

Informe Final del Análisis Integral a la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del Instituto Nacional Electoral.

30 de mayo de 2017

Contenido

Antecedentes	2
Justificación	6
Introducción.....	8
Marco Metodológico	11
1.- Validación de Procesos y Alineación a la Cadena de Valor	18
2. Alineación de Procesos al Marco Jurídico.....	19
3. Análisis de la Estructura Orgánica Funcional y Propuesta.....	20
Resultados del Análisis de cada una de las Unidades Responsables	21
Recomendaciones.....	27
Informe Final del Análisis a la Estructura Orgánica y Funcional.....	35
Bibliografía.....	36
Documentos de Referencia	39
Glosario y términos.....	41

Antecedentes

En México, el modelo tradicional de las organizaciones públicas que se desarrolló desde una visión del Estado, indujo a la formación de estructuras organizacionales formales y jerárquicas en la asignación de roles y funciones esquematizados en forma piramidal con diseño vertical.¹

En las instituciones del sector público que conforman el Estado Mexicano, la transición de una administración por funciones a una por procesos, ha evolucionado con un ritmo acelerado en los últimos tres lustros,² particularmente en lo que se refiere a las prácticas institucionales que están directamente relacionadas con la prestación de servicios a la ciudadanía, ante las exigencias de conocer cómo se utilizan y aplican los recursos que emanan de la sociedad y que derivan en aspectos relativos a la gestión por resultados y de manera fundamental en la transparencia y la rendición de cuentas.

Lo anterior ha requerido implantar una serie de políticas dirigidas a obtener una mayor eficiencia en el ejercicio del gasto público, centrándose no sólo en la reducción del mismo y en el logro de mejoras en la productividad, sino también en la definición de un conjunto de medidas de austeridad, lo que ha implicado necesariamente orientar los resultados al cumplimiento de sus funciones sustantivas con el objetivo de elevar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos.

En este contexto, el modelo mexicano de organización electoral, definido a partir de la arquitectura institucional de los órganos de gestión electoral, es el resultado de distintas reformas electorales cuyo origen se remonta a mediados del siglo pasado, pero cuya configuración actual es producto de las reformas que a partir de 1990 lograron como resultado la creación del Instituto Federal Electoral (IFE), que concebido desde su fundación como un organismo con alta capacidad de respuesta frente a un entorno cambiante en la organización de elecciones, implantó un

1 Cabrero Enrique, Escotto Teresita, *"Evolución reciente de los procesos de reforma de la Administración Pública y su efecto en los modelos organizacionales"*, CIDE, 1992.

2 María del Carmen Pardo, *"La propuesta de modernización administrativa en México: Entre la tradición y el cambio 1940 – 2006"*, México, El Colegio de México, 2009.

Servicio Profesional Electoral que le permitió cumplir con sus funciones constitucionales durante casi un cuarto de siglo y que actualmente como Servicio Profesional Electoral Nacional, constituye uno de los elementos más importantes de la transición institucional para garantizar imparcialidad y objetividad en su función constitucional de organizar elecciones³.

Creado por los procesos de la “transformación institucional, resultado de las reformas que fueron moldeando su estructura”⁴, aunado a la complejidad de las condiciones recientes y las exigencias de una sociedad más participativa y sensible el Instituto Nacional Electoral (INE) desde su nacimiento se ha propuesto redefinir su organización en estructuras más horizontales, espacios organizativos más flexibles, abiertos al cambio y a la movilidad ante los organismos con los que interactúa⁵.

En el trayecto de la transformación institucional, el Consejo General acordó llevar a cabo el primer estudio sobre la situación que guardaba la estructura organizacional del IFE, respaldado por los planteamientos de diversas instancias, respecto a dimensionar la situación que guardaba la estructura organizacional en el periodo que separaba a un proceso electoral federal de otro, a efecto de contar con información suficiente y actualizada que orientara la toma de decisiones institucionales.

Las conclusiones del estudio contratado al *Deloitte Consulting Group*, son una referencia que permiten conocer el funcionamiento de las Unidades Responsables previo a la última reforma político-electoral, no obstante lo anterior, permiten comprender las dinámicas y antecedentes organizacionales a nivel institucional, y en su caso, permitirían identificar áreas específicas de mejora ante la imperiosa necesidad de hacer más eficiente la operación del Instituto.

3 Córdova, Lorenzo, “Dilemas de Servicio Profesional Electoral Nacional”, México, El Universal, 7 de marzo de 2014.

4 Salazar Ugarte, Pedro, “Y sin embargo yo no firmé”, México, El Universal, 20 de octubre de 2016.

5 Culebro Jorge, “Cambio Estructural”, México, Porrúa, 2000.

Las recomendaciones del mismo, sin duda constituyeron la base para el inicio de la transformación institucional, un referente para orientar las decisiones estratégicas, en el corto, mediano y largo plazo y un medio que permitiera impulsar mayores niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos, al tiempo de generar un impacto presupuestal positivo, de cara a la ciudadanía.

El periodo comprendido por los últimos cinco años, resultado de la reforma constitucional en materia político-electoral de 2014, rediseñó el régimen electoral mexicano y transformó el IFE en una autoridad de carácter nacional, estableciendo 74 nuevas atribuciones al INE, con el mandato de homologar los estándares y garantizar que los procesos electorales federales y locales se organicen con altos niveles de calidad.

En preparación al proceso electoral 2018, y en acatamiento a lo mandatado por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, la Junta General Ejecutiva ordenó a través del Acuerdo INE/JGE248/2016, la realización de un análisis integral a la estructura orgánica y funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del Instituto, que en sus considerandos señala, entre otros los siguientes aspectos:

- La participación casi ininterrumpida del INE en procesos electorales extraordinarios, locales y en la elección del Constituyente de la Ciudad de México, no ha permitido destinar espacios deliberativos ni de reflexión suficiente para la revisión de los aspectos instrumentales y administrativos que involucran el actuar cotidiano de las áreas del Instituto.
- La atención y desarrollo de los procesos electorales mencionados han permitido a las áreas del Instituto evidenciar las fortalezas, así como las áreas de oportunidad que presentan sus correspondientes estructuras ejecutivas, en relación a las atribuciones que tienen identificadas en el marco normativo aplicable.

- Se ha detectado falta de alineación, en algunas áreas, entre las nuevas actividades que se desarrollan y lo previsto en los Manuales de Organización del Instituto; otras detectan que sus estructuras operativas actuales son superiores a la cantidad de actividades que ahora atienden, mientras que algunas otras han manifestado aumento en el número de actividades o asuntos que deben atender a raíz de la Reforma.
- Resulta por tanto indispensable analizar los supuestos expresados y la posibilidad de dar funcionalidad operativa con una estructura ejecutiva eficiente y congruente con las atribuciones que constitucional y legalmente tiene encomendadas este Instituto.
- Se hace necesario solicitar un análisis, coordinado por la Unidad Técnica de Planeación y con el acompañamiento de la Dirección Ejecutiva de Administración, que permita dimensionar las atribuciones y procesos que se llevan a cabo en las UR, en concordancia con el diseño actual de sus áreas.
- El análisis deberá 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.

Y los siguientes acuerdos:

Primero. Se instruye a los titulares de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas de este Instituto a realizar el análisis integral a que se refiere la parte considerativa de este Acuerdo.

Segundo. Se instruye a la Unidad Técnica de Planeación para que coordine los trabajos de análisis, con base en el plan de trabajo que elabore, y rinda un informe final a esta Junta General en el mes de junio

de 2017, en el entendido de que podrá ir presentando trabajos e informes parciales por Dirección Ejecutiva o Unidad Técnica, según se vayan concluyendo las respectivas propuestas.

Tercero. La Dirección Ejecutiva de Administración coadyuvará con la Unidad Técnica de Planeación y las áreas respectivas, en el análisis del impacto presupuestal y organizacional, dentro del ámbito de su competencia.

Cuarto. La Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral deberá a la brevedad realizar el análisis del impacto que, en su caso, se tendría respecto de los cargos y puestos que fueron objeto de integración en las Unidades Técnicas de este Instituto y que eventualmente serán motivo de análisis y reestructura, e informar a la Secretaría Ejecutiva, a fin de que se realicen las propuestas que correspondan.

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, el análisis integral comprende aspectos cuantitativos de la estructura formal orgánica y funcional, y cualitativos, de la estructura informal, que surge de la interacción entre los miembros de la institución y aquellos que forman parte de las organizaciones con las que se lleva a cabo una estrecha coordinación.

Justificación

Desarrollar el análisis de un modelo de innovación organizacional en contraste con uno tradicional, representó para el Instituto un reto que ameritó abordarse bajo el marco de políticas previamente definidas, que nos llevaron desde el diseño de su reestructura, los procesos y subprocesos, la reorganización, los espacios

organizativos y la comunicación, hasta las relaciones interinstitucionales que lo posicionan en su contexto⁶.

Con la finalidad de dar sustento a los elementos fundamentales para realizar el análisis, se llevó a cabo una revisión de mejores prácticas en materia de estructuras orgánicas y funcionales y administración por procesos, cuyo objetivo principal ha sido fomentar la innovación, la comunicación, el desarrollo tecnológico, mejorar el desempeño y fortalecer a la organización, realizadas en los sectores público y privado a nivel nacional e internacional, y de organización de elecciones en otras partes del mundo.

Compararnos con otros modelos de reorganización, reestructuración y en su caso frente a otras experiencias en la implantación de la administración por procesos, nos permitió retomar experiencias exitosas, prever dificultades y retomar las mejores prácticas, sin perder de vista que las similitudes institucionales son generales y que la especificidad del INE es consabida a nivel nacional e internacional, el ejercicio comparativo fortaleció y mejoró las variables consideradas en el Análisis Integral que se presenta el día de hoy Junta General Ejecutiva.

Para llevar a cabo el análisis integral de la estructura orgánica y funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del INE se tomó como marco de referencia lo siguiente:

I Los resultados de Auditorías practicadas al Instituto por el Órgano Interno de Control y por la Auditoría Superior de la Federación relacionadas con el objeto del análisis presentados en los informes correspondientes.

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

II El Modelo de la Administración por Procesos, componente del SIPSEI⁷, mediante el que se subraya la importancia de transitar institucionalmente, de manera gradual, en la conceptualización y ejecución de funciones hacia procesos, adecuar la estructura orgánica y armonizar la ejecución de sus procesos en concordancia a la ejecución de sus funciones hacia el cumplimiento de la misión institucional.

III El Modelo Integral de Planeación Institucional (MIPI)⁸, en su definición relacionada a la Planeación Operativa y su contribución como componente a través de las Políticas y los Programas Generales y en vinculación a la Planeación Táctica a través de la Cartera Institucional de Proyectos; y en vinculación a la Planeación Estratégica a través del Plan Estratégico Institucional, relacionada directamente con el Presupuesto orientado a la Planeación, con la finalidad de optimizar la operación, obtener la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño y en el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua de sus proceso.

Introducción

Avanzar conforme lo establecido en el marco del Acuerdo INE/JGE248/2016 aprobado por la Junta General Ejecutiva requirió como fue presentado en los informes correspondientes⁹, elaborar un plan de trabajo, establecer un cronograma, llevar a cabo un diagnóstico con base en la información documental, estadística y de sistemas solicitada a las Unidades Responsables, definir una ruta metodológica y plantear los ámbitos de acción con respecto a los marcos normativo, operativo y administrativo.¹⁰

7 Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, Aprobado por el Consejo General mediante el Acuerdo CG720/2010, 13 diciembre del 2010.

8 Aprobado mediante acuerdo CG173/2011. Tomado del *Documento Constitutivo del Comité de Planeación Institucional*, IFE.

9 Informes mediante los cuales se presentaron la Cadena de Valor y la Ruta Metodológica como insumos para dar cumplimiento al Acuerdo INE/JGE248/2016 en Sesiones Ordinarias de la Junta General Ejecutiva del 17 de febrero y 27 marzo de 2017, respectivamente.

10 Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE) como en el Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE) y disposiciones aplicables. FOR-UR- APP-02

Desarrollar el análisis hasta este punto, requirió en el trayecto definir su alcance, aclarar conceptos, solucionar algunos conflictos y diferencias, clarificar términos, parámetros y criterios, establecer reglas del juego flexibles y realizar algunos ajustes para adecuarlo y permitir su evolución junto con el conocimiento de quienes participamos en él, sin desbocarlo en un proyecto sin límites, donde su alcance pudiera resultar infinito y en consecuencia inalcanzable.

Para su implementación de acuerdo al cronograma establecido en el plan de trabajo, fue necesario llevar a cabo el Análisis en tres etapas. La primera mediante la cual se analizó el grupo conformado por las tres Unidades Técnicas en acatamiento a lo mandatado por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

La segunda fue analizando cada una de las Unidades Responsables por grupos de manera paralela; y la tercera, que fue incorporando de manera transversal cada uno de los resultados de las Unidades Responsables que pudieron irse terminando.

Para llevar a cabo el análisis integral a la estructura orgánica y funcional fue necesario contar con tres insumos fundamentales, la Cadena de Valor, el inventario de procesos y subprocesos correctamente identificados y el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2026, requisito indispensable para su alineación.

La construcción de la Cadena de Valor¹¹ requirió visualizar de manera integral el impacto orientado a la ciudadanía, la contribución a la generación de valor público y la alineación con el Marco de Planeación Estratégica (Misión, Visión y Objetivos Estratégicos), contenidos en el Plan Estratégico del INE 2016-2026¹², conformada por los Macro Procesos, su interacción con los Procesos Sustantivos, y su transversalidad con los Procesos de Soporte y las Tareas Estratégicas institucionales.

11 Presentada como insumo para llevar a cabo el Análisis establecido en el Acuerdo INE/JGE248/2016, 17 febrero de 2017.

12 Acuerdo INE/CG870/2016/2016 del 21 de diciembre de 2016 por el que se aprobó el PEI. http://www.ine.mx/archivos2/DS/recopilacion/JGEor201612-19ac_01P05-03xPLAN.pdf

Considerando que el universo de procesos y subprocesos, identificados a nivel institucional, con el que se contaba en el momento en el que fue establecido el acuerdo que da origen a este análisis, presentaba una gran heterogeneidad, se tomó la decisión de esperar los resultados del Diagnóstico del nivel de Madurez de los Procesos, que por requerimiento del Comité de Planeación Institucional¹³ se realizó durante el último cuatrimestre del 2016, del que se retomaron las tres recomendaciones más relevantes:

- 1) Continuar con la transición de una administración por funciones a una administración por procesos, en el marco del Modelo de Administración por Procesos del INE.
- 2) Elaborar una propuesta de Cadena de Valor, de acuerdo con lo establecido en el SIPSEI, en el componente de Administración por Procesos, y
- 3) Alinear el Análisis Integral de la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, al Plan Estratégico Institucional 2016 - 2026.

Cabe señalar que para la realización del presente análisis solamente se contemplaron las plazas de la estructura funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas a que se hace referencia en el mismo y que a continuación se enlistan en orden:

1. Coordinación de Asuntos Internacionales
2. Coordinación Nacional de Comunicación Social
3. Dirección Ejecutiva de Administración
4. Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica
5. Dirección Ejecutiva de Organización Electoral
6. Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

¹³ Presentado en la primera y segunda sesiones ordinarias del Comité de Planeación Institucional, el 1° y el 8.12 de 2016, respectivamente. <https://intranet.ine.mx/comisionesCG/CPI/2016/ORD/08diciembre/cpi-2so-2016-12-08-p6.pdf>

7. Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores
8. Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional
9. Dirección del Secretariado
10. Dirección Jurídica
11. Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación
12. Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral
13. Unidad Técnica de Fiscalización
14. Unidad Técnica de Planeación
15. Unidad Técnica de Servicios de Informática
16. Unidad Técnica de Transparencia y Protección de Datos Personales
17. Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales

Marco Metodológico

Considerando que existen diversos métodos de aproximación: experimental, comparativo, estadístico, sucesivo e histórico, entre otros, fue necesario y pertinente utilizar durante el análisis al menos tres de estos a efecto de complementar la visión y el propio análisis de resultados con la mayor objetividad posible¹⁴.

La conformación de cada uno de los tres pasos definidos en la Ruta Metodológica¹⁵ que constituye en sí misma una revisión integral de la Institución y la acerca de manera ordenada hacia la alineación de la Arquitectura Institucional establecida en el SIPSEI, se estableció, con base en tres marcos de actuación:

- a) Marco normativo aplicable y las atribuciones correspondientes al mismo como base de actuación de las Unidades Responsables;
- b) Marco operativo, con base a las funciones sustantivas que derivan del anterior;

14 Sartori, Giovanni, "La política. Lógica y método en las ciencias sociales", México, Fondo de Cultura Económica, 2015.

15 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.

c) Marco administrativo, con base en el impacto presupuestal que generen los cargos y puestos, tanto en la rama administrativa como en el Servicio Profesional Electoral Nacional.

Adicionalmente y con el objetivo de brindar elementos cualitativos y cuantitativos al análisis que apoyen la toma de decisiones, se tomaron como base diferentes parámetros y criterios.

Para el ámbito cualitativo, se consideraron los resultados y contenidos de los siguientes insumos:

- Ejercicio FODA desarrollado en el marco de la Comisión Temporal de Modernización, a raíz de las nuevas atribuciones derivadas de la reforma en materia política-electoral de 2014¹⁶.
- Ejercicio PESTEL¹⁷ desarrollado como insumo para la construcción del Plan Estratégico Institucional 2016 – 2026.
- Justificación solicitada a cada uno de los titulares de las Unidades Responsables como parte de este análisis¹⁸.

Para el ámbito cuantitativo, se definieron un conjunto de indicadores asociados a los pasos establecidos en la ruta metodológica que de acuerdo a sus fichas técnicas quedaron definidos de la siguiente manera:

¹⁶ Autodiagnóstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, solicitado por la Comisión Temporal de Modernización Institucional a la DEA en el mes de julio del año 2015.

¹⁷ Método de Análisis Organizacional en torno a: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

- Gimbert Javier. Pensar estratégicamente, modelos, conceptos y reflexiones. Deusto, Barcelona 2010

¹⁸ Oficio INE/UTP/093/2017. Formato: Justificación Estructura Propuesta - FOR-UTP-AIO-03

Indicadores para el Análisis Integral de la Estructura Orgánica Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del Instituto Nacional Electoral

I. Alineación de los procesos a la Cadena de Valor

Método de cálculo

$$APCV = (PACV / TP) * 100\%$$

Donde:

APCV = Alineación de los procesos a la Cadena de Valor

PACV = Procesos de la Unidad Responsable alineados a la Cadena de Valor

TP = Total de procesos de la Unidad Responsable

Descripción del indicador

La Cadena de Valor está conformada por los Macroprocesos Sustantivos, de Soporte y Tareas Estratégicas, enfocados al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional 2016-2026, con apego al mandato constitucional y legal del Instituto Nacional Electoral.

El indicador refleja el porcentaje de alineación de los Procesos Sustantivos de la Unidad Responsable al/los Macro Proceso/s de la Cadena de Valor. Es importante señalar que cada uno de los Procesos definidos por las Unidades Responsables deberán estar alineados al marco de planeación estratégica establecido a nivel institucional, de lo contrario no es considerado un proceso que agrega valor para el cumplimiento de dichas disposiciones.

Numerador: Procesos de la UR alineados a la Cadena de Valor

Se integra por la suma de los procesos de la UR que se encuentran vinculados a algún macroproceso de la Cadena de Valor.

Denominador: Total de procesos de la UR

Nivel de desagregación	Unidad de medida
Unidad Responsable	Porcentaje de Alineación
Línea Base	
99%	Porcentaje de alineación del total de los procesos del INE a la Cadena de Valor
Meta	
Alineación = 100%	
Semaforización	
100%	Nivel máximo de alineación
100% > Resultado del Indicador	Es necesaria una revisión detallada del inventario de los procesos y subprocesos, de la Cadena de Valor del Instituto así como su alineación.

II. Alineación de los procesos al marco jurídico

Método de cálculo

$$\text{APMJ} = (\text{ASP} / \text{TAUR}) * 100\%$$

Donde:

APMJ = Alineación de los Procesos al Marco Jurídico;

ASP = Atribuciones soportadas por procesos;

Descripción del indicador

Vinculación de los Procesos Sustantivos, frente a lo dispuesto en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE) y el Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE), entre otras disposiciones normativas aplicables al marco de actuación de las Unidades Responsables.

El cruce se desarrolló en una matriz de análisis para determinar si los procesos que fueron señalados por las UR corresponden en su totalidad con las atribuciones conferidas.

El indicador refleja el porcentaje de cumplimiento a lo establecido en la ley (LGIPE y RIINE) de la Unidad Responsable.

Es importante señalar que cada uno de los Procesos definidos por las Unidades Responsables deberán estar alineados al marco jurídico.

Numerador: Atribuciones soportadas por procesos

Suma de atribuciones que se encuentran vinculadas a algún proceso(s) definido por la Unidad Responsable.

Denominador: Total de atribuciones de la UR

Número total de atribuciones de la UR de acuerdo a lo indicado en LGIPE y RIINE.

Nivel de desagregación

Unidad de medida

Unidad Responsable

Porcentaje de Alineación

Línea Base

95%

Porcentaje de alineación del total de los procesos del INE al Marco Jurídico (LGIPE y RIINE).

Meta

Alineación = 100%

Semaforización

100%

Nivel máximo de alineación

100% > Resultado del Indicador

Es necesaria una revisión detallada del inventario de los procesos y subprocesos así como su alineación a las atribuciones que la ley les confiere.

III. Porcentaje de personal de plaza presupuestal y del SPEN.

Método de cálculo

$$PPPS = (PPYS / TEUR) * 100\%$$

Donde:

PPPS = Porcentaje de personal en la rama administrativa y en SPEN;

PPYS = Personal contratado por plaza presupuestal o del SPEN;

TEUR = Tamaño total de la estructura de la Unidad Responsable;

Descripción del indicador

A partir de la información recibida por las Unidades Responsables se identifica la distribución por tipo de adscripción y contratación, lo que permite saber cuántas plazas están dispuestas en la Rama Administrativa, el Servicio Profesional Electoral Nacional y el régimen de contratación por prestación de servicios profesionales de honorarios.

Numerador: Porcentaje de personal en la rama administrativa y en SPEN

Suma del número de plazas presupuestales más plazas del SPEN adscritas a la Unidad Responsables.

Denominador: Total de personal de la UR

Número total de plazas adscritas a la UR.

Nivel de desagregación

Unidad Responsable

Unidad de medida

Porcentaje

Línea Base

80%

Porcentaje de personal de plaza presupuestal y del SPEN del total de la estructura a los procesos establecidos en el INE.

IV. Alineación de la estructura a los procesos de la Unidad Responsable.

Método de cálculo

$$\text{AEPUR} = (\text{PDA} / \text{TPUR}) * 100\%$$

Donde:

AEPUR = Alineación de la Estructura a los Procesos de la UR;

PDA = Atribuciones soportadas por procesos;

TPUR = Total de atribuciones de la UR;

Descripción del indicador

Una vez que los procesos y subprocesos han sido alineados a los objetivos instituciones y al marco jurídico se realiza una alineación con la estructura organizacional de la Unidad Responsable para identificar el porcentaje del personal que contribuye directamente al cumplimiento de los procesos y al desarrollo de las funciones sustantivas correspondientes.

Numerador: Personal dedicado a procesos

Suma del personal de la Unidad Responsable vinculados directamente a algún procesos definido por la Unidad Responsable.

Denominador: Total de personal de la UR

Número de personal adscrito a la Unidad Responsable.

Nivel de desagregación

Unidad Responsable

Unidad de medida

Porcentaje de Alineación

Línea Base

80%

Porcentaje de alineación del total de la estructura a los procesos establecidos en el INE.

Meta

Alineación = 100%

Semaforización

75% < Resultado <= 100%

Cumplimiento de la meta correspondiente

60% <= Resultado <= 75%

Se recomienda una revisión de la estructura organizacional y su vinculación a los procesos

Resultado < 60%

Es necesaria una revisión de la estructura y su vinculación a los procesos y subprocesos

V. Porcentaje de tiempo destinado a la ejecución de los procesos

Método de cálculo

$$TE = (THE / THUR) * 100\%$$

Donde:

TE = Porcentaje de tiempo destinado a la ejecución de los procesos;

THE = Total de horas de ejecución;

THUR = Total de horas laborables de la UR.

Descripción del indicador

Distribución del tiempo destinado a la ejecución de los Procesos de cada Unidad Responsable, considerando, las plazas de los niveles de dirección, supervisión y ejecución.

Numerador: Total de horas de ejecución

Suma de horas que el personal de la Unidad Responsable destina a realizar funciones de ejecución de los procesos.

Denominador: Total de horas laborables de la UR

Suma del total de horas que labora el personal de la Unidad Responsable.

Nivel de desagregación

Unidad Responsable

Unidad de medida

Porcentaje

Línea Base

80%

Porcentaje de alineación del total de la estructura a los procesos establecidos en el INE.

Meta

Alineación = 80%

Semaforización

75% < Resultado <= 100%

Cumplimiento de la meta correspondiente

60% <= Resultado <= 75%

Se recomienda una revisión de la distribución del tiempo de acuerdo a las funciones.

Resultado < 60%

Es necesaria una revisión de la distribución del tiempo de acuerdo a las funciones.

1.- Validación de Procesos y Alineación a la Cadena de Valor

Con objeto de contar con un inventario de Procesos y Subprocesos actualizado, se llevaron a cabo sesiones de entendimiento, tomando como base los criterios del Modelo de Administración por Procesos, definido en el SIPSEI y las recomendaciones derivadas del Diagnóstico del nivel de madurez de procesos para cada Unidad Responsable, con la finalidad de aclarar los conceptos generales y establecer el acompañamiento necesario en la identificación de procesos y subprocesos, su importancia estratégica y su alineación con el o los macro procesos definidos en la Cadena de Valor del INE.

Con el fin de posibilitar su identificación y eventual incorporación a una plataforma o herramienta informática, se elaboró una codificación¹⁹ 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) y su relación directa al(los) macro proceso(s) de la Cadena de Valor, con lo cual quedó integrado el Inventario Institucional por 200 procesos y 812 Subprocesos que fue presentado como insumo en el tercer informe de avance del presente análisis.²⁰

19 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.

20 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, 28 de Abril 2017.

2. Alineación de Procesos al Marco Jurídico

Considerando que cada Titular y Director Ejecutivo tiene un marco de actuación en el ejercicio de sus funciones, el resultado y su interpretación se desarrollaron bajo la responsabilidad de quienes lo llevaron a cabo.

Con el inventario de procesos y subprocesos formalizado por cada Unidad Responsable, que forma parte del Inventario de Procesos y Subprocesos del INE, se llevó a cabo el cruce de las atribuciones frente a los procesos identificados, con la finalidad de asegurar que las atribuciones de la UR están debidamente ancladas por sus procesos sustantivos.

Lo anterior con base en lo dispuesto en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE) y el Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE), entre otras disposiciones normativas, lo que permitió verificar de manera general la correspondencia entre los procesos definidos y las atribuciones establecidas en dichos ordenamientos.

Cabe señalar que los “Procesos de soporte y las 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 y en el marco del conjunto de instrumentos jurídicos, organizacionales, administrativos y técnicos con los que cuenta el INE para procurar una mayor eficiencia en su organización y procesos internos.

3. Análisis de la Estructura Orgánica Funcional y Propuesta

Una vez que los procesos y subprocesos han sido alineados a los objetivos institucionales y al marco jurídico aplicable, se realizó una alineación de estos procesos con la estructura orgánica funcional de cada Unidad Responsable.

Los elementos anteriores nos ayudarán a identificar como se está distribuyendo el personal de la Unidad Responsable en la participación de cada uno de los procesos para así contar con un punto de partida en el momento de la documentación y poder focalizar los esfuerzos sobre las personas que se han identificado como participantes de los procesos.

Los resultados de la identificación del personal y su distribución porcentual en la contribución directa al cumplimiento de los procesos y con esto al desarrollo de las funciones sustantivas de la Unidad Responsable son elementos de identificación de mejora en la cobertura de la organización y de vinculación del personal en los procesos, cuando se presente la estructura propuesta.

Resultado de los barridos horizontales y verticales que se realizaron a la estructura orgánica funcional 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 en el cumplimiento de los procesos y el porcentaje de participación del personal en cada uno de ellos, para lo cual se aplicó el formato FOR-UR-APP-03 “procesos frente a estructura funcional” 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. Lo anterior se desarrolló en el marco de un enfoque sistémico que permitiera articular su interrelación, interdependencia y relación causa – efecto, en busca de una ejecución eficiente soportada por la estructura orgánica funcional, de tal manera que se pudiera esquematizar, a través de su trazabilidad horizontal.

Tomando como referencia los datos de este indicador se espera que la variabilidad o diferencia entre la estructura funcional y la estructura propuesta, cuando esta se presente, 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 UR.

Para ello, se realizaron diversas revisiones matriciales de forma vertical y horizontal a las estructuras orgánicas funcionales, que permitieron encontrar hallazgos, oportunidades de mejora, áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades, con la finalidad de establecer acciones inmediatas y a corto, mediano y largo plazo, así como algunas recomendaciones.

Resultados del Análisis de cada una de las Unidades Responsables

Con base en la información documental y estadística recibida por la Dirección Ejecutiva de Administración y por cada una de las Unidades Responsables, y en estricto apego a los pasos de la ruta metodológica, resultado de la primera parte del análisis a la estructura orgánica y funcional con base en procesos y subprocesos, se presentan los resultados obtenidos con base en los informes de cada Unidad Responsable que en orden alfabético están contenidos en los Anexos respectivos.

Los resultados logrados hasta el momento, en su conjunto constituyen un paso institucional que marca la pauta no solamente para alinear los procesos y las estructuras organizacionales de las Unidades Responsables que conforman al INE con la estrategia institucional que han aprobado sus órganos directivos.

Sin duda alguna, el costo más alto hubiese sido el de no llevar a cabo el proceso de transformación sistemático y sostenido hacia la Modernización Institucional concebida en el caso que nos ocupa como un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las instituciones desde su proceso de creación de valor público, su optimización y aseguramiento de la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño mediante la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, generando

confianza en la ciudadanía y fortaleciendo el desarrollo de la vida democrática en nuestro país.

En medio de la operación dinámica, cambios permanentes y presiones constantes, este informe final permite comprender no sólo las dinámicas y las variables de las estructuras organizacional y funcional a nivel institucional, sino también identificar áreas de oportunidad que permitan establecer rutas de acción de manera inmediata, en el corto, mediano y largo plazo, y aquellos que no es pertinente llevar a cabo o es preferible postergar, para acompañar al Instituto en sus procesos de transformación.

Este informe representa el trabajo colegiado y la participación de 235 colaboradores de las 17 Unidades Responsables en 119 reuniones con lo que por primera vez en su historia del Instituto se cuenta con los resultados del avance del análisis de un diagnóstico integral de su estructura basada en los procesos y subprocesos.

Considerando que la alineación de los procesos se obtuvo de la armonización de los objetivos estratégicos, proyectos estratégicos, macro procesos, objetivos operativos, procesos y proyectos específicos, con la finalidad de dar cumplimiento a la misión y visión de Instituto, uno de los resultados más significativos de este análisis es contar con el mapa de alineación estratégica de cada Unidad Responsable y su incorporación en la planeación estratégica, táctica y operativa.

Articular la ejecución y la estructura orgánica del INE para el cumplimiento de la misión institucional interrelacionando la toma de decisiones desde un planteamiento estratégico, al proceso presupuestario, el monitoreo y la rendición de cuentas, permitirá establecer criterios de coherencia entre los objetivos estratégicos del Instituto y los planes tácticos y operativos de cada una de las Unidades Responsables, lo que implicará modificaciones innovadoras en las modalidades de conducir y actuar la gestión institucional.

Los resultados de la identificación del personal y su distribución porcentual en la contribución directa al cumplimiento de los procesos y con esto al desarrollo de las funciones sustantivas de la Unidad Responsable son elementos de identificación de

mejora en la cobertura de la organización y de vinculación del personal en los procesos, cuando se presente la estructura propuesta.

Basado en las estructuras orgánicas funcionales, pudimos analizar la distribución del trabajo y la complejidad de los procesos para desarrollar sus actividades, mediante lo cual se concluye que si bien se realizan las actividades vinculadas a las atribuciones, se encuentran muchas áreas de oportunidad fundamentalmente en las áreas sustantivas, llevar a cabo las múltiples y muy complejas actividades definidas en cada uno de los pasos de la ruta metodológica de manera simultánea, nos obligó a desarrollar de manera creativa algunos instrumentos y que nos permitieran sistematizar los grandes volúmenes de información y estadísticas que se manejaron y propuestas que permitan atender las recomendaciones.

Con el objetivo de tener una estructura ocupacional equilibrada en cuanto a las funciones administrativas y sustantivas asignadas, el análisis de la estructura orgánica actual y funcional, se enfocó en mejorar los equilibrios de la estructura organizacional, tomando en cuenta la correcta atención a los planes y programas institucionales, considerando que mejorar el nivel de eficiencia de la estructura orgánica y los métodos de trabajo, como un proceso continuo y eficaz.

La operación general del INE se encuentra soportada por un gran número de soluciones informáticas, sistemas tecnológicos y herramientas lo que ha permitido avanzar en el control de la información, la transparencia y la rendición de cuentas, conformación de bases de datos, certidumbre de los datos que se manejan a través de los procesos mediante los cuales se alimenta la gestión institucional y los indicadores de gestión por resultados.

Se cuenta con un robusto Sistema de Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (SIGETIC), a través del cual se administran y gestionan los recursos de TI bajo las mejores prácticas, por ejemplo como las establecidas en ITIL (Information Technology and Infrastructure Library).

Resultado de la información recibida sobre los sistemas o herramientas tecnológicos que soportan procesos, en conjunto las Unidades Responsables reportaron la

administración de 261 sistemas de información, lo cual indica en primera instancia un número elevado de los mismos, lo que nos presenta la oportunidad a transitar a sistemas más integrales e interrelacionados.

Del total de sistemas reportados, se puede observar que la mayor parte de los sistemas de información están concentrados en un 56% en la DERFE en apoyo al Macroproceso “Organizar elecciones”, vinculado al proceso electoral y en un 44% en la DEA en sistemas de apoyo al Macroproceso “Administración de Recursos” en apoyo a procesos administrativos de recursos humanos, materiales y financieros. Tomando como referencia el macro proceso “Organizar Elecciones”, los sistemas de apoyo prioritarios representan y 44% los de apoyo a procesos administrativos y de personal.

El Sistema de Inteligencia Institucional (SII), opera en la capa de información de la Arquitectura Institucional, y tiene como objetivo integrar una base de información con *e*datos y estadísticas interrelacionados de 89 sistemas de todo el Instituto a fin de ofrecer información estratégica para la toma de decisiones, tanto a la comunidad INE como a la sociedad en general.

Las redes sociales representan un paso adelante en la evolución de la innovación tecnológica, su fortalecimiento podría favorecer la comunicación entre los ciudadanos y el Instituto, ya que nos permiten interactuar por primera vez con los ciudadanos de una manera bidireccional de tal manera que el valor añadido de las mismas radica en que los contenidos se desarrollan por la ciudadanía de una manera más horizontal y abierta.

Ahora bien, la mayor parte del personal responsable de los procesos, tiene la percepción de que su trabajo es eficaz, que hay elevadas cargas de trabajo y que se han incrementado a partir de la reforma de 2014, no obstante se han desarrollado mayores sistemas informáticos.

Las Unidades Responsables realizan sus funciones encomendadas a través de los procesos con eficacia, los plazos establecidos se cumplen de manera eficaz y coadyuvan al cumplimiento de las metas y a las funciones constitucionales, el personal ha afinado las estrategias a partir de las nuevas atribuciones y se realizan con oportunidad, transparencia y confiabilidad, a través de aplicar la normatividad en todo momento, fiscalizar a los sujetos obligados, y coordinar la organización con los órganos desconcentrados y organismos públicos electorales locales, no obstante resulta necesario definir indicadores para los procesos y establecer, a algunos de ellos, el Programa de Control Interno y Riesgos, con objeto de mejorar la eficiencia institucional.

Se requiere mayor comunicación entre las áreas a través de los procesos. Mayor vinculación e interacción que faciliten la articulación de los procesos, su retroalimentación, y actualizar conforme evolucionen los procesos, subprocesos y procedimientos con objeto de evitar la duplicidad.

Resultado del análisis al bloque de estudios comparados, se revisaron las conclusiones de diversos estudios, cuyas principales orientaciones estuvieron centradas en reestructuración organizacional, estrategias de modernización administrativa, sistemas y redes de comunicación, normatividad, identificación de fortalezas y debilidades y detección de áreas de oportunidad, que con una perspectiva institucional estuvieron enfocados en contribuir a la construcción de una visión integral a partir de la atención de temáticas específicas.

En relación con algunas prácticas internacionales consultadas, de acuerdo con la revista *Harvard Business Review*²¹, existen dos tipos de reorganización: reconfiguración y reestructuración, cuyo objetivo principal es fomentar la innovación, mejorar el desempeño y fortalecer a la organización con base en una clara definición de las autoridades con respecto a la finalidad de los cambios a implementar.

Para los autores de la contribución en cita, si bien es cierto que el objetivo de toda reorganización es obtener beneficios en el corto, mediano y largo plazos de acuerdo

²¹ Girod, Stéphane and Karim, Samina; Reestructure or Reconfigure?; Harvard Business Review; March-April 2017.

a planes de trabajo claramente delimitados, el éxito de un modelo u otro recae en la internalización de diversos pasos dependiendo si se lleva a cabo una reestructura o una reconfiguración.

De los resultados obtenidos en una encuesta levantada por la revista *Harvard Business Review* en marzo de 2017, cuyo universo estuvo conformado por 1000 reorganizaciones, de las cuales 97 son ejemplos del sector público, muestra que en 75% de los casos se obtuvieron algunos beneficios, 13% cumplió con los objetivos trazados en el tiempo planeado y 14% dañó a la organización.

Cabe destacar que únicamente la mitad de las organizaciones gubernamentales consultadas definió claramente el número de personas requeridas para llevar a cabo sus actividades y ninguna de éstas modificó los perfiles de puestos y cargos de las mismas. Por otra parte, únicamente una de seis reorganizaciones a nivel gubernamental rediseñó los procesos asociados con la ejecución de actividades²².

De acuerdo a la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, es preciso revisar la distribución de personal en los diferentes tramos de control, con objeto de verificar la obstaculización de la implementación de prácticas innovadoras de los mandos medios, con la finalidad de acercar líneas de mandos superiores con personal de ejecución y a la vez disminuir niveles de coordinación y supervisión²³.

Asimismo, resulta pertinente acompañar este tipo de modificaciones de ejercicios de desregulación, descentralización y reingeniería de procesos con el objetivo de romper el paradigma burocrático, acercar los servicios, internos o externos, a los destinatarios finales y reducir costos directos e indirectos²⁴.

Adicionalmente, se revisó la alineación de las áreas sustantivas a tendencias exitosas en otros organismos electorales a nivel mundial así como su alineación a prácticas líderes asociadas a modernización administrativa las cuales han

22 Heidari-Robinson, Stephan; Making Government Reorgs Work; Harvard Business Review; March 2017

23 Walters, Jonathan; Governing; Flattening Bureaucracy; March 1996

24 National Performance Review, 1996; Deloitte Public Sector; One Size Fits Few: Using Customer Insight to Transform Government; 2008

fomentado mejoras y organizaciones más ágiles y eficientes sin embargo ya no fue posible analizar la información.

En el segundo bloque, destaca el conjunto de observaciones y recomendaciones efectuadas entre 2008 y 2016 tanto por la *Auditoría Superior de la Federación*, como por el Órgano Interno de Control del INE para mejorar la instrumentación de las actividades, prácticas y herramientas relacionadas con la gestión administrativa, la estructura organizacional y funcional, diversos temas relacionados sobre recursos humanos, presupuestación de plazas y trámites administrativos.

Resalta lo relacionado a diferencias entre presupuesto autorizado y ejercido en el capítulo 1000, uso de plazas con base en criterios poco claros, funciones, atribuciones y actividades previstas en el Manual de Organización que no coinciden con las que se realizan en la práctica y finalmente destaca la solicitud de actualizar, definir y contar con una metodología única para evaluar los Manuales de Procedimientos, así como las descripciones y perfiles de puestos, que permitan la contratación de personal acorde a las necesidades reales de las diversas áreas del Instituto.

Recomendaciones

A partir de los resultados del análisis, se sugiere definir prioridades y políticas institucionales que con base en la suficiencia presupuestal y en el cumplimiento del mandato constitucional, delimiten acciones inmediatas y a corto plazo para la reorganización.

A continuación se presentan un conjunto de recomendaciones a corto y a mediano plazo, que consideramos relevantes, además se sugiere establecer estrategias de mejora transversales a la estructura organizacional funcional vigente, con la finalidad de fortalecer áreas de oportunidad y mejora asociadas a los procesos de soporte y tareas estratégicas, para la redistribución, descentralización y modernización administrativa en el marco de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

Corto Plazo 2017-2018:

1. Llevar a cabo un estudio de costo-beneficio de la reorganización institucional en el marco del Plan estratégico Institucional, cuyos alcances estén asociados a cumplir con los objetivos institucionales, planteando indicadores de desempeño que midan los resultados del ejercicio de los recursos detectando las fortalezas, debilidades y aspectos susceptibles de mejora en los diferentes tramos del desarrollo organizacional que permitan incrementar nuestros índices de eficiencia institucional.
2. Articular los resultados del análisis que forman parte de la planeación operativa, podrían articularse con la planeación estratégica y táctica a través de un riguroso proceso de verificación en la presupuestación de las iniciativas que quedarán integradas en la cartera institucional de proyectos 2018 en lo referente al capítulo 1000, con lo cual se fortalecería la contribución de los procesos operativos al mejoramiento de la gestión por resultados.
3. Diseñar e implantar un Modelo de Gestión y Reorganización acompañado de un programa de desarrollo organizacional y gestión del cambio con la finalidad de operar con prevención, detección, corrección de la cultura organizacional, resolviendo conflictos, promoviendo una alineación de los hábitos a través de códigos de ética, conducta, comportamiento y cultura del INE.
4. Visualizar oportunidades de sinergia entre áreas y reducción de niveles en la gestión de aquellas adscritas a oficinas centrales. Se propone eliminar duplicidades, redundancias horizontales y verticales, así como dispersiones y ruptura de procesos, señaladas en los diagramas correspondientes, con objeto de mejorar los mecanismos de coordinación y comunicación y estar conectados a través de subprocesos de apoyo.
5. Implementar propuestas que permitan fortalecer la coordinación con órganos desconcentrados; subsanar la ejecución de funciones administrativas en

áreas sustantivas; promover la especialización de los recursos humanos del Instituto así como los procesos asociados al ejercicio de sus funciones.

6. Fortalecer el Programa de Control Interno y Riesgos, de acuerdo a la Metodología de Administración de Riesgos derivada de las disposiciones del Marco Normativo de Control Interno²⁵ del Instituto Nacional Electoral, que señala “la Administración de Riesgos es un proceso continuo establecido por la Junta General Ejecutiva y ejecutada por cada Unidad Responsable del Instituto” cuyo objetivo principal es el “implementar un proceso sistemático que permita identificar, evaluar, jerarquizar, controlar y dar seguimiento oportunamente a los riesgos que se encuentra expuesto el Instituto, brindando una seguridad razonable para el logro de sus objetivos estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento”.
7. Desarrollar una robusta plataforma tecnológica que permita modelar los procesos, subprocesos y procedimientos, optimizar, monitorear y dar seguimiento a la operación a través de los procesos, modelar su costeo, determinar los porcentajes de eficiencia por tramos de control y fortalecer el sistema de gestión por resultados. Lo que permitiría conformar gran parte de los contenidos de los manuales de procedimientos que en su mayoría son soporte a auditorías internas y externas.
8. Realizar un trabajo conjunto con las Unidades Responsables con el fin de establecer criterios para la definición de cifras iniciales, específicamente en el número de plazas del presupuesto base, ya que éstas deben ser el punto de partida para realizar las reestructuras que proponen.
9. Definir las Unidades Responsables cuya estructura orgánica debe modificarse de forma inmediata, qué fracción de éstas son eventuales por las

25 INE/JGE96/2015 Acuerdo de la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral, por el que se aprueba la modificación de diversas disposiciones del Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral.

funciones transitorias correspondientes, a efecto de prever los riesgos que pudiera representar para el Instituto no llevarlo a cabo.

10. Analizar la información histórica de los proyectos especiales, con el fin de determinar el comportamiento de éstos respecto a número de contrataciones, gasto en el capítulo 1000 y los resultados que se han obtenido a través del tiempo. Con los elementos que proporcione dicho análisis, se podrá determinar la posibilidad de que las plazas formen parte de una estructura transitoria, o permanente, y en su caso, que continúen en una modalidad de proyecto especial.

Mediano plazo 2019-2020:

1. Continuar con la documentación y mapeo de procesos, subprocesos y procedimientos.
2. Continuar con la documentación y mapeo de los procedimientos, que permitan incluir en el análisis a los órganos desconcentrados, necesarios verificar las interacciones de los procedimientos, subprocesos y procesos correspondientes a las atribuciones de las Juntas Locales y Distritales
3. Llevar a cabo el cruce de procesos, subprocesos y procedimientos frente a las tipologías²⁶.
4. Desarrollar los manuales de procedimientos con base en los lineamientos establecidos.
5. Realizar un taller de evaluación, valorización, depuración y jerarquización de los procesos y subprocesos establecidos en la Cadena de Valor con objeto de verificar su correcta alineación al Plan Estratégico Institucional a la Misión, Visión y Objetivos estratégicos y por ende, a los programas y proyectos específicos, lo que marcará la pauta para alinear estructuras organizacionales de las Unidades Responsables que conforman el INE con

²⁶ informe que contiene la propuesta de plantillas tipo de las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales, que presenta la Dirección Ejecutiva de Administración, en su carácter de Secretaría Técnica de la Comisión Temporal de Modernización Institucional, aprobado por dicha comisión en la sexta sesión extraordinaria realizada el día 17 de junio de 2016, acordándose su envío a la Junta General Ejecutiva.

la estrategia institucional de manera correcta e integral, con ello cada Unidad Responsable tendrá elementos formales para construir y justificar su estructura organizacional basada en procesos.

6. Establecer indicadores que permitan medir su desempeño enmarcado en perspectivas de eficiencia y eficacia definidas en el Plan Estratégico Institucional con objeto de monitorear periódicamente su avance, observar las tendencias y evaluar los resultados de la operación a través de reportes, estadísticas y gráficos sencillos y el establecimiento de puntos de comparación efectivos para brindar información suficiente y ser fuente de confianza para toma de decisiones adecuadas, mediante las cuales sea posible realizar un análisis sistemático que permita conocer como los procesos conducen al logro de los objetivos estratégicos, detectar problemas a los que se enfrentan y conocer las buenas prácticas que han llevado a cabo para mejorar la gestión.
7. Designar los responsables de cada proceso y subproceso y su contribución a los tramos de control, para lograr una correcta gestión de los procesos, facilitando el contacto e interacción con las diferentes áreas funcionales.
8. Llevar a cabo acciones de mejora a los procesos, subprocesos y procedimientos con la finalidad de retroalimentar información favorable que permita alcanzar los objetivos, metas, calidad y costos previstos, con la finalidad de que se vuelvan más eficientes y puedan llegar a estandarizarse y certificarse, si es el caso.
9. Promover la racionalización, homogenización y simplificación de las actividades de forma integral, teniendo en cuenta los distintos aspectos de la gestión: la estratégica, la táctica, la operativa y otros factores como la medición, el análisis y mejora.

Como oportunidades de mejora, se sugiere centrar los esfuerzos y acciones inmediatas y de corto plazo en los Procedimientos, Sub procesos y Procesos de las tres esferas de la planeación, estratégica, táctica y operativa, en oficinas centrales y órganos desconcentrados en temas de carácter transversal como:

Organización de elecciones (Proceso Electoral 2018), Credencial para votar, Administración de Recursos (Humanos, Financieros, Materiales) Gestión de Tecnologías de la Información, Gestión de estrategias de Comunicación y Difusión, Transparencia y Rendición de Cuentas, Control Interno y Riesgos, Auditorias, Equidad de Género y Planeación.

Con objeto de sustentar, en su caso, las propuestas de estructuras, considerando su vinculación con otras Unidades Responsables, órganos desconcentrados y Organismos Públicos Locales Electorales, se solicitó una justificación a cada Unidad Responsable que brinda algunos elementos para la toma de decisiones y oportunidades de mejora.

Con base en una selección de la muestra, mediante la cual se consideraron las seis tipologías para juntas Locales y las tres tipologías para Juntas Distritales, se presenta una propuesta para llevar a cabo un seminario taller y diversas entrevistas y encuestas en línea a los funcionarios responsables de los procesos identificados. Para esta parte del análisis la muestra no fue probabilística ya que por su utilidad para este estudio, no se requirió tanto de representatividad, sino de una cuidadosa y controlada elección de vocales ejecutivos locales y distritales que por su trayectoria y trabajo en diversas regiones geográficas del país, pudiesen contribuir en la validación de los procesos, subprocesos y procedimientos vinculados a las tipologías definidas por la DEA. Para este caso en particular, se consideraron varios factores como filtro para identificar en qué grupo de la tipología establecida se clasificaría cada una de las Juntas Locales. Hoy día, este análisis se realiza para las 300 Juntas Distritales.

La ruta metodológica tuvo como objetivo fundamental revisar la alineación estratégica de las estructuras asociadas al Plan Estratégico Institucional, verificar el grado de cumplimiento de las atribuciones asignadas, la manera en que estas

atribuciones se cumplen en su interacción a los procesos sustantivos del Instituto integrados en la Cadena de Valor, ubicando en los diversos esquemas resultado del análisis de cada UR, áreas de oportunidad para implantación de mejoras.

Con base en los diversos ejercicios de alineación a través de los cuales se identificaron las principales brechas y hallazgos de las áreas de soporte, se observan oportunidades en los tramos de control enmarcados por los procesos y se sugiere que a través de los resultados de la matriz de trazabilidad y del costeo de la estructura organizacional pueda precisarse la dimensión adecuada de éstos, a fin de dar cumplimiento eficiente a las atribuciones asignadas.

Aunque se cuente con un diseño organizacional que de origen resultó muy eficaz, puede resultar cada vez menos eficiente puesto que las nuevas políticas y los cambios en el ámbito externo se dan a una velocidad que rebasa por mucho la capacidad de las estructuras y de las propias dinámicas en el ámbito interno de funcionamiento, por lo que requiere de soluciones transversales que implicarían una nueva manera de entender las interacciones y de fortalecer los valores, hábitos y pautas de relación que incidan en el conjunto de las áreas que conforman al INE.

Se requiere establecer responsabilidades y cadenas de mando bien delimitadas, con el objeto de identificar los tramos de control mutuo en las estructuras tradicionales y poder medir el cumplimiento de los objetivos de éstas, y determinar qué puede reforzarse a través de las redes, por la transparencia y la obligación a la rendición de cuentas en el uso de la información y de la comunicación que se maneja.

Considerando que la transversalidad es la razón fundamental de la implementación de políticas más eficaces que logren superar las limitaciones de estructuras verticales, su vinculación en temas estratégicos deberá complementarse con el análisis a las estructuras orgánicas y a su funcionamiento de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estratégico Institucional.

Se requiere fortalecer la gestión transversal visualizando con enfoque sinérgico las interacciones y la coordinación con otras áreas, asegurar la integración a redes, priorizar el logro de soluciones, mejorar la capacidad de respuesta y su contribución a la eficacia y la eficiencia, y fortalecer la confianza.

Fortalecer la transversalidad en el marco de la Arquitectura Institucional que permita transitar hacia la tan anhelada Modernización Institucional, a través de los sistemas y las tecnologías de la información y la comunicación, permitiría la adecuada gestión de los recursos, sin embargo esta área debería enfocarse al desarrollo de planes y programas de carácter estratégico y de planeación institucional a través de un sistema que ampliara los mecanismos de capacitación en línea seguimiento y evaluación de los servicios de TI, basado en los indicadores de procesos y en menor medida en un ámbito operativo o de apoyo.

A manera de conclusión, y como elemento fundamental del análisis integral con visión estratégica, consideramos que las Tecnologías de la Información y la Comunicación pueden contribuir a fomentar los valores democráticos y enriquecer la participación ciudadana, propiciando la apropiación de los espacios de relación y creación de valor público, constituir un sistema más dinámico en la organización y potenciar la lógica organizativa y de carácter transversal que requiere de un liderazgo político y de contenidos que vayan desde su concreción tecnológica hasta la orientación estratégica integrada y la gestión del cambio.

Informe Final del Análisis a la Estructura Orgánica y Funcional²⁷

- Coordinación de Asuntos Internacionales.
- Coordinación Nacional de Comunicación Social.
- Dirección del Secretariado.
- Dirección Ejecutiva de Administración.
- Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- Dirección Ejecutiva de Organización Electoral.
- Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos.
- Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores.
- Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral Nacional.
- Dirección Jurídica.
- Unidad Técnica de Fiscalización.
- Unidad Técnica de Igualdad de Género y No Discriminación.
- Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral.
- Unidad Técnica de Planeación.
- Unidad Técnica de Servicios de Informática.
- Unidad Técnica de Transparencia y Protección de Datos Personales.
- Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales

²⁷ Se adjuntan documentos.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, Luis F., *Gobierno y Administración Pública*, México, Fondo de Cultura Económica, 2013.

Astudillo, Cesar, *“El modelo de organización electoral en México”*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional, 2013.

Borrás Setién, Victor Manuel, *“Infonavit: Ensayo de una administración eficaz: 2001 – 2012”*, México, Ed. El Naranja, 2016.

Cabrero Enrique, Escotto Teresita, *“Evolución reciente de los procesos de reforma de la Administración Pública y su efecto en los modelos organizacionales”*, México, CIDE, 1992

Cabrero E., Arellano D., Amaya M., *“Cambio en organizaciones gubernamentales: innovación y complejidad”*. México, CIDE, 2007

Córdova Vianello, Lorenzo, *“Dilemas del Servicio Profesional Electoral Nacional”*, México, El Universal, 7 de marzo de 2014.

Culebro Jorge, *“Cambio Estructural”*. México, Porrúa, 2000.

Documento de Diagnóstico de Niveles de Madurez de Procesos *del Instituto Nacional Electoral*, Lukev Consulting, Segunda Sesión Ordinaria del Comité de Planeación Institucional, 08 de diciembre 2016.

Fountain, Jane E., *“La construcción del Estado virtual”*, México, CIDE, 2013.

Gimbert Javier. *Pensar estratégicamente, modelos, conceptos y reflexiones*. Deusto, Barcelona 2010

Girod, Stéphane J.G., Karim, Samina, *“Restructure or Reconfigure? Designing the reorg that works for you”*, Harvard Business Review, march-april 2017.

Guía para la Optimización, *“Estandarización y Mejora Continua de Procesos”*, México, Secretaría de la Función Pública, 2016.

Halliburton, Eduardo *“Manual para el Análisis, Evaluación y reingeniería de Procesos en la Administración Pública”*, Programa carta compromiso con el ciudadano. Subsecretaría de la Gestión Pública, Argentina, 2006.

Hitoshi Kume, Herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad. Edit. Norma, México 2002.

“La Reforma Electoral en Marcha. Avances en la instrumentación y perspectivas para el proceso electoral 2014-2015” Instituto nacional Electoral, 2014.

Lineamientos para la elaboración o actualización de los manuales de procedimientos del Instituto Nacional Electoral. Acuerdo INE/JGE97/2016. 25 de abril de 2016.

Leal, Juan, El profesional de la usabilidad y su papel en este complejo mundo. TELOS #87 Pág. 94. España abril-junio 2011.

“Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública”, Subsecretaría de la Gestión Pública, Argentina, 2006.

Martínez Puón, Rafael, *“El Servicio Profesional Electoral del IFE, un servicio consolidado”*, México, Crónica, 1 de marzo de 2014.

“Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, Edgar Ortégón, Juan Francisco Pacheco, Adriana Prieto, CEPAL, Chile, 2015.

Mitzberg Henry, *“La estructuración de las organizaciones”*, España, Ariel, 1988.

Pau Hortal, Josep, Pin Arboledas, José Ramón, Gómez de Entería Pérez, *“Las mejores prácticas en los procesos de re estructuración de plantillas”*, IESE, Business School, Universidad de Navarra, 2002.

Pardo, María del Carmen, *“La propuesta de modernización administrativa en México: Entre la tradición y el cambio 1940 – 2006”*, México, El Colegio de México, 2009.

Páez, Francisco, “Planificación estratégica (iv): La cadena de valor”, 2013.

Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, aprobado por el Consejo General mediante el Acuerdo INE/CG870/2016. 21 de diciembre de 2016.

Porter, Michael, *“Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento superior”*, México, Editorial Patria, 2015.

Quesada Madriz, Gilberto, “El alineamiento estratégico, clave en la implementación del BSC”, 2005.

Rojas-Martín, Francisco, *“Avanzando en la Medición de las Redes Sociales Digitales: Una Propuesta para su Análisis Desde una Perspectiva Institucionalista”*, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Salazar Ugarte, Pedro, *“Y sin embargo yo no firmé”*, México, El Universal, 20 de octubre de 2016.

Salvador, Miquel, *“E-gobierno y cambio institucional: el impulso de la transversalidad en la administración pública”*, Revista de Gestión Pública, Vol. I, No. 2, Julio – Diciembre, Universitat Pompeu Fabra, España, 2012.

Sartori, Giovanni, *“La política. Lógica y método en las ciencias sociales”*. Fondo de Cultura Económica, México 2015.

Seguimiento del Plan Estratégico, Plan Táctico y Plan Operativo, presentación del documento en la CTMI el 26 de enero de 2017.

Sistemas de Gestión de la Calidad 7.5 La Información Documentada, 7.5.3 Control de la Información Documentada, Organización Internacional para la Normalización indicadas en la Norma ISO 9001:2015, 2015.

Zubiría Maqueo, José María, *“La tecnología como habilitador del cambio en las instituciones: caso SAT”*, México, Academia de Ingeniería, 2008.

Documentos de Referencia

Acuerdo de la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral, INE/JGE248/2016 por el que se ordena la realización de un Análisis Integral a la Estructura Orgánica y Funcional de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas del Instituto Nacional Electoral y, en su caso, la consecuente propuesta de modificación organizacional.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Criterios específicos para las políticas y lineamientos de austeridad y disciplina del gasto del Instituto Nacional Electoral para el ejercicio fiscal 2017

Documento de Diagnóstico de Niveles de Madurez de Procesos del Instituto Nacional Electoral, Lukev Consulting, Diciembre 2016

Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LEGIPE)

Lineamientos para la actualización del catálogo de cargos y puestos del Servicio Profesional Electoral Nacional

Lineamientos para la elaboración o actualización de Manuales de procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Manual de Normas Administrativas en materia de Recursos Humanos, aprobado mediante el Acuerdo INE/JGE47/2017

Manual de Organización General del Instituto Nacional Electoral (MOG)

Modelo Integral de Planeación Institucional (MIPI)

Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026

Primer informe en cumplimiento al Acuerdo INE/JGE248/2016 mediante el cual la Unidad Técnica de Planeación presenta la Cadena de Valor del Instituto Nacional Electoral como insumo. 17 de febrero de 2017.

Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE)

Segundo informe en cumplimiento al Acuerdo INE/JGE248/2016 mediante el cual la Unidad Técnica de Planeación presenta la Ruta Metodológica del Instituto Nacional Electoral como insumo. 27 de marzo de 2017

Servicio de consultoría para el análisis de la estructura organizacional del Instituto Federal Electoral, Deloitte Consulting Group, 2013.

Sistema Integral de Planeación y Seguimiento Institucional (SIPSEI)

Tercer informe en cumplimiento al Acuerdo INE/JGE248/2016 mediante el cual la Unidad Técnica de Planeación presenta el Inventario de Procesos y Subprocesos del Instituto Nacional Electoral como insumo. 28 de abril de 2017.

Glosario y términos

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.

Administración por procesos: Disciplina que considera el tratamiento ordenado y articulado de actividades y tareas y que en esencia perfila una filosofía organizacional distinta a la convencional que se basa en el enfoque funcional.

Administración por procesos en el INE en el marco del SIPSEI, consiste en “Instrumentar un modelo organizacional orientado a procesos que permita mejorar la calidad de los productos y servicios con un enfoque a resultados y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la sociedad²⁸.”

Con respecto a su interacción con los demás componentes, la Administración por Procesos, apoyará la innovación y mejora de las actividades operativas con enfoque al cumplimiento de los objetivos de la Planeación Institucional, y permitirá la optimización de recursos, influyendo en el componente de Presupuesto orientado a la Planeación, podrá permitir, la propuesta de ajuste o rediseño de la estructura organizacional²⁹.

²⁸ Sistema integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, p. 31.

²⁹ *Ibid.*, p. 33.

Análisis Integral: Desarrollo de un conjunto de métodos para el abordaje multidimensional del objeto de estudio, con el fin de llevar a cabo una gestión efectiva y diseñar estrategias homologas de mejora institucional en el corto, mediano y largo plazos.

Aportación: El proceso conjunta actividades que contienen elementos mínimos para la generación de valor público.

Cadena de mando: Se entiende como línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién,³⁰ está contendrá plazas presupuestales de la rama administrativa y plazas presupuestales del servicio profesional electoral nacional y prestador de servicios profesionales.

Cadena de Valor: 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.

Cédulas de puestos: plazas presupuestales y plazas del servicio profesional electoral nacional. La cédula de puesto es el documento que contiene los objetivos, funciones y perfil de los puestos, así como el grado de responsabilidad y tipo de interacción del puesto.³¹

Diagrama: Está conformado por objetos se unen con líneas y flechas las cuales nos muestran el flujo y orden del proceso, subproceso o procedimiento, estas flechas no indican las interacciones con las cuales identificamos quien entrega (proveedor) y quien recibe (cliente,), se requiere colocar mensajes o leyendas para para identificar los insumos (entradas) y productos (salidas) de cada proceso o subproceso.

³⁰ Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2005), Administración: Octava edición, PEARSON EDUCACIÓN. México, 2005.

³¹ Proyecto de Manual de Normas Administrativas en Materia de Recursos Humanos del Instituto Nacional Electoral.

Eficaz: contribuye con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional. PEI.

Eficiente: Cumple con metas e indicadores definidos.

Estructura organizacional: 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. Organigrama físico que define las jerarquías, responsabilidades, funciones e interrelaciones de una organización.

Estructuras organizacionales: Se entiende por estructura organizacional como: sistema de que define la jerarquía dentro de las Unidades Responsables, identificando los puestos y la cadena de mando. Para el primer caso se solicitó a las Unidades Responsables la estructura aprobada ante la Dirección Ejecutiva de Administración, que servirá como base del análisis a su estructura orgánica, para el segundo caso; se solicitó a las Unidades Responsables elaboren el organigrama escalar incluyendo la cadena de mando, de la forma de operación actualmente incluyendo todos los colaboradores (Plaza Presupuestal rama administrativa y rama del servicio profesional electoral, Honorarios Permanentes, temporales, adicionales y cualquier modalidad de contratación y se incluya dentro de las actividades), para el tercer caso se refiere a; que las Unidades Responsables elaboren una propuesta de organización interna de acuerdo a sus análisis internos, sugerencias de la contraloría y de la Dirección Ejecutiva de Administración.

Función descriptiva: aportar información sobre el estado de un proceso.

Insperity Org Plus: OrgPlus Professional es una herramienta para gestionar los organigramas, con base en los datos y registros genera estructuras básicas para la proyección gráfica de plantillas organizacionales; permite a los usuarios personalizar los gráficos en función de sus requerimientos de uso.

Igualdad de Género: Principio que reconoce que las necesidades y características de mujeres y hombres son valoradas y tomadas en cuenta de la misma manera, de modo que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependen de su sexo, eliminando así toda forma de discriminación por dicho motivo.

Indicadores de proceso: se utilizan para el seguimiento de la realización de las actividades durante la transformación de los insumos en productos (bienes o servicios). Sirven para medir la utilización de recursos materiales, personal y presupuesto. Son importantes debido a que muestran cómo se van realizando las actividades en el día a día y reflejan los cambios de manera inmediata. Ejemplos de indicadores de proceso son: tiempos de ejecución, desperdicios, tiempos de espera, re trabajos, porcentaje de avance, etc.

Indicadores de resultado: se refieren a los efectos, en el corto y mediano plazo del proceso. Permiten monitorear los efectos del uso del producto (bien o servicio) en un plazo determinado y determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos.

Justificación de la reorganización propuesta: Al realizar una propuesta de reorganización por parte de las Unidades Responsables, y con base en las recomendaciones realizadas por la contraloría con la finalidad de garantizar el cumplimiento de sus atribuciones. Al realizar un diagnóstico interno de sus necesidades, los Titulares y Directores Ejecutivos elaboran una propuesta de modificaciones a su estructura entre las que se encuentran: altas, bajas, cambios de nivel, modificación de nombramientos, estructuras más fortalecidas y equitativas.

Macroproceso: agrupamiento de procesos de acuerdo a un objetivo central, directamente relacionado con los objetivos estratégicos del Instituto.

Mapa de procesos: Documenta secuencialmente los pasos para convertir insumos en salidas de valor y su interacción a través de desplegar de manera visual los circuitos de valor agregado, para facilitar su descripción y análisis.

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

Mejora continua: La búsqueda permanente de las mejores formas de hacer las cosas, basado en el concepto de que todo es perfectible.

Metodología: Del griego *metà* "más allá", *odòs* "camino" y *logos* "estudio", hace referencia al conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. El término puede ser aplicado a las artes cuando es necesario efectuar una observación o análisis más riguroso o explicar una forma de interpretar la obra de arte. Conjunto de actividades y análisis desarrollado para lograr un fin determinado. El término método se utiliza para el procedimiento que se emplea para alcanzar los objetivos de un proyecto y la metodología es el estudio del método.

Miembro del Servicio: Es la persona que haya obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal y preste sus servicios de manera exclusiva en un cargo o puesto del Servicio en los términos del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa.

Modelo: Representación gráfica o esquemática de una realidad, sirve para organizar y comunicar de forma precisa los elementos que involucran un todo. Es una vista de un sistema del mundo real, es decir, una abstracción de dicho sistema considerando un cierto propósito. Así, el modelo describe completamente aquellos aspectos del sistema que son relevantes al propósito del modelo y a un apropiado nivel de detalle. Visión general de cómo interactúan los diferentes elementos de un concepto estructural.

Modernización: Proceso de búsqueda e implantación de métodos nuevos y más eficientes de hacer las cosas. Transformación de paradigmas determinados.

Organigrama: Es un esquema que simboliza o representa a la organización, el cual permite conformar un sistema de reglas formales que delinear la conducta de los servidores públicos en la ejecución de las funciones y procesos que tienen encomendados, tales como: reglamentos interiores, manuales de organización, manuales de procedimientos, normas administrativas, políticas operativas, perfil de puestos, entre otras.

Organización Electoral: “Arquitectura institucional que define a las instituciones cuya encomienda principal se dirige a la garantía del ejercicio de los derechos político-electorales de los ciudadanos, principalmente el derecho a ser votado, a través de actividades de organización o gestión del procesos electoral, mecanismos de regularidad jurídica de sus actos, o de justicia electoral, e instrumentos de persecución de conductas que vulneran la libertad y autenticidad del sufragio”.³²

Personal de la Rama Administrativa: Son las personas que habiendo obtenido su nombramiento en una plaza presupuestal, presten sus servicios de manera regular y realicen actividades en la rama administrativa.

Plantilla del personal: El personal de plaza presupuestal de la rama administrativa, plaza presupuestal del servicio profesional electoral nacional y prestador de servicios profesionales. Se entiende como el listado del personal contratado bajo el régimen de: Plaza presupuestal de la rama administrativo y del servicio profesional electoral nacional y de los prestadores de servicios profesionales en cualquier modalidad de contrato.

Plaza: Es la posición que respalda un puesto en la estructura ocupacional o plantilla que puede ser ocupada solo por una persona y que tiene una adscripción determinada

Prestador de Servicios: Es la persona que presta sus servicios al Instituto con la finalidad de auxiliar en los programas o proyectos institucionales de índole electoral o participar en los programas o proyectos institucionales de carácter administrativo.

Procedimiento: Conjunto de actividades que describe de forma más detallada como se lleva a cabo la operación, indicando los roles, las acciones, así como herramientas, documentos y registros con que se realizan. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas.

³² Astudillo, Cesar, “*El modelo de organización electoral en México*”, Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, Instituto Iberoamericano de Derecho Constitucional, 2013.

Proceso: Conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo específico (parcial) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades o procedimientos, que son las acciones necesarias para producir resultados³³.

Un proceso puede ser considerado como un eslabón de 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 debe añadir valor al paso precedente para cumplir la misión institucional.

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 de Soporte: Son Procesos que apoyan los Procesos Sustantivos atendiendo requerimientos internos para asegurar el buen funcionamiento.

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

Reconfiguración: Representa reacomodos al interior de unidades existentes en términos de adiciones, divisiones, transferencias, combinaciones o disoluciones. No implica modificaciones a la estructura de la organización.

Reestructuración: Consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados. Implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de los objetivos, para introducir los cambios necesarios en todos los niveles organizacionales.

³³ Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423 AR, Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión, Tercera edición actualizada. Buenos Aires, noviembre de 2006.

Implica cambios en arquetipos estructurales en torno a los cuales se agrupan y coordinan recursos y actividades. Típicamente permiten reacomodar funciones definidas por líneas de producción por funciones ordenadas con base a procesos.

Subproceso: Los procesos contienen pasos relacionados lógicamente, que se conocen como subprocesos, abarcan varias áreas y producen un resultado intermedio importante. A su vez, los subprocesos están formados de procedimientos.

Tareas Estratégicas: Son aquellos procesos destinados a definir y controlar las metas, políticas y estrategias establecidas. Están en relación muy directa con el cumplimiento de la misión y visión Institucionales.

Transversalidad: Opción organizativa orientada a introducir objetivos compartidos por el conjunto de la organización que rebasa a las áreas, pero que requiere su participación efectiva para su consecución. Nueva tendencia organizativa de carácter horizontal que busca la integración, la coordinación y la comunicación interdepartamental, caracterizada por proponer unos objetivos que deben ser asumidos por todos los sectores de la organización.

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.

Términos

LGIPE Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.

UTP Unidad Técnica de Planeación

UR Unidad Responsable: Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas, Órganos Desconcentrados, Secretaría Ejecutiva y Presidencia.

CG Consejo General

Presidencia del Consejo General

JGE Junta General Ejecutiva

SE Secretaría Ejecutiva

OIC Órgano Interno de Control

JLyD Juntas Locales y Distritales