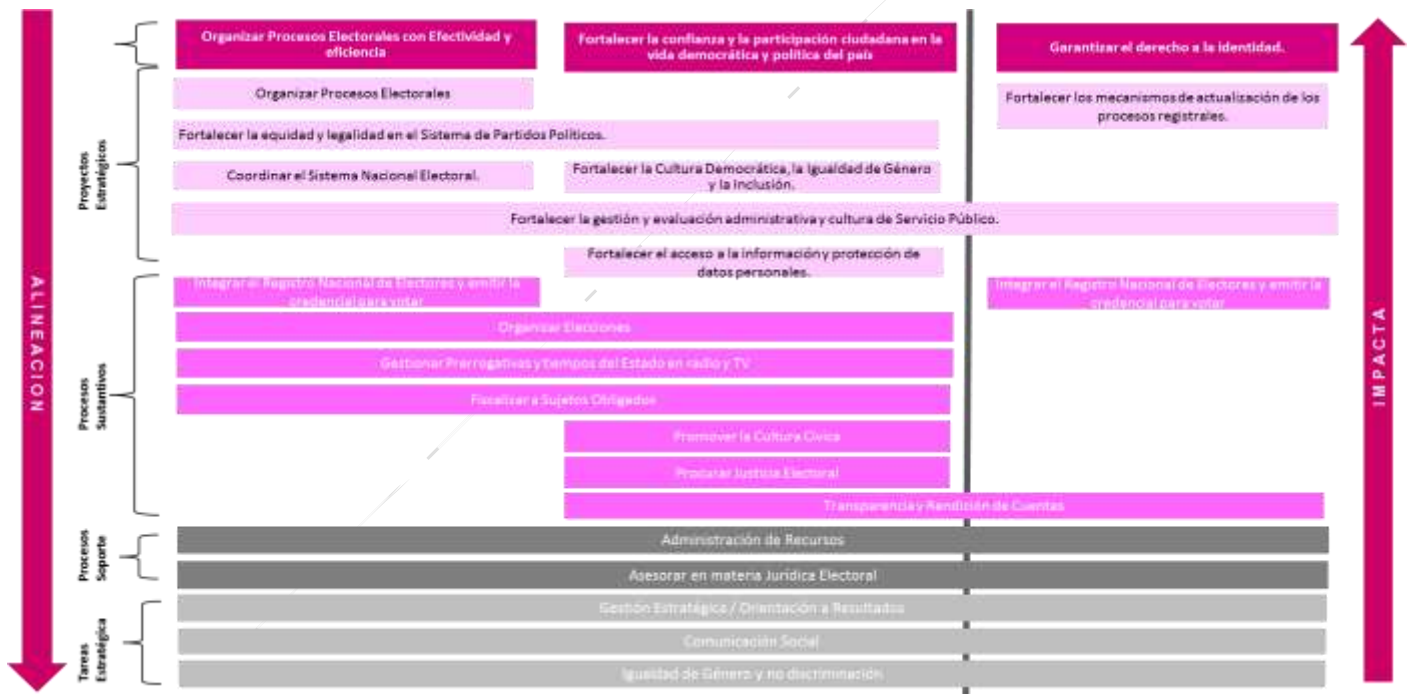
A continuación se presenta en forma gráfica la Cadena de Valor propuesta:



Tomando como punto de análisis de la propuesta de Cadena de Valor a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026 es posible establecer claramente las diferencias entre los procesos y las funciones que se realizan en el Instituto. Identificando aquellos procesos que dan un aporte insustituible al cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados, que materializan la misión o razón del ser del INE.

En otras palabras, es necesario conocer en forma precisa todos los procesos que se desarrollan en el Instituto para poder ubicar aquellos que contribuyen directamente en el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos del Instituto y los que apoyan y facilitan el desarrollo de los primeros.

En el siguiente gráfico se presenta la alineación de los Procesos del INE con sus Objetivos Estratégicos:



Utilidad de la Cadena de Valor

A partir del análisis de los objetivos y proyectos estratégicos, se desarrolló la Cadena de Valor que identifica a los procesos sustantivos, procesos de soporte y las tareas estratégicas que apoyarán el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del Instituto Nacional Electoral y, por tanto, marca la pauta para alinear todos los proyectos, procesos y estructuras organizacionales de las Unidades Responsables que conforman al INE con la estrategia institucional.

Siguiendo la mecánica de los pasos antes descritos y una vez teniendo como insumo la validación de los procesos sustantivos, así como la estructura funcional actual, se estará en posibilidad de que cada Unidad Responsable tenga elementos formales para construir y justificar su estructura organizacional basada en procesos.

Glosario

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una organización. Se dividen en dos amplios tipos:

Actividades Sustantivas: Son las implicadas en la creación física del producto, y su transferencia al destinatario del servicio.

Actividades de Apoyo: Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos tecnológicos, materiales y humanos.

Cadena de Valor: Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una organización, a través de la desagregación de las actividades generadoras de valor a medida que éste pasa por cada una de ellas. La Cadena de Valor despliega el valor total del servicio que está formado por procesos sustantivos y de soporte.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Proceso: Conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (subobjetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de pasos, que son las acciones necesarias para producir resultados.

Proceso Estratégico: Son Procesos destinados a definir y controlar las metas de la Institución, sus políticas y estrategias. Están en relación muy directa con la misión/visión de la Institución.

Proceso Sustantivo: Son Procesos que intervienen directamente en la generación del producto/servicio que se entrega al cliente.

Proceso de Soporte: Son Procesos que apoyan los Procesos Sustantivos cubriendo requerimiento internos para asegurar el buen funcionamiento.

Valor Público: Remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. El valor se genera en la medida que un público reconozca el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del servicio como respuesta adecuada a la misma.