

Entregable #1:

Diagnóstico organizacional del IFE

Sección I: Áreas Sustantivas y Adjetivas

**Servicio de consultoría para el análisis de la estructura organizacional del Instituto Federal Electoral**

**31 Julio 2013**

# Índice

---

I. Objetivos y contexto

II. Enfoque de trabajo

III. Diagnóstico organizacional – CAI

IV. Diagnóstico organizacional – CDD

V. Diagnóstico organizacional – CNCS

VI. Diagnóstico organizacional – DECEYEC

VII. Diagnóstico organizacional – DEOE

VIII. Diagnóstico organizacional – DEPPP

IX. Diagnóstico organizacional – DERFE

X. Diagnóstico organizacional – Dirección Jurídica

XI. Diagnóstico organizacional – Dirección del Secretariado

XII. Diagnóstico organizacional – UTP

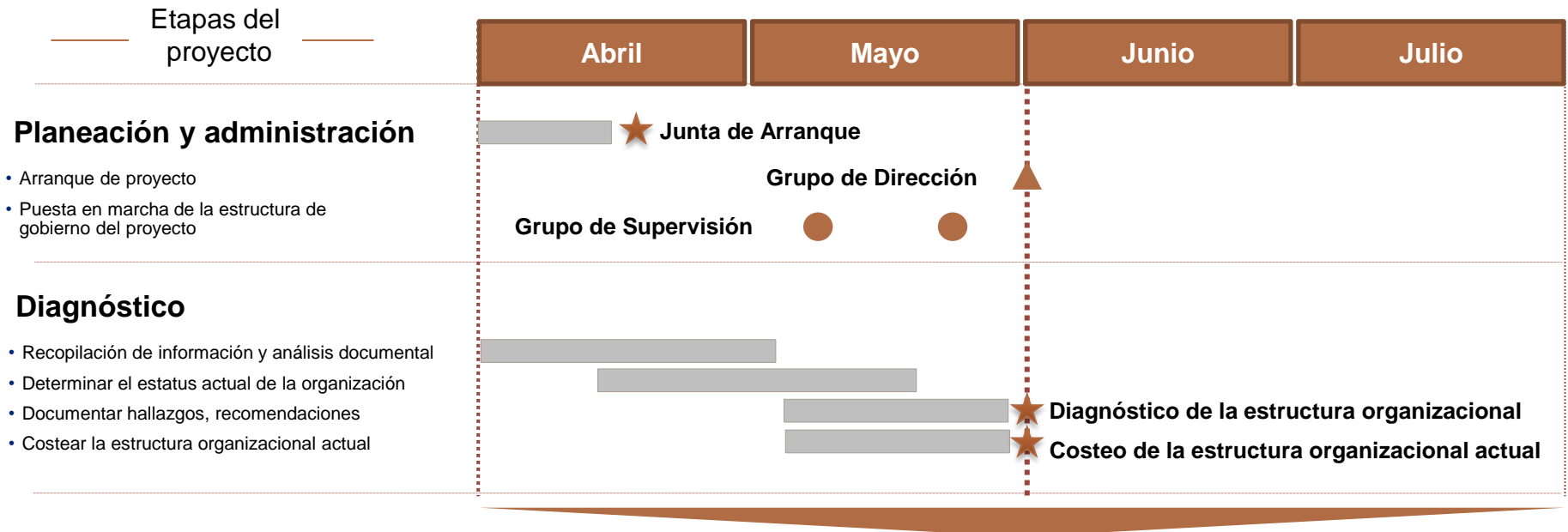
XIII. Diagnóstico organizacional – UTSID

XIV. Diagnóstico organizacional – UFRPP

---

# I. Objetivos y Contexto

# Este documento presenta los avances de la fase de diagnóstico del proyecto de análisis de la estructura organizacional para las áreas sustantivas y adjetivas



## Alcance de este documento

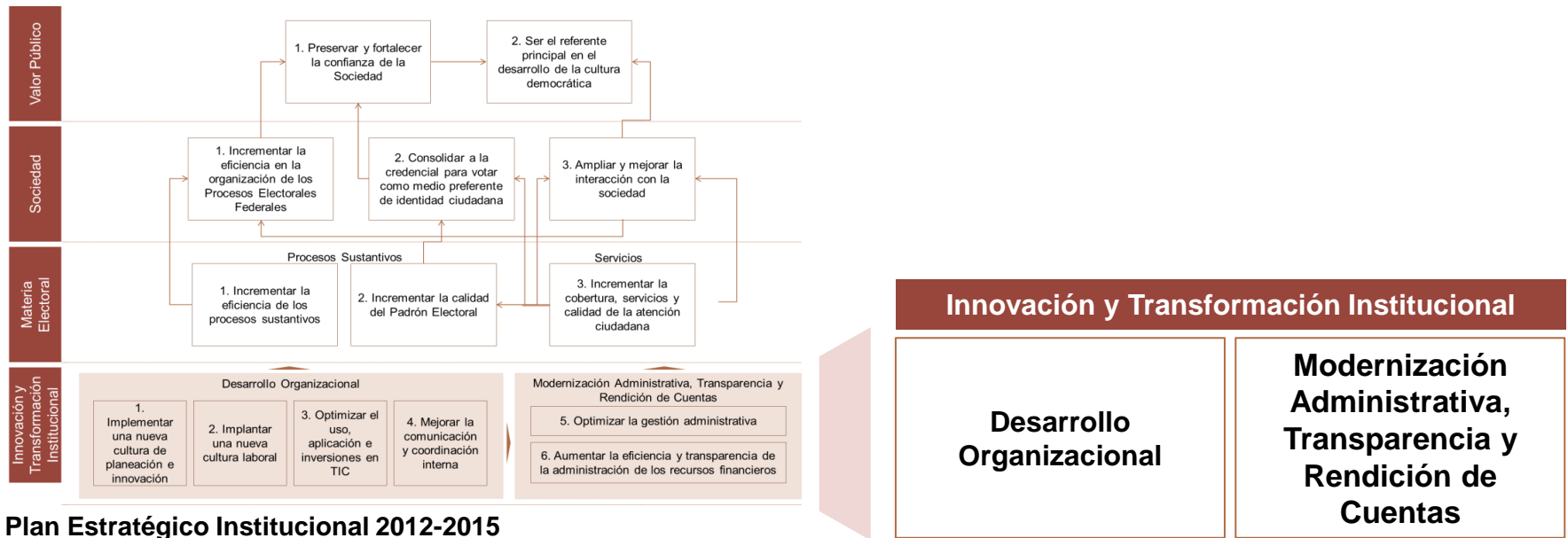
Diagnóstico organizacional del IFE

- Análisis de la estructura organizacional actual de las Unidades Responsable en alcance
- Análisis de las áreas de oportunidad de la estructura organizacional vigente (por ejemplo: duplicidades de funciones, tramos de control, redundancias, así como sinergias detectadas)

Análisis de los costos de la estructura

- Reporte de costo de la estructura actual, identificando los potenciales ahorros derivados de los hallazgos sobre las áreas de oportunidad

# El diagnóstico de la estructura organizacional busca detectar fortalezas y áreas de mejora que potencien el desarrollo y la modernización del Instituto



## Plan Estratégico Institucional 2012-2015

### Objetivos del diagnóstico de la estructura organizacional

- Clarificar la asignación actual de los recursos humanos de las Unidades Responsable por medio de su estructura organizacional
- Identificar áreas de oportunidad que llevarán a una mejor eficiencia en la ejecución de las atribuciones, reduciendo la complejidad organizacional
- Proporcionar la imagen real de la estructura organizacional y de sus costos

## **II. Enfoque de trabajo**

# Diagnóstico Áreas Sustantivas - Enfoque Metodológico



1

**Análisis Organización Actual**

- Base de datos
- Actualización de organigramas
- Análisis de roles de áreas centrales
- Análisis de eficiencia organizacional

2a

**Modelo de Operación**

- Razón de ser y naturaleza del área
- Productos y Servicios
- Clientes
- Fragmentación de procesos y funciones
- Tecnología y automatización

2b

**Estacionalidad**

- Análisis de costos actuales y cargas de trabajo
- Análisis de valor agregado
- Análisis de potenciales sinergias

2c

**Modelo de Entrega**

- Análisis de funciones desconcentradas
- Rol central
- Flujo de procesos central-local
- Costo de supervisión y tramos de control
- Claridad en roles y niveles jerárquicos
- Estructuras tipo

3

**Modelo Actual e Impacto Potencial**

- Entendimiento y cambios al modelo organizacional actual
- Oportunidades de consolidación, descentralización, modernización y redistribución de recursos

Tipos de Análisis/Drivers

2d

**Análisis de Alineación a Mejores Prácticas y Tendencias**

Marco de Referencia

- Tendencias otros organismos electorales
- Tendencias modernización administrativa
- Mejores prácticas

- Tendencias otros organismos electorales

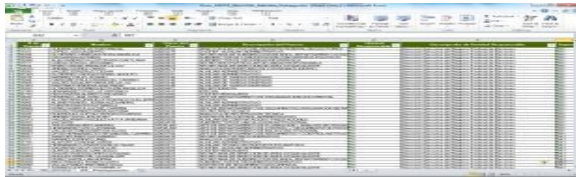
- Tendencias modernización administrativa
- Mejores prácticas

# 1. Análisis de la línea base organizacional en áreas sustantivas

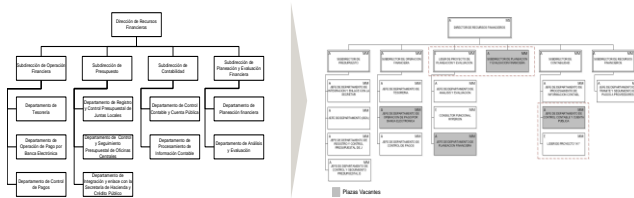
## 1) Análisis de Áreas, Recursos y Costos Asociados

Identificar plazas y recursos, actualizar organigramas con la estructura real a través de entrevistas y levantamiento de información documental

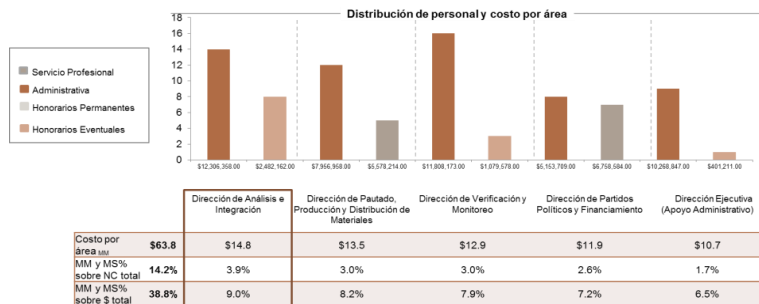
### Base de Datos



### Mapeo de Estructura Real



### Recursos y Costos



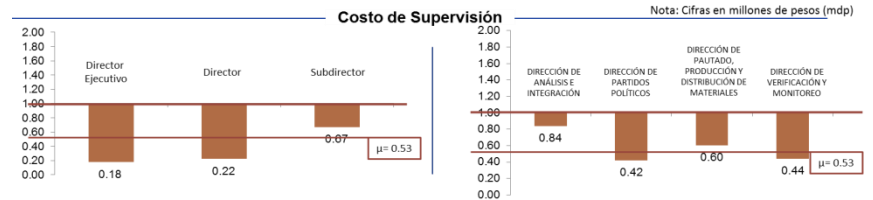
## 2) Análisis Roles, Funciones y Eficiencia

Identificar alcance de funciones, tipología de roles, tramos de control, niveles jerárquicos y costos de supervisión

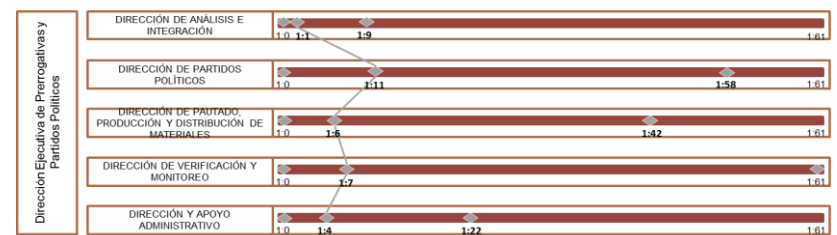
### Roles y Funciones

Nivel	Normativo	Diseño	Monitoreo	Ejecución	NC	Costeo (mdp*)
1		Director Ejecutivo			1	\$ 3.2
2		Director			4	\$ 9.2
3		Coordinador			3	\$ 3.8
4		Subdirector			12	\$ 12.8
5		Jefe de Departamento			60	\$37.1
5			Analista		5	\$1.35
7			Monitoristas		210	\$44.8
					295	\$112.2

### Costo de Supervisión



### Tramo de Control

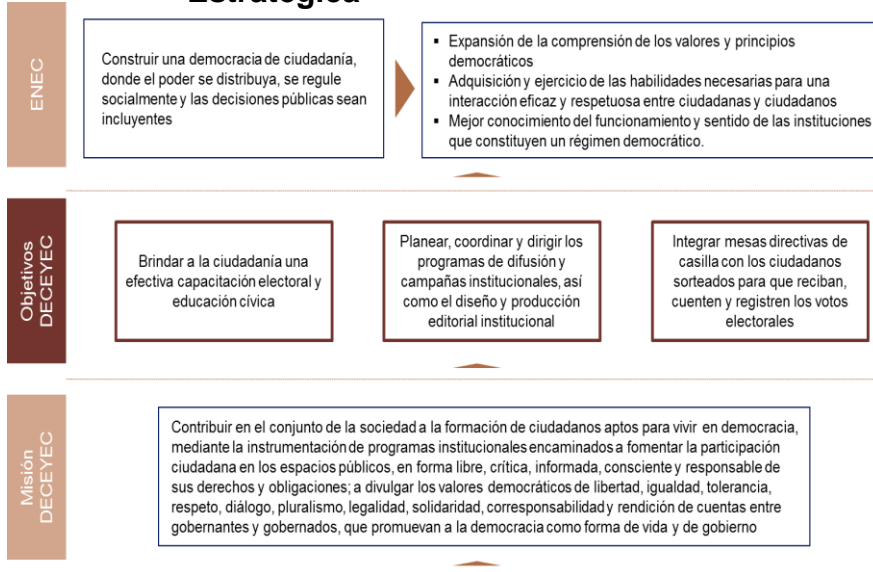




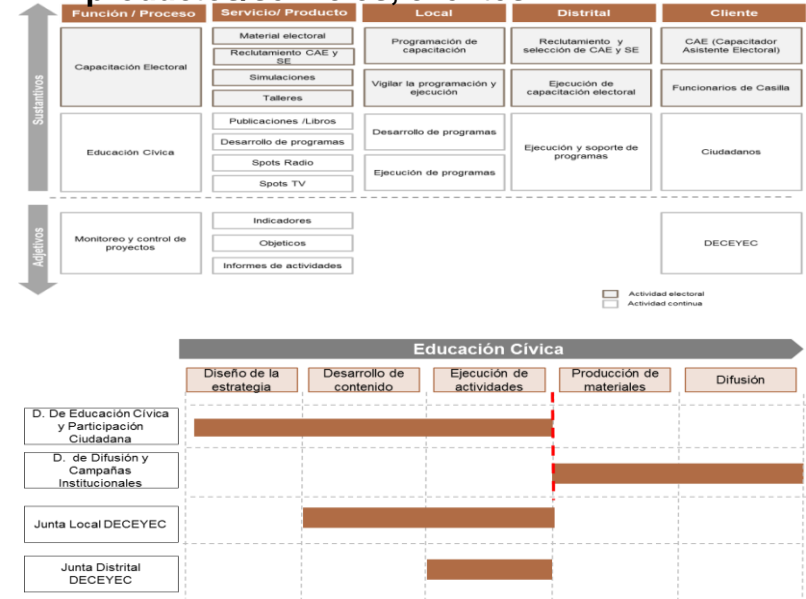
## 2a: Modelo de Operación Áreas Sustantivas

### Modelo de Operación del Área

#### 1 Análisis de Alineación Estratégica



#### 2 Análisis de funciones/procesos, productos/servicios, clientes

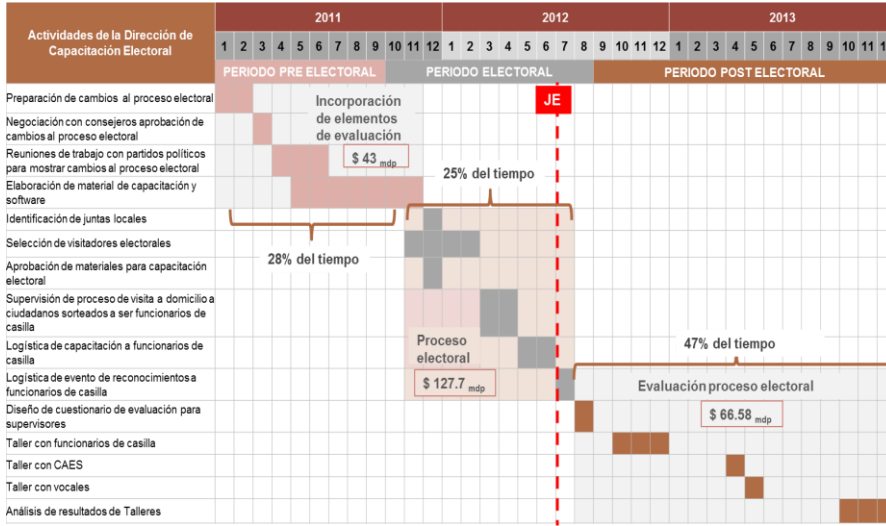


#### Temas a analizar

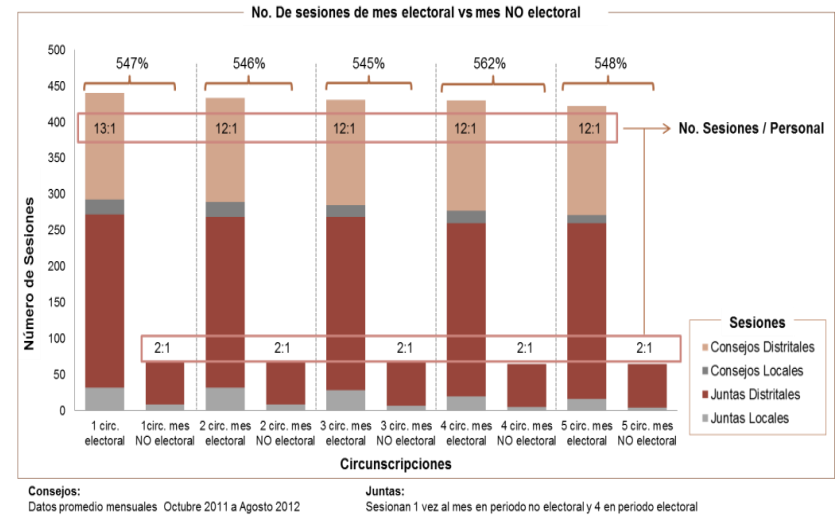
- Modelo organizacional áreas centrales
- Alineación de las funciones, productos y servicios a la razón de ser de cada área
- Percepción de servicio al cliente
- Balance existente entre las funciones adjetivas y sustantivas realizadas en el área
- Grado de integración/desintegración de los procesos ejecutados en el área
- Uso de modelos de tercerización
- Oportunidades de innovación
- Duplicidades en roles y responsabilidades
- Tecnología y automatización

# 2b: Estacionalidad

## 1) Identificar y costear flujo de procesos tri-anual



## 2) Entendimiento cargas de trabajo



## 3) Análisis Cualitativo: Entender valor agregado, filtrar y catalogar roles de supervisión

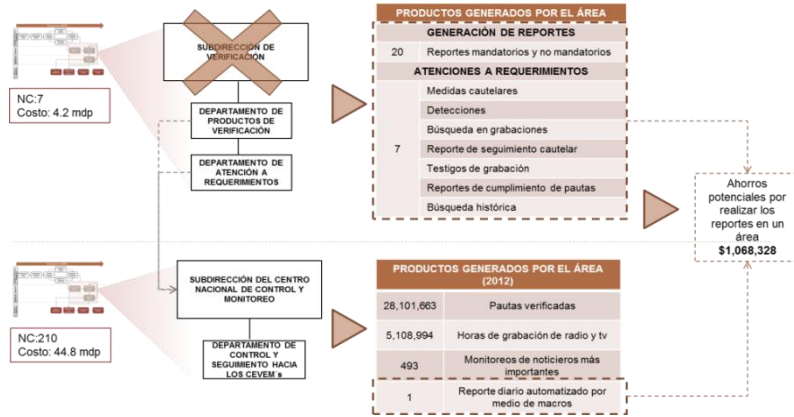
Personal	Tipo de rol	Mejora Continua	Personal	Tipo de Rol
Permanente AAA	Supervisar logística en período electoral	Necesidad de supervisión	Permanente AAA	Planear logística electoral
Permanente A	Supervisar la evaluación ex-post en logística electoral	Pérdida de Know-how	Permanente AA	Diseñar capacitación electoral

## 4) Análisis Cuantitativo: Cuantificar oportunidades de sinergia y cambio organizacional

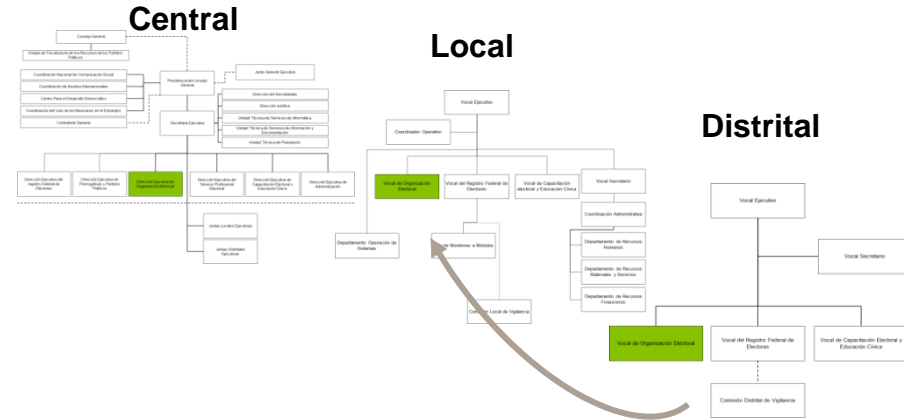


# 2c: Modelo Entrega Servicios Sustantivos

## 1) Identificar funciones que se realizan en varios ámbitos

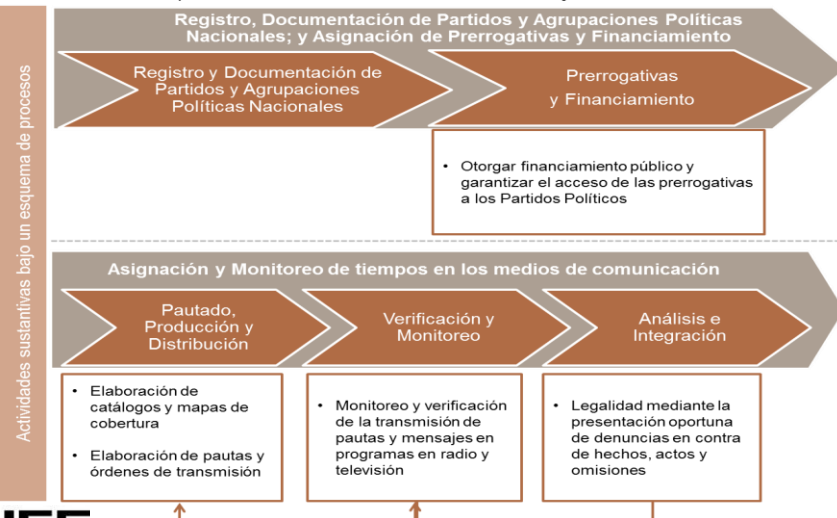


## 3) Identificar flujo de información y cargas de trabajo en los diferentes niveles



## 2) Entendimiento del Modelo Organizacional

### Arquitectura de Procesos de la Dirección Ejecutiva DEPPP



## 3) Revisión claridad en roles, costo de supervisión, niveles y costo de oportunidades

		Rol		
		Central	Local	Distrital
Proceso/Función	Registro de Partidos y Agrupaciones Políticas Nacionales	Evaluación	Certificar Asambleas Constitutivas	Certificar Asambleas Constitutivas
	Registro de Candidatos	Normar, Registrar, Supervisar	Registrar, Supervisar	Registrar
	Registro de Representantes	Normar, Registrar, Supervisar	Acreditar, Supervisar	Acreditar
	Asignación y Verificación de Prerogativas y Financiamiento	Entrega		-
	Administración de Tiempos del Estado en Radio y TV	Normar, Supervisar	Ejecutar, Supervisar, Notificar	Ejecutar, Notificar (algunos)
Verificación del cumplimiento de las transmisiones de acuerdo con la normatividad aplicable	Normar, Supervisar	Ejecutar, Supervisar, Notificar	Ejecutar, Notificar (algunos)	
Costo de Personal		\$126.951,017	\$ 7.596,011	\$ 35.452,972

# 2d: Alineación a Tendencias y Mejores Prácticas

## 1) Alineación a Tendencias Electorales

Analizar la alineación del IFE a tendencias exitosas en otros Institutos u Organismos Electorales a nivel mundial

	Descripción	IFE
Simplificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminación y/o simplificación de normas y trámites que regulan la operación del gobierno</li> </ul>	
Reingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño de procesos: homologación, estandarización y documentación de procesos</li> <li>Habilitación de procesos por medio de la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas y estables</li> </ul>	
Acotación de niveles jerárquicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de mandos medios</li> <li>Transferencia de mayor responsabilidad a líneas de reporte</li> </ul>	
Planeación estratégica de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso más eficiente y efectivo del equipo de trabajo</li> </ul>	
Administración del talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalización de la función administrativa</li> </ul>	
Disminución de cargas administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de políticas que permitan reducir y simplificar el exceso de cargas administrativas</li> </ul>	

Ilustrativo

## 2) Alineación a Prácticas Líder

Analizar la alineación del IFE a prácticas líderes aplicables asociadas a Modernización Administrativa que han fomentado mejora y organizaciones más ágiles y eficientes.

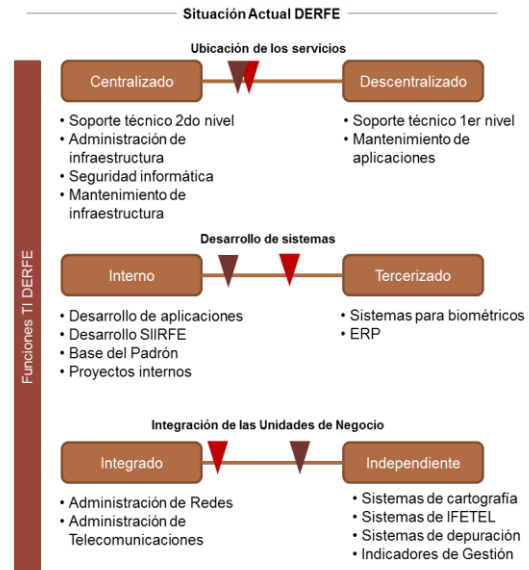
Las tres dimensiones del diseño organizacional en TI\*



Es necesario encontrar una mezcla adecuada de actividades que contemplen lo siguiente:

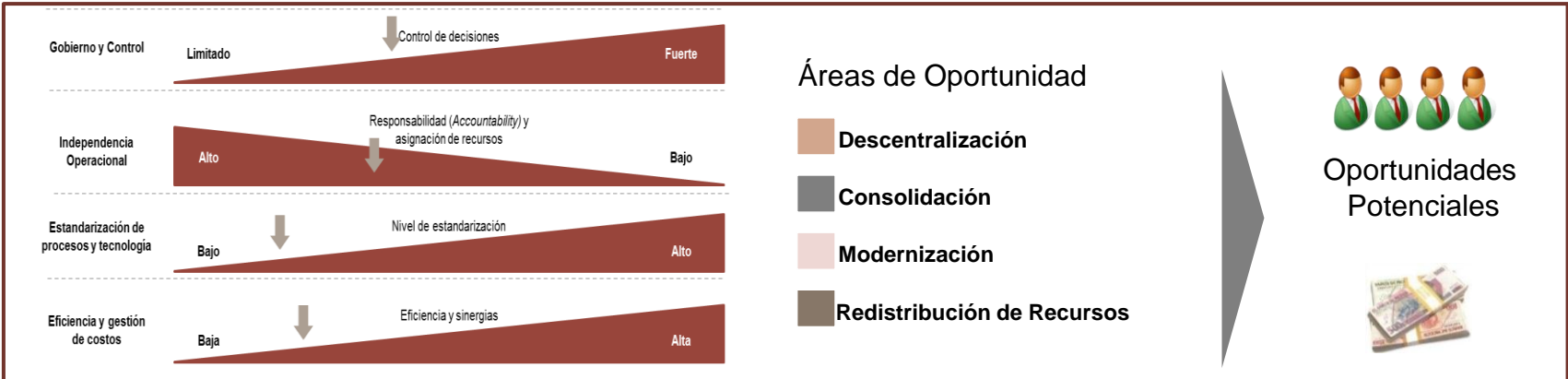
- Centralizar actividades e infraestructura que se beneficien de economías de escala (centros de datos, redes, ERPs, seguridad, mesa de ayuda y soporte técnico)
- Dejar como independientes aquellas actividades y sistemas sustantivos dentro de la unidad de negocio
- Tercerizar servicios y productos que requieran habilidades y talento distintas a las que se tienen internamente

Ilustrativo

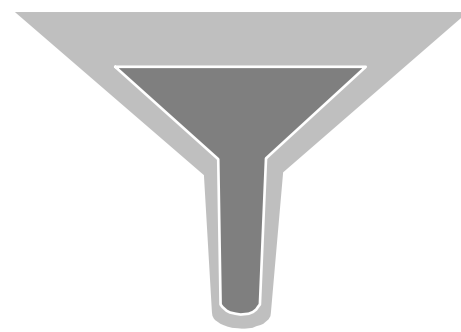
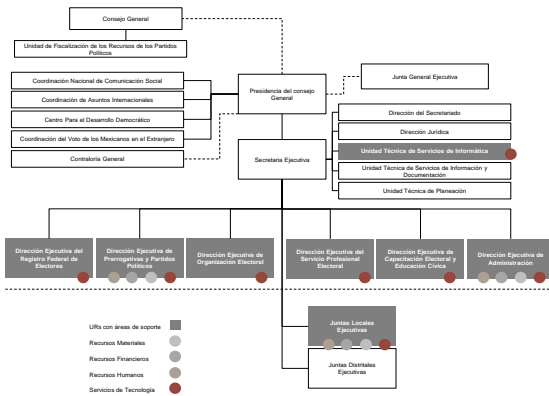


### 3: Resultados del diagnóstico

## Entendimiento del Modelo Organizacional Integral e Impacto Oportunidades por cada una de las Áreas Sustantivas



### Validación lineamientos de rediseño del Modelo Organizacional



### Criterios de evaluación

- Normatividad
- Tecnología
- Disposición para el cambio
- Capacidad para el cambio

**Impacto Presupuesto 2014 y 2015**



## **III. Diagnóstico organizacional – CAI**

# A. Entendimiento

## Para el análisis de la CAI, se obtuvo información de documentos existentes y entrevistas con los principales funcionarios del área

### Documentos Analizados

Nombre	Descripción
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político-electorales
Reglamento Interior del IFE	Documento interno
Manual de Organización General	Descripción de labores asignadas por cada unidad responsable
Publicaciones	Investigaciones y análisis especializados en materia político-electoral comparada
Información electoral para observadores internacionales	Material informativo para observadores de los procesos electorales
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

### Entrevistas

	Nombre	Área
1	Mtro. Manuel Guillermo Carrillo Poblano	Coordinador de Asuntos Internacionales
2	Lic. Carlos Marino Navarro Fierro	Director de Estudios y Proyectos Internacionales
3	Lic. Rafael Riva Palacio Galimberti	Director de Vinculación y Cooperación Internacional
4	Lic. Deyanira Azucena Galindo Rodríguez	Subdirectora de Gestión de Programas de Capacitación Internacional
5	Lic. Claudia Berenice Corona Rodriguez	Subdirectora de la Oficina de Vinculación Electoral de Mexicanos Residentes en el Extranjero
6	Lic. Juan Margarito Castro Reyes	Subdirector de Logística y Seguimiento Administrativo



# Las funciones de la CAI se determinan específicamente en el artículo 63 del Reglamento Interior del IFE

## Reglamento Interior

a	Instrumentar programas de vinculación y cooperación internacional
b	Promover ante la comunidad internacional conocimiento y organización de procesos electorales
c	Promover conocimiento y acreditación ante organismos nacionales públicos, privados y del sector social
d	Organizar encuentros de intercambio informativo internacional
e	Coordinar acciones de intercambio informativo, cooperación, asesoría y asistencia técnica a nivel internacional
f	Participar en actividades promovidas por la autoridad electoral de países
g	Atender seminarios y conferencias internacionales y promover la participación de las diferentes instancias institucionales
h	Elaborar productos informativos que tiendan a explicar la organización de procesos electorales a la comunidad internacional
i	Llevar un registro de las actividades internacionales en las que participen funcionarios
j	Establecer y operar un sistema de información electoral permanente hacia la comunidad internacional
k	Coordinar proyectos de investigación y análisis especializados en materia político-electoral comparada
l	Promover convenios con organismos e instituciones internacionales
m	Dar cumplimiento a los acuerdos y proyectos de cooperación
n	Representar internacionalmente al Consejero Presidente
ñ	Informar al Consejero Presidente la ejecución del programa de trabajo
o	Acordar con el Consejero Presidente asuntos de su competencia
p	Colaborar en el diseño e instrumentación de criterios y lineamientos que fije el Consejo General para el registro y atención de los visitantes extranjeros
q	Colaborar en actividades de información, promoción y difusión relacionadas con el programa de voto de los mexicanos en el extranjero

### Atribuciones específicas Reglamento Interior – CAI

Art. 63°

Reglamento Interior

Área	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	o	p	q
Coordinación de Asuntos Internacionales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dirección de Estudios y Proyectos Internacionales	✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓							
Dirección de Vinculación y Cooperación Internacional	✓	✓	✓	✓	✓		✓					✓	✓					✓
Subdirección de Gestión de Programas de Capacitación Internacional	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓								
Subdirección de la Oficina de Vinculación Electoral de Mexicanos Residentes en el Extranjero	✓	✓		✓	✓			✓	✓									✓
Subdirección de Logística y Seguimiento Administrativo	✓			✓	✓													

Art. 63°, Reglamento Interior

# La CAI tiene un objetivo específico que despliega a través de 6 vertientes de trabajo las cuales contribuyen al logro de la misión y visión del Instituto

IFE

Misión

Visión

Misión  
CAI

Reposicionar al país en el escenario internacional, partiendo de las nuevas definiciones y orientaciones en materia político-electoral. Participar en un esfuerzo sistemático e integral de promoción y proyección internacional del sistema y de las instituciones electorales mexicanas ante la comunidad internacional, reconociendo a los sistemas y las prácticas electorales como uno de los componentes fundamentales de los procesos de transición y consolidación democrática. Responder al manifiesto interés de la comunidad internacional por conocer, informarse y dar seguimiento al desarrollo de las elecciones federales en México.

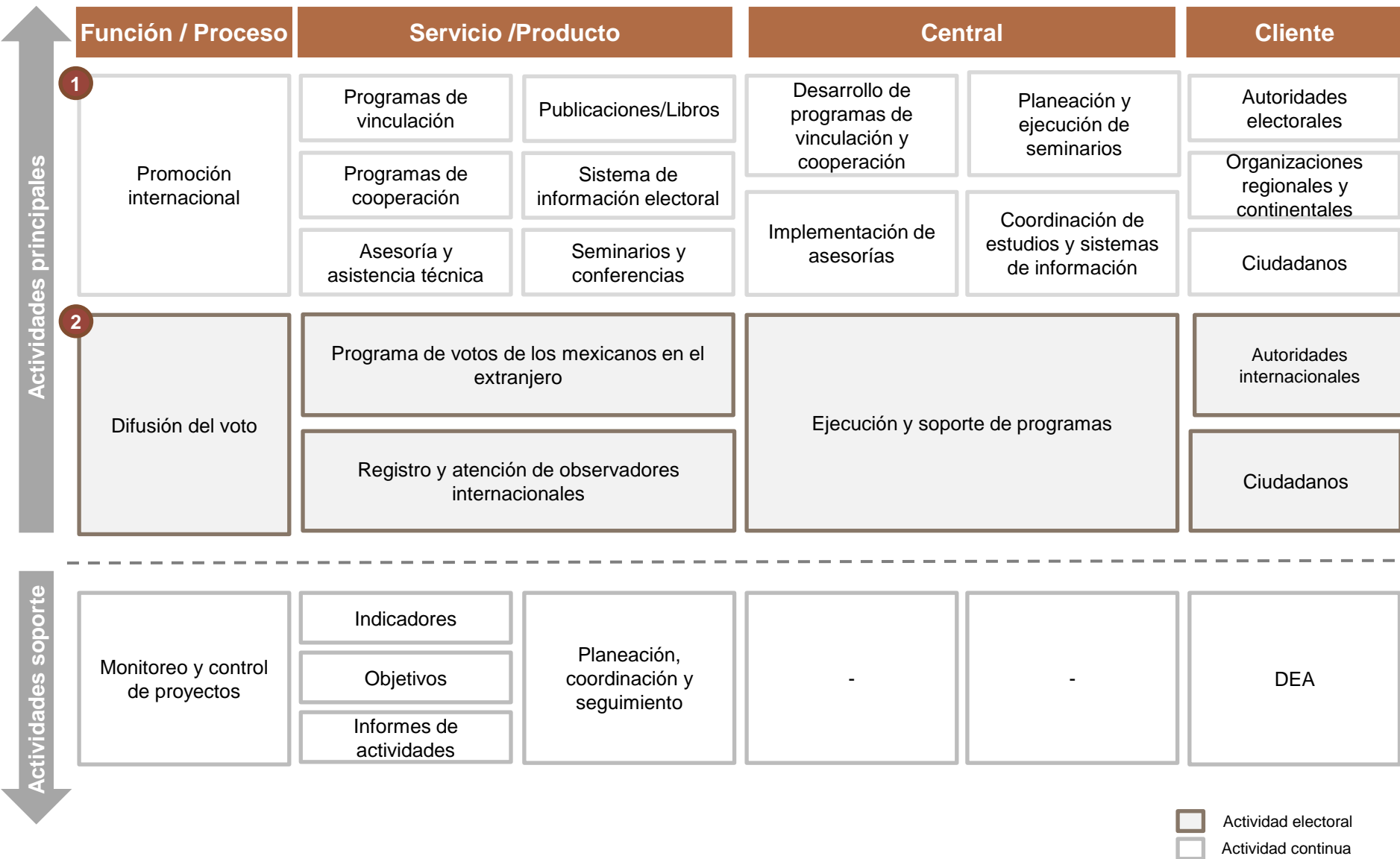
Objetivo  
específico  
CAI

Planear e instrumentar la estrategia de información, acercamiento y vinculación con la comunidad internacional

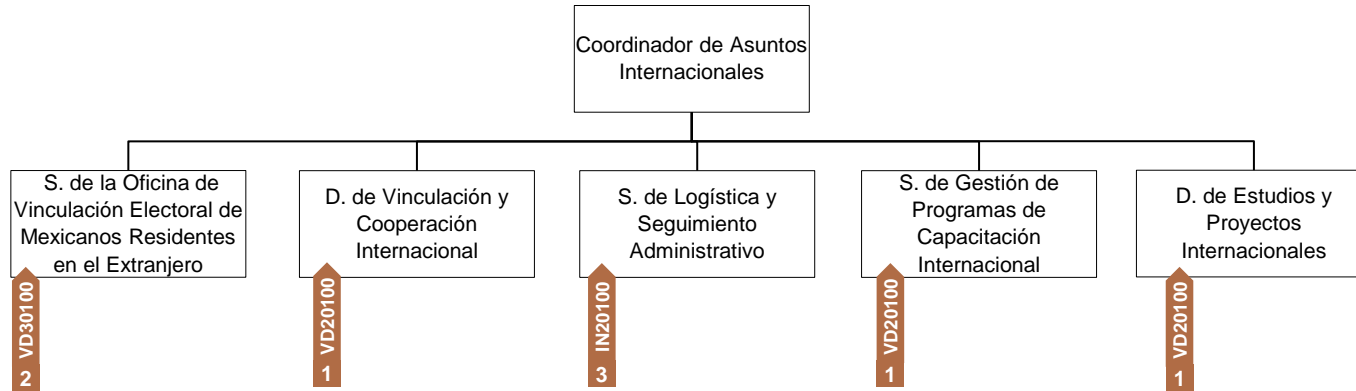
Vertientes de  
trabajo  
CAI

1. Promover la imagen del IFE ante la comunidad internacional mediante mecanismos permanentes de acercamiento, vinculación y cooperación
2. Atender solicitudes de asistencia técnica y cooperación de organismos internacionales y autoridades electorales
3. Organizar encuentros con actores de la comunidad internacional
4. Elaborar productos informativos del sistema electoral mexicano e impulsar proyectos de investigación en política electoral comparada
5. Promover la participación de funcionarios en foros de carácter internacional y conocer prácticas y procedimientos electorales de otros países
6. Colaborar en la promoción y difusión del programa de voto de los mexicanos en el extranjero así como en el registro y atención de observadores electorales

# La CAI ejecuta centralmente 2 funciones principales y genera productos para autoridades electorales, organizaciones internacionales y ciudadanía



# Actualmente, la CAI cuenta con un proyecto de capacitación y educación democrática del que derivan 3 proyectos



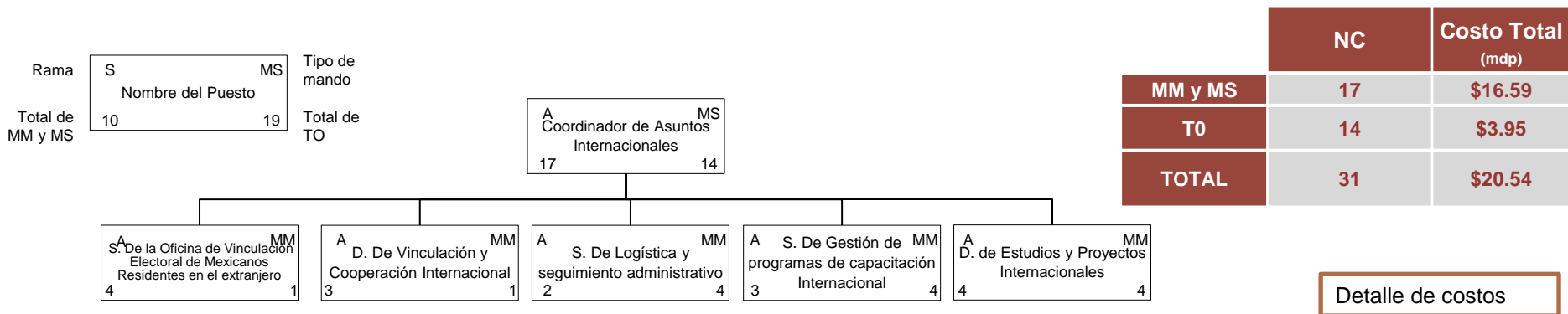
## Proyecto

Desarrollo de los valores democráticos, promoción de la participación ciudadana y la educación cívica

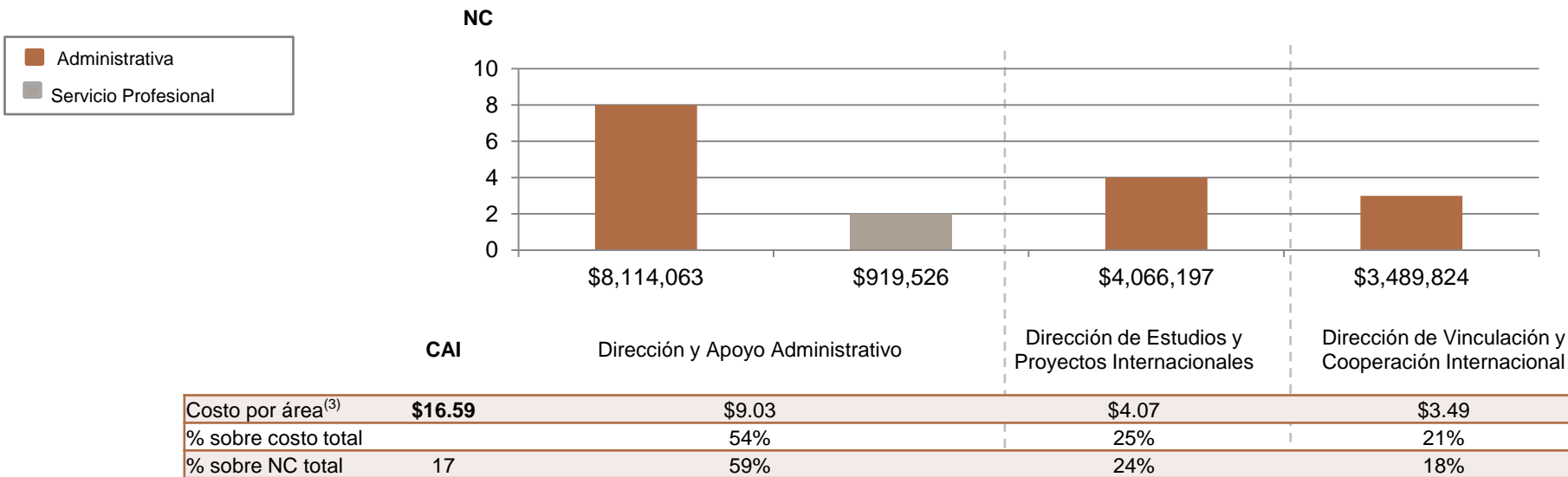
## Proyectos Específicos

- 1 VD20100 Cooperación y asistencia técnica en el ámbito internacional
- 2 VD30100 Vinculación con Mexicanos Residentes en el Extranjero y Comité Técnico de Especialistas del VMRE
- 3 IN20100 Modernización de la Infraestructura de la Coordinación de Asuntos Internacionales

# La CAI se soporta en una estructura central de 31 funcionarios MS/MM y TO<sup>(1)</sup> y un costo de \$20.54 mdp al año para el cumplimiento de sus funciones



**CAI**  
(Estructura de gestión) <sup>(2)</sup>



## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 3 hallazgos principales que ofrecen oportunidades de sinergia y extensión de prácticas organizacionales internas a otras áreas del Instituto



Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Existen importantes oportunidades de sinergia con CDD debido a la naturaleza de las funciones que ejercen ambas áreas	CAI y CDD llevan a cabo actividades de vinculación/cooperación, producción de análisis/estudios/investigaciones y ejercicios de capacitación/asesoría académica pudiendo operar de manera conjunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de analizar procesos y servicios de manera integral y generar sinergias</li> </ul>
2. Posibilidad de replicar conocimiento y extender prácticas organizacionales	La estructura ejerce en periodos post-electorales actividades relacionadas con el voto de los mexicanos en el extranjero que coadyuvan al buen funcionamiento del Instituto en futuros procesos electorales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de extender prácticas organizacionales a otras actividades y procesos del Instituto como resultado de conocimiento generado y retención de talento</li> </ul>
3. Oportunidad de simplificación de estructuras administrativas	La estructura opera administrativamente con una proporción de 6 a 31 personas respecto de las actividades principales del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidad de modernizar la estructura administrativa al constituir la en un área más delgada y consistente con el modelo definido para la entrega de servicios de soporte del IFE</li> </ul>

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 1**

Oportunidades de sinergia de CAI con CDD



# CAI ha modificado su foco como área de “política e información”, ampliando sus capacidades a temas como vinculación académica, capacitación y asesoría

## 1993 - 1994

Comunicación e información sobre el desarrollo del proceso electoral mexicano ante la comunidad internacional, a través de:

- ✓ Atención de delegaciones extranjeras
- ✓ Informes sobre el proceso electoral

## 1995 - 2006

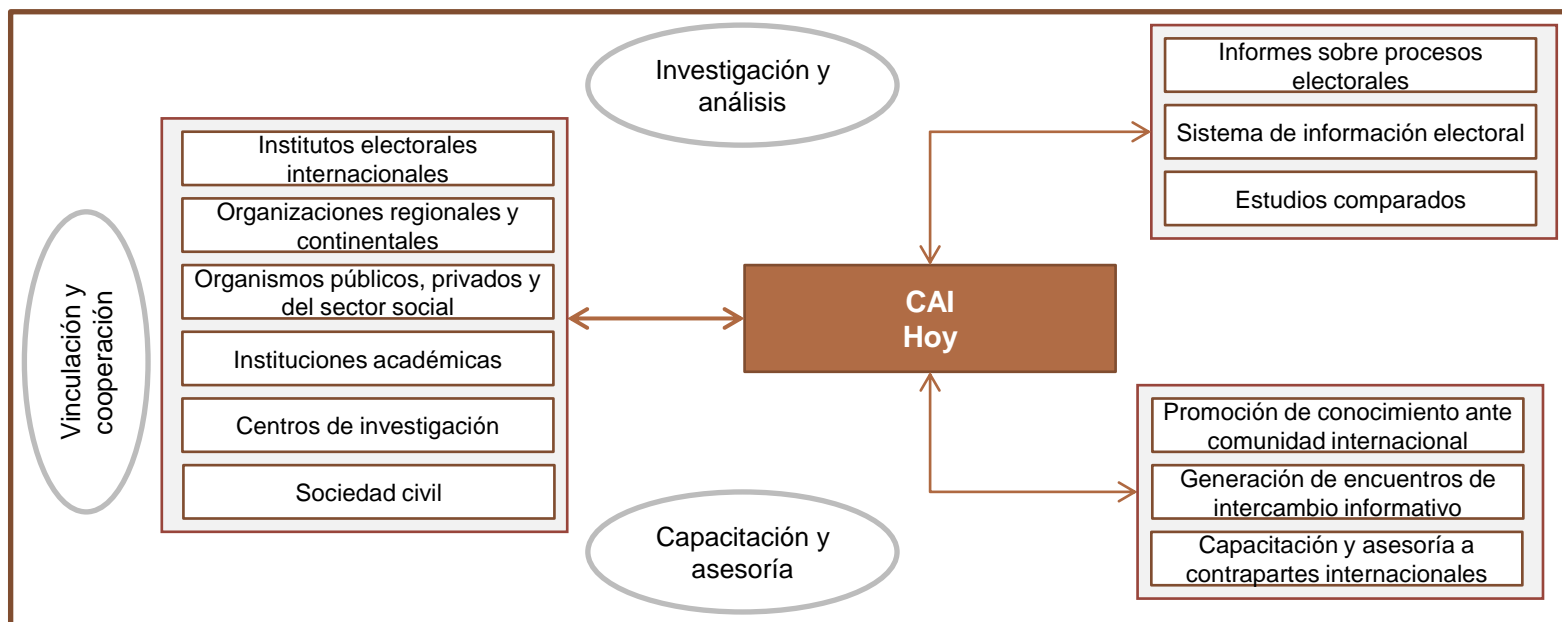
Promoción y proyección del régimen electoral mexicano ante la comunidad internacional, a través de:

- ✓ Atención de delegaciones extranjeras
- ✓ Generación de estudios informativos

## 2006 - 2012

Vinculación con la comunidad internacional, a través de:

- ✓ Suscripción de convenios de cooperación
- ✓ Generación de estudios comparados
- ✓ Impartición de capacitación y asesoría especializada



# La revisión de las actividades clave en CAI y CDD plantea una oportunidad en cuanto a la naturaleza similar de sus funciones

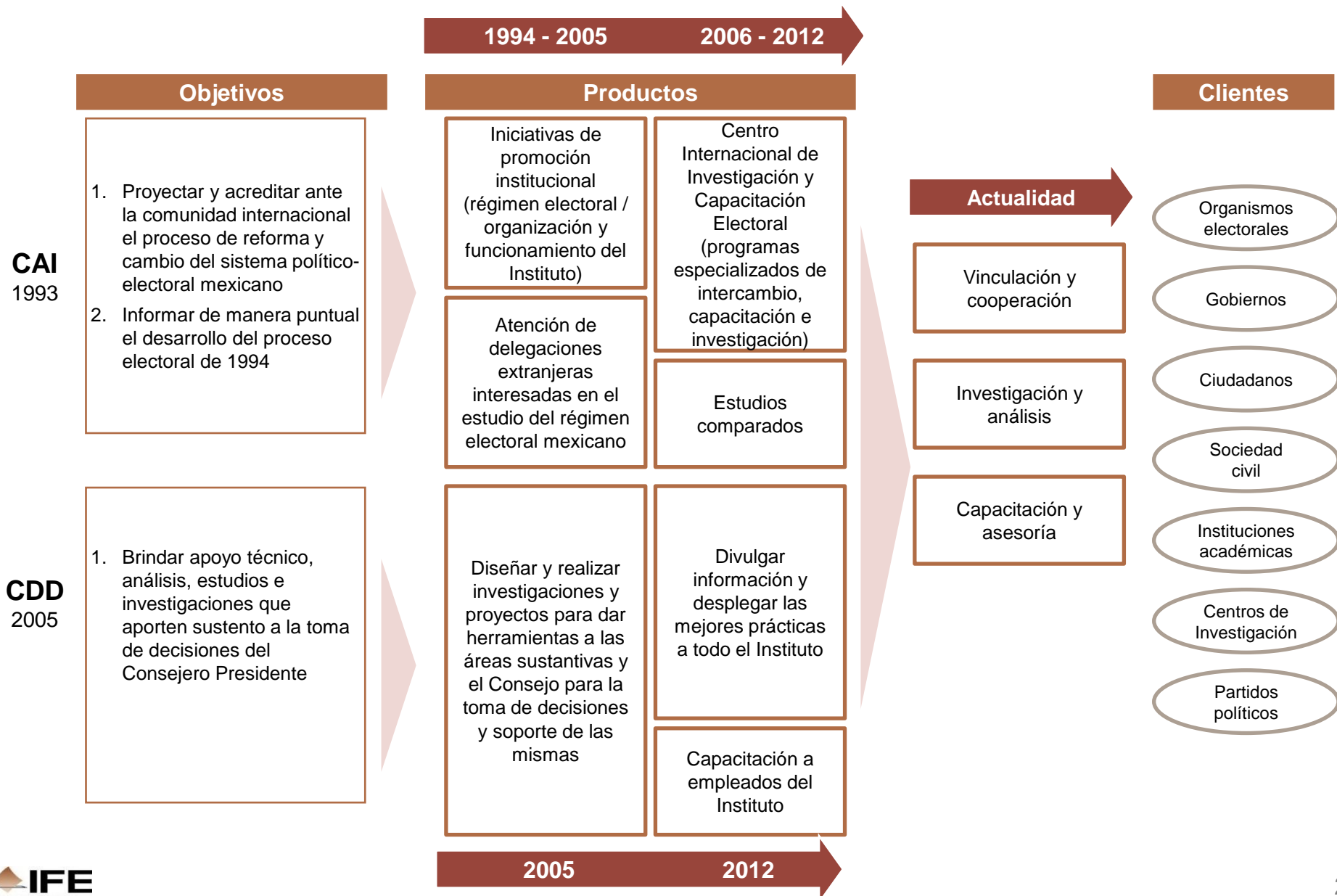
Actividades	CAI			CDD	
	Dirección de Estudios y Proyectos Internacionales	Dirección de Vinculación y Cooperación	Subdirección de Gestión de Programas de Capacitación Electoral	Coordinación Académica	Dirección de Desarrollo Institucional
Estrategia de vinculación	Ambas coordinaciones promueven acercamientos con actores externos				
Estrategia de información	Ambas coordinaciones producen y comparten información sobre el desarrollo de procesos electorales				
Estrategia de conocimiento	Ambas coordinaciones brindan capacitación y asesoría académica				
Programas de vinculación y cooperación		Convenios con autoridades internacionales		Convenios con autoridades nacionales	
Investigación y análisis	Estudios comparados internacionales				Estudios comparados nacionales
Capacitación y asesoría académica y técnica			Elaboración de programas externos		Elaboración de programas internos

Vinculación y cooperación	CAI	CDD
	Programas de vinculación y cooperación internacional	✓
Acreditación ante organismos nacionales públicos, privados y del sector social	✓	
Colaboración académica con institutos políticos, organizaciones civiles, instituciones académicas y de educación superior	✓	
Convenios con organismos electorales de entidades federativas		✓

Investigación y análisis	CAI	CDD
	Productos informativos sobre organización de procesos electorales para la comunidad internacional	✓
Sistema de información electoral para la comunidad internacional	✓	
Investigación y análisis en materia político-electoral comparado	✓	
Estudios, investigaciones y bases de datos para la toma interna de decisiones		✓
Estudios y análisis sobre derecho electoral nacional		✓

Capacitación y asesoría académica y técnica	CAI	CDD
	Promoción de conocimiento y organización de procesos electorales ante la comunidad internacional	✓
Encuentros de intercambio informativo internacional	✓	
Asesoría y asistencia técnica a nivel internacional	✓	
Asistencia académica para el diseño de programas de capacitación y formación de partidos y agrupaciones políticas		✓
Implementación de cursos de capacitación del personal del Instituto		✓

# Al día de hoy, CAI y CDD convergen en actividades de vinculación, investigación y asesoría y su naturaleza ofrece oportunidades de sinergia a futuro



# El diagnóstico realizado en CAI y CDD plantea a futuro dos alternativas estratégicas: 1) Capturar sinergias potenciales, 2) Status quo



# La generación e intercambio de conocimiento especializado puede tomar un enfoque más estratégico y dotar de mayor foco organizacional a estas 2 áreas

## Foco Organizacional

### Objetivos

### Reconocimiento interno del área

### Área de oportunidad

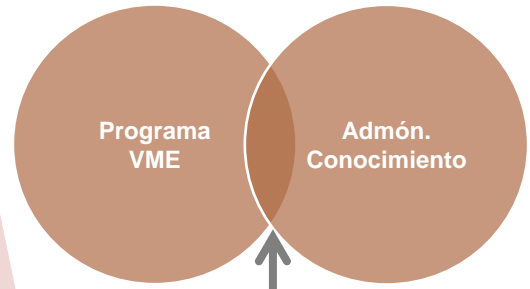
CAI

- Promover la imagen del IFE ante la comunidad Internacional
- Elaborar investigaciones electorales comparadas
- Proporcionar asistencia técnica a organismos/ autoridades internacionales
- Promover el programa de voto de los mexicanos en el extranjero



CDD

- Realizar investigaciones y proyectos para sustentar decisiones del Consejo
- Gestionar información y conocimiento del Instituto
- Brindar capacitación a los empleados del Instituto



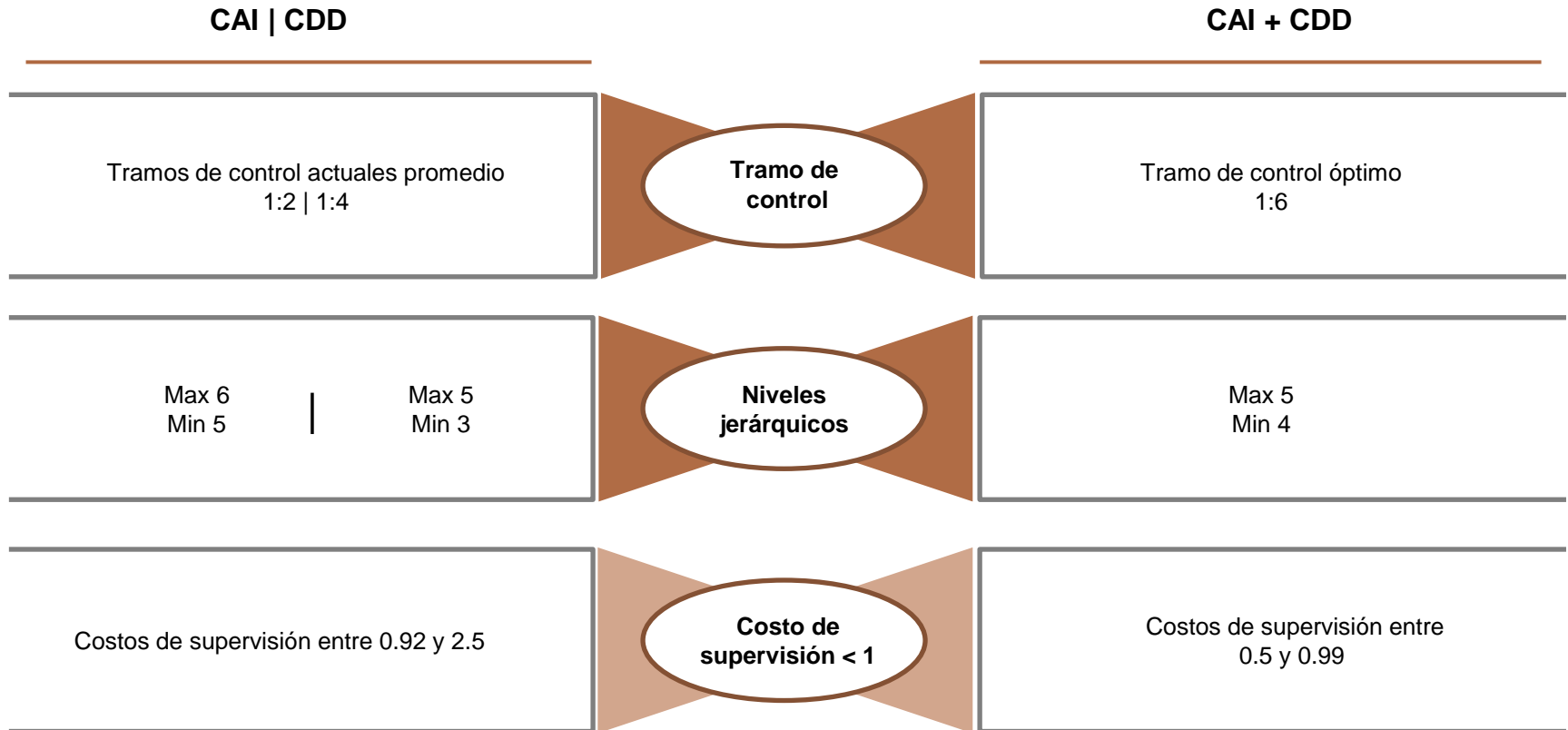
- Vinculación y cooperación
- Investigación y análisis
- Capacitación y asesoría



# La fusión de CAI y CDD permitiría alinear sus estructuras a tendencias de modernización administrativa al reducir niveles y tramos de control

2

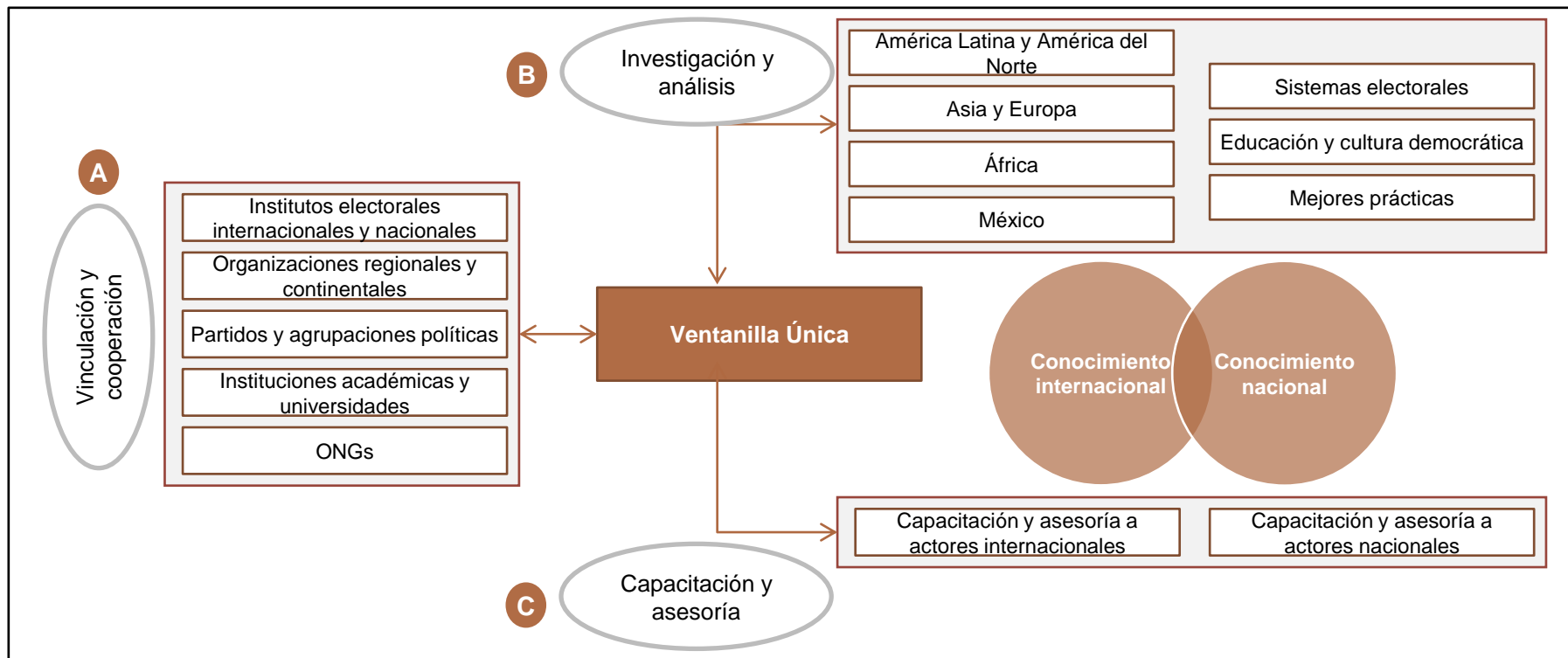
Modernización Administrativa



# La vinculación, investigación y capacitación de las actividades de CAI y CDD se potencian a través de una ventanilla única aumentando su eficiencia

3

## Especialización



Proyección internacional y nacional	Intercambio de información y conocimiento	Especialización en materia político-electoral	Mejores prácticas e innovaciones
-------------------------------------	---	---	----------------------------------




- La vinculación y cooperación con actores se potenciaría a través de una ventanilla única en la que se canalizarían los requerimientos con las áreas responsables
- El alcance de investigaciones y análisis reflejaría conocimiento internacional y nacional y complementarían ejercicios de capacitación y asesoría

# Las actividades de vinculación con la academia y otras instituciones realizadas por CAI, CDD y DECEYEC muestran sinergias entre sí

## Especialización

A

Vinculación y cooperación

	Área	Objetivo
DECEYEC	<p>Jefe de Oficina de Convenios</p> 	Establecer bases de colaboración para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, asesoría y apoyo técnico, coedición de materiales y otros beneficios, en los ámbitos electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores democráticos y temas afines
CDD	<p>Coordinación Académica</p> 	Establecer las bases y los mecanismos de colaboración académica entre las instituciones y el IFE en materia de formación, capacitación y actualización, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres
CAI	<p>Vinculación y Cooperación Internacional</p> 	Identificar y promover proyectos y programas de intercambio, de cooperación, de consulta y de asistencia técnica; tanto a nivel bilateral, como multilateral.

### Beneficios Sinergia

- ↑ Nivel de comunicación con instituciones y organizaciones
- ↑ Posicionamiento con instituciones y organizaciones
- ↑ Estandarización de proceso
- ↑ Eficiencia en recursos

Tipos de convenios	DECEYEC	CDD	CAI	Nivel
Universidades	✓	✓		Medio
Instituciones Académicas	✓	✓		Medio
Organizaciones Civiles		✓	✓	Medio
Organizaciones Electorales	✓	✓	✓	Alto
Centro de Investigaciones	✓	✓	✓	Alto
Partidos Políticos		✓		Medio
Organismos Públicos	✓	✓	✓	Alto

- Alto
- Medio
- Bajo



# La generación de conocimiento en conjunto entre CAI y CDD potencia las actividades de promoción de cultura democrática y asesoría del Instituto

3

B

Investigación y análisis

## Elaboración de investigaciones, análisis y estudios

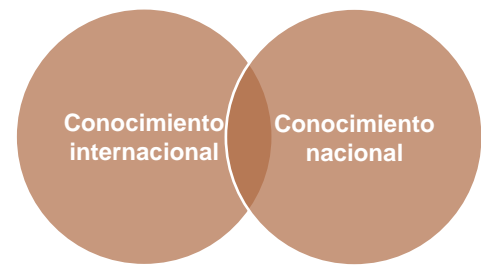
CAI

CDD

Propósito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar productos informativos del sistema electoral mexicano e impulsar proyectos de investigación en política electoral comparada</li> </ul>
Temas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas electorales</li> <li>• Educación y cultura democrática</li> <li>• Temáticas de actualidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voto electrónico</li> <li>• Acercamiento del voto a personas con discapacidad</li> </ul> </li> </ul>
Alcance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• México</li> <li>• América Latina y América del Norte</li> <li>• Asia y Europa</li> <li>• África</li> </ul>

Propósito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar investigaciones, análisis, estudios y bases de datos para aportar elementos informativos a los órganos directivos del IFE en la toma interna de sus decisiones</li> </ul>
Temas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Acompañamiento Ciudadano</li> <li>• Cultura democrática</li> <li>• Seguimiento del proceso federal electoral</li> <li>• Perspectiva de género</li> <li>• Valor público</li> <li>• Confianza de los jóvenes mexicanos en las instituciones políticas</li> </ul>
Alcance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFE</li> <li>• Estados de la República</li> </ul>

Especialización



- Complementariedad de conocimiento internacional y nacional en productos informativos
- Aumento en el alcance de investigaciones y análisis
- Generación de áreas de especialización temática
- Proyección de conocimiento en ejercicios de capacitación y asesoría
- Economías de escala en grupos de investigación

# La promoción y divulgación de cultura y valores democráticos en seminarios y foros organizados por CAI, CDD y DECEYEC brinda áreas de oportunidad

C

Capacitación y asesoría

Especialización

**Objetivo**  
 Promover conocimiento, reflexión y estudio de temas electorales de actualidad y relevancia, a través de capacitación, asesoría y difusión dirigida a actores nacionales e internacionales

## Capacitación y Asesoría

	Diseño de la estrategia	Desarrollo de contenido	Ejecución de actividades	Producción y difusión de materiales
<b>CDD – D. de Desarrollo Institucional</b>				
<b>CAI - S. De Gestión de programas de capacitación Internacional</b>				
<b>DECEYEC</b>				
<b>Beneficios de integración</b>	Estrategias más integrales	Contenidos más robustecidos	Coordinación y eficiencia en las actividades	Administración y canales de distribución

Cientes

- Gobiernos
- Sociedad civil
- Ciudadanos
- Partidos Políticos
- Centros de Investigaciones
- Instituciones Académicas
- Organismos Electorales

# La implementación de acciones de sinergia en procesos de vinculación, investigación y capacitación implica ahorros potenciales de \$11.67 mdp

4

## Reducción de costos

	Área	Oportunidad de sinergia	Impacto	NC	Costo*	
CAI	D. de Vinculación y Cooperación Internacional	Puesto de Supervisión		3	\$3.49	
	D. de Estudios y Proyectos	Puesto de Supervisión		4	\$4.07	
	Coordinación de Asuntos Internacionales	Puesto de Supervisión		8	\$7.38	
	Apoyo Administrativo	Economías de Escala		2	\$1.66	
CDD	Coordinación de Desarrollo Democrático	Puesto de Supervisión		5	\$5.63	
	D. de Desarrollo Institucional	Puesto de Supervisión		17	\$12.89	
	Apoyo Administrativo	Economías de Escala		2	\$1.80	

Sinergia alta

Sinergia media









Sinergia baja

CAI y CDD Independientes			
CAI	D. De Vinculación y Cooperación Internacional	\$3.49	\$ 16.59
	D. De Estudios y Proyectos	\$4.07	
	Coordinación de Asuntos Internacionales	\$ 7.38	
	Apoyo Administrativo	\$1.66	
CDD	D. De Desarrollo Institucional	\$12.89	\$20.32
	Coordinación General	\$5.63	
	Apoyo Administrativo	\$1.80	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 36.91</b>	

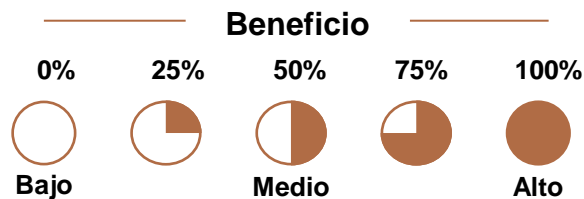
Sinergia CAI-CDD		
Sinergia CAI-CDD	D. De Vinculación y Cooperación Internacional	\$3.49
	D. De Estudios y Proyectos	\$ 12.72
	Coordinación	\$7.37
	Apoyo Administrativo	\$1.66
<b>TOTAL</b>		<b>\$25.24</b>

**32 % de ahorro**

De acuerdo a la evaluación de cada uno de los criterios, se recomienda conformar un área organizacional que concentre las actividades de CDD y CAI

	Criterios de análisis	Status Quo	Sinergia Potencial CAI-CDD
1	Foco Organizacional		
2	Modernización Administrativa		
3	Especialización		
4	Reducción de costos		
	<b>Total Ponderado</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

*Opción recomendada*



# Recomendamos al IFE fusionar ambas áreas para capturar altos beneficios cualitativos y cuantitativos, a pesar de los retos organizacionales de la iniciativa

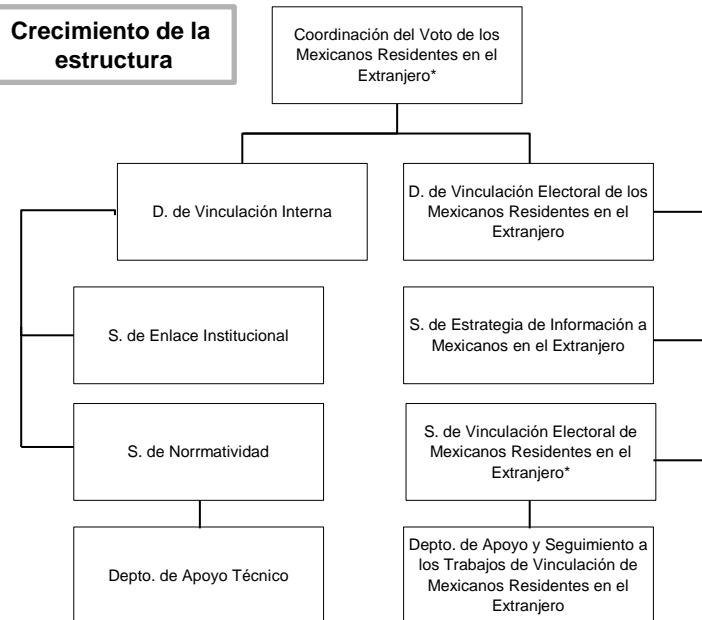
Beneficios e impactos

<p>Beneficios cualitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El IFE puede adoptar un foco organizacional del proceso de vinculación, generación de información y asesoría a través del establecimiento de una sinergia, la cual potenciaría su presencia e interacción</li> <li>▪ Por medio de la consolidación de procesos y servicios de vinculación, investigación y capacitación se obtienen beneficios a través de reducción costos, eficiencia en capital humano y economías de escala interna</li> </ul>
<p>Beneficios cuantitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El beneficio de reducción de costos en un escenario de sinergia es claro y significativo ya que se obtendría un ahorro potencial de 32% (11.67 mdp / 5.84 mdp respectivamente)</li> <li>▪ La implementación de prácticas de modernización administrativa permite ampliar tramos de control de 1:6, reducir niveles jerárquicos pasando de 5 a 4 y costos de supervisión entre 0.5 y 0.99</li> </ul>
<p>Retos de la solución</p>	<p>El establecimiento de una sinergia representa retos considerables desde diferentes perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad y disposición para el cambio</li> <li>✓ Modificación al reglamento interior</li> <li>✓ Selección de personal de supervisión</li> </ul>

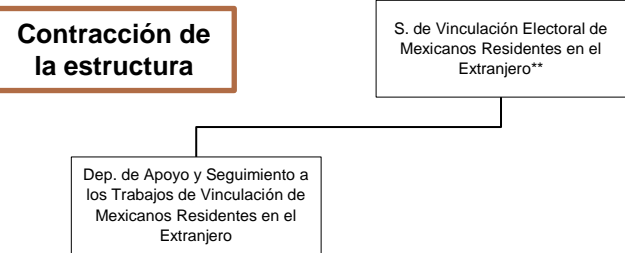
## **B. Diagnóstico – Hallazgo 2**

Posibilidad de replicar conocimiento y extender prácticas organizacionales

# Para garantizar el funcionamiento de la COVE durante el periodo electoral, una Subdirección adscrita a la CAI se suma a sus actividades tras la elección



Número de colaboradores	Costo operativo aprox. (mdp)
9	\$11.67



Número de colaboradores	Costo operativo (mdp)
2	\$1.65

Periodo electoral

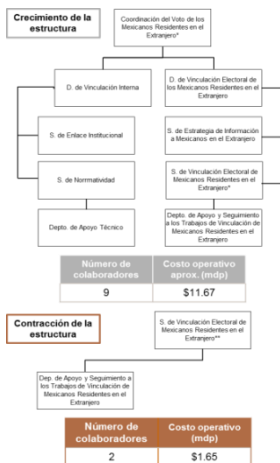
Periodo pre- y post-electoral

Servicio	COVE*	Otras áreas
Vinculación con mexicanos residentes en el extranjero. Enlace institucional. Evaluación y seguimiento	✓	
Conformación de lista nominal de electores residentes en el extranjero. Envío y recepción de paquetes electorales postales. Atención ciudadana (módulos e Ifetel)		✓
Diseño y producción de documentación y materiales electorales. Recepción, clasificación y resguardo de votos. Escrutinio y cómputo de VMRE		✓
Implementación del programa de capacitación electoral e integración de mesas de escrutinio y cómputo del VMRE		✓
Subcampaña de promoción del VMRE	✓	✓
Estrategia de comunicación de información		✓
Desarrollo de sistemas e instalación de infraestructura informática para capturar el VMRE		✓
Administración del proyecto del VMRE		✓

Servicio	CAI
Instrumentación de estrategias de comunicación e información con mexicanos residentes en el extranjero y agrupaciones nacionales e internacionales	✓
Implementación de acciones que garanticen a futuro el funcionamiento de la COVE durante el periodo electoral	✓

\* Unidad técnica especializada de carácter temporal  
 \*\* Subdirección adscrita a la CAI  
 Fuente: Informe Final del VMRE, Proceso Electoral Federal 2011-2012; Plantilla proporcionada por el Instituto Abril 2013

# La ubicación de la SD de VMRE en CAI y su reubicación en COVE durante el proceso electoral es una buena práctica organizacional en el Instituto



## Contracción de la estructura

### Periodo pre-electoral

- Definición de visión, misión, objetivos generales y líneas estratégicas transversales a partir de planeación estratégica
- Conceptualización de programas y proyectos específicos
- Detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

## Contracción de la estructura

### Periodo post-electoral

- Desarrollo e implementación de estrategias de comunicación e información con residentes y agrupaciones
- Evaluación e identificación de áreas de oportunidad para el siguiente periodo electoral



## Crecimiento de la estructura

### Periodo electoral

- Ejecución del plan integral del proyecto de voto de los mexicanos en el extranjero
- Vinculación con mexicanos residentes en el extranjero
- Enlace institucional
- Evaluación y seguimiento

- Implementación de práctica organizacional de crecimiento y contracción de la estructura en función de cargas y responsabilidades laborales
- Producción de ciclo de comunicación, aprendizaje y mejores prácticas
- Generación y retención de talento
- Aumento de conocimiento y especialización temática
- Ahorro anual de \$10.02 mdp en periodos de contracción de la estructura



## **B. Diagnóstico – Hallazgo 3**

Oportunidad de simplificación de estructuras administrativas

# La CAI cuenta en su estructura con 6 de 31 colaboradores realizando tareas administrativas debido a una percepción de lejanía de los servicios de la DEA

## Funciones

La Subdirección de Logística y Seguimiento Administrativo

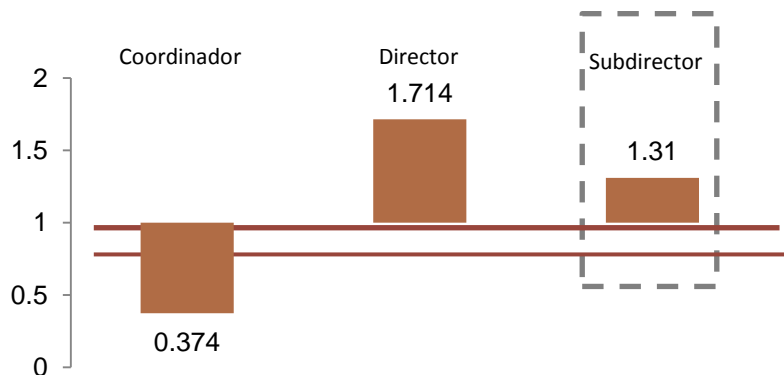


■ MM  
■ TO

- Coordinar con las áreas adscritas a la CAI la organización y el desarrollo logístico de visitas, eventos y actividades internacionales
- Gestionar requerimientos de personal, recursos financieros, materiales y de servicios generales
- Integrar informes de actividades
- Fungir como enlace ante otras áreas del Instituto

Colaboradores	Costo mdp
6	\$ 1.66

Ratio Adjetivo vs. Sustantivo 1:5



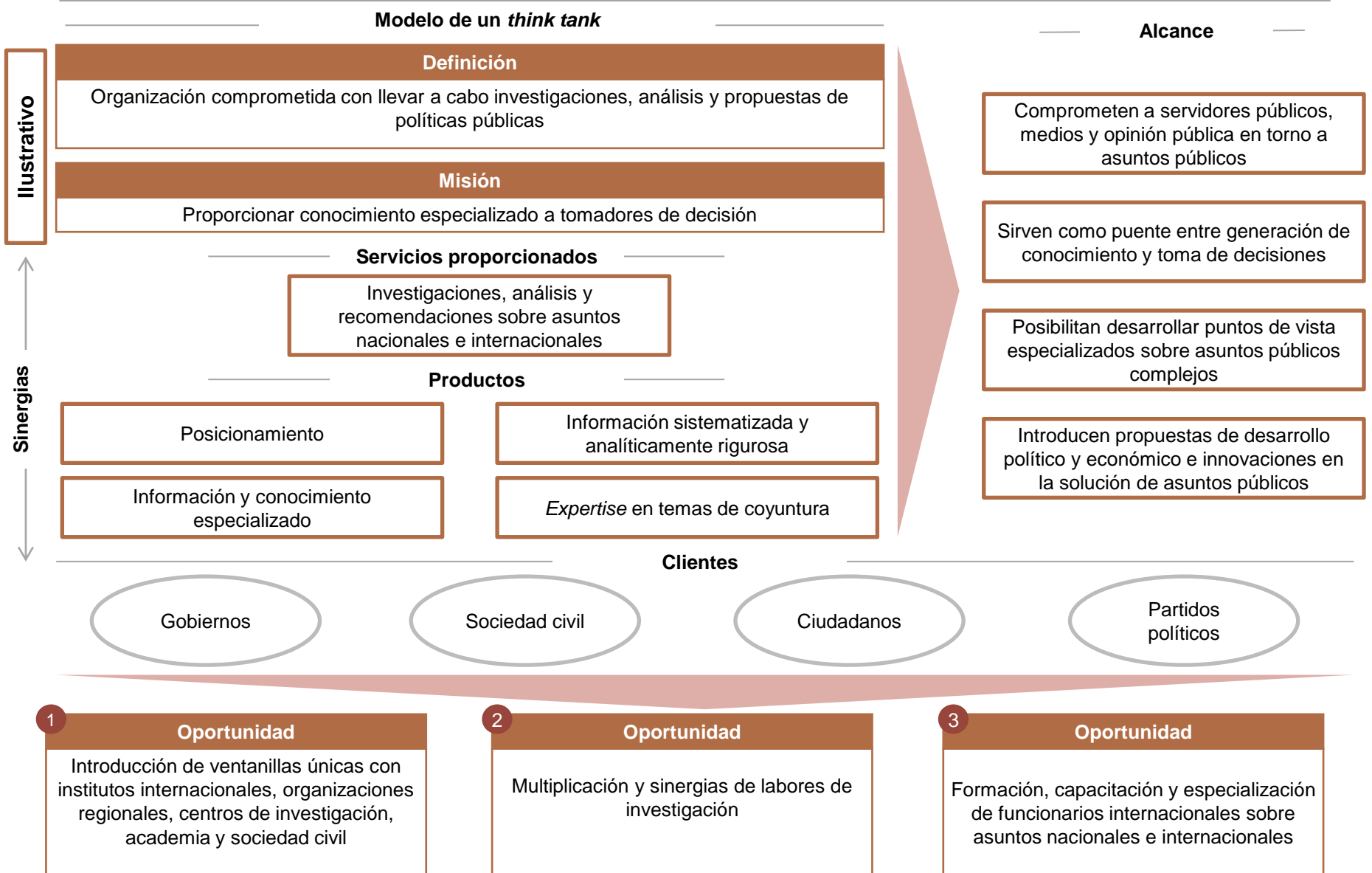
## Oportunidades

- Oportunidad de modernizar la estructura administrativa
- Disminución del costo de supervisor
- Economías de escala

## **C. Anexos**

# 1. Modelo conceptual de un *think tank*

# Modelo conceptual y alcance de un *think tank*



## **2. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

## Tramos de control de la CAI (1/2)

### Resumen

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Promedio	Min	Max
Coordinación de Asuntos Internacionales	Coordinador	1	\$ 2.57	1:5	1:5	1:5
	Director	2	\$ 3.67	1:1	1:1	1:1
	Subdirector	5	\$ 5.35	1:1	1:1	1:2
	Jefe de Departamento	7	\$ 4.08	1:0	1:0	1:2
	Líder de proyecto	2	\$ 0.92			
NC Total		17	\$ 16.59			

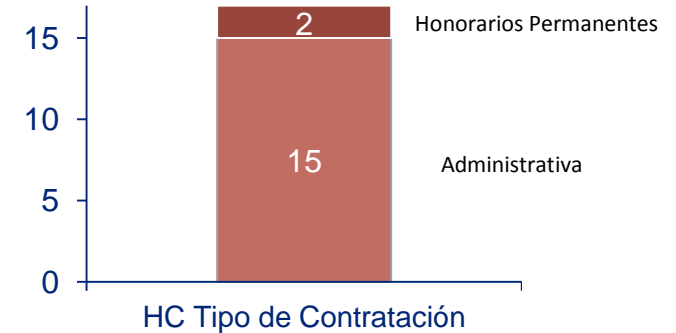
### Detalle

Coordinación de Asuntos Internacionales	Coordinador	1	\$ 2.57	1:5	1:5	1:5
	Subdirector	3	\$ 3.20	1:5	1:1	1:2
	Jefe de Departamento	4	\$ 2.33	1:0	1:0	1:2
	Líder de proyecto	2	\$ 0.92			
Total		10	\$ 9.03			
DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Director	1	\$ 1.84	1:1	1:1	1:1
	Subdirector	1	\$ 1.07	1:1	1:1	1:1
	Jefe de Departamento	1	\$ 0.58			
Total		3	\$ 3.49			
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS INTERNACIONALES	Director	1	\$ 1.82	1:1	1:1	1:1
	Subdirector	1	\$ 1.07	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	2	\$ 1.16			
Total		4	\$ 4.07			
Total		17	\$ 16.59			

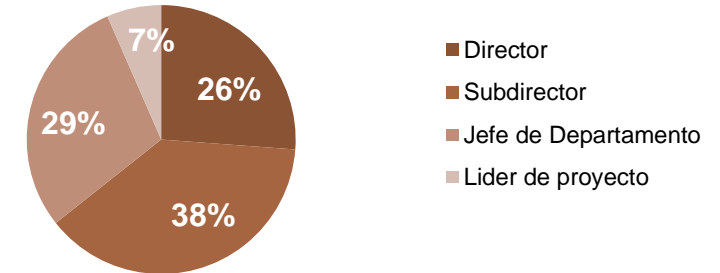
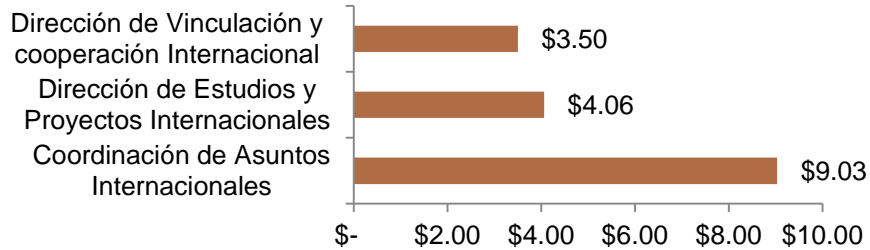
# Costos de supervisión de la CAI

Colaboradores: 17

	Nivel	NC
MS	Coordinador	1
	Director	2
MM	Subdirector	5
	Jefe de Departamento	7
	Líder de proyecto	2
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>

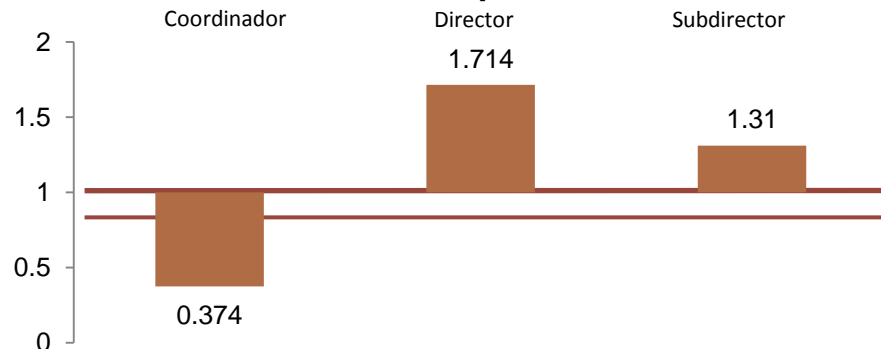


Costo de Estructura



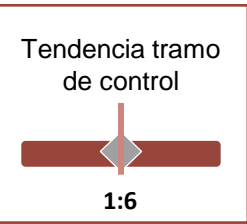
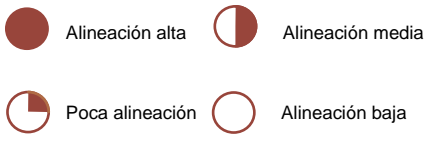
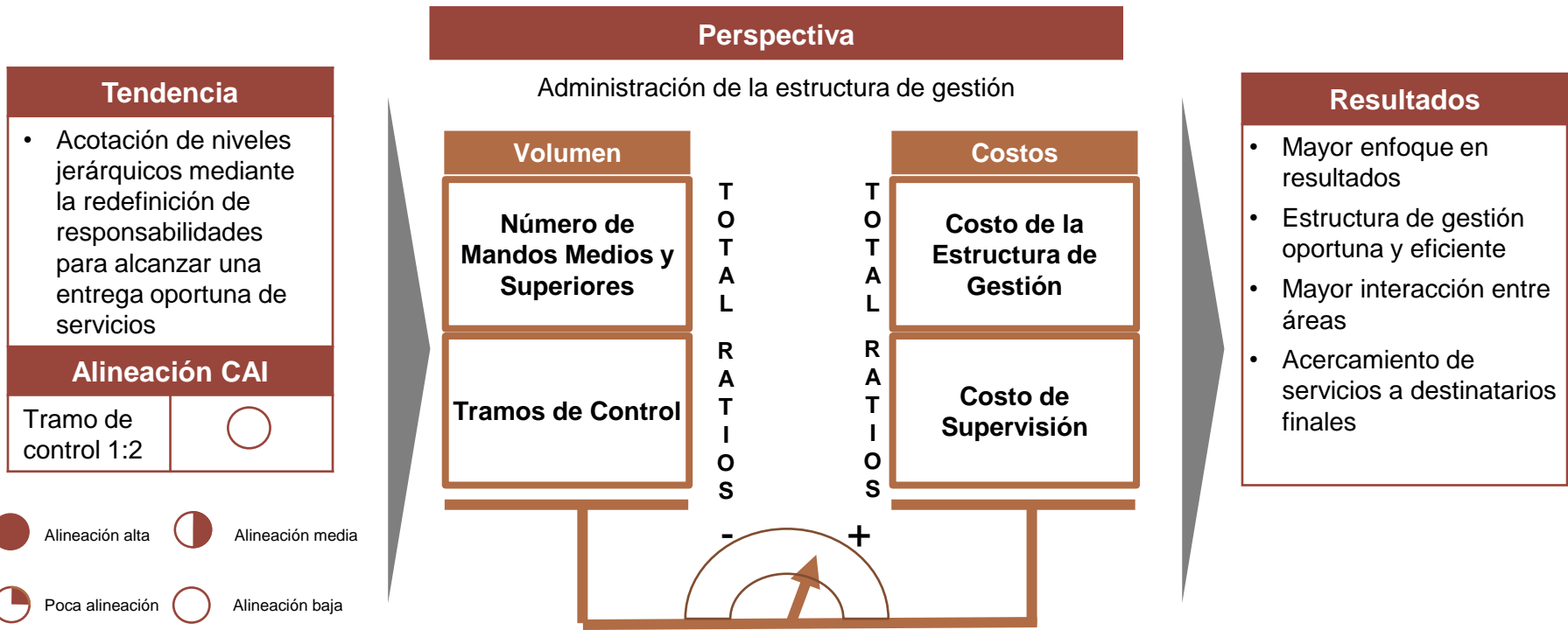
Costo de Supervisión

Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)





# Tramos de control de la CAI (2/2)



Coordinación de Asuntos Internacionales	COORDINACIÓN DE ASUNTOS INTERNACIONALES	1:0	1:3	1:5
	DIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL	1:0	1:1	
	DIRECCIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS INTERNACIONALES	1:0	1:2	

## **3. Identificación de roles**

# Identificación de roles de la CAI

	Nivel	Normativo	Diseño	Monitoreo y Control	Ejecución	NC	Costeo (mdp)
Central	1		Coordinador			1	\$2.57
	2		Director			2	\$3.67
	3		Subdirector			5	\$5.35
	4		Jefe de Departamento			7	\$4.08
	5		Líder de Proyecto			2	\$919
						<b>17</b>	<b>\$16.59</b>

## **4. Lista de Convenios**

## Lista de convenios CAI (1/2)

Convenios CAI		
N.	Objetivo	Instituciones
1	Identificar y promover acciones de intercambio de información, de cooperación y de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registraduría Nacional del Estado Civil de Colombia</li> <li>▪ Consejo Nacional Electoral de Colombia</li> </ul>
2	Incrementar la cooperación entre los organismos electorales que forman parte de la Unión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tribunal Federal Electoral</li> <li>▪ Comisión Estatal Electoral de Puerto Rico</li> </ul>
3	Identificar y desarrollar proyectos en elecciones y gobernabilidad democrática, con la conjunción única de recursos que los socios pueden proporcionar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad de Asistencia Electoral de las Naciones Unidas</li> <li>▪ Fundación Internacional para Sistemas Electorales</li> <li>▪ Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral</li> <li>▪ Elecciones Canadá</li> </ul>
4	Identificar y promover proyectos, programas y acciones tendientes a desarrollar un proceso de intercambio de información, conocimientos y experiencias que le faciliten a cada una de las instituciones identificar y evaluar los avances e innovaciones técnico- administrativas, que fortalezcan o actualicen su organización y práctica institucional en materia electoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo General del Poder Judicial de España</li> <li>▪ Junta Central Electoral de España</li> <li>▪ Dirección General de Política Interior del Ministerio del Interior de España</li> <li>▪ Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación</li> </ul>
5	Proporcionar a la Cancillería información para estar en posibilidad de verificar los datos proporcionados por los solicitantes de matrícula consular	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Relaciones Exteriores</li> </ul>
6	Establecer un marco de referencia para la interacción técnica entre las partes en materia de actividad electoral, educación cívica y promoción de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jurado Nacional de Elecciones de Perú</li> </ul>
7	Promover la cooperación en las áreas prioritarias, mutuamente identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisión Electoral Independiente de la India</li> </ul>
8	Renovar y ampliar los trabajos de colaboración conjunta dirigidos al fortalecimiento de la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Internacional para Sistemas Electorales</li> </ul>

## Lista de convenios CAI (2/2)

### Convenios CAI

N.	Objetivo	Instituciones
9	Establecer un marco de cooperación bilateral en materia electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de los Estados Americanos</li> </ul>
10	Impulsar proyectos y programas de intercambio, consulta, cooperación y asistencia técnica bilateral, sobre temas relacionados con la administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Autoridades Electorales de Europa</li> </ul>
11	Identificar, promover y ejecutar de manera conjunta proyectos de intercambio, cooperación y asistencia técnica sobre temas que contribuyan a la profesionalización de la administración electoral y a la difusión de valores y prácticas democráticas, en los que puedan participar y de los que puedan beneficiarse instituciones y organismos electorales de África y América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Electoral del Sur de África</li> </ul>
12	Establecer mecanismos de intercambio dirigidos a fortalecer diversas áreas de la cultura política y los procesos electorales de ambos países, incluyendo la educación cívica y el uso de tecnologías electorales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Electoral Central de la Federación de Rusia</li> </ul>
13	Extender la vigencia del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el JNE y el IFE, a fin de mantener el margen de acción establecido entre ambas partes en el campo de la educación y formación cívica ciudadana, así como en la promoción de valores y la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jurado Nacional de Elecciones de Perú</li> </ul>
14	Fortalecer la cooperación e intercambio en materia de administración electoral entre la Asociación de Autoridades Electorales de Europa y el Instituto Federal Electoral de México, a través de la realización de talleres internacionales de administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Autoridades Electorales de Europa</li> </ul>
15	Establecer los mecanismos formales mediante los cuales colaborarán permanentemente para fortalecer e incrementar la presencia de México a nivel internacional en materia de administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Relaciones Exteriores</li> </ul>
16	Establecer un marco general de cooperación para desarrollar esquemas de intercambio de alto nivel entre funcionarios de ambas instituciones en temas relacionados con la administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal Superior Electoral de Bolivia</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (1/3)

### Convenios CDD

N.	Objetivo	Instituciones
1	<p>Establecer las bases de colaboración académica entre la Universidad y el IFE en materia de formación, capacitación y actualización de sus servidores públicos, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Guanajuato</li> </ul>
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla</li> </ul>
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez</li> </ul>
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca</li> </ul>
5		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Guadalajara</li> </ul>
6		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad del Caribe</li> </ul>
7		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Veracruzana</li> </ul>
8		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Sonora</li> </ul>
9		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Querétaro</li> </ul>
10		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Baja California</li> </ul>
11		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colegio Mexico</li> </ul>
12		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Tamaulipas</li> </ul>
13		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Zacatecas</li> </ul>
14		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Intercultural de Guerrero</li> </ul>
15		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Juárez del Estado de Durango</li> </ul>
16	<p>Organización y realización del Concurso de Ensayo Político "Carlos Sirvent Gutiérrez". El concurso tuvo como finalidad reconocer e incentivar la reflexión sobre la democracia, los procesos políticos y sus actores en México.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (2/3)

Convenios CDD		
N.	Objetivo	Instituciones
17	Establecer las bases y mecanismos operativos entre el INMUJERES y el IFE para que, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, desarrollen y realicen conjuntamente acciones para la incorporación e institucionalización de la perspectiva de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de las Mujeres</li> </ul>
18	Establecer las bases y los mecanismos de colaboración institucional entre el INALI y el IFE para organizar eventos de carácter académico en materia de elecciones, democracia y participación ciudadana como foros, mesas redondas y conferencias en entidades federativas con núcleos importantes de población indígena, así como producir materiales informativos sobre estos temas, en las lenguas indígenas que se reconocen en el Catálogo de las Lenguas Indígenas Nacionales: Variantes Lingüísticas de México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de Lenguas Indígenas</li> </ul>
19	Establecimiento de vínculos institucionales entre el IFE y el Archivo General de la Nación en materia de formación, capacitación, actualización, intercambio de experiencias, colaboración conjunta en proyectos institucionales y demás actividades similares que contribuyan a la eficaz administración de documentos institucionales de las partes, entendida como el conjunto de métodos y prácticas destinados a planear, dirigir y controlar la producción, circulación, organización, conservación, uso, selección y destino final de los documentos de archivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IFE-Archivo General de la Nación</li> </ul>
20	Establecer las bases de colaboración institucional entre “LAS PARTES”, con la finalidad de que “EL IFE” proporcione apoyo académico, técnico y especializado para que “EL IEPCJ” pueda implementar, dentro del ámbito de su competencia, el Programa de Acompañamiento Ciudadano y el Campus Virtual desarrollados por “EL IFE”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Electoral y de Participación ciudadana de Jalisco</li> </ul>
21	Realización del “Foro Nacional: Poblaciones Afrodescendientes en México, 2012”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación</li> </ul>
22	Creación y desarrollo del Portal Elecciones en México	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 32 Institutos electorales locales</li> </ul>



## Lista de convenios CDD (3/3)

### Convenios CDD

N.	Objetivo	Instituciones
18	Establecer las bases de colaboración entre el CONACYT y el IFE para el cumplimiento de sus respectivos fines a través de estudios sobre diversas líneas de investigación en temas electorales y de participación ciudadana para aplicar el conocimiento, el desarrollo tecnológico, la innovación y la formación de recursos humanos, así como el fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica que requiere el país; lo anterior mediante convenios específicos que establezcan derechos y obligaciones, así como aportaciones económicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología</li> </ul>
19	Establecer las bases y los mecanismos en materia de formación, capacitación y actualización de su personal, simpatizantes y militantes, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres; así como la elaboración de análisis, estudios, investigaciones y demás actividades similares que contribuyan a la realización de los fines institucionales de "LAS PARTES" Y que propicien la promoción y fomento de la cultura política democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y la Fundación de Colosio A.C. del PRI.</li> </ul>
20		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y el Instituto Nacional de Investigación, Formación Política y Capacitación en Políticas Públicas y Gobierno del PRD.</li> </ul>
21		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y el Instituto de Estudios Sociopolíticos y Económicos, Autogestión y Poder Popular A.C. del PT</li> </ul>
22		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y la Fundación por la Socialdemocracia de las Américas A.C. (Convergencia)</li> </ul>
23		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Rafael Preciado (PAN)</li> </ul>
24	Realización del "XXIII CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS ELECTORALES"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad Mexicana de Estudios Electorales</li> </ul>
25	Promoción del desarrollo de competencias en las ciudadanas y los ciudadanos para participar en el ejercicio de sus derechos fundamentales y sus derechos políticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Patronal Mexicana S.P.</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (1/5)

Convenios DECEYEC		
N.	Objetivo	Instituciones
1	Creación de una Comisión cuya función será la de generar y consolidar prácticas ciudadanas entre los jóvenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Mexicano de la Juventud</li> </ul>
2	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Politécnico Nacional</li> </ul>
3	Coordinar estrategias y actividades para el fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía en general, así como para la formación de promotores de la educación cívica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM</li> </ul>
4	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Investigación y Docencia Económicas</li> </ul>
5	Coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la cultura cívica y de la transparencia, a la formación y/o capacitación del personal del IFE en materia de acceso a la información pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)</li> </ul>
6	El fortalecimiento de una educación cívica que haga hincapié en la prevención y eliminación de todas las formas de discriminación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED)</li> </ul>
7	Coordinar la ejecución de estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica, la formación de los asociados de la COPARMEX en valores y prácticas de la democracia y a la educación para el ejercicio libre, responsable y razonado del voto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)</li> </ul>
8	Realización de trabajos conjuntos en materia de difusión y promoción de la participación informada de la ciudadanía en la vida pública, así como valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C (ANTAD)</li> </ul>
9	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad Autónoma Metropolitana</li> </ul>
10	Establecer las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, mediante su formación en valores y prácticas de la democracia; la formación de promotores de la educación cívica; la creación de ofertas educativas que fortalezcan a instituciones y organizaciones de la sociedad civil en su objetivo de consolidar la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (2/5)

Convenios DECEYEC		
N.	Objetivo	Instituciones
11	Establecer las bases de colaboración entre las partes para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, y otras en beneficio de las partes en los ámbitos de materia electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores de la democracia y temas afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México</li> </ul>
12	Ejecución de diversas estrategias dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la formación y/o capacitación de los asociados de la CONCANACO en valores y prácticas de la democracia así como para la formación de promotores de la educación cívica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo (CONCANACO)</li> </ul>
13	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la promoción de la participación y a la capacitación de los asociados de la CONCAMIN como promotores del voto libre, secreto, y razonado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)</li> </ul>
14	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos, para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades con el objeto de promover entre la comunidad universitaria y la ciudadanía en general los valores de la democracia y la cultura de la legalidad, formar a sus integrantes como multiplicadores de programas de educación cívica, fomentar la participación informada en la vida pública, y promover el ejercicio libre, responsable y razonado del voto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad del Valle de México (UVM)</li> </ul>
15	Establecer las bases y mecanismos operativos para promover el ejercicio libre, responsable y razonado del voto entre los jóvenes, para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas a promover la participación informada de la juventud en la vida pública; a generar una cultura de la legalidad democrática y de la rendición de cuentas, y a la formación de los integrantes de la Fundación como multiplicadores de programas de educación cívica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Todos Participando (FUTOP).</li> </ul>
16	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la promoción de la participación ciudadana y a la capacitación de los afiliados de la CMIC como promotores del voto libre, secreto y razonado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (3/5)

Convenios DECEYEC		
N.	Objetivo	Instituciones
17	La finalidad de este convenio es unir esfuerzos para emprender acciones de cooperación conjunta que tendrán como fin prestar asistencia técnica y diversas clases de apoyo para el mejor cumplimiento de sus funciones institucionales así como contribuir a la superación profesional y técnica del personal al servicio de cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa</li> </ul>
18	El objeto de este convenio consiste en la colaboración dentro de sus respectivos ámbitos de competencia y disponibilidad presupuestaria, para desarrollar las competencias cívicas de la comunidad escolar y de la ciudadanía en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Educación Pública (SEP).</li> </ul>
19	El objeto consiste en llevar a cabo el diagnóstico para la operación de los procesos electorales en las regiones indígenas con la finalidad de detectar los avances y retrocesos institucionales de los procesos político-electorales en 8 regiones indígenas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).</li> </ul>
20	El objeto de este convenio consiste en diseñar e instrumentar estrategias de formación ciudadana, así como de acciones dirigidas a la capacitación de funcionarios públicos, maestros, académicos y a la ciudadanía en general como formadores de educación cívica y ética y promotores de la cultura de la legalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales</li> </ul>
21	El objeto consiste en coadyuvar a la promoción del conocimiento científico de los procesos electorales y las instituciones políticas, a efecto de fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias sobre la materia electoral, mediante la realización de cursos, talleres, seminarios y conferencias y congresos que tengan como objeto difundir los conocimientos en materia electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad Mexicana de Estudios Electorales A.C.</li> </ul>
22	Establecer las bases y mecanismos para coadyuvar en proyectos específicos que se refieren a la participación, capacitación y formación de participación política y electoral de los ciudadanos del país, generación y promoción del voto razonado y demás temas referentes a la democracia participativa de los conciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad en Movimiento A. C.</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (4/5)

Convenios DECEYEC		
N.	Objetivo	Instituciones
23	El Instituto proporcionará a la SEDESOL capacitación en materia del nuevo marco constitucional y legal electoral dirigida al personal que esta última designe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Desarrollo Social</li> </ul>
24	Establecer Las bases de colaboración para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, asesoría y apoyo técnico, coedición de materiales y otros beneficios de ésta, en los ámbitos electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores democráticos y temas afines, así como proporcionar asesoría técnica en materia de informática y telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad Nacional Autónoma de México</li> </ul>
25	Organizar y desarrollar actividades conjuntas de investigación, capacitación, difusión de la cultura democrática en México en materia electoral así como programas de desarrollo institucional vinculados a la calidad, innovación, mejoramiento y profesionalización de las estructuras, procesos y recursos humanos al servicio del Instituto sobre la base de investigaciones, capacitación, consultoría y asesoría técnica que forman la estructura sustantiva del INAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Nacional de Administración Pública A.C.</li> </ul>
26	Establecer las bases de colaboración que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos y fines de "LAS PARTES" en materia de formación y participación ciudadana juvenil así como la promoción de la cultura política democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios a la Juventud A.C.</li> </ul>
27	Establecer las bases conforme a las cuales el IFE y la COPARMEX fomenten la educación ciudadana para el ejercicio libre, responsable, informado y razonado del voto durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación Patronal de la República Mexicana SP.</li> </ul>
28	Fomentar la educación ciudadana para el ejercicio libre, responsable, informado y razonado del voto, así como el establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas a la participación de las Cámaras afiliadas a la "CONCANACO SERVYTUR" como Observadores Electorales en el Proceso Electoral Federal 2011-2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos</li> </ul>

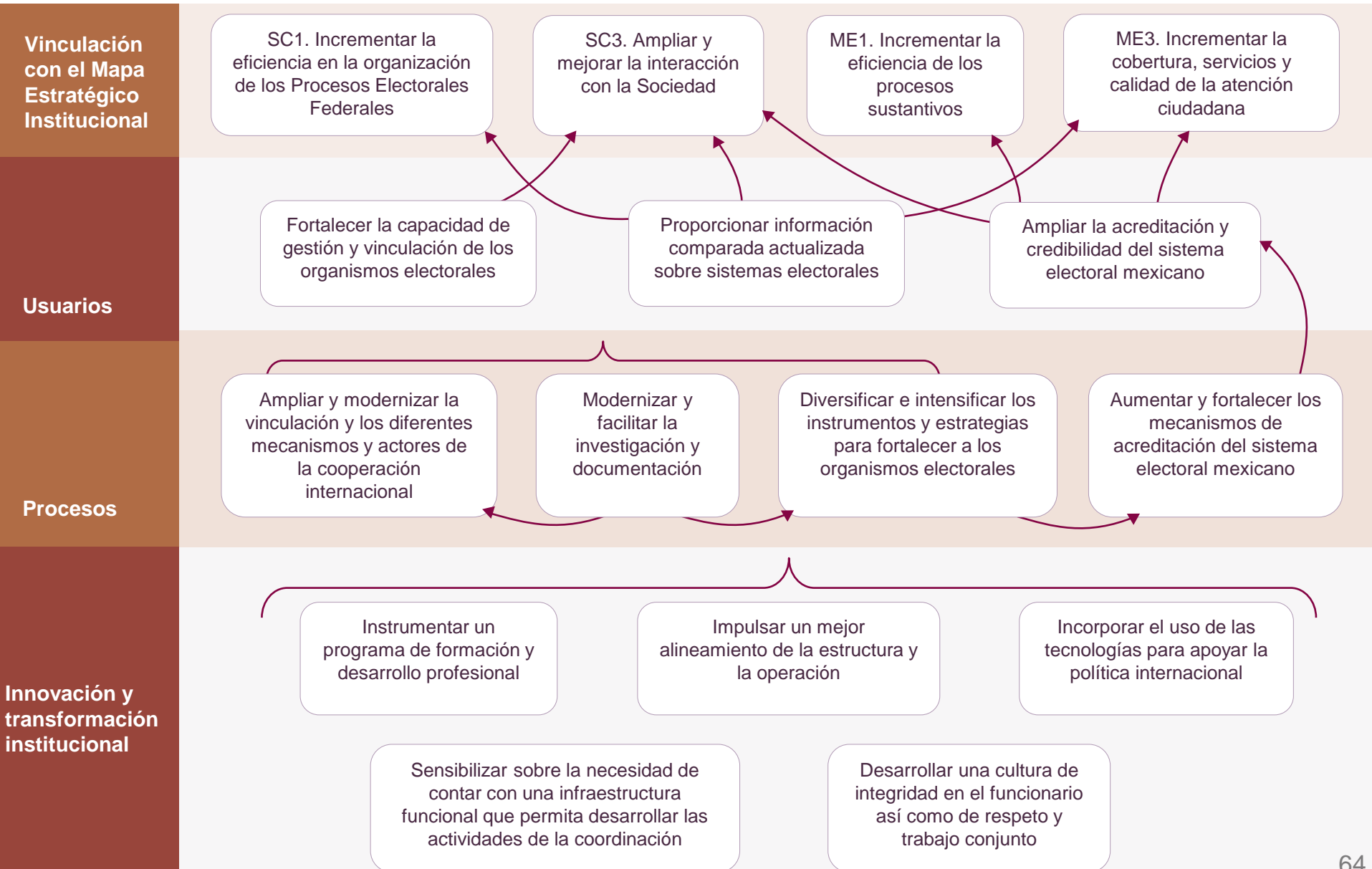
## Lista de convenios DECEYEC (5/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
29	Elaboración de tres estudios relacionados con la perspectiva de género y no discriminación: Desigualdad, discriminación, acoso y violencia sexual en el Instituto Federal Electoral; Diagnóstico Institucional; Estudio sobre la salud, higiene y la seguridad laboral en el Instituto; y Análisis jurídico sobre la normatividad interna del Instituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Universidad Nacional Autónoma de México</li> </ul>
30	<p>-Coordinar actividades dirigidas a la investigación sobre la participación ciudadana en las regiones indígenas del país, sobre el nivel de representación política de los ciudadanos.</p> <p>-Diseño e instrumentación de programas de promoción de la participación cívica y del voto libre y secreto.</p> <p>-Apoyo de las campañas de difusión para la actualización del padrón electoral y apoyo en la elaboración de estudios que conllevan a la identificación y conteo de la población indígena en dichas regiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social</li> </ul>

# 5. Soporte Estratégico

# Mapa Estratégico CAI 2015





# **IV. Diagnóstico organizacional – CDD**

# A. Entendimiento

## Para el levantamiento de información se analizaron diferentes documentos existentes y entrevistaron a los principales funcionarios del CDD

Documentos Analizados	
Nombre	Descripción
Manual de Organización General	Descripción de labores asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político-electorales.
Reglamento Interior de Trabajo	Documento interno
Plan Integral del Proceso Electoral 2011-2012	Documento con la planeación estratégica de la ejecución de las elecciones
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Productos realizados del CDD del 2009 al 2012	Consolidado de reporte de actividades
Documentación de las investigaciones del 2012	Detalle de investigaciones realizadas
Informe de Programa de Acompañamiento Ciudadano	Detalle de actividades, encuentros y foros realizados
Plan Táctico y Operativo	Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio 2013
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

Entrevistas		
	Nombre	Área
1	Dra. Arminda Balbuena Cisneros	Coordinador General del Centro de Desarrollo Democrático
2	Lic. Daniela Ramos Cardoso	Coordinadora Académica
3	Dr. José Gabriel de la Paz	Director de Desarrollo Institucional
4	Lic. Luis Pablo Muñoz Sánchez	Coordinador de la Unidad de Información y Acervo

# Las funciones del CDD tienen su mandato específico en el artículo 67 del Reglamento Interior del IFE

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 41: El Instituto Federal Electoral tendrá a su cargo, en forma integral y directa, entre otras, las actividades relativas a la capacitación y a la educación cívica.

## Reglamento Interior – Artículo 67

- a) Proponer al Presidente del Consejo, programas, estrategias de trabajo y presupuesto de esta Unidad
- b) Elaborar análisis, estudios, investigaciones y bases de datos
- c) Otorgar a los partidos políticos y a las agrupaciones políticas nacionales asistencia académica para el diseño de sus programas de capacitación y formación
- d) Proponer al Secretario Ejecutivo la divulgación de los análisis, estudios, investigaciones y bases de datos que realice, por sí mismo o en colaboración con terceros; así como la difusión de información de carácter académico que contribuya a fortalecer el conocimiento general y especializado en esas materias
- e) Coadyuvar en el diseño, implementación, impartición y evaluación de cursos de capacitación formativa y de actualización del personal del Instituto
- f) Identificar y establecer mecanismos de colaboración académica, para el óptimo cumplimiento de las funciones del Instituto
- g) Diseñar y organizar encuentros y foros académicos que contribuyan a un mejor conocimiento de la democracia y la divulgación de la materia político electoral
- h) Proveer asistencia académica que señalen los convenios que celebre el Instituto con los organismos electorales de las entidades federativas, a fin de difundir el conocimiento general y especializado sobre la democracia y la materia político-electoral
- i) Coadyuvar con la Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación en la formación y desarrollo de un acervo bibliohemerográfico especializado y actualizado sobre democracia y en materia político electoral
- j) Mantener un registro sistematizado, público y actualizado de los estudios e investigaciones que realice o comisione el Instituto, en apego a la normatividad aplicable en materia de transparencia
- k) Atender las solicitudes de colaboración e información formuladas por los Consejeros Electorales

Área	Atribuciones específicas CDD										
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	k)
Coordinador General del Centro de Desarrollo Democrático	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Coordinador Académica						✓	✓	✓			
Director de Desarrollo Institucional		✓	✓	✓							✓
Coordinador de la Unidad de Información y Acervo									✓		

# CDD tiene 3 grandes objetivos específicos que contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión del Instituto

IFE

Misión

Visión

Objetivos

Misión  
CDD

Asistir y apoyar, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, al Instituto, a partidos y agrupaciones políticas nacionales, institutos electorales estatales, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil y a la sociedad en general cuando lo requieran; mediante la investigación, el análisis y la sistematización de información; el diseño de cursos de capacitación formativa; además de la organización de eventos y actividades para contribuir al fortalecimiento de la confianza en el IFE, a partir de la divulgación de temas en materia político-electoral

Visión  
CDD

Ser un área de fortalecimiento institucional y vínculo entre el IFE y los sectores de la sociedad, cumpliendo con el compromiso de brindar información, capacitación formativa, apoyo académico, asistencia, análisis e investigación especializados en materia político electoral para contribuir al desarrollo de la cultura democrática en México

Objetivos  
Específicos  
CDD

1

Diseñar y realizar investigaciones y proyectos para dar herramientas a las áreas sustantivas y el consejo para la toma de decisión

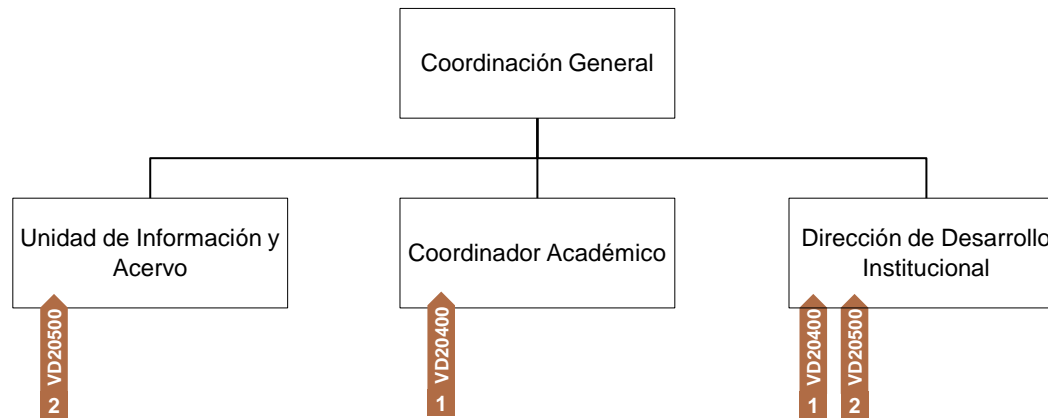
2

Divulgar información y desplegar las mejores prácticas a todo el Instituto

3

Brindar capacitación a los empleados del Instituto

# Actualmente CDD tiene un proyecto de capacitación y educación democrática del que derivan 2 proyectos específicos



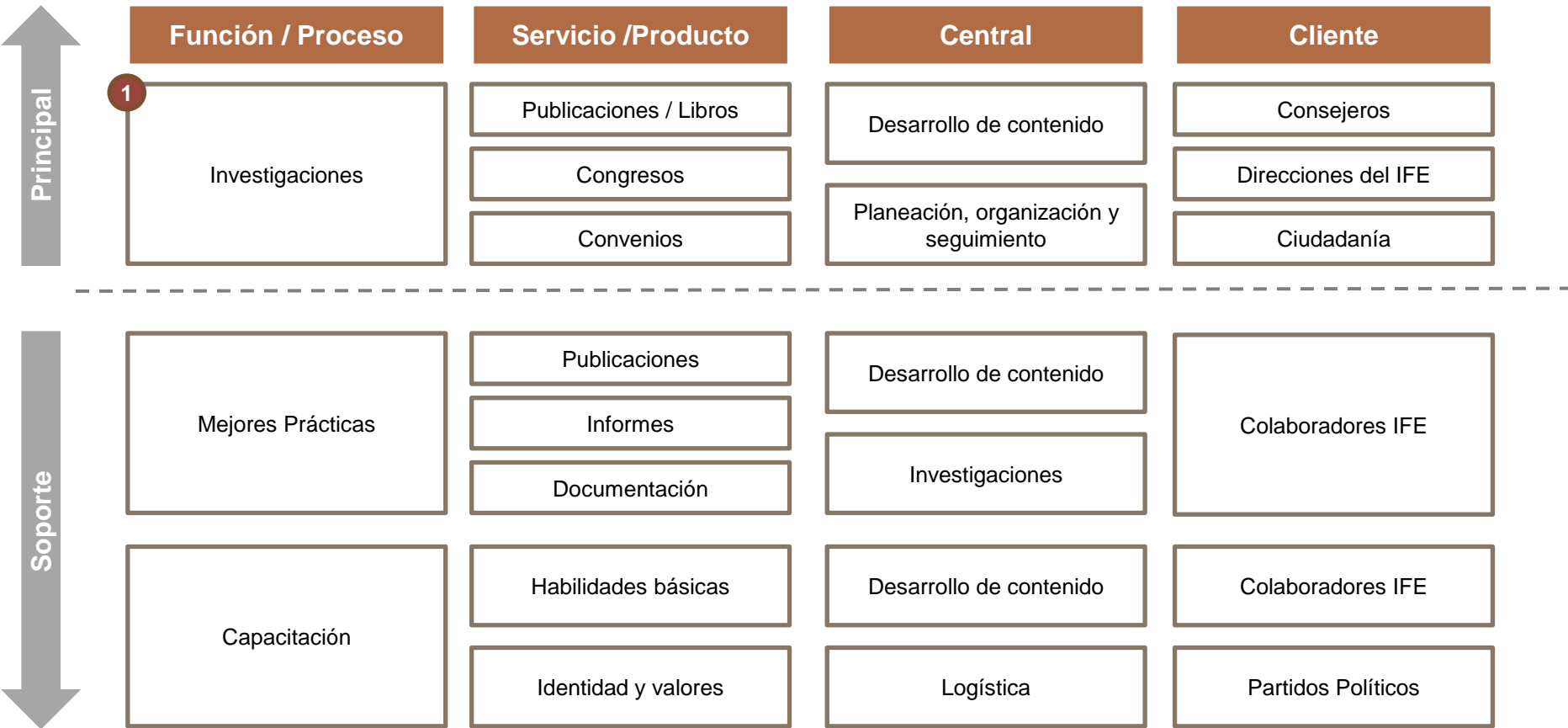
## Proyecto

Desarrollo de los valores democráticos, promoción de la participación ciudadana y la educación cívica

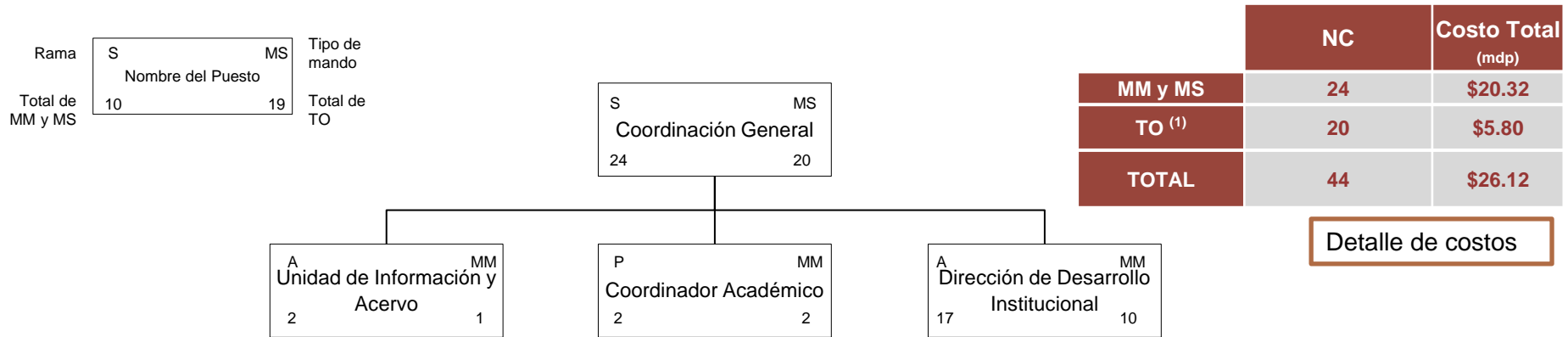
## Proyectos Específicos

- 1 VD20400 Estrategia integral para la formación y divulgación de la cultura política y electoral
- 2 VD20500 Investigación e información

# CDD ejecuta una función principal y dos de soporte generando productos destinados a los consejeros, direcciones del IFE y ciudadanía

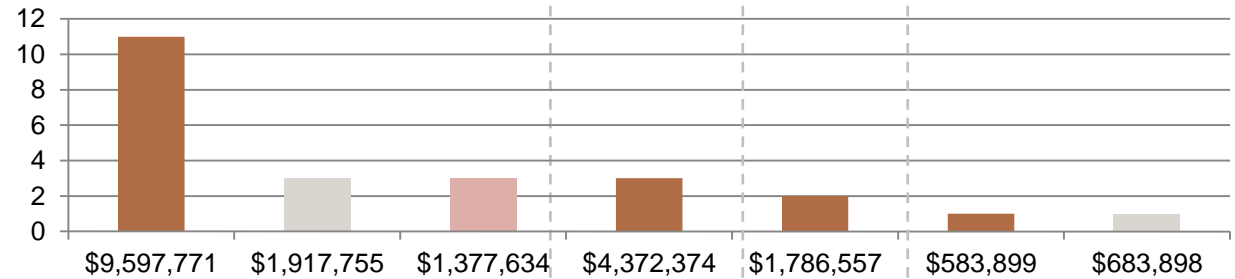
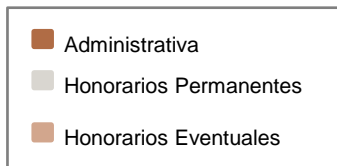


# CDD se soporta en una estructura central de 44 funcionarios MS/MM y TO<sup>(1)</sup> y un costo de \$26.12 mdp al año para el cumplimiento de sus funciones



CDD (Estructura de gestión) <sup>(2)</sup>

NC

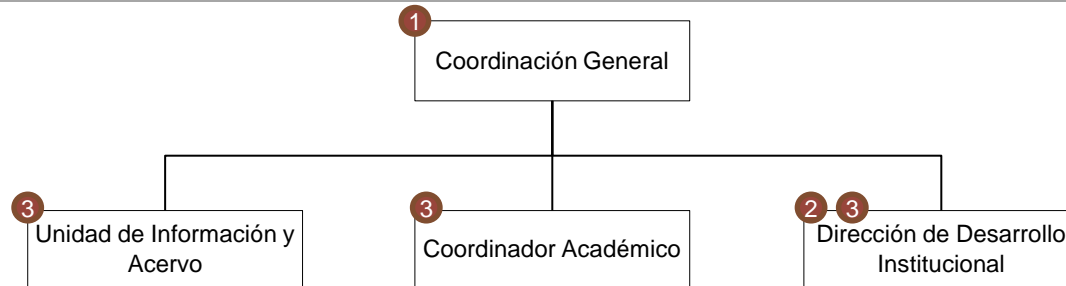


CDD	Dirección de Desarrollo Institucional	Dirección y apoyo administrativo	Unidad de Información y Acervo	Coordinador Académico
Costo por área (3)	\$20.32	\$12.89	\$4.37	\$1.79
% sobre costo total	63%	22%	9%	6%
% sobre NC total	71%	13%	8%	8%



## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 3 hallazgos principales que ofrecen oportunidades de consolidación de funciones y redistribución de algunos recursos



Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Existen importantes oportunidades de sinergia con CAI debido a la naturaleza de las funciones que ejercen ambas áreas	CDD y CAI llevan a cabo actividades de vinculación/cooperación, producción de análisis /estudios/investigaciones y ejercicios de capacitación/asesoría académica pudiendo operar de manera conjunta	Oportunidad de analizar procesos y servicios de manera integral y generar sinergias
2. Existen importantes oportunidades de sinergia en actividades de cultura democrática con DECEYEC	CDD y DECEYEC realizan generación de conocimiento de educación cívica y cultura democrática	Se presentan oportunidades de consolidación importantes en esfuerzos y recursos apalancando mayor eficiencia en el proceso de educación cívica
3. El CDD realiza funciones distintas a las de su naturaleza, presentando duplicidad con otras áreas	Falta claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en las actividades de reclutamiento y selección, capacitación interna y administración del conocimiento	Redefinición de la razón de ser del área y asignación de recursos y funciones de manera correspondiente

## **C. Diagnóstico – Hallazgo 1**

Oportunidades de sinergia de CAI con CDD

# CDD ha modificado su foco de la reestructura de 2005 como área de investigación, ampliando sus capacidades y acciones a temas como capacitación y vinculación

1998 - 2005

Se creó el Centro de Formación y Desarrollo (CFD), como unidad técnica especializada adscrita a la Junta General Ejecutiva como un área capaz de brindar apoyo técnico, analítico y académico a las áreas del Instituto y a los programas de desarrollo institucional

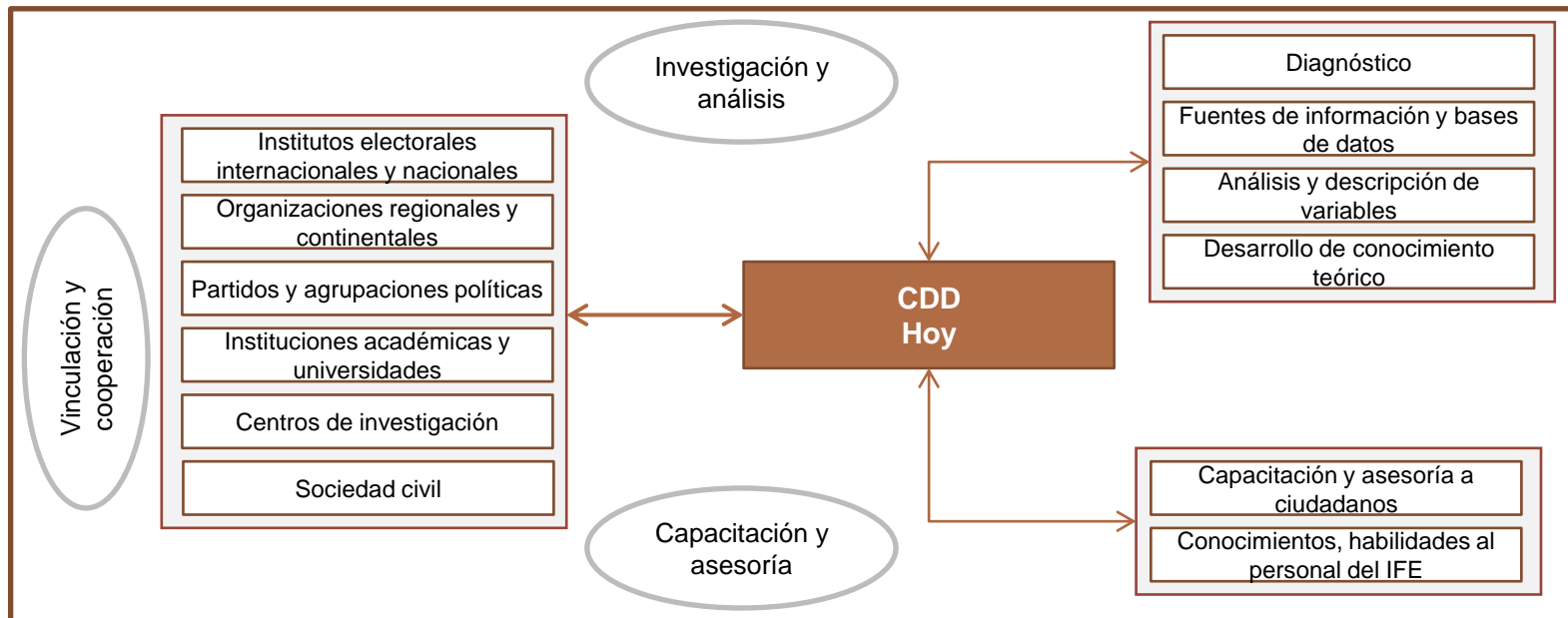
2005

2012

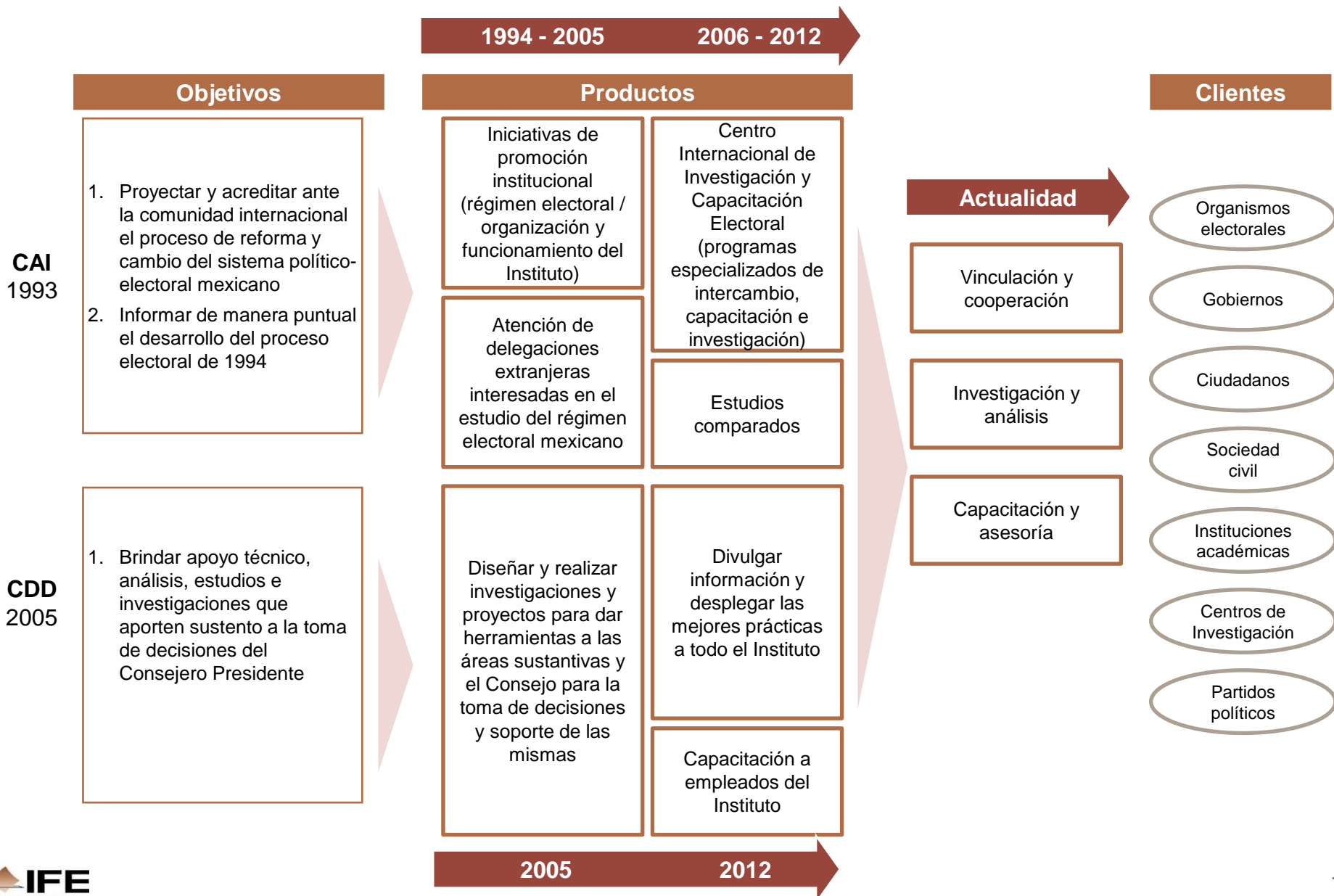
Comisión de Relaciones Institucionales e Internacionales (CRII)

El CFD cambió de nombre al de Centro para el Desarrollo Democrático (CDD), se adscribe a la Presidencia del Consejo General.

- ✓ Investigación y capacitación sobre temas político-electorales y proyectos permanentes que generen información que aporten elementos informativos al Consejero Presidente y a los Consejeros Electorales para la mejor toma interna de decisiones y generen conocimiento con alto valor agregado
- ✓ Otorgar a los partidos políticos y a las agrupaciones políticas nacionales asistencia académica para el diseño de sus programas
- ✓ Coadyuvar en el diseño, implementación, impartición y evaluación de cursos de capacitación formativa y de actualización del personal



# Al día de hoy, CAI y CDD convergen en actividades de vinculación, investigación y asesoría y su naturaleza ofrece oportunidades de sinergia a futuro



# El diagnóstico realizado en CAI y CDD plantea a futuro dos alternativas estratégicas: 1) Capturar sinergias potenciales, 2) Status quo



# La generación e intercambio de conocimiento especializado puede tomar un enfoque más estratégico y dotar de mayor foco organizacional a estas 2 áreas

## Foco Organizacional

### Objetivos

### Reconocimiento interno del área

### Área de oportunidad

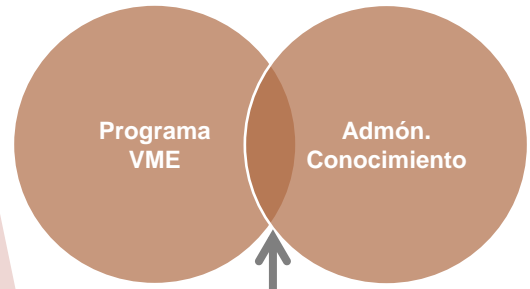
CAI

- Promover la imagen del IFE ante la comunidad Internacional
- Elaborar investigaciones electorales comparadas
- Proporcionar asistencia técnica a organismos/ autoridades internacionales
- Promover el programa de voto de los mexicanos en el extranjero



CDD

- Realizar investigaciones y proyectos para sustentar decisiones del Consejo
- Gestionar información y conocimiento del Instituto
- Brindar capacitación a los empleados del Instituto

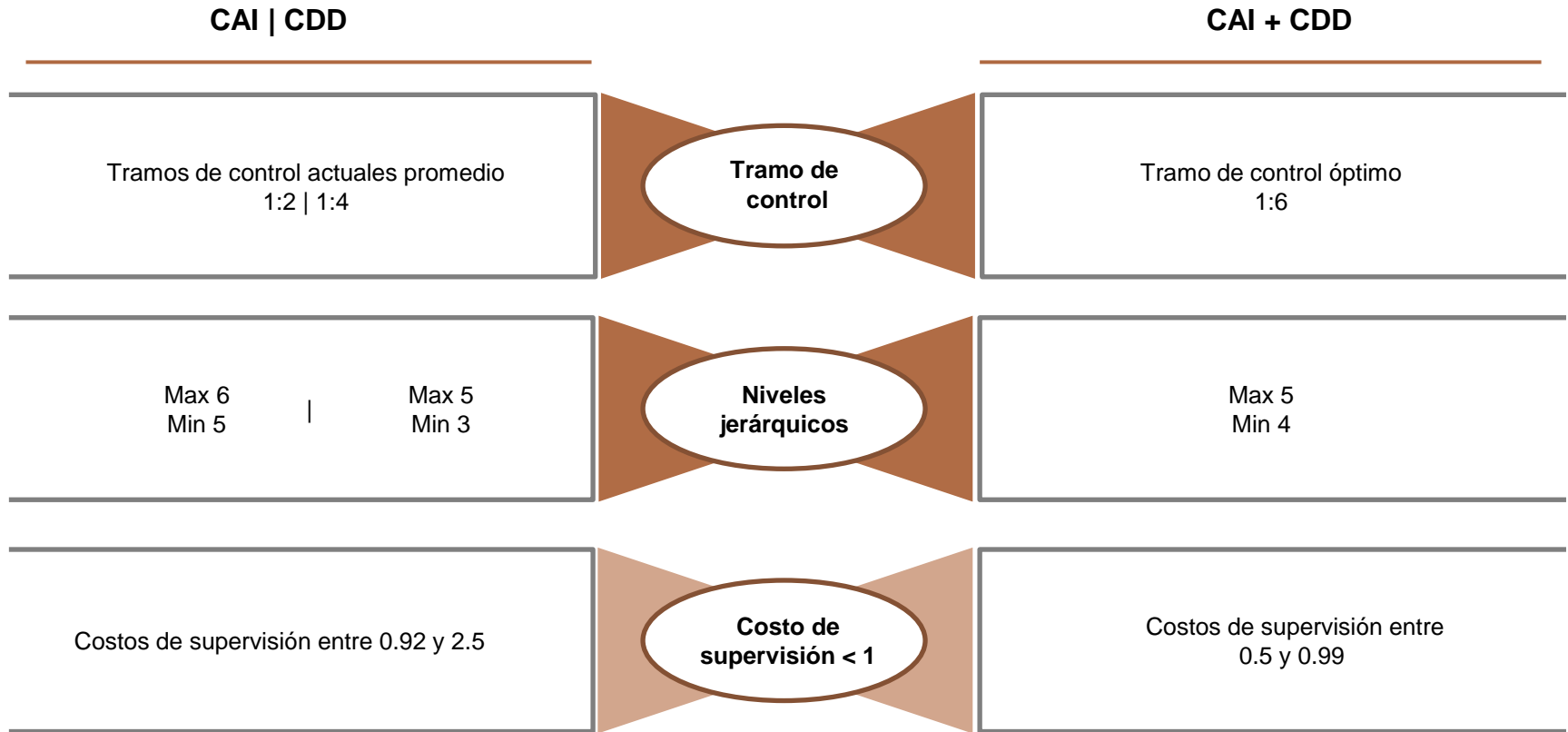


- Vinculación y cooperación
- Investigación y análisis
- Capacitación y asesoría

# La fusión de CAI y CDD permitiría alinear sus estructuras a tendencias de modernización administrativa al reducir niveles y tramos de control

2

Modernización Administrativa

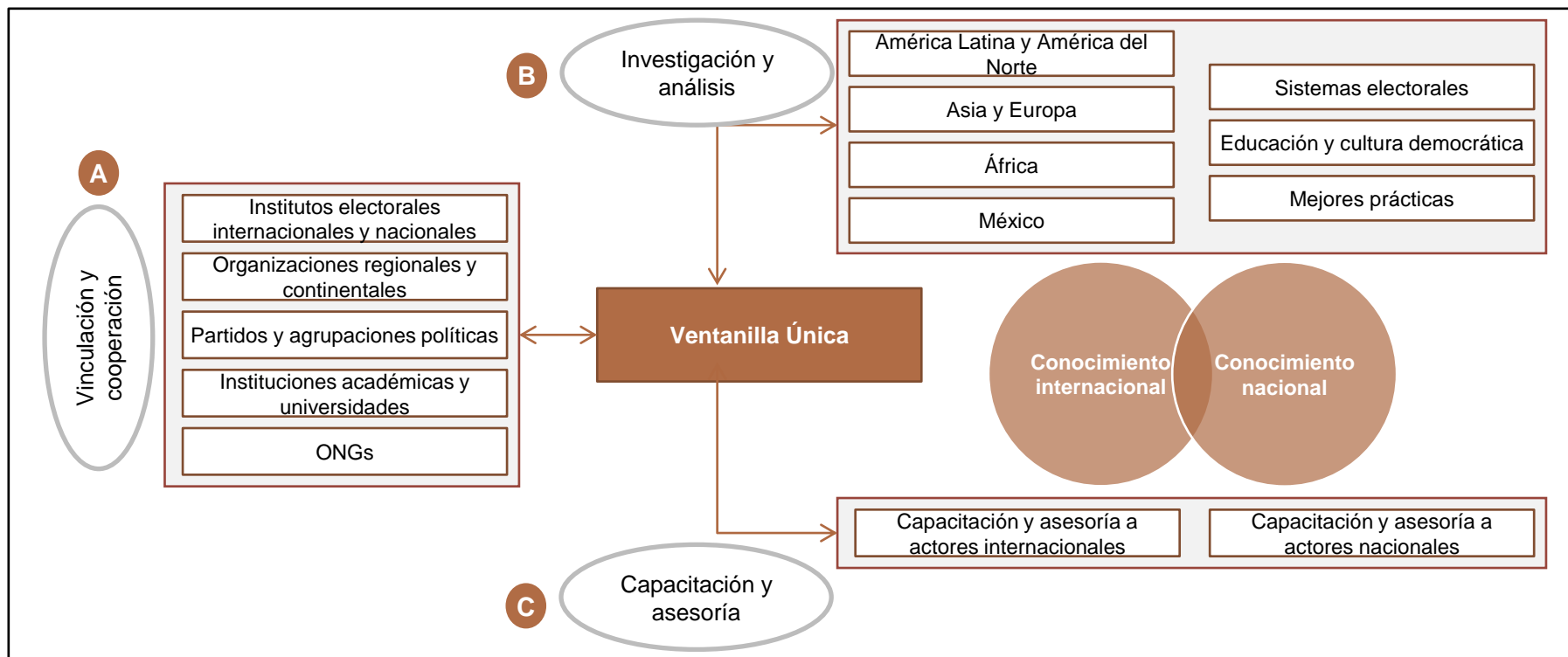




# La vinculación, investigación y capacitación de las actividades de CAI y CDD se potencian a través de una ventanilla única aumentando su eficiencia

3

## Especialización



Proyección internacional y nacional

Intercambio de información y conocimiento

Especialización en materia político-electoral

Mejores prácticas e innovaciones




- La vinculación y cooperación con actores se potenciaría a través de una ventanilla única en la que se canalizarían los requerimientos con las áreas responsables
- El alcance de investigaciones y análisis reflejaría conocimiento internacional y nacional y complementaría ejercicios de capacitación y asesoría

# Las actividades de vinculación con la academia y otras instituciones realizadas por CAI, CDD y DECEYEC muestran sinergias entre sí

## Especialización

A

Vinculación y cooperación

	Área	Objetivo
DECEYEC	<p>Jefe de Oficina de Convenios</p> 	Establecer bases de colaboración para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, asesoría y apoyo técnico, coedición de materiales y otros beneficios, en los ámbitos electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores democráticos y temas afines
CDD	<p>Coordinación Académica</p> 	Establecer las bases y los mecanismos de colaboración académica entre las instituciones y el IFE en materia de formación, capacitación y actualización, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres
CAI	<p>Vinculación y Cooperación Internacional</p> 	Identificar y promover proyectos y programas de intercambio, de cooperación, de consulta y de asistencia técnica; tanto a nivel bilateral, como multilateral.

### Beneficios Sinergia

- ↑ Nivel de comunicación con instituciones y organizaciones
- ↑ Posicionamiento con instituciones y organizaciones
- ↑ Estandarización de proceso
- ↑ Eficiencia en recursos

Tipos de convenios	DECEYEC	CDD	CAI	Nivel
Universidades	✓	✓		Medio
Instituciones Académicas	✓	✓		Medio
Organizaciones Civiles		✓	✓	Medio
Organizaciones Electorales	✓	✓	✓	Alto
Centro de Investigaciones	✓	✓	✓	Alto
Partidos Políticos		✓		Bajo
Organismos Públicos	✓	✓	✓	Alto

- Alto
- ◐ Medio
- Bajo

# La generación de conocimiento en conjunto entre CAI y CDD potencia las actividades de promoción de cultura democrática y asesoría del Instituto

3

B

Investigación y análisis

## Elaboración de investigaciones, análisis y estudios

CAI

CDD

Propósito	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar productos informativos del sistema electoral mexicano e impulsar proyectos de investigación en política electoral comparada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar investigaciones, análisis, estudios y bases de datos para aportar elementos informativos a los órganos directivos del IFE en la toma interna de sus decisiones</li> </ul>
Temas	Temas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas electorales</li> <li>Educación y cultura democrática</li> <li>Temáticas de actualidad                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Voto electrónico</li> <li>Acercamiento del voto a personas con discapacidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Acompañamiento Ciudadano</li> <li>Cultura democrática</li> <li>Seguimiento del proceso federal electoral</li> <li>Perspectiva de género</li> <li>Valor público</li> <li>Confianza de los jóvenes mexicanos en las instituciones políticas</li> </ul>
Alcance	Alcance
<ul style="list-style-type: none"> <li>México</li> <li>América Latina y América del Norte</li> <li>Asia y Europa</li> <li>África</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFE</li> <li>Estados de la República</li> </ul>

## Especialización



- Complementariedad de conocimiento internacional y nacional en productos informativos
- Aumento en el alcance de investigaciones y análisis
- Generación de áreas de especialización temática
- Proyección de conocimiento en ejercicios de capacitación y asesoría
- Economías de escala en grupos de investigación

# La promoción y divulgación de cultura y valores democráticos en seminarios y foros organizados por CAI, CDD y DECEYEC brinda áreas de oportunidad

C

Capacitación y asesoría

Especialización

**Objetivo**  
 Promover conocimiento, reflexión y estudio de temas electorales de actualidad y relevancia, a través de capacitación, asesoría y difusión dirigida a actores nacionales e internacionales

**Capacitación y Asesoría**

CDD – D. de Desarrollo Institucional

CAI - S. De Gestión de programas de capacitación Internacional

DECEYEC

Beneficios de integración

	Diseño de la estrategia	Desarrollo de contenido	Ejecución de actividades	Producción y difusión de materiales
CDD – D. de Desarrollo Institucional	[Barra horizontal]			
CAI - S. De Gestión de programas de capacitación Internacional	[Barra horizontal]		[Barra horizontal]	
DECEYEC	[Barra horizontal]			
Beneficios de integración	Estrategias más integrales	Contenidos más robustecidos	Coordinación y eficiencia en las actividades	Administración y canales de distribución

Cientes

Gobiernos

Sociedad civil

Ciudadanos

Partidos Políticos

Centros de Investigaciones

Instituciones Académicas

Organismos Electorales

# La implementación de acciones de sinergia en procesos de vinculación, investigación y capacitación implica ahorros potenciales de \$11.67 mdp

4

Reducción de costos

Área	Oportunidad de sinergia	Impacto	NC	Costo*	
CAI	D. de Vinculación y Cooperación Internacional	Puesto de Supervisión		3	\$3.49
	D. de Estudios y Proyectos	Puesto de Supervisión		4	\$4.07
	Coordinación de Asuntos Internacionales	Puesto de Supervisión		8	\$7.38
	Apoyo Administrativo	Economías de Escala		2	\$1.66
CDD	Coordinación de Desarrollo Democrático	Puesto de Supervisión		5	\$5.63
	D. de Desarrollo Institucional	Puesto de Supervisión		17	\$12.89
	Apoyo Administrativo	Economías de Escala		2	\$1.80

Sinergia alta

Sinergia media









Sinergia baja

CAI y CDD Independientes			
CAI	D. De Vinculación y Cooperación Internacional	\$3.49	\$ 16.59
	D. De Estudios y Proyectos	\$4.07	
	Coordinación de Asuntos Internacionales	\$ 7.38	
	Apoyo Administrativo	\$1.66	
CDD	D. De Desarrollo Institucional	\$12.89	\$20.32
	Coordinación General	\$5.63	
	Apoyo Administrativo	\$1.80	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 36.91</b>	

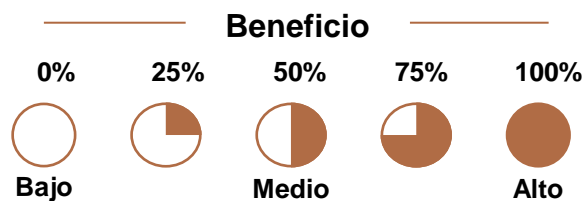
Sinergia CAI-CDD		
Sinergia CAI-CDD	D. De Vinculación y Cooperación Internacional	\$3.49
	D. De Estudios y Proyectos	\$ 12.72
	Coordinación	\$7.37
	Apoyo Administrativo	\$1.66
<b>TOTAL</b>		<b>\$25.24</b>

32 % de ahorro

De acuerdo a la evaluación de cada uno de los criterios, se recomienda conformar un área organizacional que concentre las actividades de CDD y CAI

	Criterios de análisis	Status Quo	Sinergia Potencial CAI-CDD
1	Foco Organizacional		
2	Modernización Administrativa		
3	Especialización		
4	Reducción de costos		
	<b>Total Ponderado</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

*Opción recomendada*



# Recomendamos al IFE fusionar ambas áreas para capturar altos beneficios cualitativos y cuantitativos, a pesar de los retos organizacionales de la iniciativa

Beneficios e impactos

<p>Beneficios cualitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El IFE puede adoptar un foco organizacional del proceso de vinculación, generación de información y asesoría a través del establecimiento de una sinergia, la cual potenciaría su presencia e interacción</li> <li>▪ Por medio de la consolidación de procesos y servicios de vinculación, investigación y capacitación se obtienen beneficios a través de reducción costos, eficiencia en capital humano y economías de escala interna</li> </ul>
<p>Beneficios cuantitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El beneficio de reducción de costos en un escenario de sinergia es claro y significativo ya que se obtendría un ahorro potencial de 32% (11.67 mdp / 5.84 mdp respectivamente)</li> <li>▪ La implementación de prácticas de modernización administrativa permite ampliar tramos de control de 1:6, reducir niveles jerárquicos pasando de 5 a 4 y costos de supervisión entre 0.5 y 0.99</li> </ul>
<p>Retos de la solución</p>	<p>El establecimiento de una sinergia representa retos considerables desde diferentes perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad y disposición para el cambio</li> <li>✓ Modificación al reglamento interior</li> <li>✓ Selección de personal de supervisión</li> </ul>







## **C. Diagnóstico – Hallazgo 2**

Consolidación de las funciones de Educación Cívica y Cultura Democrática



## La revisión de las actividades clave en CDD y DECEYEC plantea una clara oportunidad en cuanto a la naturaleza similar de sus funciones y estructura

Actividades	CDD		DECEYEC
	Dirección de Desarrollo Institucional	Dirección de Educación Cívica y Participación Ciudadana	Director de Difusión y Campañas Institucionales
Estrategia de educación	Ambas áreas plantean una estrategia de capacitación en educación cívica / cultura democrática		-
Desarrollo de contenido	Ambas áreas desarrollan y producen información sobre educación cívica / cultura democrática		-
Producción de materiales	Diseño y producción de material de capacitación de cultura democrática y de conocimientos y habilidades para los trabajadores del Instituto	-	Diseño y producción de materiales electorales y de educación cívica
Ejecución de actividades	Ambas direcciones brindan capacitación y asesoría académica a instituciones académicas, ciudadanos y organizaciones		
Vinculación	Ejecución de actividades/foros académicos en temas de educación cívica y cultura democrática		-

	Estructuras	Oportunidad de sinergia	Impacto	NC	Costo*	
<b>CDD</b>	<b>D. de Desarrollo Institucional</b>	Puesto de supervisión		17	\$12.89	 Sinergia alta  Sinergia media  Sinergia baja
<b>DECEYEC</b>	<b>D. De Educación cívica y Participación Ciudadana</b>	Puesto de supervisión		12	\$9.86	
	<b>D. de Difusión y Campañas Institucionales</b>	Puesto de supervisión		11	\$9.6	

# La generación y difusión de conocimiento en conjunto entre CDD y DECEYEC potencia las actividades de cultura democrática y educación cívica

## Educación Cívica y Cultura Democrática

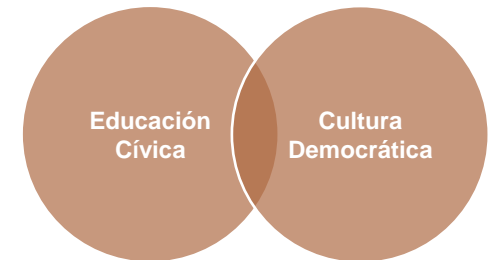
### Objetivo

Promover la participación ciudadana, a través de la difusión, para incentivar su participación en el proceso electoral y en la vida democrática

Temas	CDD	DECEYEC
Cultura Democrática	✓	✓
Perspectiva de género	✓	✓
Derechos de los ciudadanos	✓	✓
Confianza de los jóvenes	✓	
Seguimiento del proceso federal electoral	✓	✓
Valor público	✓	

### Alcance

- ✓ Instituciones Académicas
- ✓ Organismos Electorales
- ✓ Gobiernos
- ✓ Partidos Políticos
- ✓ Centros de investigaciones
- ✓ Sociedad



# Asimismo, la consolidación de estas actividades de vinculación, investigación y capacitación académica puede implicar ahorros potenciales

## Beneficios

- Complementariedad de conocimiento en temas de cultura democrática y educación cívica
- Aumento en el alcance de vinculación académica
- Generación de áreas de especialización temática
- Economías de escala en grupos de educación cívica

## Retos

- Coordinación con las juntas locales y distritales
- Transición organizacional



## **C. Diagnóstico – Hallazgo 3**

El CDD realiza funciones distintas a las de su naturaleza

# EL CDD debe delegar las actividades de RH actuales a las áreas especializadas del Instituto y potenciar su rol en la administración del conocimiento

Actividad	Descripción		Nivel de Participación del CDD	CDD
	Descripción	Producto		
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en la gestión del concurso para el ingreso y ocupación de vacantes del Servicio Profesional Electoral</li> </ul>	<p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>		
Capacitación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del conocimiento</li> <li>Fuentes de información interna y externa</li> <li>Detección de Necesidades de Capacitación</li> </ul>	<p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identidad Institucional</li> <li>Equidad de genero</li> <li>Habilidades esenciales para el entorno laboral</li> <li>Administración de plataforma de aprendizaje</li> <li>Desarrollo de contenidos y herramientas de aprendizaje</li> </ul>		
Administración del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de integrar información de manera sistemática con un enfoque estratégico</li> </ul>	<p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registrar el conocimiento tácito y difundirlo para fortalecer l el aprendizaje organizacional</li> </ul>		

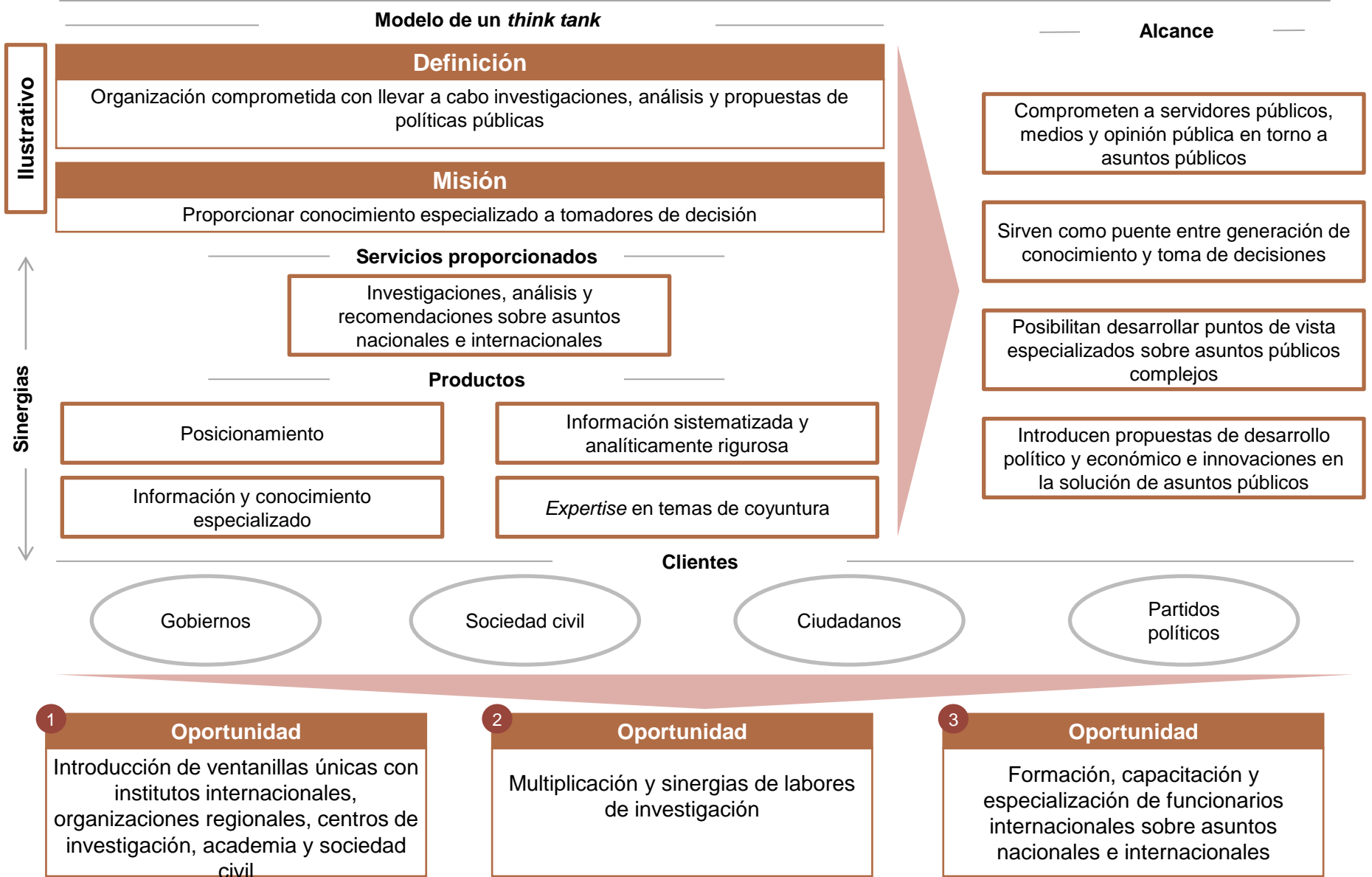
- Alta
- Media
- Baja

La actividades de reclutamiento y selección y capacitación interna cuentan con naturaleza distinta a la de la razón de ser del centro, siendo naturaleza de Recursos Humanos. Mientras que la administración del conocimiento presenta potencial para ser un pilar estratégico del Centro.

## **D. Anexos**

# 1. Modelo conceptual de un *think tank*

# Modelo conceptual y alcance de un *think tank*





## **2. Numeralia capacitación interna**

## Actividades de capacitación Interna

Actividad General	Actividad Especifica	2008	2009	2010	2011
Capacitación y apoyo al Programa Integral de Capacitación para el personal de la Rama Administrativa	Asesoría en diseño pedagógico	0	1	2	1
	Participación en cursos	467	56	508	253
	Diseño de cursos y producción de manuales	3	3	3	1
	Facilitadores apoyando los programas	15	8	13	4

### **3. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

# Centro para el Desarrollo Democrático

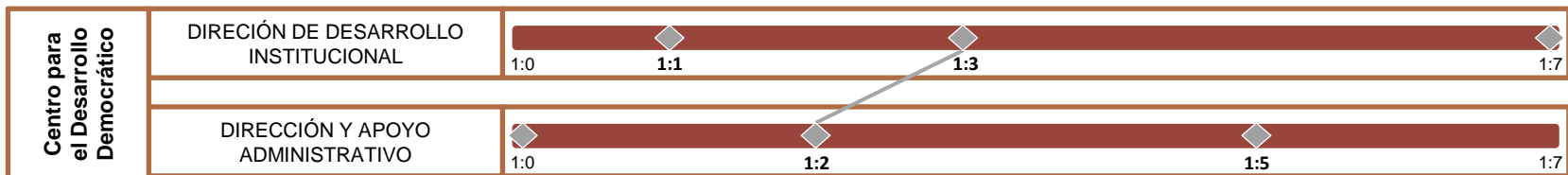
## Resumen

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
CENTRO PARA EL DESARROLLO DEMOCRATICO	Coordinador General	1	\$ 2.57	1:5	1:5	1:5
	Secretario	1	\$ 1.23	1:1	1:1	1:1
	Coordinador	2	\$ 1.89	1:1	1:1	1:1
	Director	1	\$ 1.84	1:7	1:7	1:7
	Subdirector	4	\$ 4.25	1:2	1:1	1:4
	Jefe de Departamento	15	\$ 8.54			
NC Total		24	\$ 20.32			

## Detalle

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Director	1	\$ 1.84	1:7	1:7	1:7
	Subdirector	4	\$ 4.25	1:2	1:1	1:3
	Jefe de Departamento	12	\$ 6.80			
Total		17	\$ 12.89			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Coordinador General	1	\$ 2.57	1:5	1:5	1:5
	Coordinador	2	\$ 1.89	1:2	1:1	1:4
	Secretario	1	\$ 1.23			
	Jefe de Departamento	3	\$ 1.74			
Total		7	\$ 7.43			

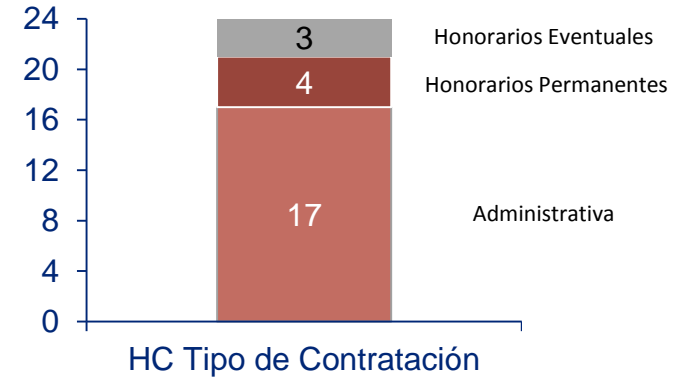
## Tramo de Control



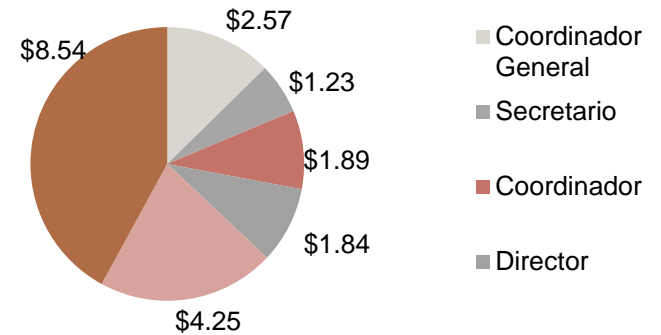
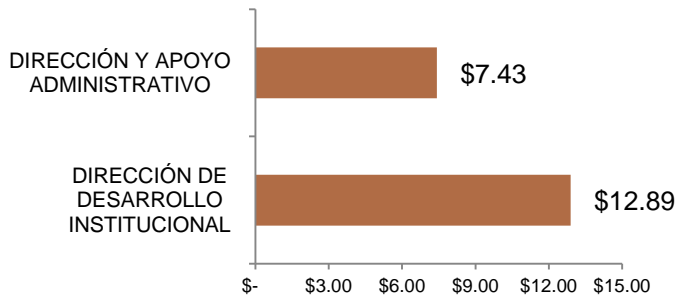
# Centro para el Desarrollo Democrático

**Colaboradores: 24**

	Nivel	NC
MS	Coordinador	1
	Director	1
MM	Subdirector	6
	Jefe de Departamento	16
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

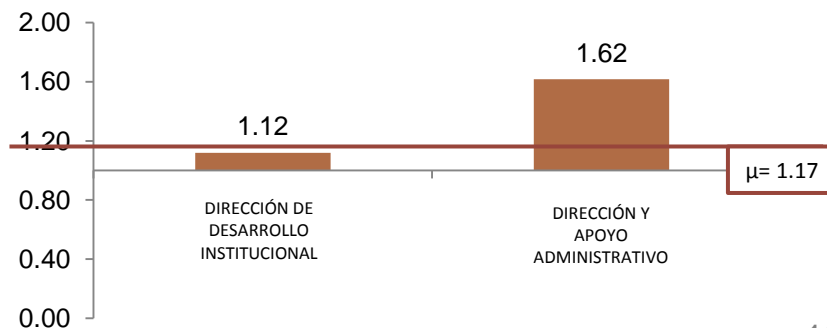
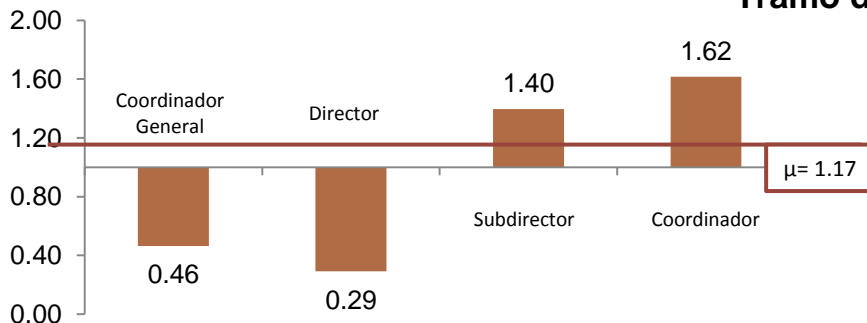


**Costo de Supervisión**

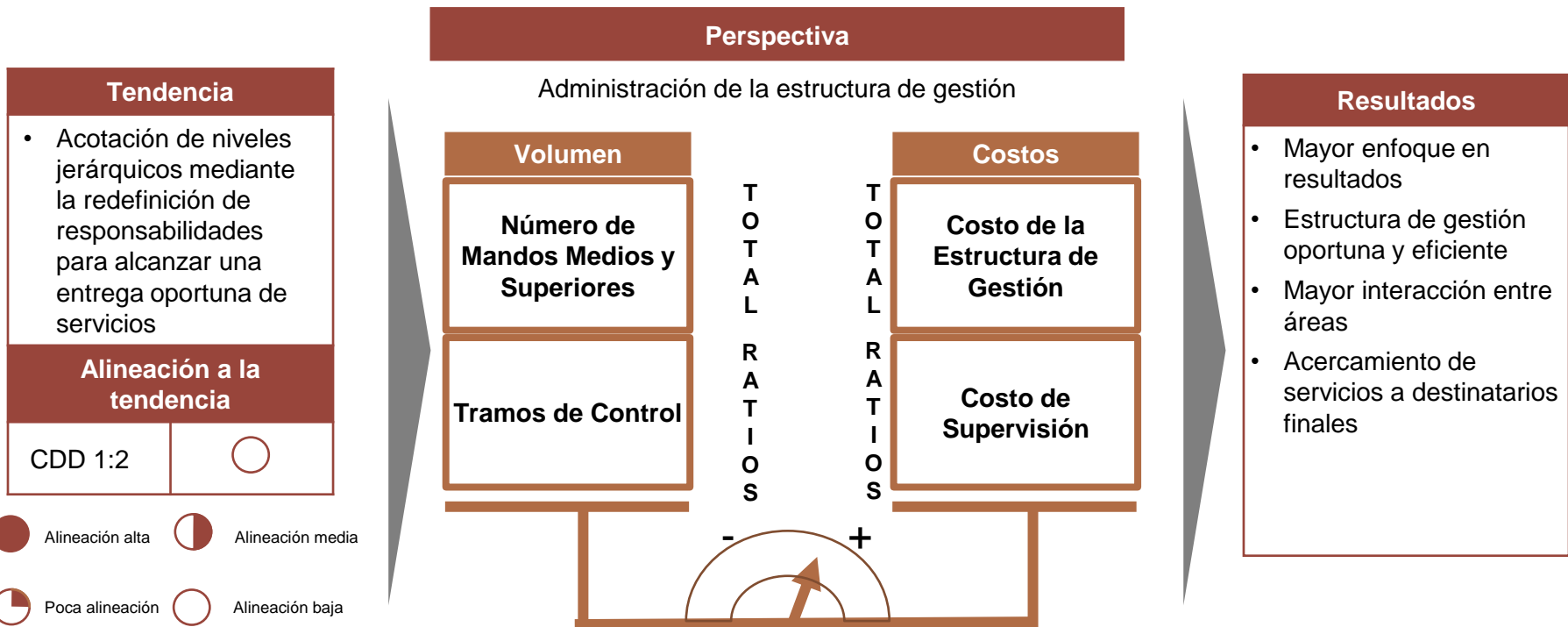


Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)

**Tramo de Control**

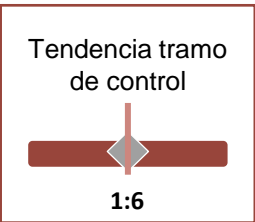


# Asimismo, el diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una clara reducción de los tramos de control

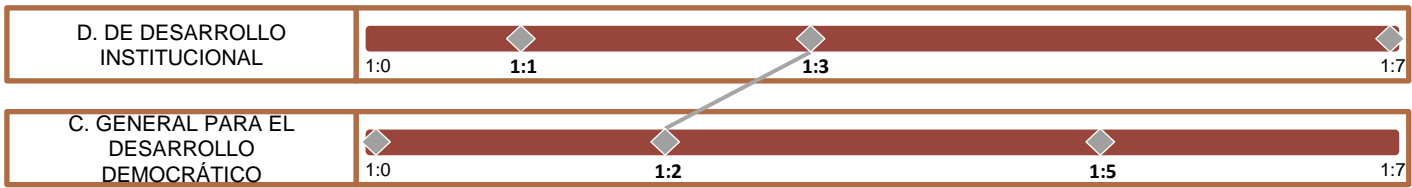


Alineación alta
  Alineación media

Poca alineación
  Alineación baja



Centro para el Desarrollo Democrático



## **4. Identificación de roles**

# Los roles que realizan los subdirectores son muy similares con el director y jefes de departamento

Nivel		Normativo	Diseño	Monitoreo y Control	Ejecución	NC	Costeo (mdp)
Central	1	Coordinador General				1	\$2.57
	2	Director				1	\$1.84
	3	Subdirector				3	\$3.20
	4	Jefe de departamento / Coordinador / LP				19	\$12.71
						24	\$20.32

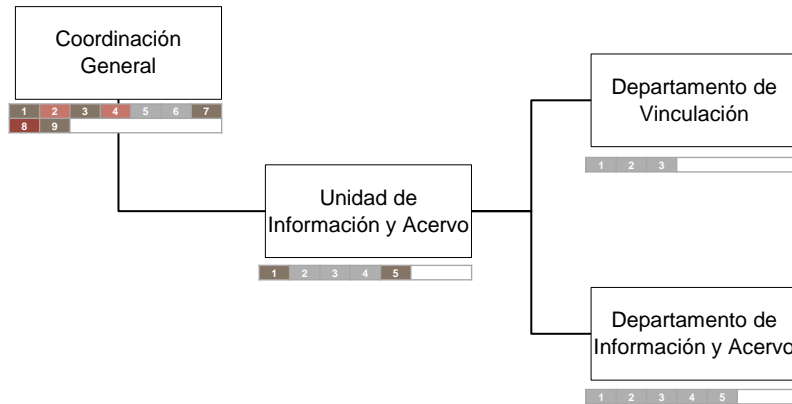
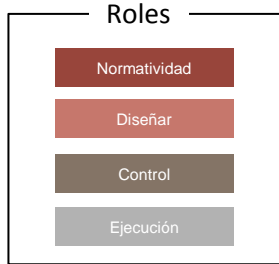
- El exceso de supervisión y la existencia de tramos de control tan reducidos en algunas áreas genera falta de apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación, así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles de la jerarquía y número de supervisores



# Coordinación General

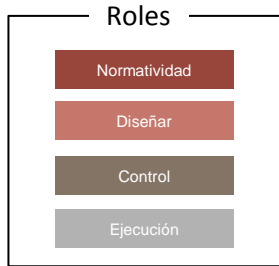
## Análisis Estratégico

### Roles del área

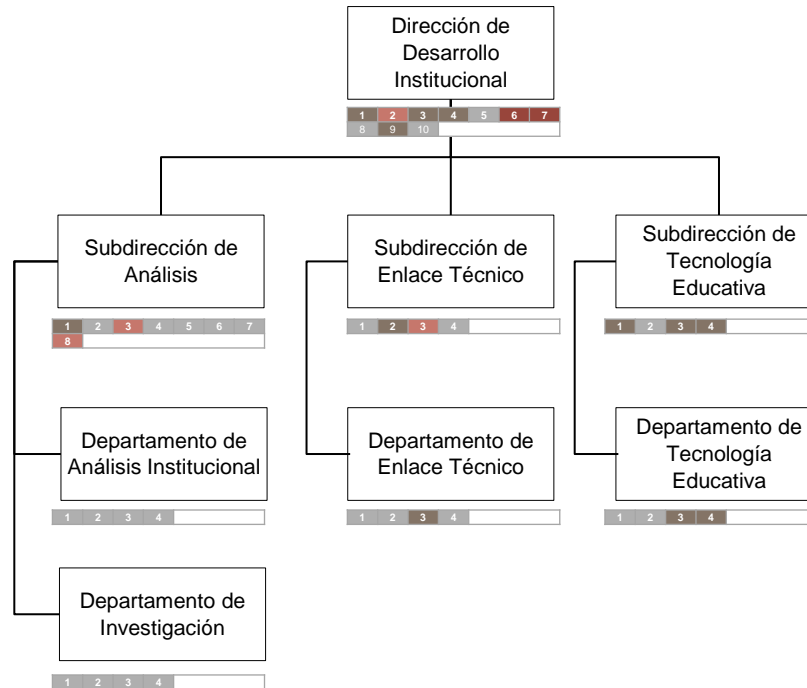


# Dirección de Desarrollo Institucional

## Análisis Estratégico



### Roles del área



## **5. Lista de Convenios**

## Lista de convenios DECEYEC (1/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
1	Creación de una Comisión cuya función será la de generar y consolidar prácticas ciudadanas entre los jóvenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Mexicano de la Juventud</li> </ul>
2	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Politécnico Nacional</li> </ul>
3	Coordinar estrategias y actividades para el fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía en general, así como para la formación de promotores de la educación cívica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM</li> </ul>
4	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Investigación y Docencia Económicas</li> </ul>
5	Coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la cultura cívica y de la transparencia, a la formación y/o capacitación del personal del IFE en materia de acceso a la información pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)</li> </ul>
6	El fortalecimiento de una educación cívica que haga hincapié en la prevención y eliminación de todas las formas de discriminación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED)</li> </ul>
7	Coordinar la ejecución de estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica, la formación de los asociados de la COPARMEX en valores y prácticas de la democracia y a la educación para el ejercicio libre, responsable y razonado del voto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)</li> </ul>
8	Realización de trabajos conjuntos en materia de difusión y promoción de la participación informada de la ciudadanía en la vida pública, así como valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C (ANTAD)</li> </ul>
9	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad Autónoma Metropolitana</li> </ul>
10	Establecer las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, mediante su formación en valores y prácticas de la democracia; la formación de promotores de la educación cívica; la creación de ofertas educativas que fortalezcan a instituciones y organizaciones de la sociedad civil en su objetivo de consolidar la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (2/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
11	Establecer las bases de colaboración entre las partes para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, y otras en beneficio de las partes en los ámbitos de materia electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores de la democracia y temas afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México</li> </ul>
12	Ejecución de diversas estrategias dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la formación y/o capacitación de los asociados de la CONCANACO en valores y prácticas de la democracia así como para la formación de promotores de la educación cívica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo (CONCANACO)</li> </ul>
13	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la promoción de la participación y a la capacitación de los asociados de la CONCAMIN como promotores del voto libre, secreto, y razonado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)</li> </ul>
14	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos, para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades con el objeto de promover entre la comunidad universitaria y la ciudadanía en general los valores de la democracia y la cultura de la legalidad, formar a sus integrantes como multiplicadores de programas de educación cívica, fomentar la participación informada en la vida pública, y promover el ejercicio libre, responsable y razonado del voto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad del Valle de México (UVM)</li> </ul>
15	Establecer las bases y mecanismos operativos para promover el ejercicio libre, responsable y razonado del voto entre los jóvenes, para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas a promover las participación informada de la juventud en la vida pública; a generar una cultura de la legalidad democrática y de la rendición de cuentas, y a la formación de los integrantes de la Fundación como multiplicadores de programas de educación cívica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Todos Participando (FUTOP).</li> </ul>
16	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la promoción de la participación ciudadana y a la capacitación de los afiliados de la CMIC como promotores del voto libre, secreto y razonado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (3/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
17	La finalidad de este convenio es unir esfuerzos para emprender acciones de cooperación conjunta que tendrán como fin prestar asistencia técnica y diversas clases de apoyo para el mejor cumplimiento de sus funciones institucionales así como contribuir a la superación profesional y técnica del personal al servicio de cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa</li> </ul>
18	El objeto de este convenio consiste en la colaboración dentro de sus respectivos ámbitos de competencia y disponibilidad presupuestaria, para desarrollar las competencias cívicas de la comunidad escolar y de la ciudadanía en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Educación Pública (SEP).</li> </ul>
19	El objeto consiste en llevar a cabo el diagnóstico para la operación de los procesos electorales en las regiones indígenas con la finalidad de detectar los avances y retrocesos institucionales de los procesos político-electorales en 8 regiones indígenas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).</li> </ul>
20	El objeto de este convenio consiste en diseñar e instrumentar estrategias de formación ciudadana, así como de acciones dirigidas a la capacitación de funcionarios públicos, maestros, académicos y a la ciudadanía en general como formadores de educación cívica y ética y promotores de la cultura de la legalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales</li> </ul>
21	El objeto consiste en coadyuvar a la promoción del conocimiento científico de los procesos electorales y las instituciones políticas, a efecto de fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias sobre la materia electoral, mediante la realización de cursos, talleres, seminarios y conferencias y congresos que tengan como objeto difundir los conocimientos en materia electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad Mexicana de Estudios Electorales A.C.</li> </ul>
22	Establecer las bases y mecanismos para coadyuvar en proyectos específicos que se refieren a la participación, capacitación y formación de participación política y electoral de los ciudadanos del país, generación y promoción del voto razonado y demás temas referentes a la democracia participativa de los conciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad en Movimiento A. C.</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (4/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
23	El Instituto proporcionará a la SEDESOL capacitación en materia del nuevo marco constitucional y legal electoral dirigida al personal que esta última designe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Desarrollo Social</li> </ul>
24	Establecer Las bases de colaboración para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, asesoría y apoyo técnico, coedición de materiales y otros beneficios de ésta, en los ámbitos electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores democráticos y temas afines, así como proporcionar asesoría técnica en materia de informática y telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Nacional Autónoma de México</li> </ul>
25	Organizar y desarrollar actividades conjuntas de investigación, capacitación, difusión de la cultura democrática en México en materia electoral así como programas de desarrollo institucional vinculados a la calidad, innovación, mejoramiento y profesionalización de las estructuras, procesos y recursos humanos al servicio del Instituto sobre la base de investigaciones, capacitación, consultoría y asesoría técnica que forman la estructura sustantiva del INAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de Administración Pública A.C.</li> </ul>
26	Establecer las bases de colaboración que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos y fines de "LAS PARTES" en materia de formación y participación ciudadana juvenil así como la promoción de la cultura política democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios a la Juventud A.C.</li> </ul>
27	Establecer las bases conforme a las cuales el IFE y la COPARMEX fomenten la educación ciudadana para el ejercicio libre, responsable, informado y razonado del voto durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Patronal de la República Mexicana SP.</li> </ul>
28	Fomentar la educación ciudadana para el ejercicio libre, responsable, informado y razonado del voto, así como el establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas a la participación de las Cámaras afiliadas a la "CONCANACO SERVYTUR" como Observadores Electorales en el Proceso Electoral Federal 2011-2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (5/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
29	Elaboración de tres estudios relacionados con la perspectiva de género y no discriminación: Desigualdad, discriminación, acoso y violencia sexual en el Instituto Federal Electoral; Diagnóstico Institucional; Estudio sobre la salud, higiene y la seguridad laboral en el Instituto; y Análisis jurídico sobre la normatividad interna del Instituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Universidad Nacional Autónoma de México</li> </ul>
30	<p>-Coordinar actividades dirigidas a la investigación sobre la participación ciudadana en las regiones indígenas del país, sobre el nivel de representación política de los ciudadanos.</p> <p>-Diseño e instrumentación de programas de promoción de la participación cívica y del voto libre y secreto.</p> <p>-Apoyo de las campañas de difusión para la actualización del padrón electoral y apoyo en la elaboración de estudios que conllevan a la identificación y conteo de la población indígena en dichas regiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social</li> </ul>



## Lista de convenios CDD (1/3)

### Convenios CDD

N.	Objetivo	Instituciones
1	<p>Establecer las bases de colaboración académica entre la Universidad y el IFE en materia de formación, capacitación y actualización de sus servidores públicos, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Guanajuato</li> </ul>
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla</li> </ul>
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez</li> </ul>
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca</li> </ul>
5		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Guadalajara</li> </ul>
6		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad del Caribe</li> </ul>
7		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Veracruzana</li> </ul>
8		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Sonora</li> </ul>
9		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Querétaro</li> </ul>
10		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Baja California</li> </ul>
11		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colegio Mexico</li> </ul>
12		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Tamaulipas</li> </ul>
13		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Zacatecas</li> </ul>
14		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Intercultural de Guerrero</li> </ul>
15		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Juárez del Estado de Durango</li> </ul>
16	<p>Organización y realización del Concurso de Ensayo Político "Carlos Sirvent Gutiérrez". El concurso tuvo como finalidad reconocer e incentivar la reflexión sobre la democracia, los procesos políticos y sus actores en México.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (2/3)

Convenios CDD		
N.	Objetivo	Instituciones
17	Establecer las bases y mecanismos operativos entre el INMUJERES y el IFE para que, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, desarrollen y realicen conjuntamente acciones para la incorporación e institucionalización de la perspectiva de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de las Mujeres</li> </ul>
18	Establecer las bases y los mecanismos de colaboración institucional entre el INALI y el IFE para organizar eventos de carácter académico en materia de elecciones, democracia y participación ciudadana como foros, mesas redondas y conferencias en entidades federativas con núcleos importantes de población indígena, así como producir materiales informativos sobre estos temas, en las lenguas indígenas que se reconocen en el Catálogo de las Lenguas Indígenas Nacionales: Variantes Lingüísticas de México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de Lenguas Indígenas</li> </ul>
19	Establecimiento de vínculos institucionales entre el IFE y el Archivo General de la Nación en materia de formación, capacitación, actualización, intercambio de experiencias, colaboración conjunta en proyectos institucionales y demás actividades similares que contribuyan a la eficaz administración de documentos institucionales de las partes, entendida como el conjunto de métodos y prácticas destinados a planear, dirigir y controlar la producción, circulación, organización, conservación, uso, selección y destino final de los documentos de archivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IFE-Archivo General de la Nación</li> </ul>
20	Establecer las bases de colaboración institucional entre "LAS PARTES", con la finalidad de que "EL IFE" proporcione apoyo académico, técnico y especializado para que "EL IEPCJ" pueda implementar, dentro del ámbito de su competencia, el Programa de Acompañamiento Ciudadano y el Campus Virtual desarrollados por "EL IFE".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Electoral y de Participación ciudadana de Jalisco</li> </ul>
21	Realización del "Foro Nacional: Poblaciones Afrodescendientes en México, 2012".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación</li> </ul>
22	Creación y desarrollo del Portal Elecciones en México	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 32 Institutos electorales locales</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (3/3)

### Convenios CDD

N.	Objetivo	Instituciones
18	Establecer las bases de colaboración entre el CONACYT y el IFE para el cumplimiento de sus respectivos fines a través de estudios sobre diversas líneas de investigación en temas electorales y de participación ciudadana para aplicar el conocimiento, el desarrollo tecnológico, la innovación y la formación de recursos humanos, así como el fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica que requiere el país; lo anterior mediante convenios específicos que establezcan derechos y obligaciones, así como aportaciones económicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología</li> </ul>
19	Establecer las bases y los mecanismos en materia de formación, capacitación y actualización de su personal, simpatizantes y militantes, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres; así como la elaboración de análisis, estudios, investigaciones y demás actividades similares que contribuyan a la realización de los fines institucionales de "LAS PARTES" Y que propicien la promoción y fomento de la cultura política democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y la Fundación de Colosio A.C. del PRI.</li> </ul>
20		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y el Instituto Nacional de Investigación, Formación Política y Capacitación en Políticas Públicas y Gobierno del PRD.</li> </ul>
21		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y el Instituto de Estudios Sociopolíticos y Económicos, Autogestión y Poder Popular A.C. del PT</li> </ul>
22		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y la Fundación por la Socialdemocracia de las Américas A.C. (Convergencia)</li> </ul>
23		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Rafael Preciado (PAN)</li> </ul>
24	Realización del "XXIII CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS ELECTORALES"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad Mexicana de Estudios Electorales</li> </ul>
25	Promoción del desarrollo de competencias en las ciudadanas y los ciudadanos para participar en el ejercicio de sus derechos fundamentales y sus derechos políticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Patronal Mexicana S.P.</li> </ul>

## Lista de convenios CAI (1/2)

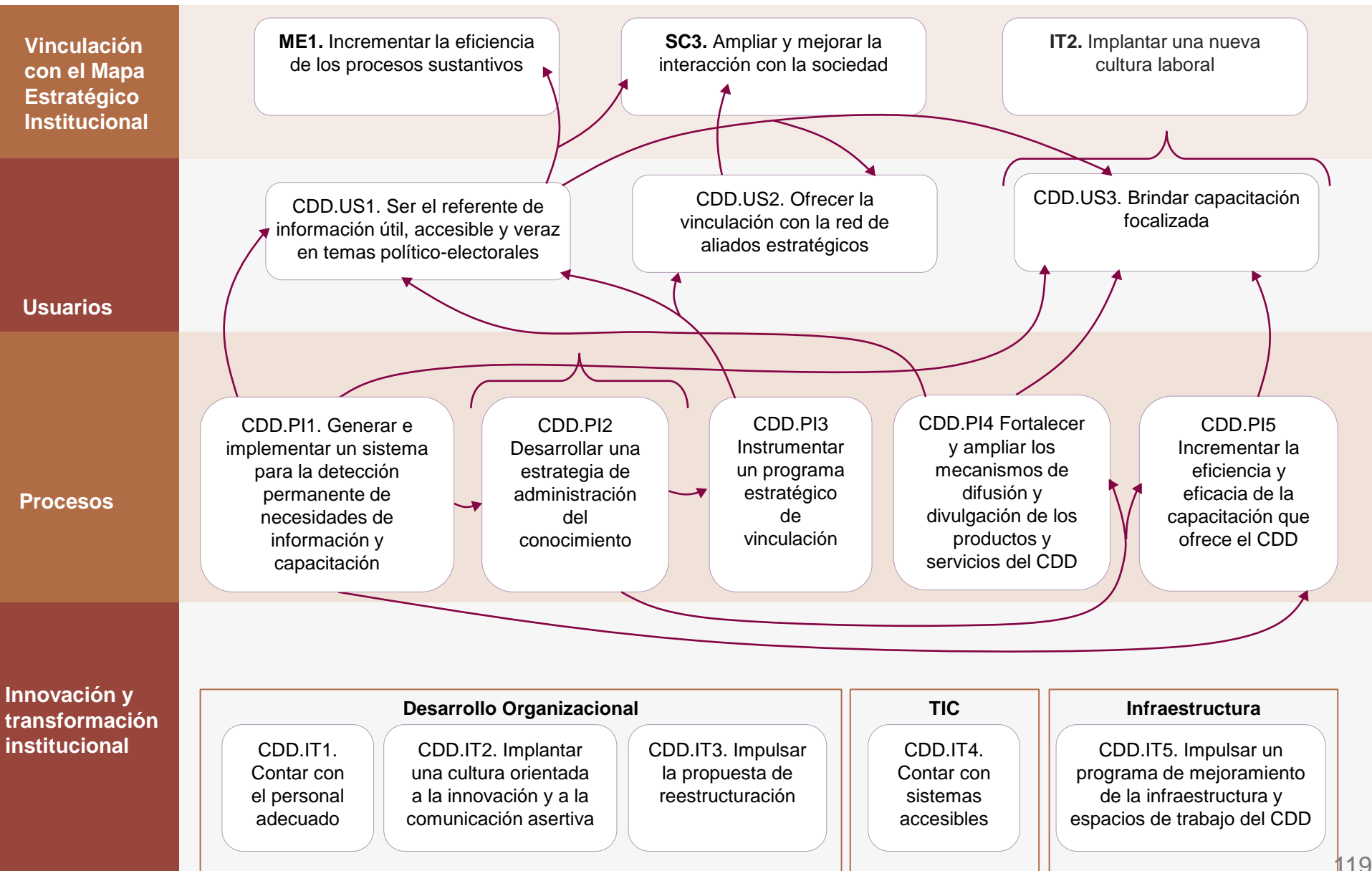
Convenios CAI		
N.	Objetivo	Instituciones
1	Identificar y promover acciones de intercambio de información, de cooperación y de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registraduría Nacional del Estado Civil de Colombia</li> <li>▪ Consejo Nacional Electoral de Colombia</li> </ul>
2	Incrementar la cooperación entre los organismos electorales que forman parte de la Unión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tribunal Federal Electoral</li> <li>▪ Comisión Estatal Electoral de Puerto Rico</li> </ul>
3	Identificar y desarrollar proyectos en elecciones y gobernabilidad democrática, con la conjunción única de recursos que los socios pueden proporcionar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad de Asistencia Electoral de las Naciones Unidas</li> <li>▪ Fundación Internacional para Sistemas Electorales</li> <li>▪ Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral</li> <li>▪ Elecciones Canadá</li> </ul>
4	Identificar y promover proyectos, programas y acciones tendientes a desarrollar un proceso de intercambio de información, conocimientos y experiencias que le faciliten a cada una de las instituciones identificar y evaluar los avances e innovaciones técnico- administrativas, que fortalezcan o actualicen su organización y práctica institucional en materia electoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo General del Poder Judicial de España</li> <li>▪ Junta Central Electoral de España</li> <li>▪ Dirección General de Política Interior del Ministerio del Interior de España</li> <li>▪ Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación</li> </ul>
5	Proporcionar a la Cancillería información para estar en posibilidad de verificar los datos proporcionados por los solicitantes de matrícula consular	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Relaciones Exteriores</li> </ul>
6	Establecer un marco de referencia para la interacción técnica entre las partes en materia de actividad electoral, educación cívica y promoción de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jurado Nacional de Elecciones de Perú</li> </ul>
7	Promover la cooperación en las áreas prioritarias, mutuamente identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisión Electoral Independiente de la India</li> </ul>
8	Renovar y ampliar los trabajos de colaboración conjunta dirigidos al fortalecimiento de la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Internacional para Sistemas Electorales</li> </ul>

## Lista de convenios CAI (2/2)

Convenios CAI		
N.	Objetivo	Instituciones
9	Establecer un marco de cooperación bilateral en materia electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de los Estados Americanos</li> </ul>
10	Impulsar proyectos y programas de intercambio, consulta, cooperación y asistencia técnica bilateral, sobre temas relacionados con la administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Autoridades Electorales de Europa</li> </ul>
11	Identificar, promover y ejecutar de manera conjunta proyectos de intercambio, cooperación y asistencia técnica sobre temas que contribuyan a la profesionalización de la administración electoral y a la difusión de valores y prácticas democráticas, en los que puedan participar y de los que puedan beneficiarse instituciones y organismos electorales de África y América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Electoral del Sur de África</li> </ul>
12	Establecer mecanismos de intercambio dirigidos a fortalecer diversas áreas de la cultura política y los procesos electorales de ambos países, incluyendo la educación cívica y el uso de tecnologías electorales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Electoral Central de la Federación de Rusia</li> </ul>
13	Extender la vigencia del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el JNE y el IFE, a fin de mantener el margen de acción establecido entre ambas partes en el campo de la educación y formación cívica ciudadana, así como en la promoción de valores y la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jurado Nacional de Elecciones de Perú</li> </ul>
14	Fortalecer la cooperación e intercambio en materia de administración electoral entre la Asociación de Autoridades Electorales de Europa y el Instituto Federal Electoral de México, a través de la realización de talleres internacionales de administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Autoridades Electorales de Europa</li> </ul>
15	Establecer los mecanismos formales mediante los cuales colaborarán permanentemente para fortalecer e incrementar la presencia de México a nivel internacional en materia de administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Relaciones Exteriores</li> </ul>
16	Establecer un marco general de cooperación para desarrollar esquemas de intercambio de alto nivel entre funcionarios de ambas instituciones en temas relacionados con la administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal Superior Electoral de Bolivia</li> </ul>

## **6. Soporte Estratégico**

# Mapa Estratégico CDD 2015



# **V. Diagnóstico organizacional – CNCS**



# A. Entendimiento

## Para el diagnóstico de la CNCS analizamos la normatividad y las bases de datos del personal, así como otros documentos relevantes

Documentos Analizados	
Nombre	Descripción
Manual de Organización General 2009	Descripción de puesto asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político electorales
Reglamento Interior del IFE	Reglamento interior de trabajo
Informes de actividades periodos 2011-2012	Consolidado de reporte de actividades trimestrales por dirección
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio 2013	Estrategias orientadas a mejorar la eficacia, eficiencia, transparencia y racionalidad en la planeación, programación y presupuestación de los recursos del Instituto
Plan de Comunicación Calendario Integral del Proceso Electoral	Documento para incidir en la confianza de la ciudadanía hacia el IFE, a través de acciones dirigidas a medios de comunicación y posicionamiento de mensajes clave.
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

## Asimismo, se levantó información a través de 9 entrevistas con los principales funcionarios del área de CNCS en nivel central

Entrevistas		
	Nombre	Área
1	Lic. José Luis Alcudia Goya	Coordinador Nacional de Comunicación Social
2	Mtra. Karina Osiris Sánchez Hernández	Director de Análisis y Evaluación
3	Lic. Alberto García Sarrubi	Director de Información
4	Mtra. Ana Isabel Fuentes Bustillos	Secretario Particular de Unidad Responsable
5	Lic. Ana Regina Centeno Domínguez	Subdirector de Publicidad
6	José Luis Morales Vences	Subdirector de Análisis
7	Leticia del Carmen Tzintzun Salas	Subdirector de Evaluación
8	Julio Moreno García	Subdirector de Medios Audiovisuales
9	Gisela Moreno Penna	Subdirector de Comunicación Interna

# El mandato de la CNCS obedece al reglamento interior del IFE

## REGLAMENTO INTERIOR DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

Artículo 62:

I.- La Coordinación Nacional de Comunicación Social estará adscrita a la Presidencia del Consejo y tendrá las atribuciones siguientes...

### Reglamento Interior del IFE

1	Mantener informado al personal sobre los diferentes medios de comunicación que hablen del IFE
2	Mantener estrecha comunicación con los representantes y directivos de los medios de comunicación masiva
3	Garantizar mecanismos que permitan un permanente flujo de información a los periodistas y líderes de opinión
4	Autorizar la publicación de los contenidos informativos institucionales
5	Coordinar con autoridades del instituto ruedas de prensa, conferencias, foros y entrevistas
6	Vigilar el cumplimiento del Programa de Comunicación Social del Instituto
7	Supervisar, evaluar y contratar los diferentes espacios en los medios de comunicación
8	Apoyar las acciones de Comunicación Social de las Juntas Locales y Distritales
9	Coadyuvar con la DECEYEC en el diseño de la estrategia de las campañas de información institucional
10	Recopilar y analizar la información que sobre el Instituto difundan los medios masivos de comunicación
11	Evaluar la imagen del IFE a través de mecanismos que, para tal efecto, acuerde con el Consejero Presidente

### Reglamento Interior del IFE

Área	Atribuciones específicas										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Dirección de Análisis y Evaluación</b>	✓			✓		✓	✓		✓	✓	✓
Subdirección de Publicidad		✓		✓		✓	✓		✓		
Subdirección de Análisis	✓								✓	✓	
Subdirección de Evaluación	✓								✓	✓	✓
<b>Dirección de Información</b>		✓	✓		✓			✓	✓		
Subdirección de Medios Electrónicos		✓			✓				✓		
Subdirección de Medios Audiovisuales		✓			✓				✓		
Subdirección de Información		✓	✓						✓		
Subdirección de Comunicación Interna								✓	✓		

Artículo 62

# CNCS tiene 2 grandes iniciativas que despliega a través de 5 objetivos específicos del área que contribuyen a la misión, visión y objetivos estratégicos del Instituto

Misión IFE

Visión IFE

Proyectos Específicos de la CNCS

Mejorar la comunicación y coordinación interna

Iniciativas CNCS

**1. Evaluación de imagen institucional** - Evaluar, a través de estudios de opinión y monitoreo de redes sociales, la percepción del público sobre las acciones, estructura, fines y principios rectores e imagen del IFE entre la ciudadanía para contribuir a la adecuada toma de decisiones de los Consejeros y funcionarios del Instituto y contribuir a la definición de la estrategia de comunicación

**2. Comunicación en medios alternativos** - Contar con los mecanismos e infraestructura tecnológica necesaria para la generación de contenido audiovisual y radiofónico para la promoción de actividades del Instituto Federal Electoral en medios electrónicos para establecer mayores y mejores vínculos con la ciudadanía

Objetivos Específicos de la CNCS

**1** Generar el análisis de la información en medios de comunicación relacionada con el Instituto

**2** Planear y supervisar en medios impresos e internet las actividades relacionadas al IFE

**3** Desarrollar la estrategia de comunicación social del Instituto

**4** Monitorear los medios para que el IFE pueda tomar decisiones adecuadamente

**5** Eficientar la comunicación con los medios de comunicación nacionales e internacionales

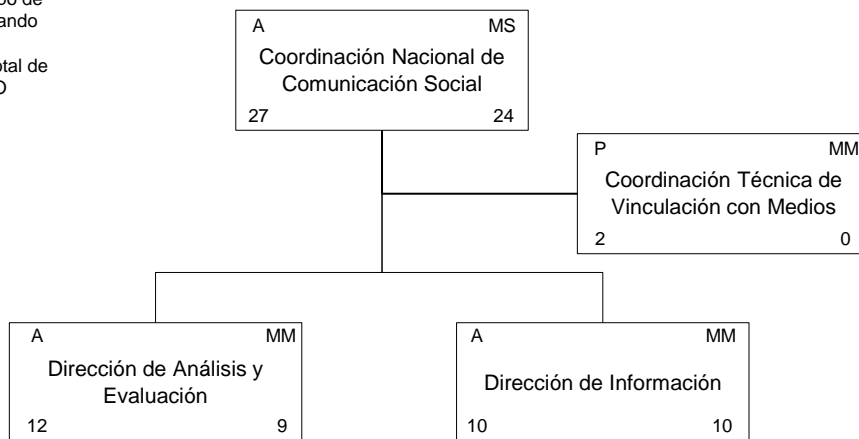
# CNCS ejecuta sus funciones y procesos sustantivos para producir ciertos productos y servicios que son entregados a diversos clientes

Función / Proceso	Servicio/ Producto	Central	Local	Cliente
Dar a conocer las actividades del IFE en los medios nacionales, locales e internacionales	Reportes informativos	Se comparte información a medios nacionales	Se comparte información a medios locales	Medios de Comunicación
Analizar la información publicada de los medios impresos nacionales, regionales, locales y extranjeros en torno al IFE	Balance mensual de medios impresos y electrónicos	Reporte de medios federal	Reporte de medios local	Consejeros electorales, directivos y funcionarios
Aprobar las solicitudes de difusión que realicen las diferentes áreas del Instituto	Consultas, dictámenes de procedencia técnica	Aprueban todos los dictámenes	Informan a central	Juntas Locales
Coordinar la elaboración del Plan Nacional de Medios Impresos	Catálogos de medios	Elaboración de contratos y convenios nacionales	Seguimiento a los convenios	DECEYEC
Difundir las campañas institucionales apoyando a la DECEYEC	Estrategia de comunicación (recomendaciones)	Trabajan campañas en conjunto con DECEYEC	-	DEA
Recopilar las encuestas de opinión sobre el IFE	Balance semanal de evaluación de encuestas	Recopilación de encuestas nacionales	Análisis de encuestas con los Vocales	
Elaborar los productos de síntesis de prensa (matutina, vespertina y extranjera)	Síntesis informativa	Recopilación de información nacional	Síntesis local	
Cubrir en audio, video y fotografía las actividades públicas del Instituto	Documentación y transmisión de conferencias, entrevistas y foros	Cobertura de medios a nivel nacional	Cobertura de medios a nivel local	
	Digitalización de archivos de fotos, audio y video			



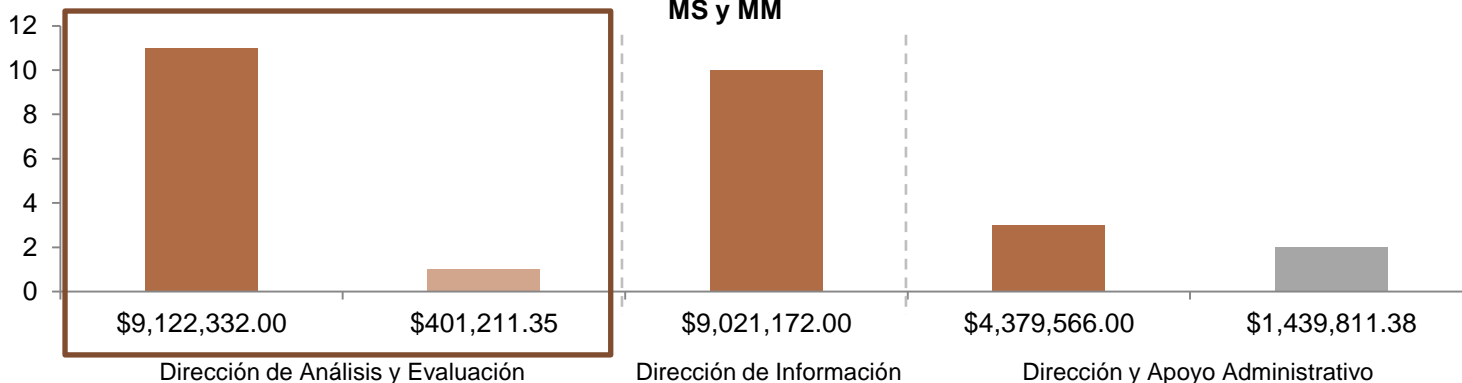
# CNCS actualmente opera con 83 colaboradores, de los cuales el 24.3% son niveles de MM y MS con un costo nómina aproximado de \$24.3 mdp

Rama	S	MS	Tipo de mando
	Nombre del Puesto		
Total de MM y MS	10	19	Total de TO



	Núm. Colaboradores	Costo Total MM
<b>MM y MS</b>	<b>27</b>	<b>\$24.3</b>
<b>TO CENTRAL (1)</b>	<b>24</b>	<b>\$6.4</b>
<b>TO DESCONC. (2)</b>	<b>32</b>	<b>\$6.8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>\$37.5</b>

Distribución de personal y costo por área MS y MM

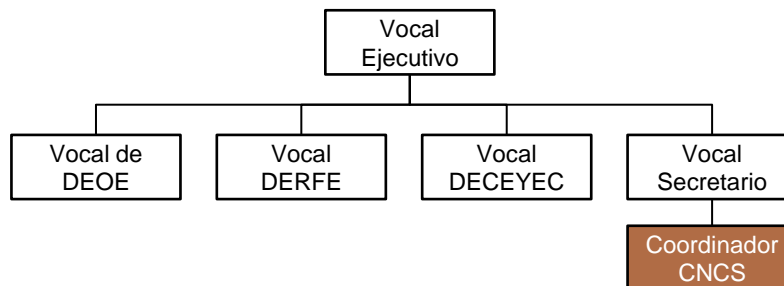


	Dirección de Análisis y Evaluación	Dirección de Información	Dirección y Apoyo Administrativo
Costo del área MM	\$24.3	\$9.5	\$9.0
MM y MS% sobre NC total	32.5%	14.4%	12.0%
MM y MS% sobre \$ total	64.8%	25.4%	24.0%

(1) Ppto anual promedio \$267,740 mil por plazas TO  
 (2) Ppto anual para 31 estados de \$215,282 mil por plazas TO  
 (3) No se encontraron Honorarios Permanentes

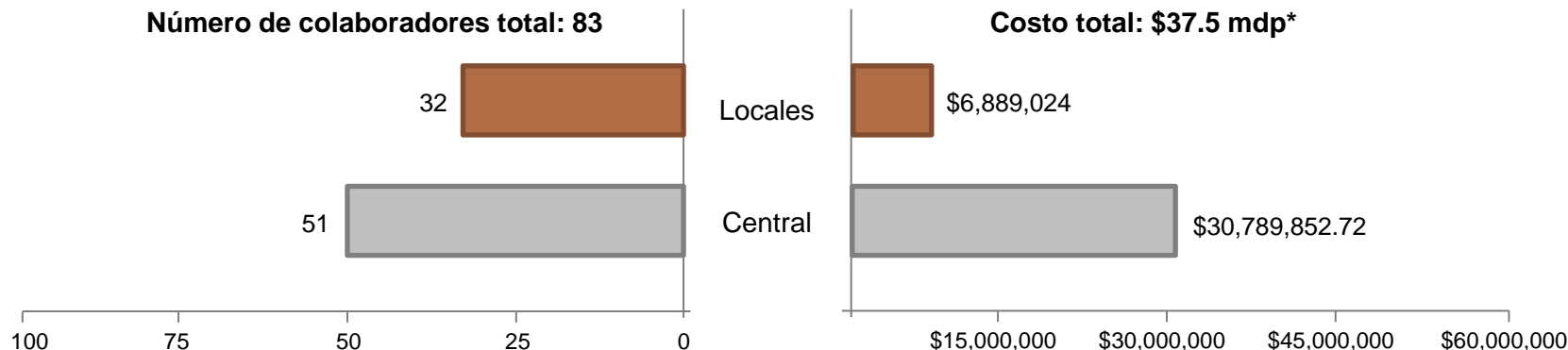
# CNCS cuenta con 32 colaboradores en nivel local para atender sus tareas diarias

## Junta Local



Número de colaboradores total: 83

Costo total: \$37.5 mdp\*



Local	
Coordinadores	\$6,889,024

Central	
Oficina Central	\$30,789,852.72

### COORDINADORES DE COMUNICACIÓN SOCIAL OD

Número de colaboradores total TO: 32

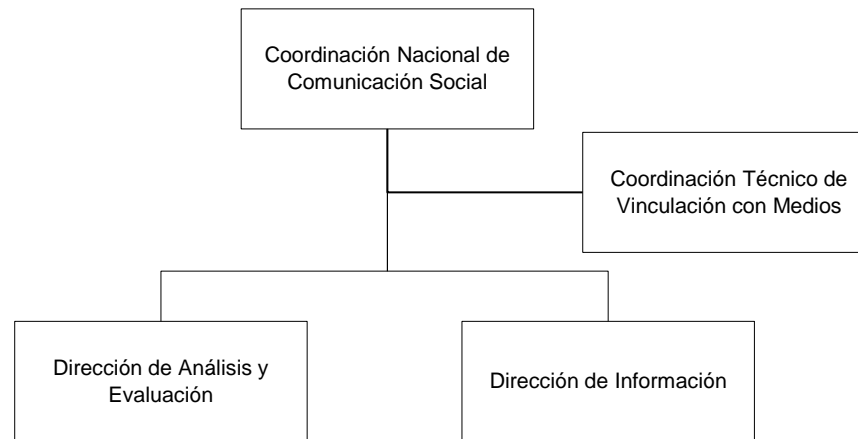
### COORDINADORES DE COMUNICACIÓN SOCIAL OC

No. de colaboradores total TO: 24  
No. de colaboradores total MS y MM: 27



## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 4 hallazgos principales relacionados con el modelo de operación que ofrecen oportunidades de consolidación y modernización de recursos



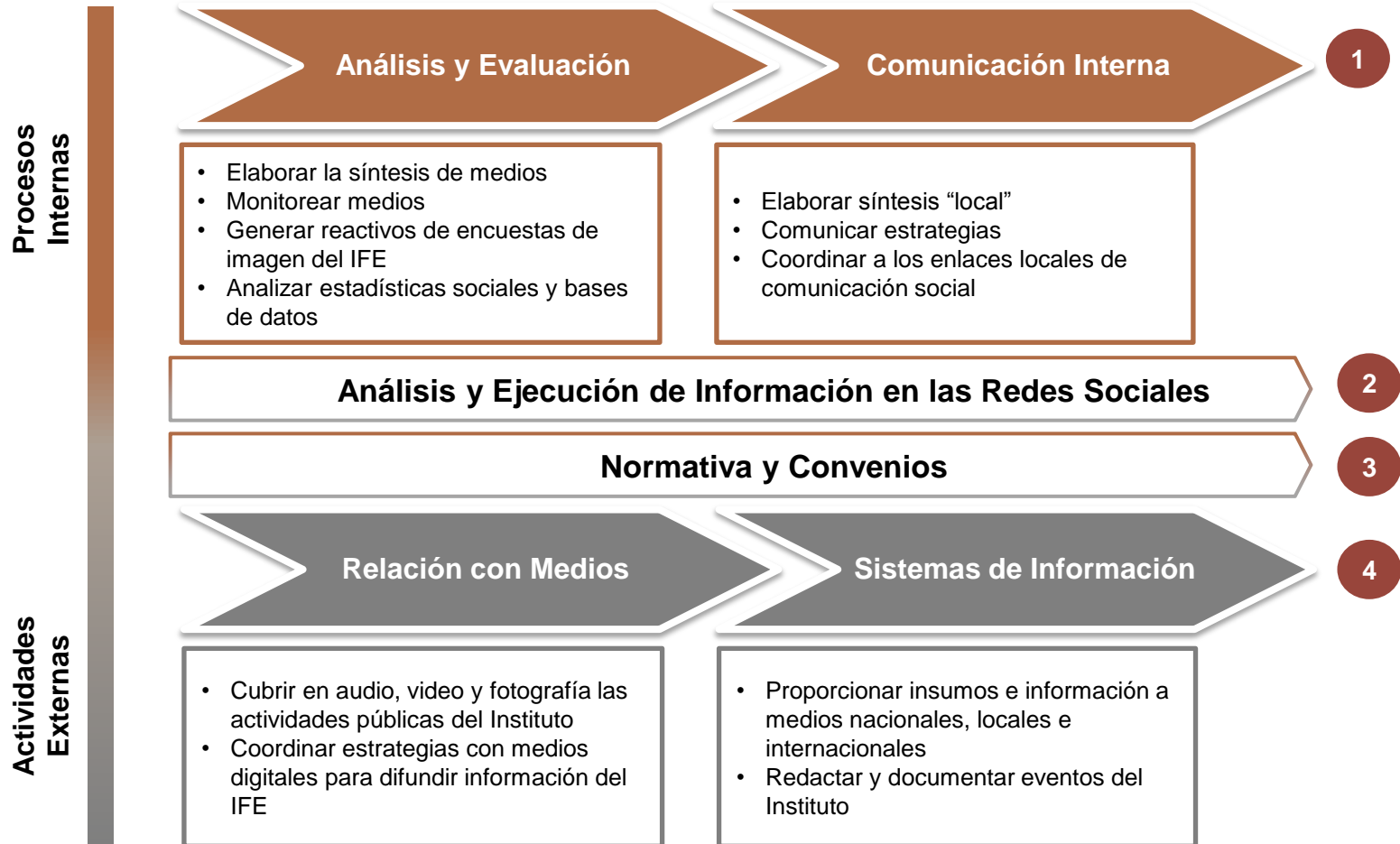
Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Rol de CNCS está limitado estratégica y operativamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>La CNCS tiene limitada la capacidad de diseñar e implementar las estrategias de difusión externa e interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las atribuciones de la CNCS, en difusión externa e interna</li> </ul>
2. DEPPP ejecuta algunas funciones de Comunicación Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>La producción de materiales, así como los activos humanos y físicos son realizados por la DEPPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de funciones y recursos de DEPPP a CNCS</li> </ul>
3. La capacidad de atención a redes sociales es insuficiente para atender las demanda futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las redes sociales han crecido en promedio un 17.5% en los últimos años, por lo que es necesario reconsiderar el tamaño del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La oportunidad de planear los recursos para atender la demanda futura</li> </ul>
4. Alto costo de supervisión y tramos de control muy reducidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los costos de supervisión son demasiado elevados. Así mismo, los tramo de control son muy cortos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de roles específicos y la ampliación de los tramos de control</li> </ul>

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 1**

El rol de CNCS se encuentra limitado estratégica y operativamente

# La CNCS cuenta con una arquitectura de procesos claramente identificada que consta de 4 macro procesos principales

## Arquitectura de Procesos de la CNCS



# Actualmente las actividades de Comunicación, se encuentran dispersas por todo el Instituto

## Comunicación Interna



**DEPPP**

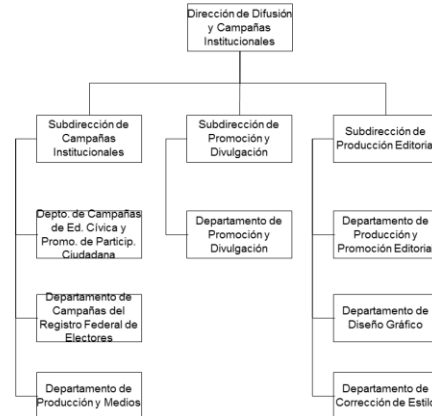
**No. Colaboradores**

26

**Costo (mdp)**

\$ 8.0

## Difusión y Comunicación Externa



**DECEYEC**

**No. Colaboradores**

9

**Costo (mdp)**

\$ 8.4

**Secretaría Ejecutiva**



**No. Colaboradores**

1

**Costo (mdp)**

\$ 1.2

**CDD**



**No. Colaboradores**

1

**Costo (mdp)**

\$ 0.5

**No. Colaboradores**  
120

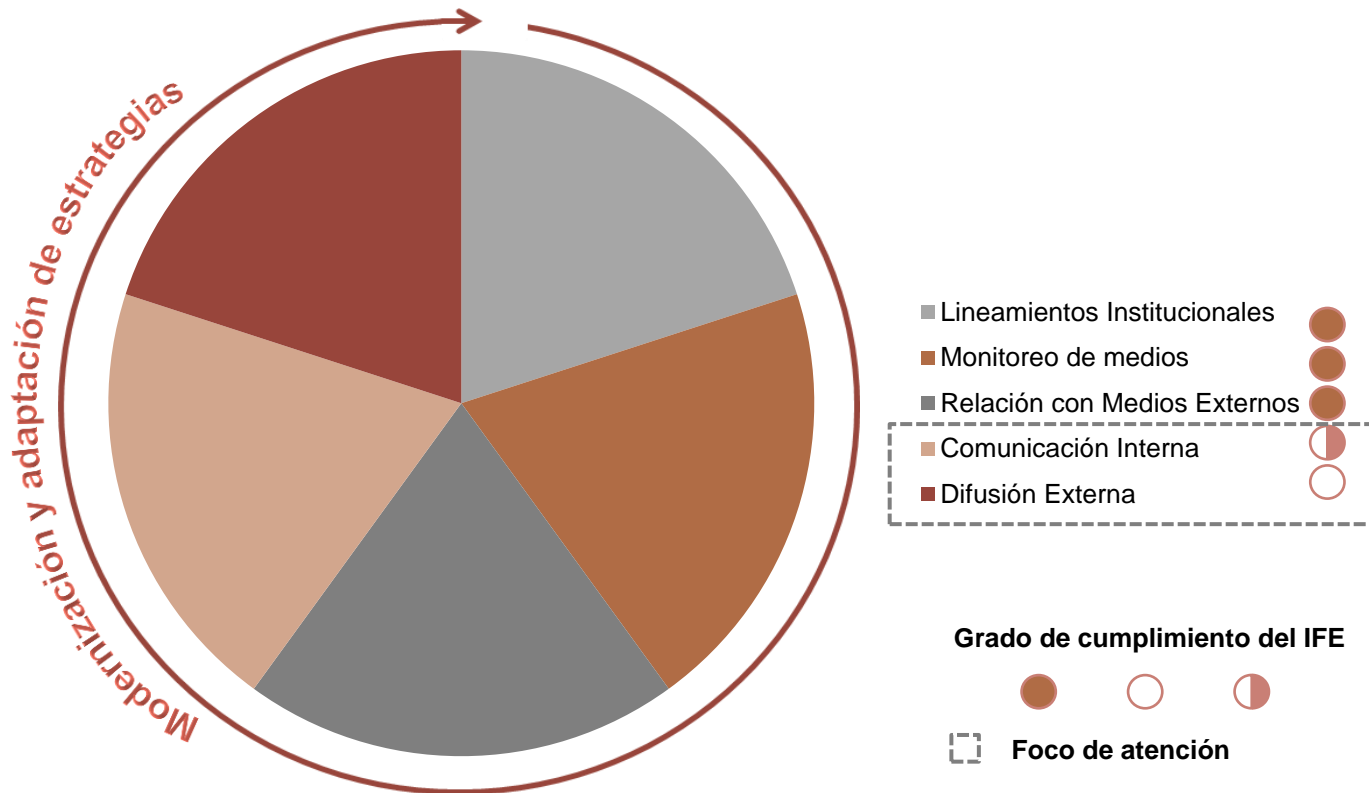
**CNCS**

**Costo**  
\$ 47.5

# La CNCS es el área encargada de realizar la estrategia de comunicación al Instituto

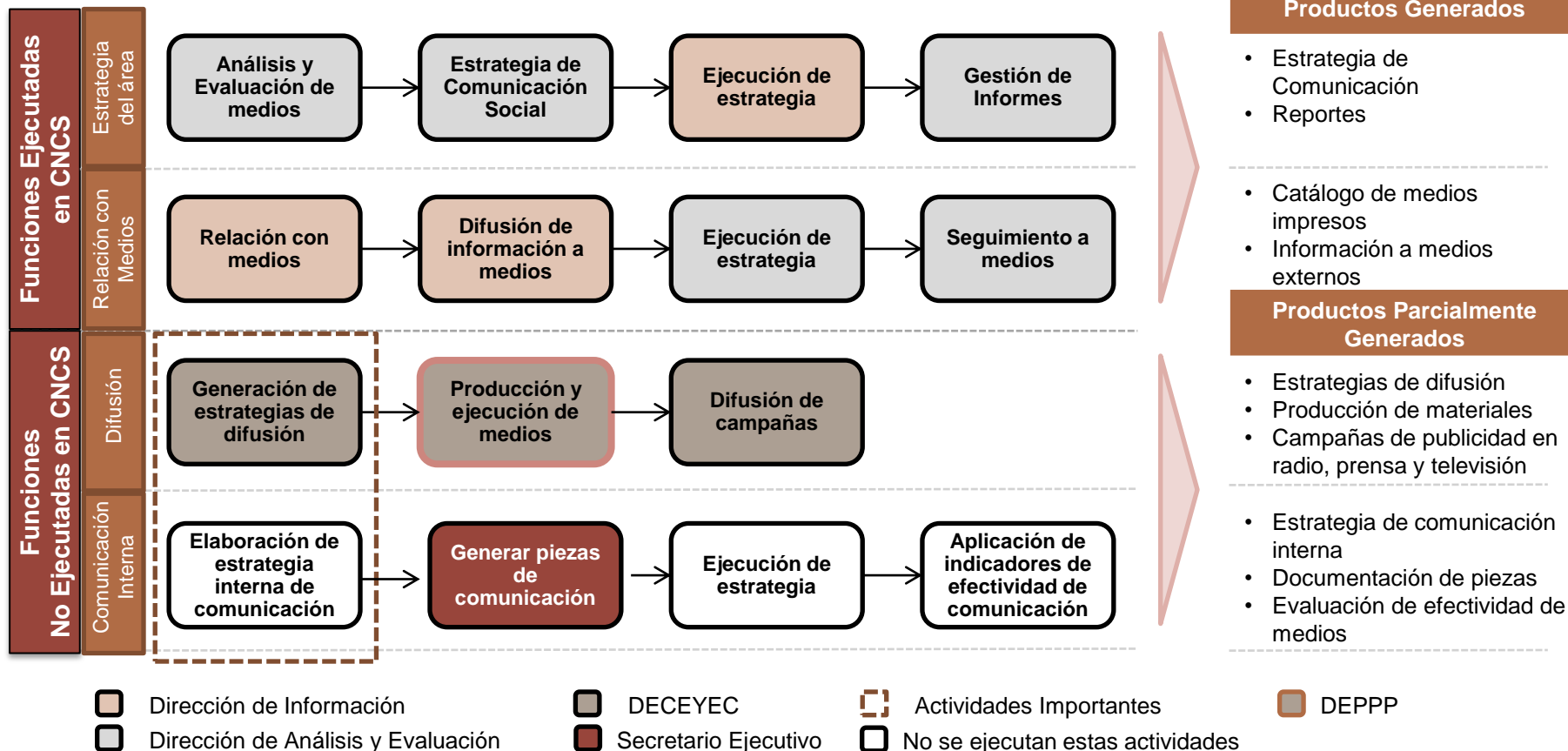
La Coordinación de Comunicación Social busca fortalecer la imagen del IFE ante la sociedad, para ello es necesario considerar:

## Estrategia de Comunicación Social Integral según prácticas líderes



# Existen una serie de funciones que al no ser ejecutadas limitan la capacidad estratégica de la CNCS

Cadena de Valor de Actividades según las mejores prácticas



## Limitación Estratégica

La CNCS no es vista como el área experta en comunicación ya que no realiza algunas de las funciones estratégicas. Adicional a ello, sólo administra el 5% del presupuesto de difusión externa

## Algunas áreas del IFE ejecutan actividades de la CNCS sin ser su ámbito de competencia, afectando así su capacidad estratégica

### Principales actividades de Difusión y Normativas

Actividad	DECEYEC	CNCS	CDD
Establecer los criterios de la imagen institucional	●	●	○
Supervisar la producción y difusión de los materiales impresos elaborados	●	●	●
Verificar que los materiales editoriales respeten los lineamientos del IFE	●	●	○
Desarrollar la estrategia de difusión general y específicas	●	◐	◐
Supervisar la producción y difusión de los mensajes de la Campaña Institucional	●	◐	○
Contratación y supervisión de las agencias de publicidad	●	○	○

### Costos Operativos por Dirección o Área

	DECEYEC	CNCS	CDD
Número de Colaboradores Involucrados	9	3	1
Costo Operativo *mdp	8.4	2.2	0.5

□ Actividades duplicadas



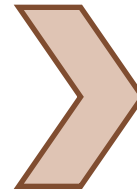
# En cuanto a comunicación interna, el IFE se limita a la elaboración de boletines internos “¡ENTÉRATE!” dirigido a todos los colaboradores del Instituto

No hay un área del IFE que formalmente cubra las necesidades de comunicación interna.

## Actividades Claves del plan de comunicación interna según prácticas líderes



## Grado de cumplimiento del IFE

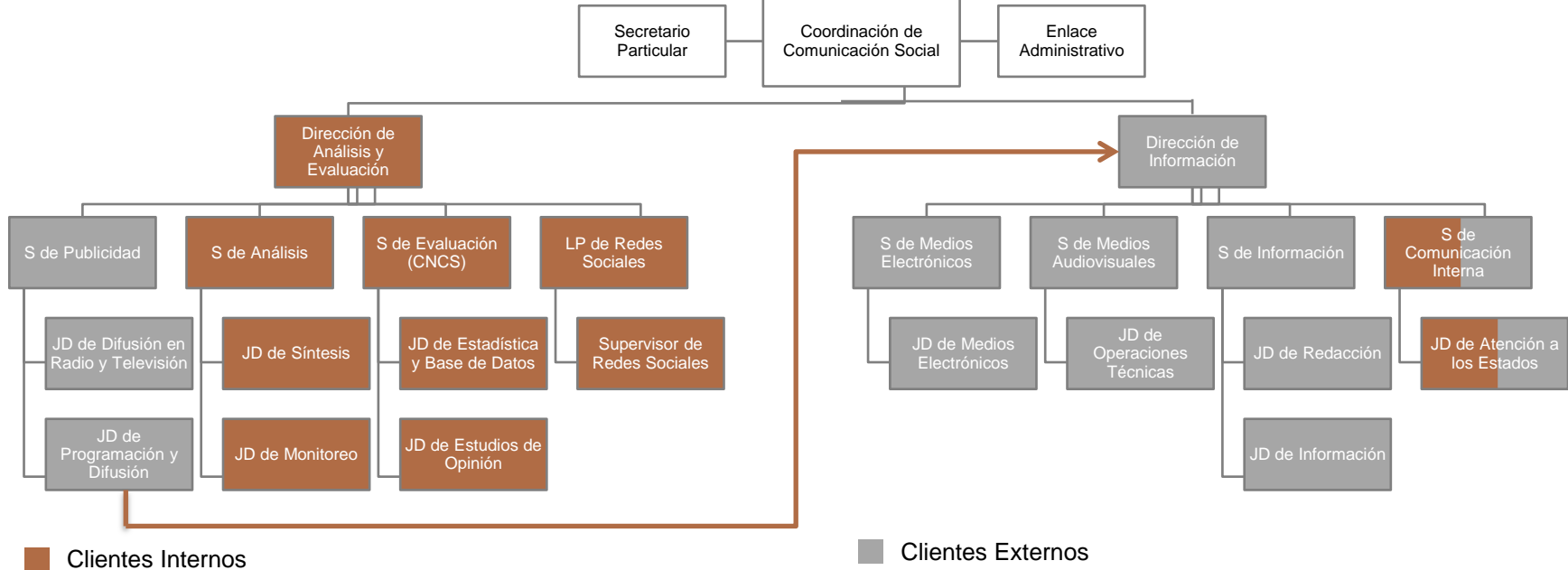


El boletín es elaborado semanalmente por la Secretaría Ejecutiva específicamente por la Coordinación de Asesores

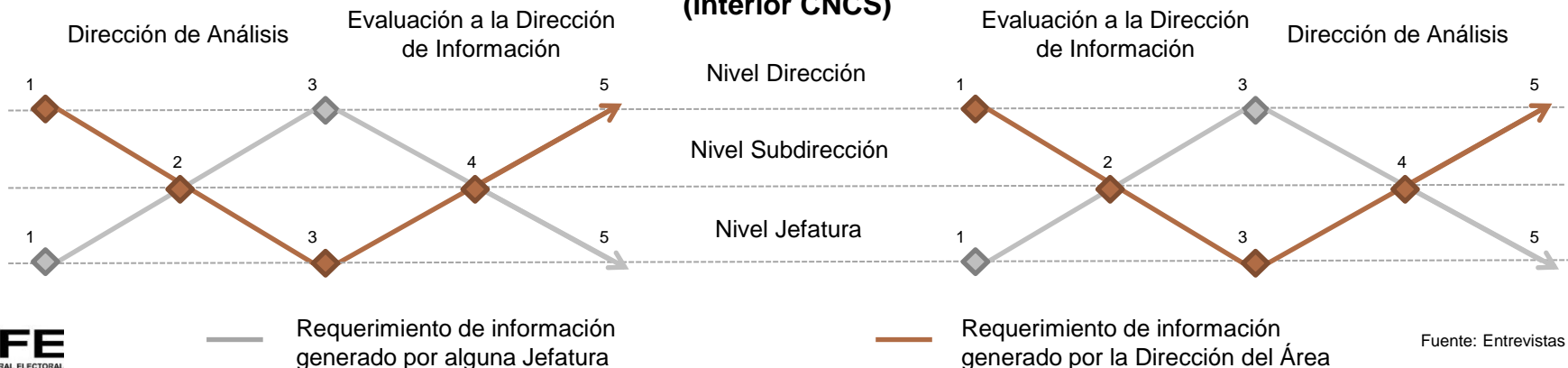
# Además la capacidad operativa de la CNCS se ve limitada por la ejecución de funciones de difusión dentro del área de análisis y evaluación

La CNCS no tiene con un claro proceso de segregación de funciones por tipo de cliente (interno o externo). Esta situación provoca una ruptura en el proceso de comunicación entre las distintas áreas.

## Organigrama Actual

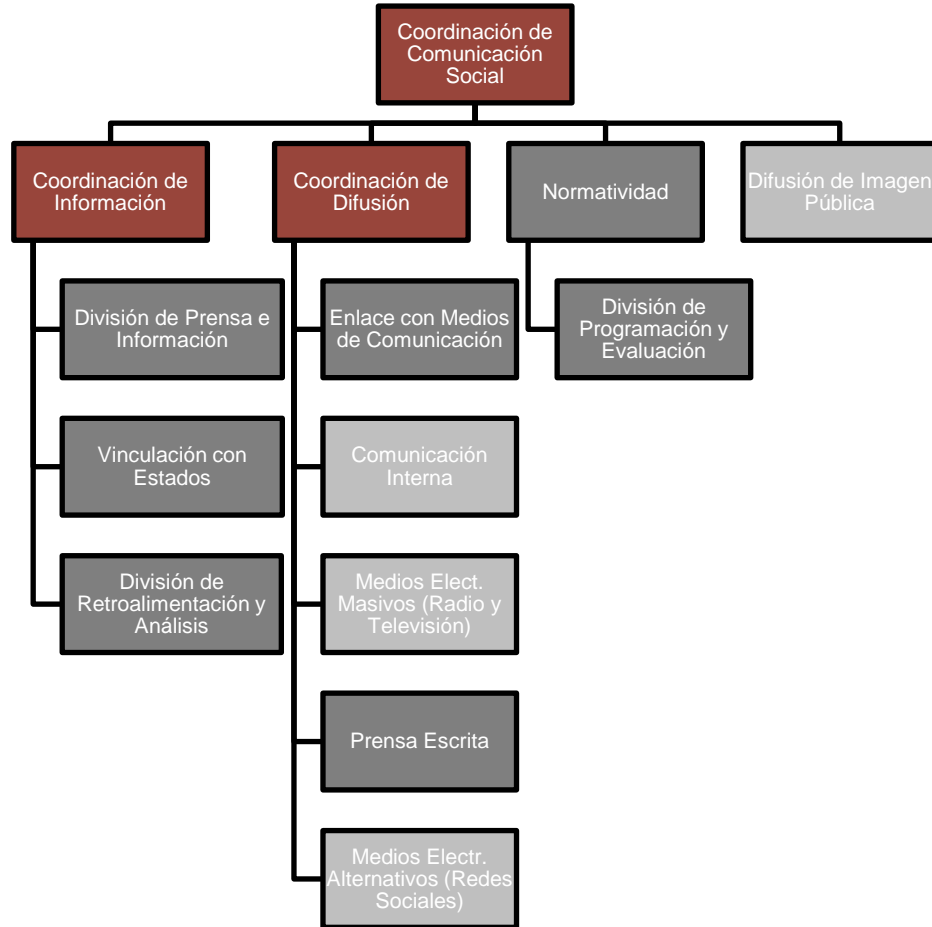


## Esquema de Comunicación Actual (interior CNCS)

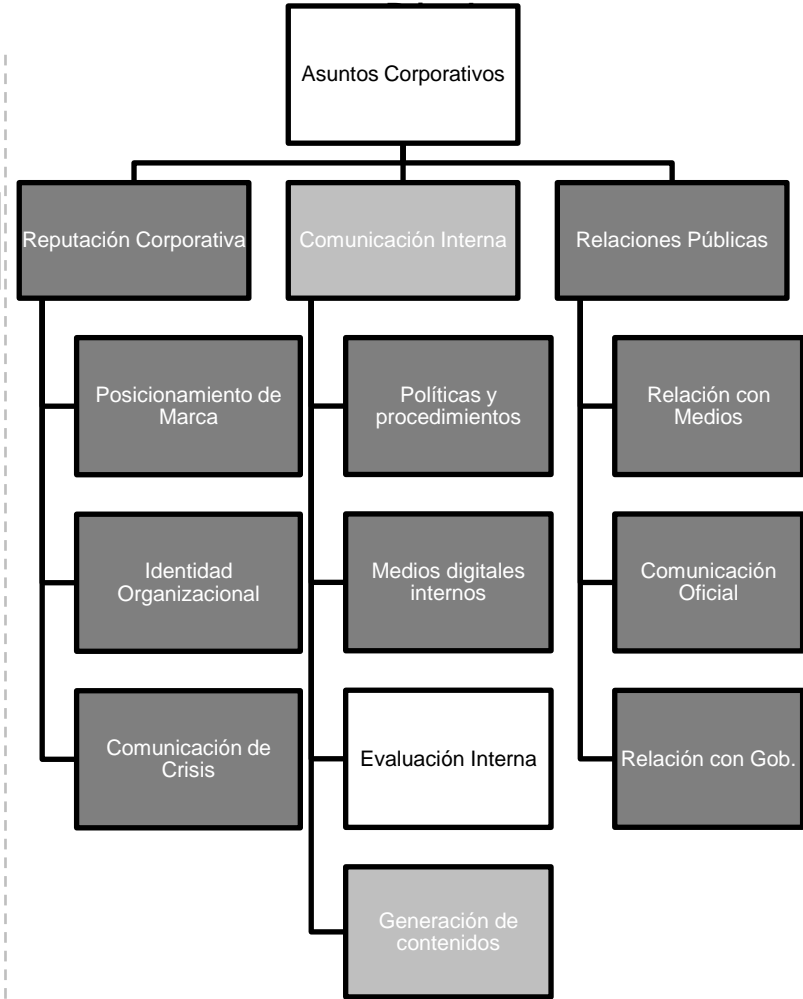


# Una efectiva modernización de la operación en la CNCS debería considerar algunas de las prácticas líderes de la industria pública y privada

## Organigrama de Comunicación Social Gubernamental



## Organigrama de Empresa



- Coincidente al 100% con el IFE
- Se realiza a un nivel básico
- Coincidente parcialmente
- No se realiza en el IFE

# Dotando a la CNCS de funciones estratégicas y operativas, se genera una identidad corporativa sólida del Instituto

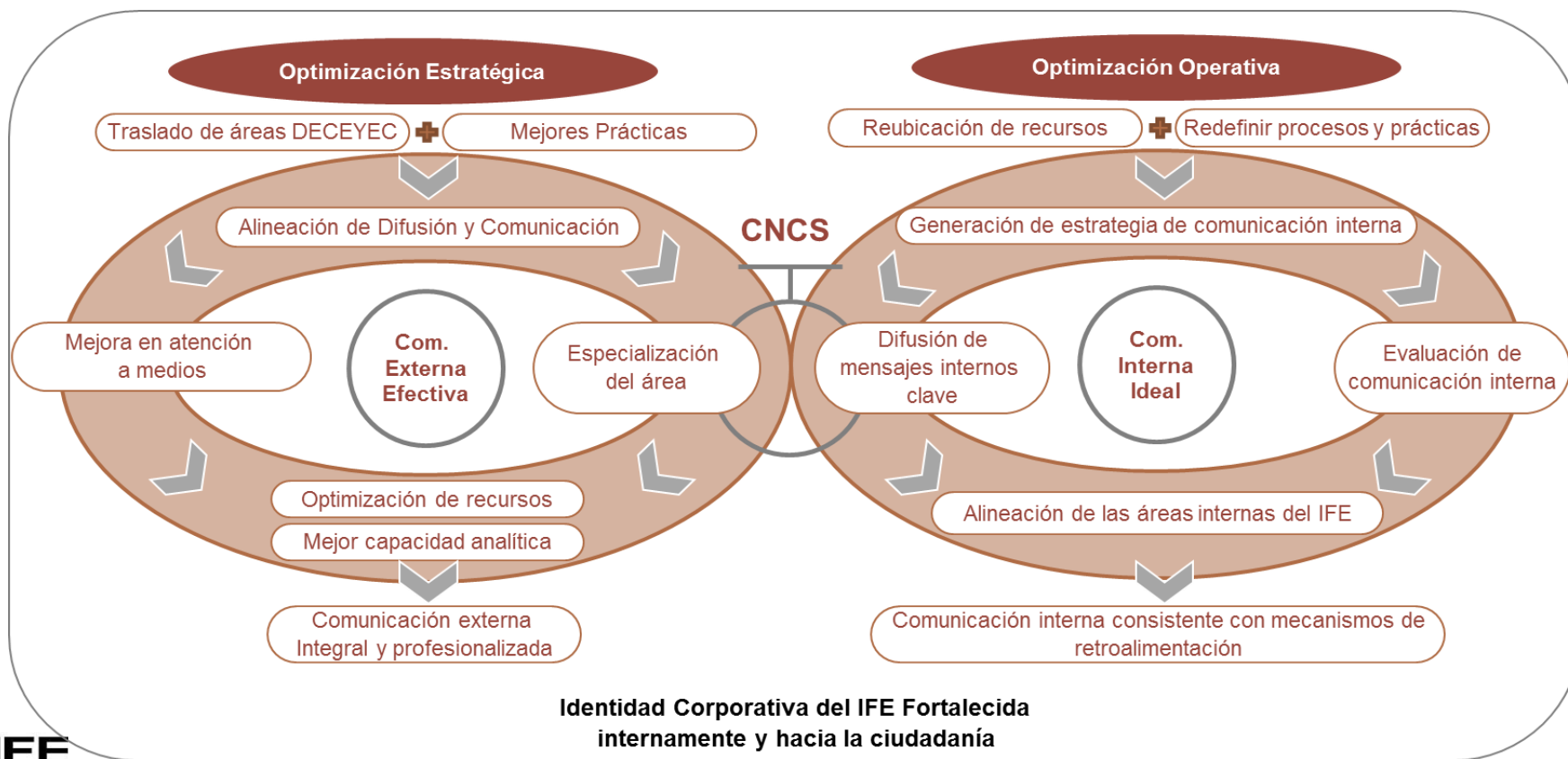
## Optimización Estratégica del Área

- Posicionar a la CNCS como el área experta en Comunicación externa e interna
- Alinear con mejores prácticas de instituciones privadas y de gobierno
- Consolidar las funciones de comunicación realizadas en DECEYEC para evitar duplicidad de actividades

## Optimización Operativa

- Reubicar el área de publicidad en la dirección de información para alinear funciones que atiendan clientes internos y externos
- Redefinir los procesos y cambios culturales que permitan el acceso a la información entre áreas sin que ésta pase por sus cabezas

## Resultado de la optimización estratégica y operativa de la CNCS

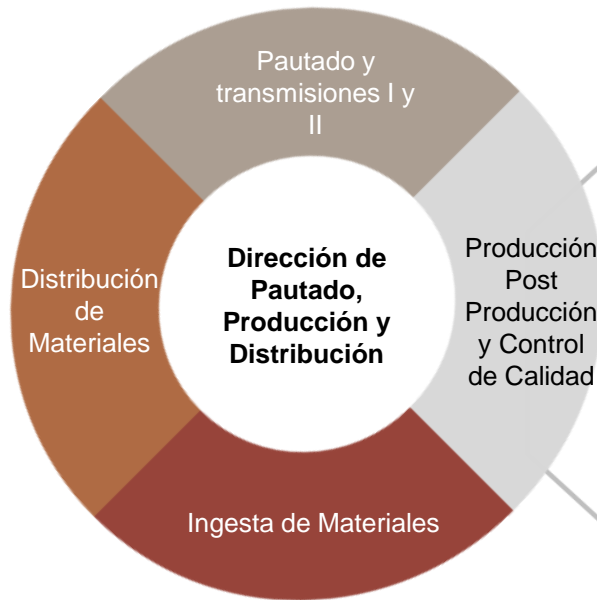


## **B. Diagnóstico – Hallazgo 2**

DEPPP ejecuta algunas funciones de  
Comunicación Social

# Dentro de la DEPPP existen recursos humanos y materiales destinados a la producción de materiales de difusión para el IFE

## Modelo Operativo DEPPP



El área de producción, post producción y control de calidad, difiere de los procesos sustantivos ejecutados por el área:

1. Pautado – órdenes de transmisión
2. Distribución – entrega de materiales
3. Ingesta – generación de huellas acústicas par su monitoreo

## Actividades

- Realizar la preproducción, grabación en estudio y/o postproducción, en los términos solicitados por las diversas áreas del Instituto, para la realización de sus programas y promocionales de radio y televisión
- Grabar los eventos solicitados por los partidos políticos y por el propio Instituto para cubrir sus actividades
- Llevar a cabo las actividades necesarias para la transmisión de mensajes y/o programas internos de las diversas áreas de IFE a través del sistema REDIFEEDUSAT y/o la Internet del Instituto

## Clientes

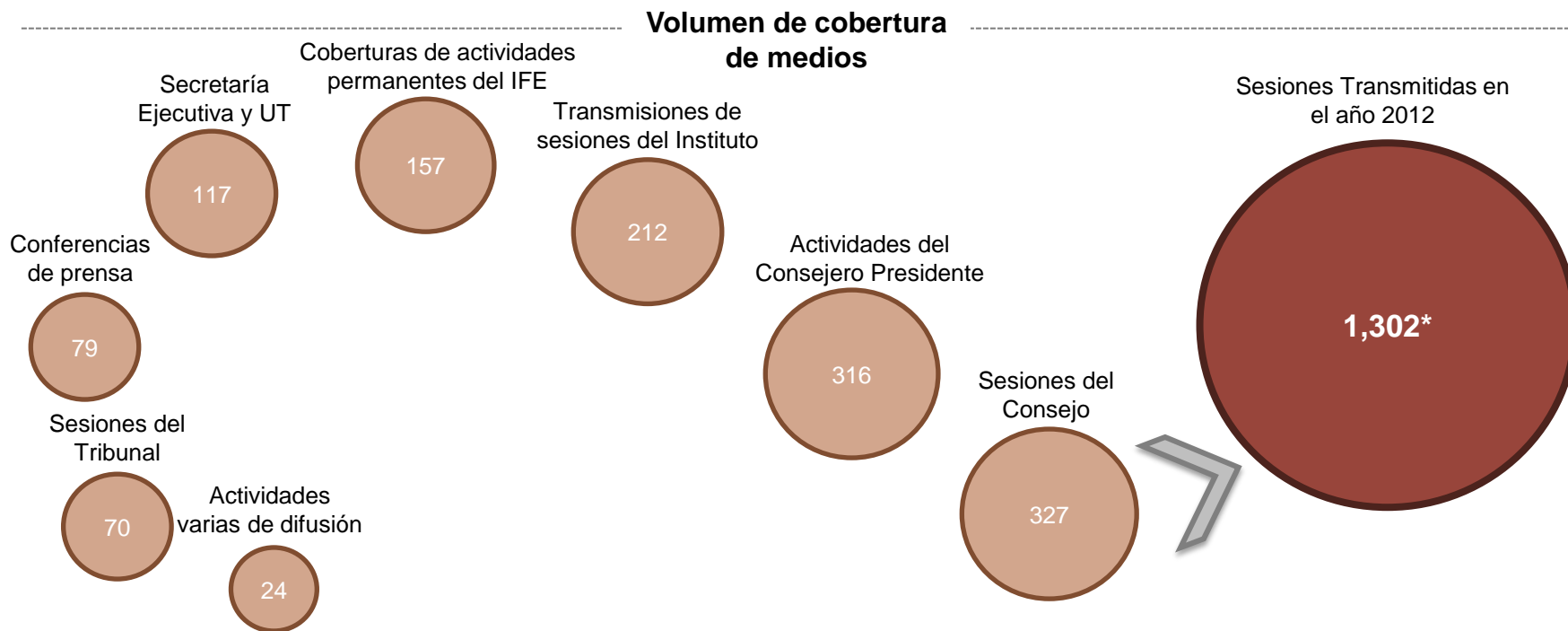
- Áreas internas del IFE
- Junta General
- Comité de Radio de Televisión

## Operación

No. de Colaboradores	Costo Operativo Mdp
26	8.9

Fuente: Calendario actual de Actividades 2012

# La CNCS no cuenta con los medios tecnológicos para poder cubrir el alto volumen de transmisiones anuales – especialmente a nivel local



## Dimensionamiento del trabajo del área 2012

Actividades	
No. de transmisiones audiovisuales al año	1302*
No. de días hábiles	240
<b>Total de no. de eventos por día</b>	<b>5.4</b>
Personal del área encargada de cubrir eventos	6
<b>% ocupación del área</b>	<b>90%</b>

### Premisas:

- Se consideran 240 días hábiles
- No se conoce la dispersión geográfica
- Se realizó un promedio simple
- Se considera sólo al personal de la Subdirección de Medios Audiovisuales

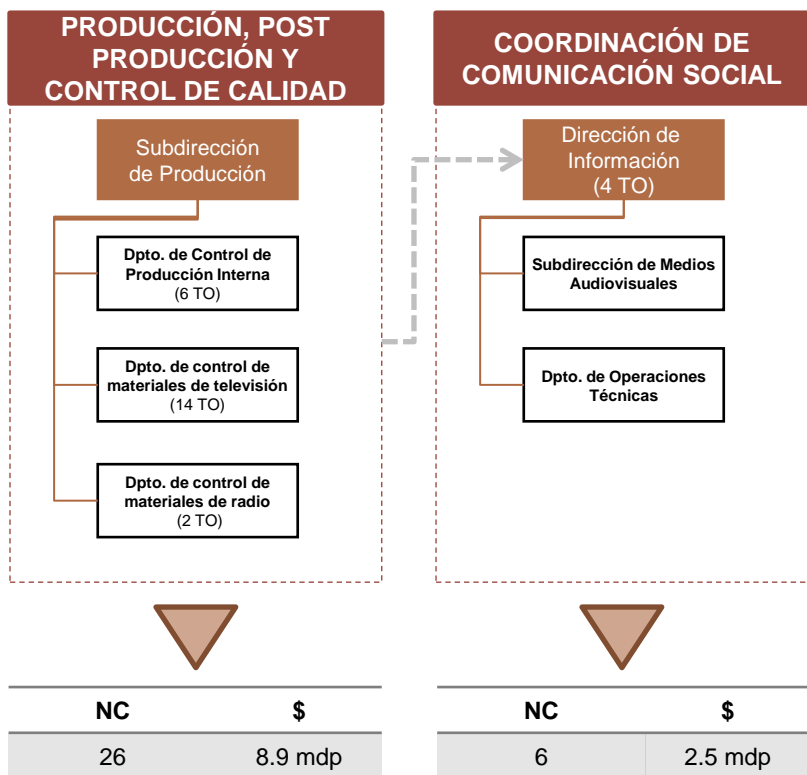
Fuente: Entrevistas

\*Algunos eventos son realizados localmente, información no disponible

# La reubicación de Activos Físicos y Recursos Humanos del área de la DEPPP y CNCS, mejoraría los procesos internos de las dos áreas

Las principales actividades de la DEPPP, deben enfocarse en el Financiamiento de Partidos Políticos y Prerrogativas, en el Pautado de medios electrónicos, y finalmente en la Verificación y Monitoreo de los mismos. Las actividades de Producción bajo un esquema de procesos, no generan valor al área.

## DEPPP | CNCS



### TOTAL

NC	\$
32	11.4 mdp

### Beneficios Operativos

- La DEPPP puede focalizarse en los procesos sustantivos que realmente le competen
- Generación de un área robusta con personal e infraestructura pertenecientes a procesos de la misma naturaleza
- Ejecución de las actividades necesarias para la transmisión de mensajes y/o programas internos de las diversas áreas de IFE

### Beneficios Potenciales

- Generación de un excedente en el presupuesto de hasta 1.0 mdp para hacer compra de equipos de audio, video y fotografía que permitan ejecutar las acciones de cobertura de medios a nivel local
- Redistribución de las cargas de trabajo en el área derivado de la cobertura de eventos a nivel local por medio de los enlaces
- Mejora en la utilización de los recursos a nivel desconcentrado

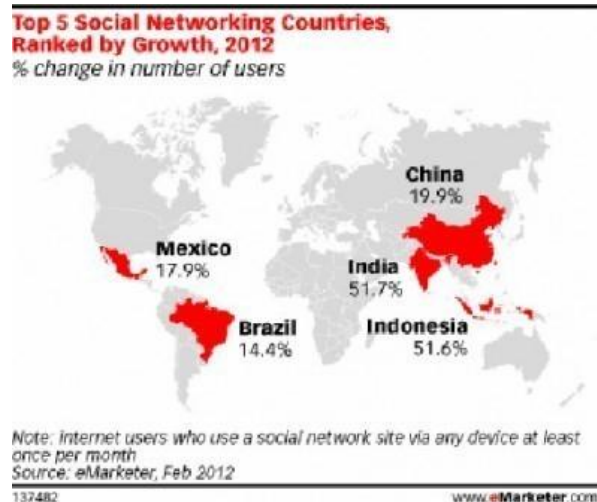


## **B. Diagnóstico – Hallazgo 3**

La capacidad de atención a redes sociales es insuficiente para atender las demandas futuras

# Las redes sociales en México crecieron un 17.9% sólo en el 2012. Es necesario contar con una estructura suficiente para el monitoreo de las mismas

Las redes sociales en México **crecieron a un ritmo del 17.9% en 2012**, en especial Facebook, lo que sitúa a nuestro país como uno de los mercados con mayor crecimiento en estas plataformas a nivel mundial. Facebook, Twitter y YouTube lideran el uso de las redes sociales. En México existen más de 35 millones de cibernautas suscritos a una red social.



## Comportamiento de usuarios mexicanos en las redes sociales

Red Social	Internautas Mexicanos (%)	Accede diario (%)	Accede desde Smartphone (%)
Facebook	90	87	45
Youtube	60	75	26
Twitter	56	67	51
Google	37	41	24
Hi5	25	9	7

**El uso de redes sociales podría registrar un crecimiento del 16.8% durante el presente año en México**, de acuerdo con estimaciones de eMarketer, empresa especializada en investigación y análisis digital.

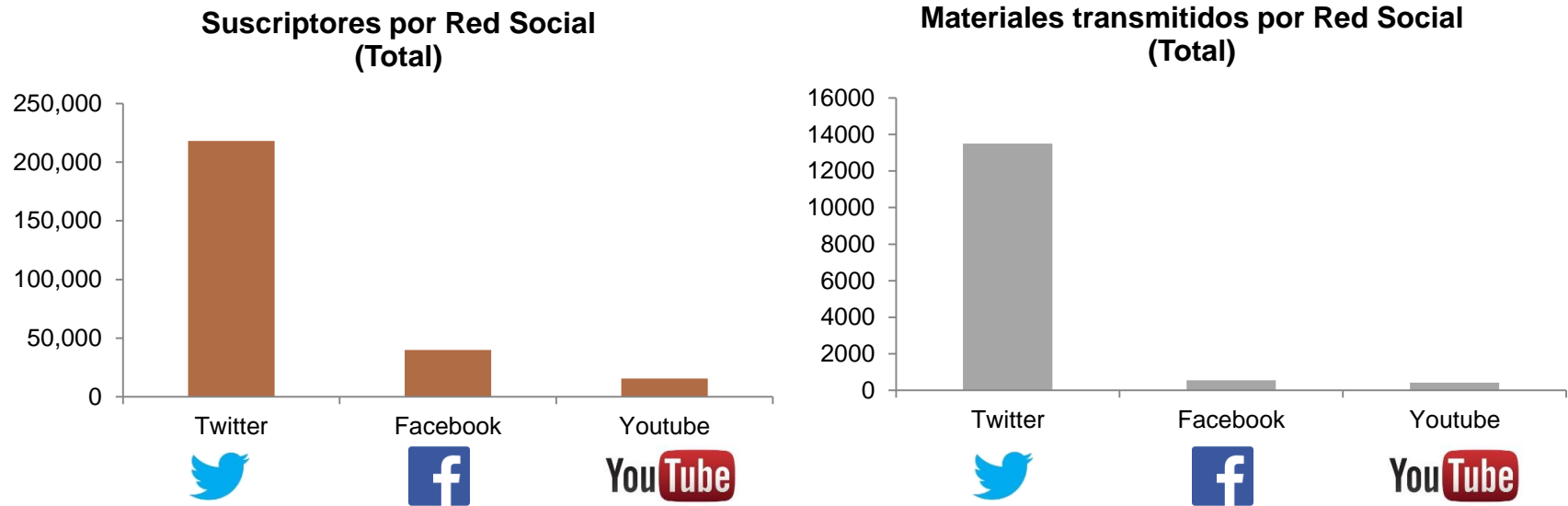
El 40% de las empresas destinan entre el 11 y 20% de su presupuesto total de mercadotecnia a acciones de redes sociales

# El principal volumen de actividades en redes sociales es en Twitter, ya que el Instituto resuelve dudas de los ciudadanos

El IFE al ser una institución de servicio al ciudadano tiene mucha actividad en sus redes sociales, se consideran las siguientes dos grandes actividades:

1. Resolver dudas de la ciudadanía
2. Difundir materiales propios del Instituto

## Redes Sociales en el IFE



Fuente:  
[www.twitter.com](http://www.twitter.com)  
[www.facebook.com](http://www.facebook.com)  
[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

# IFE es una de las Instituciones con mayor volumen de operación en redes sociales, al proporcionar servicios de atención a la ciudadanía

Se realizó un estudio entre diferentes Organismos Autónomos y Gubernamentales dentro de los cuales se encontró:

## Redes Sociales en México



### TWITTER

Red Social	IFE	PEMEX	UNAM
Total de Tweets	13,500	5,216	16,300
Seguidores	218,000	136,000	324,600



### FACEBOOK

Red Social	IFE	PEMEX	UNAM
Seguidores	39,802	24,893	65,446
Personas hablando*	588	1,135	8,502

\* Se refiere al número de personas que en ese momento están hablando del Organismo o Instituto



### YOUTUBE

Red Social	IFE	PEMEX	UNAM
Suscripciones	15,650	N/A	5,331
Reproducciones de video	4,637,393	N/A	374,188
Videos subidos	416	N/A	247

# El costo de operación y monitoreo de redes sociales en empresas privadas y públicas es muy elevado respecto al IFE

Los costos operativos del monitoreo y generación de contenidos para redes sociales, está directamente relacionado con el volumen de la operación.

## Gobierno

Red Social	Funciones	Costos (mensuales)
Todas	Monitoreo de Redes y generación de reportes	\$866,666
<b>Total</b>		<b>\$10,400,000</b>

\* Empresa con menor volumen de operación que el IFE

## Empresas Privadas

Red Social	Funciones	Costos (mensuales)
Twitter	Generación de contenidos	\$13,000
Facebook	Administración de la cuenta	\$39,000
Youtube	Generación de videos	\$15,000
	Generación de la estrategia de redes sociales (reportes)	\$26,000
Todas	Obtención de informes cualitativos	\$75,000
	Vocero de redes sociales	\$39,000
<b>Total Anual</b>		<b>\$2,484,000</b>

\* Empresa con volumen similar de operación al IFE

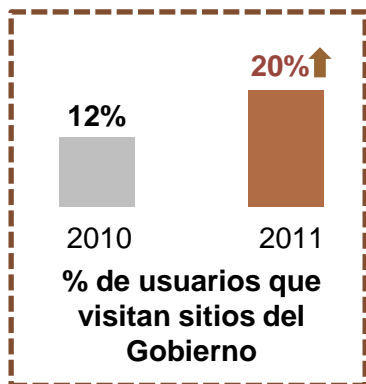
## IFE

Red Social	Funciones	Costo (mensual)
Todas	Monitoreo de Redes y generación de reportes	.081 mdp
<b>Total Anual</b>		<b>\$980,000</b>

# El crecimiento en el uso de redes sociales de los últimos años, obliga al Instituto a contar con un equipo fortalecido para atender demandas futuras de información

## Uso de Redes Sociales

En un estudio realizado del 2010 al 2011, se muestra que hubo un incremento en las visitas de los sitios que relacionan con la información y la educación:

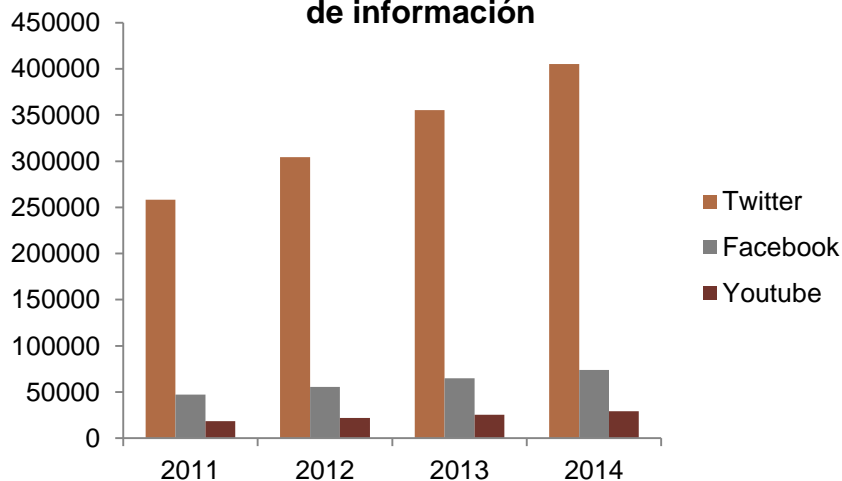


De un total de 35 millones de usuarios

## Tasa de crecimiento de redes sociales en México

Año	Tasa de crecimiento
2011	18.4%
2012	17.9%
2013	16.8%
2014	14%

## Crecimiento en volumen de información



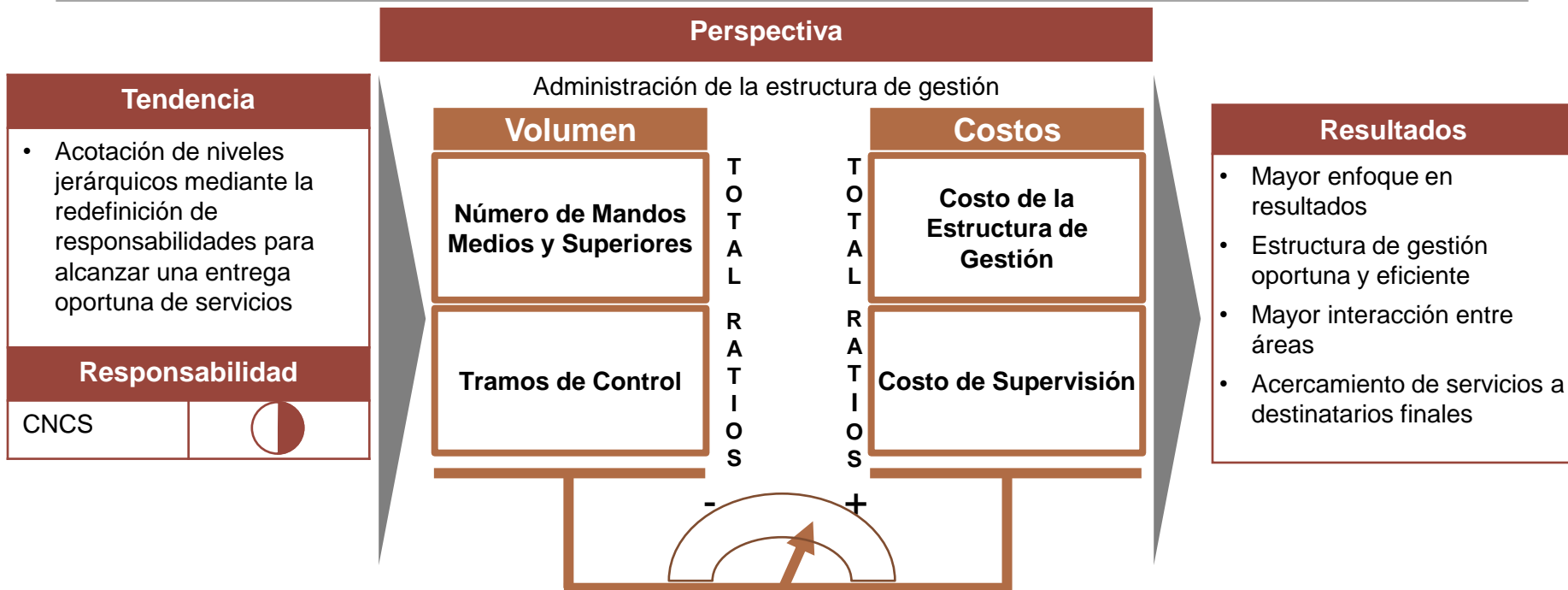
## Conclusiones

- Es necesario formalizar el área de Redes Sociales con objetivos y atributos equiparables a las otras áreas de la CNCS
- El volumen de información procesada crecerá en un escenario conservador a ritmos de 15% aproximado, por lo que es probable que el personal que se encuentra actualmente, no sea capaz de atender los requerimientos del Instituto, debido al volumen de información procesado
- Las redes sociales son el medio que más ha crecido en los últimos años, incluso más que los medios tradicionales (radio y tv)
- La reputación del Instituto depende de una atención adecuada a la ciudadanía por estos medios, incluso si son críticas

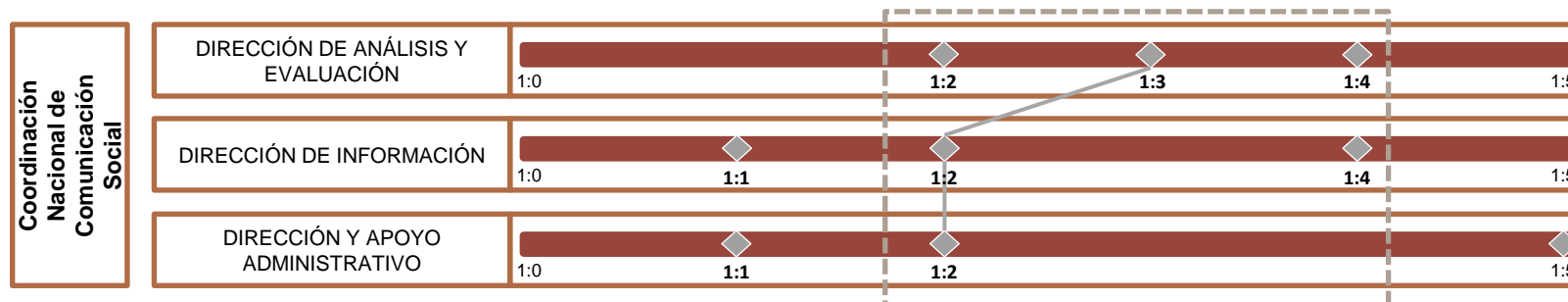
## **B. Diagnóstico – Hallazgo 4**

Alto costo de supervisión

# El diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una ampliación de los tramos de control



## Tramo de Control

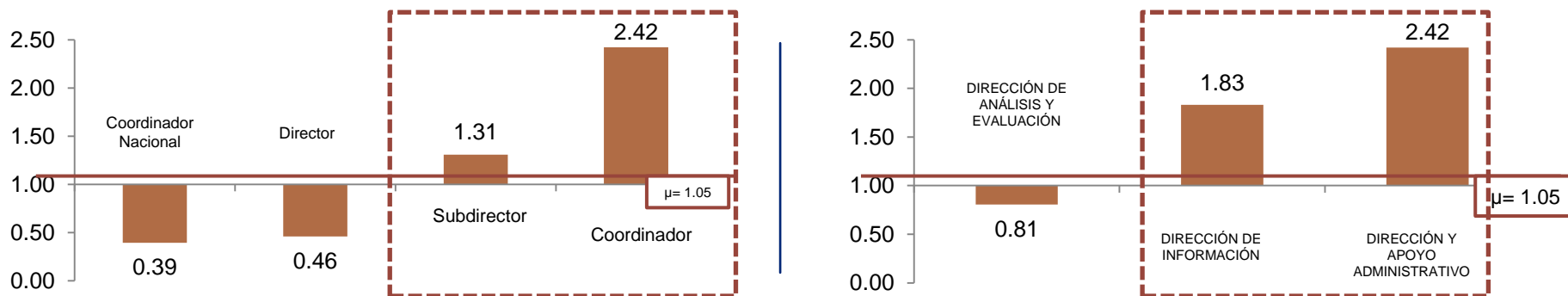




# Los roles de subdirector y jefe de departamento no están claramente definidos por lo que el costo de supervisión es elevado

	Nivel	Normativo	Diseño	Monitoreo	Ejecución	NC	Costeo (mdp*)
Central	1	Coordinador Nacional				1	\$ 2.5
	2	Director				2	\$ 3.6
	3		Coordinador Técnico			1	\$ 1.0
Desconcentrado	4	Subdirector				9	\$ 8.5
	6	Jefe de Departamento				11	\$ 6.4
	7	Supervisores				1	\$ 0.4
	8	Coordinadores de Comunicación Social				32	\$ 6.8
						57	\$ 29.2

## Costo de Supervisión



El exceso de supervisión y la existencia de tramos de control tan reducidos genera falta de apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación, así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles de la jerarquía y número de supervisores. Existe un ahorro potencial por hacer esto, de hasta por 5 mdp.

## **C. Resumen de Hallazgos e Impactos**

## Resumen de Hallazgos

---

### Conclusiones por hallazgo

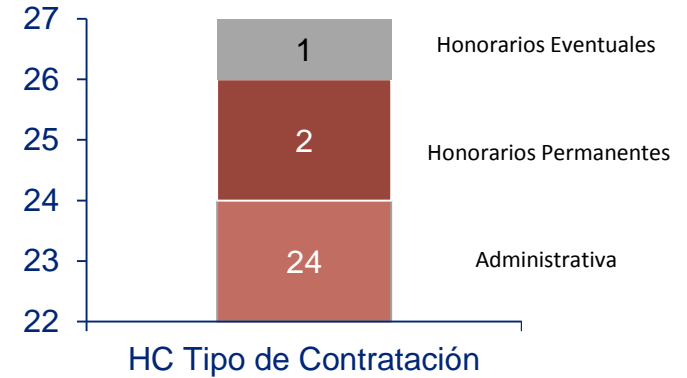
1. La reestructura de procesos, alineación de mecanismos de comunicación y concentración de actividades ejecutadas en otras áreas, permitirá a la CNCS una comunicación externa integral profesionalizada; y una comunicación interna consistente con mecanismos de retroalimentación.
2. La reubicación de recursos de Producción de la DEPPP hacia la CNCS, beneficiaría a ambas áreas; al focalizar las actividades de la DEPPP a procesos sustantivos de financiamiento, monitoreo y pautado, y a la CNCS la dotaría de infraestructura tecnológica y de recursos humanos que haría la operación más eficiente.
3. La CNCS aunque contempla dentro de su estructura a personal dedicado exclusivamente al monitoreo y emisión de mensajes en las redes sociales, se verá rebasado en los próximos años, debido al crecimiento acelerado de volúmenes de información. Es necesario para la reputación del IFE atender críticas y orientar a la población por este medio, ya que actualmente no se hace.
4. El IFE no cuenta con estructuras organizacionales modernas, ya que tienen un alto costo de supervisión, y los tramos de control son demasiado cortos. Es necesario replantear la estructura para incrementar la eficiencia y reducir costos.

## **D. Anexos**

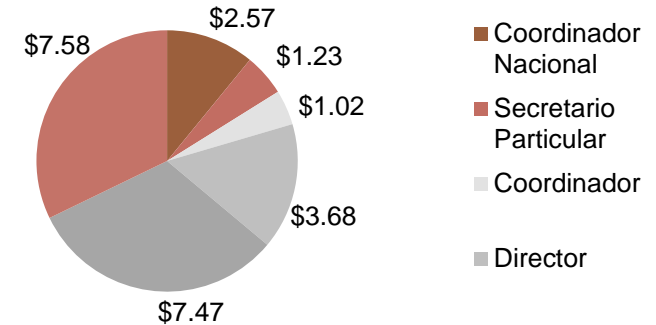
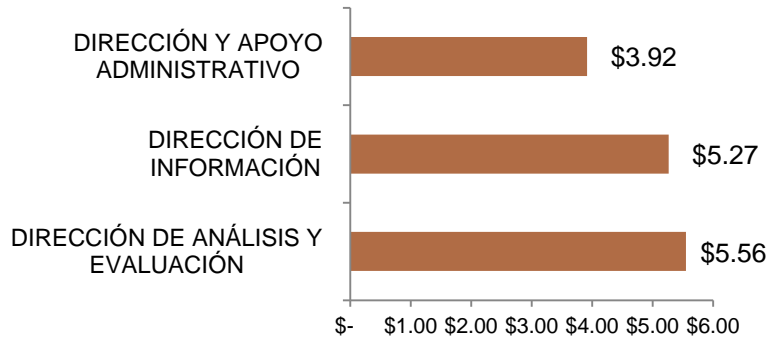
# Coordinación Nacional de Comunicación Social

Colaboradores: 27

	Nivel	NC
MS	Coordinador Nacional	1
	Secretario Particular	1
	Coordinador	1
MM	Director	2
	Subdirector	7
	Jefe de Departamento	15
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

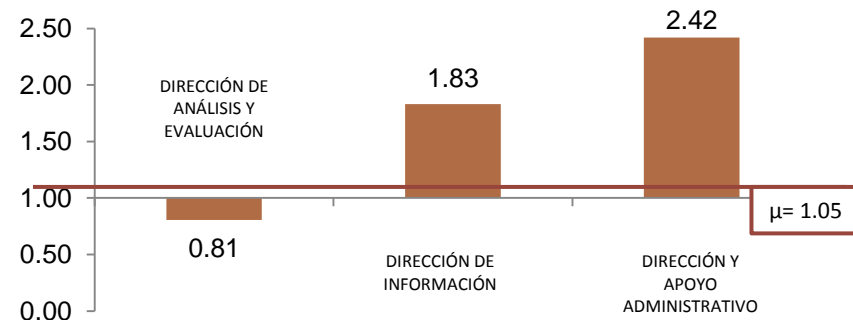
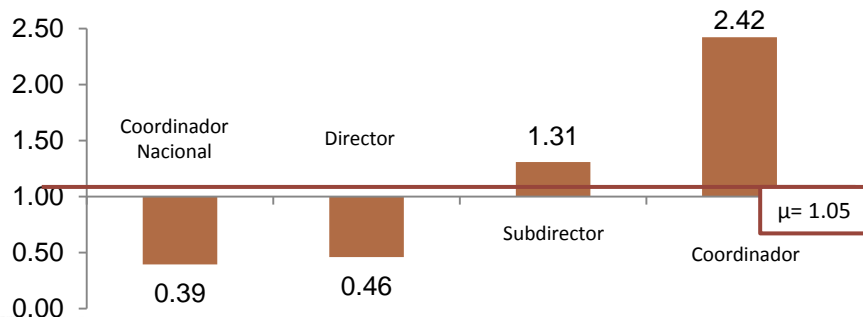


Costo de la Estructura



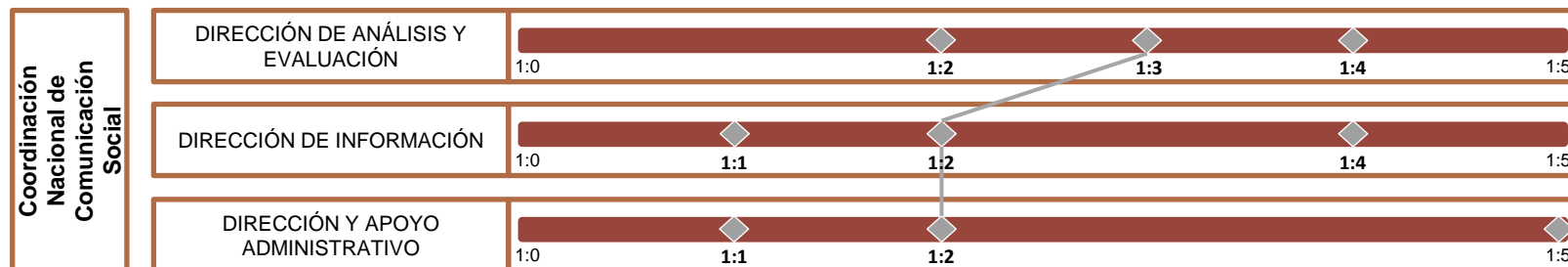
Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)

Costo de Supervisión



# Coordinación Nacional de Comunicación Social

## Tramo de Control



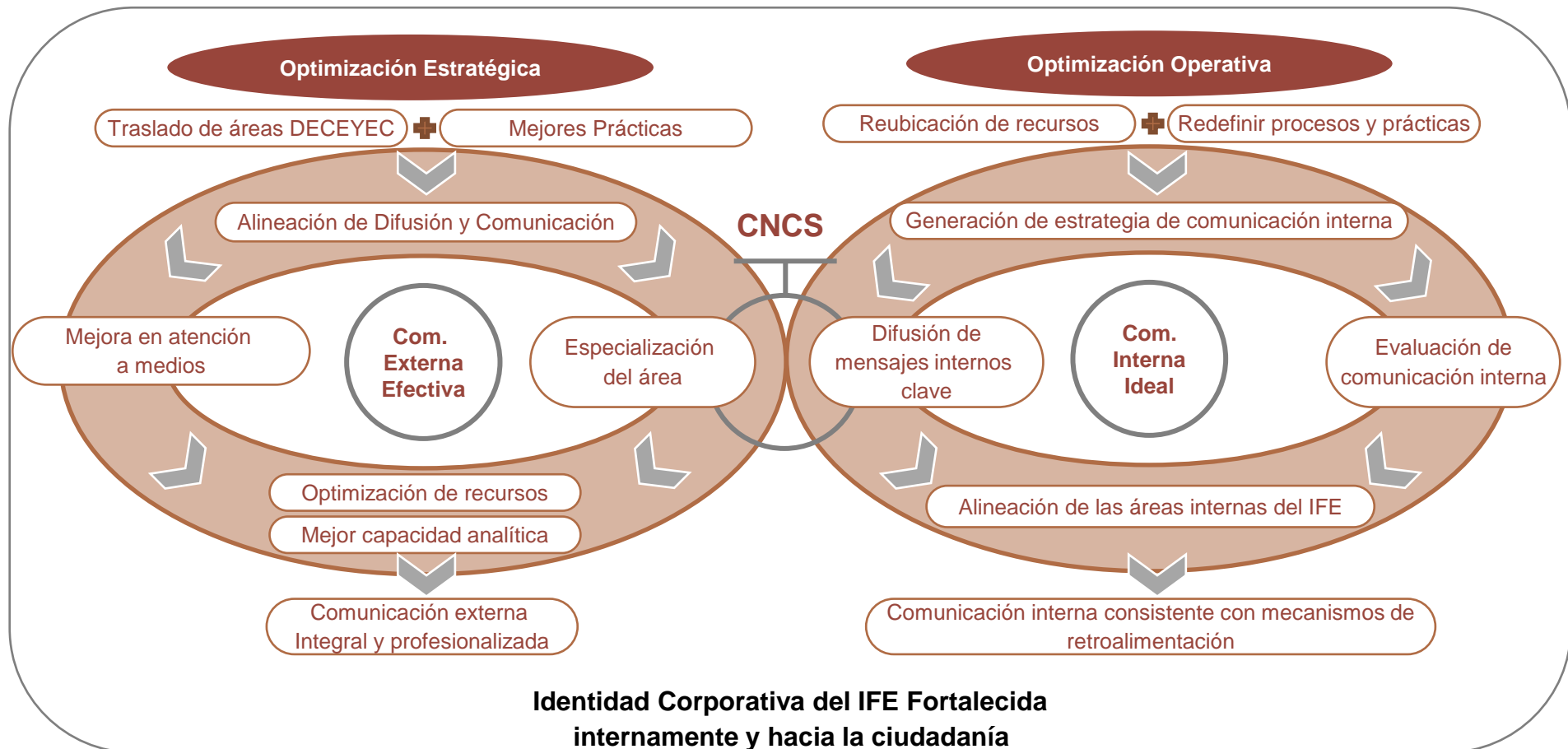
## Resumen

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
COORDINACIÓN NACIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	Coordinador Nacional	1	\$ 2.57	1:5	1:5	1:5
	Coordinador	1	\$ 1.02	1:1	1:1	1:1
	Director	2	\$ 3.68	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	7	\$ 7.47	1:1	1:0	1:2
	Secretario Particular	1	\$ 1.23			
	Jefe de Departamento	15	\$ 8.40			
NC Total		27	\$ 24.36			

## Detalle

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	Director	1	\$ 1.84	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	3	\$ 3.20	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	8	\$ 4.49			
Total		12	\$ 9.52			
DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN	Director	1	\$ 1.84	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	4	\$ 4.27	1:1	1:1	1:2
	Jefe de Departamento	5	\$ 2.91			
Total		10	\$ 9.02			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Coordinador Nacional	1	\$ 2.57	1:5	1:5	1:5
	Coordinador	1	\$ 1.02	1:1	1:1	1:1
	Secretario Particular	1	\$ 1.23			
	Jefe de Departamento	2	\$ 1.00			
Total		5	\$ 5.82			

# Dotando a la CNCS de funciones estratégicas y operativas, se genera la alineación entre las estrategias de comunicación y difusión fortaleciendo la imagen del IFE



# Mapa Estratégico CNCS 2015

Vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

SC3. Ampliar y mejorar la interacción con la Sociedad

Usuarios

Ofrecer políticas y lineamientos institucionales en materia de comunicación social

Proporcionar información y responder a las necesidades de comunicación de los diversos usuarios oportunamente

Brindar programas y estrategias oportunas de comunicación social

Procesos

Garantizar la homogeneidad en la imagen y mensajes institucionales

Homogeneizar el mensaje institucional en órganos desconcentrados

Comunicar eficiente y oportunamente

Mantener debidamente informados a los altos funcionarios del instituto para una mejor toma de decisiones

Mejorar las estrategias de comunicación social

Innovación y transformación institucional

Implantar planes de capacitación y mecanismos de selección de personal acordes a las funciones del área

Consolidar una cultura de servicio, ética, compromiso y mejora

Contar con una infraestructura tecnológica de vanguardia

Impulsar una reestructuración organizacional integral

Promover la modernización de los espacios físicos



# **VI. Diagnóstico organizacional – DECEYEC**

# A. Entendimiento

## Para el análisis de DECEYEC, se obtuvo información de documentos existentes y de entrevistas con los principales funcionarios del área y de algunas vocalías (1/2)

### Documentos Analizados

Nombre	Descripción
Manual de Organización General 2009	Descripción de puesto asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político electorales
Reglamento Interior del IFE	Reglamento interno de trabajo
Estrategia Nacional de Educación Cívica 2010-2015	Acciones institucionales para el diseño y desarrollo de una política pública de alcance nacional, enfocada en la formación de la ciudadanía
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Material de Capacitación Electoral en Elecciones 2006 y 2012	Materiales de apoyo para la capacitación electoral de los funcionarios de casilla
Evaluación de la Estrategia de Capacitación y Asistencia Electoral	Evaluación del proceso electoral del 2011-2012
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

### Entrevistas

	Nombre	Área
1	Mtro. Luis Javier Vaquero Ochoa	Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica
2	Lic. Claudia Gabriela García	Director de Difusión y Campañas Institucionales
3	Lic. Sergio Santiago Galván	Director de Educación Cívica y Participación Ciudadana
4	Lic. María Melisa Guerra	Director de Seguimiento y Evaluación de Programas
5	Lic. María Elena Cornejo Esparza	Director de Capacitación Electoral

## Para el análisis de DECEYEC, se obtuvo información de documentos existentes y de entrevistas con los principales funcionarios del área y de algunas vocalías (2/2)

### Taller Juntas Locales

	Vocalía	Nombre	Estado
1	Ejecutivo Local	Lic. Pablo Sergio Aispuro Cárdenas	San Luis Potosí
2	Secretario Local	Lic. María Magdalena Pérez Ortiz	Baja California
3		Lic. Alejandro Gómez García	Chihuahua
4		Mtro. Ignacio Mejía López	Edo. De México
5	DEOE	Ing. Liliana Martínez	Tamaulipas
6	DERFE	Hugo Benjamín Zamora Solorzano	Tlaxcala
7		Lic. Josué Cervantes Martínez	DF
8	DECEYEC	Jorge Anaya Lechuga	Chiapas
9		Martín González Muñoz	Nuevo León

### Taller Juntas Distrital

	Vocalía	Nombre	Estado
1	Ejecutivo Distrital	José Efraín Morales Jurado	JD 13, Valle de Santiago, Guanajuato
2		Fortino Rubén Pérez Vendrell,	JD 01, Cd. Altamirano, Guerrero
3	DEOE	Miguel Ángel García Onofre	JD 14, Izúcar de Matamoros, Puebla
4		Teresa Galván Barragán.	JD 03, Zihuatanejo, Guerrero
5	DERFE	Ing. Filemón Sacramento Gómez Montes	JD 11, Pénjamo, Guanajuato
6		Ing. María Isabel Aguilar Sánchez	JD 02, Lagos de Moreno, Jalisco
7	DECEYEC	Lorena del Socorro García Chávez	JD 09, Chihuahua
8		Elodia Susana Flores Xelhuantzi	JD 02, Tlaxcala

# Las funciones de la DECEYEC vienen determinadas en el artículo 41.3 de la Constitución y tiene su mandato específico en COFIPE, entre otras normas

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 41:

III. El Instituto Federal Electoral tendrá a su cargo, en forma integral y directa, entre otras, las actividades relativas a la capacitación y a la educación cívica.

## COFIPE

Art. 105°	a)	Contribuir al desarrollo de la vida democrática
	c)	Integrar el Registro Federal de Electores
	g)	Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática
	h)	Fungir como la autoridad única para la administración del tiempo que corresponda al Estado en la radio y televisión destinado a los objetivos propios del Instituto
Art. 132°	a)	Elaborar y proponer los programas de educación cívica y capacitación electoral que desarrollen las juntas locales y distritales ejecutivas
	b)	Coordinar y vigilar el cumplimiento de los programas a que se refiere el inciso anterior
	c)	Preparar el material didáctico y los instructivos electorales
	d)	Orientar a los ciudadanos para el ejercicio de sus derechos y cumplimiento de sus obligaciones político-electorales
	e)	Llevar a cabo las acciones necesarias para exhortar a los ciudadanos que no hubiesen cumplido con las obligaciones establecidas en el presente código, en particular las relativas a inscribirse en el Registro Federal de Electores y las de voto, a que lo hagan
	f)	Asistir a las sesiones de la Comisión de Capacitación Electoral y Educación Cívica sólo con derecho de voz
	g)	Acordar con el secretario ejecutivo los asuntos de su competencia

### Atribuciones específicas COFIPE - DECEYEC

Área	Art. 105°				Art. 132°						
	a)	c)	g)	h)	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
<b>Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dirección de Difusión y Campañas Institucionales	✓		✓	✓			✓	✓	✓		
Dirección Cívica y Participación Ciudadana	✓		✓		✓			✓	✓		
Dirección de Capacitación Electoral	✓						✓	✓	✓		
Dirección de Seguimiento y Evaluación de programas						✓					

# DECEYEC tiene tres grandes objetivos específicos del área, que emanan de la ENEC\*, a través de los cuales contribuye al logro de la misión y visión del Instituto

IFE

Misión

Visión

Objetivos

Misión  
DECEYEC

Contribuir en el conjunto de la sociedad a la formación de ciudadanos aptos para vivir en democracia, mediante la instrumentación de programas institucionales encaminados a fomentar la participación ciudadana en los espacios públicos, en forma libre, crítica, informada, consciente y responsable de sus derechos y obligaciones; a divulgar los valores democráticos de libertad, igualdad, tolerancia, respeto, diálogo, pluralismo, legalidad, solidaridad, corresponsabilidad y rendición de cuentas entre gobernantes y gobernados, que promuevan a la democracia como forma de vida y de gobierno

Objetivos  
Específicos  
DECEYEC

1

Brindar a la ciudadanía una efectiva capacitación electoral y educación cívica

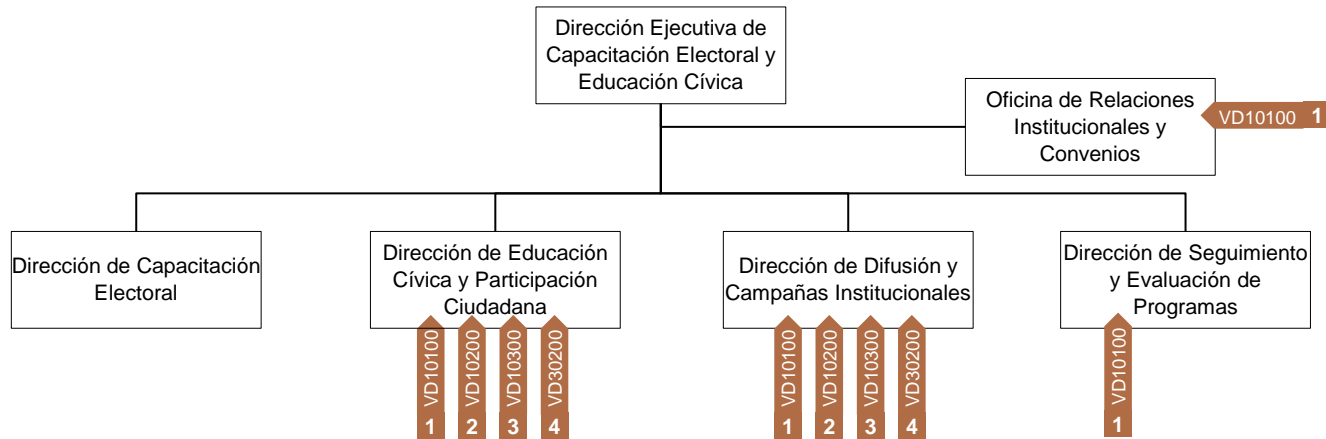
2

Planear, coordinar y dirigir los programas de difusión y campañas institucionales, así como el diseño y producción editorial institucional

3

Integrar mesas directivas de casilla con los ciudadanos sorteados para que reciban, cuenten y registren los votos electorales

# Actualmente DECEYEC tiene un proyecto de capacitación y educación democrática del que derivan 4 proyectos específicos



## Proyecto

Capacitación y educación para el ejercicio democrático de la ciudadanía

## Proyectos Específicos

- 1 **VD10100** Impulso de prácticas y políticas públicas que favorezcan la construcción de ciudadanía
- 2 **VD10200** Generación y socialización de información sobre calidad de la ciudadanía
- 3 **VD10300** Educación Cívica para la participación ciudadana
- 4 **VD30200** Difusión a través de internet y redes sociales para Promover la cultura política democrática

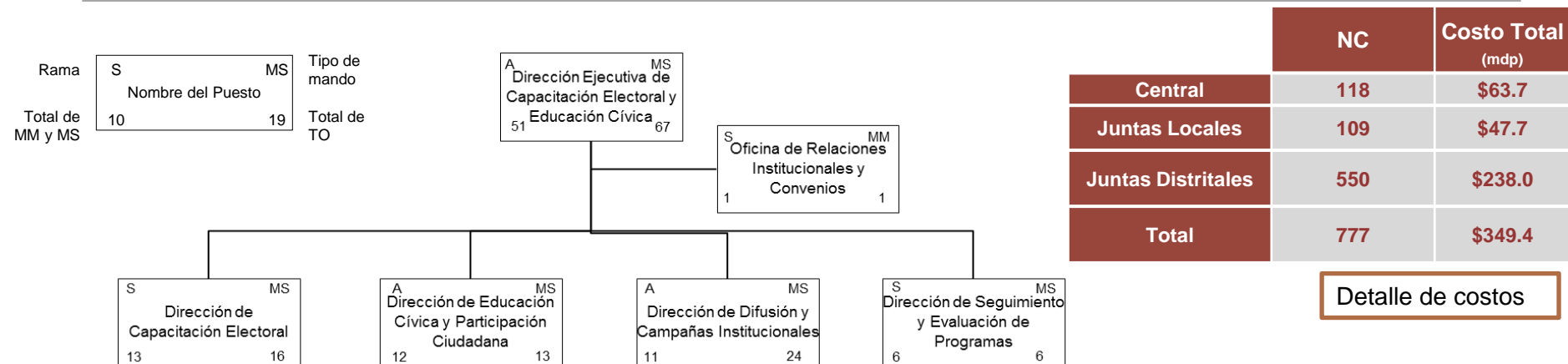
# DECEYEC ejecuta dos funciones sustantivas y una adjetiva generando servicios destinados a los SE/CAE, funcionarios de casilla, partidos políticos y ciudadanía

	Función / Proceso	Servicio /Producto	Central	Local	Distrital	Cliente	
Sustantivos	1	Capacitación Electoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Material electoral</li> <li>Reclutamiento CAE y SE</li> <li>Simulaciones</li> <li>Talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de contenido</li> <li>Planeación, organización y seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de capacitación</li> <li>Vigilar la programación y ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclutamiento y selección de SE y CAE</li> <li>Ejecución de capacitación electoral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SE / CAE</li> <li>Funcionarios de casilla</li> <li>Partidos Políticos</li> </ul>
		2	Educación Cívica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicaciones/Libros</li> <li>Desarrollo de programas</li> <li>Spots Radio</li> <li>Spots TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de programas y contenidos</li> <li>Ejecución de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de programas</li> <li>Ejecución de programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución y soporte de programas</li> </ul>
Adjetivos		Monitoreo y control de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores</li> <li>Objetivos</li> <li>Informes de actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación, coordinación y seguimiento</li> </ul>	-	-	DECEYEC

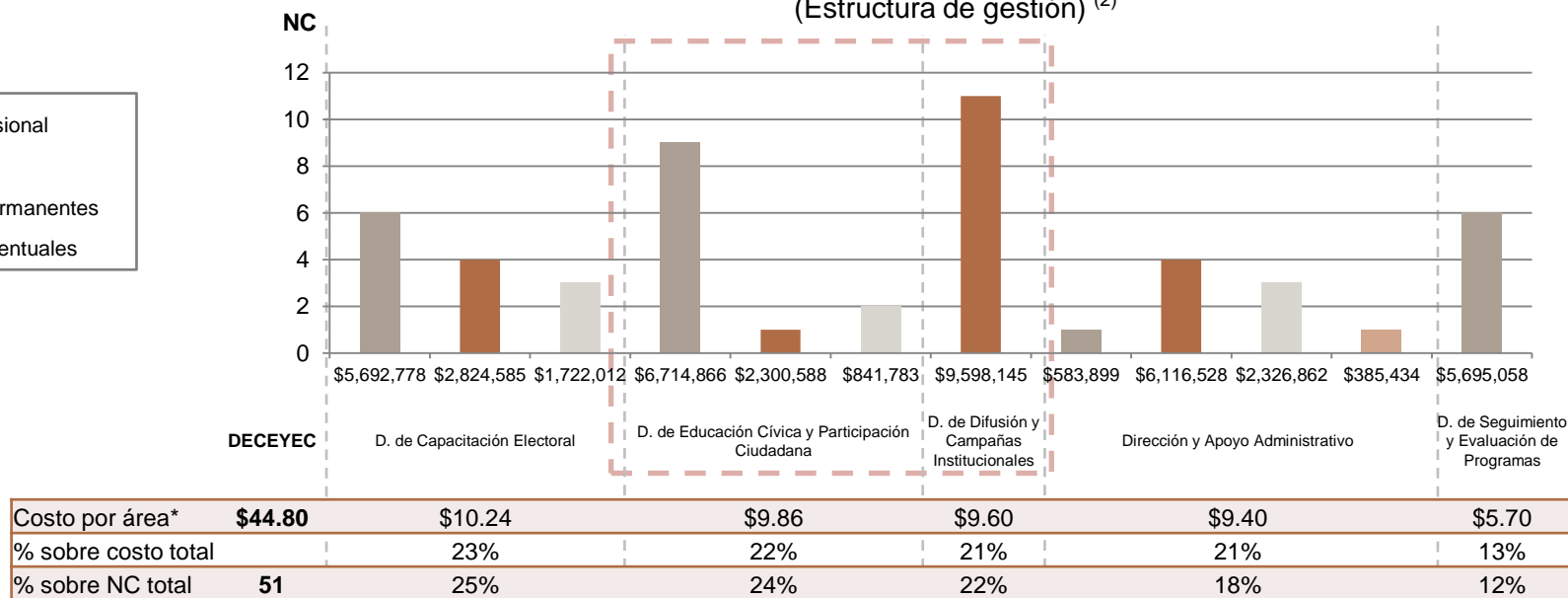
Actividad electoral  
 Actividad continua



# DECEYEC se soporta en una estructura central de 118 funcionarios MS/MM y TO<sup>(1)</sup> y un costo de \$63.7 mdp al año para el cumplimiento de sus funciones

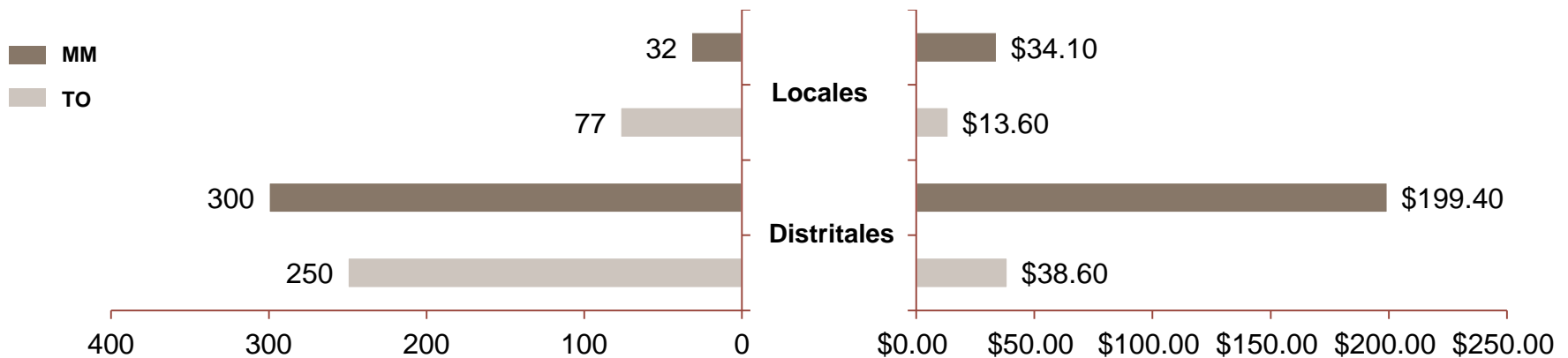
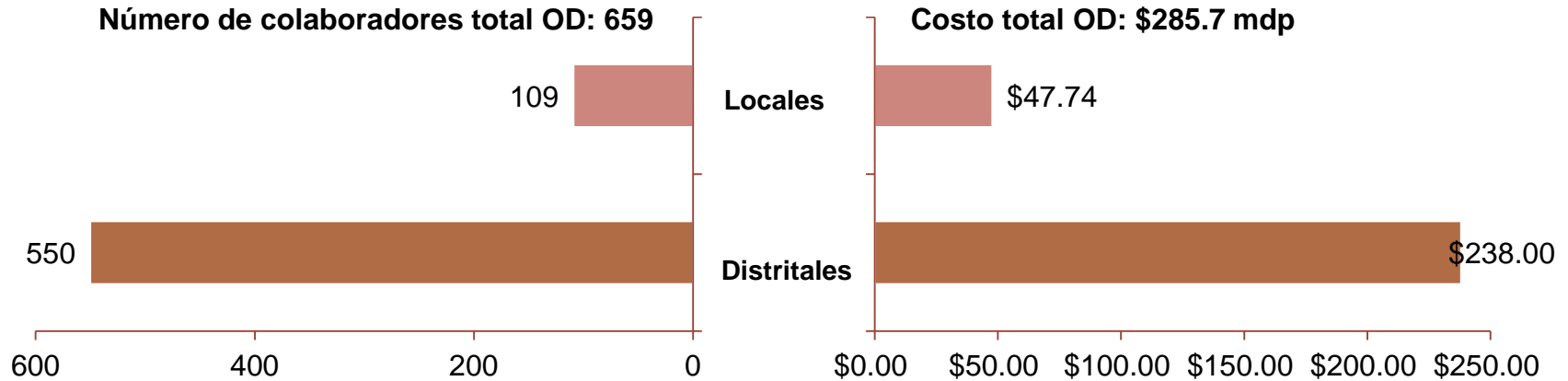


DECEYEC (Estructura de gestión) <sup>(2)</sup>



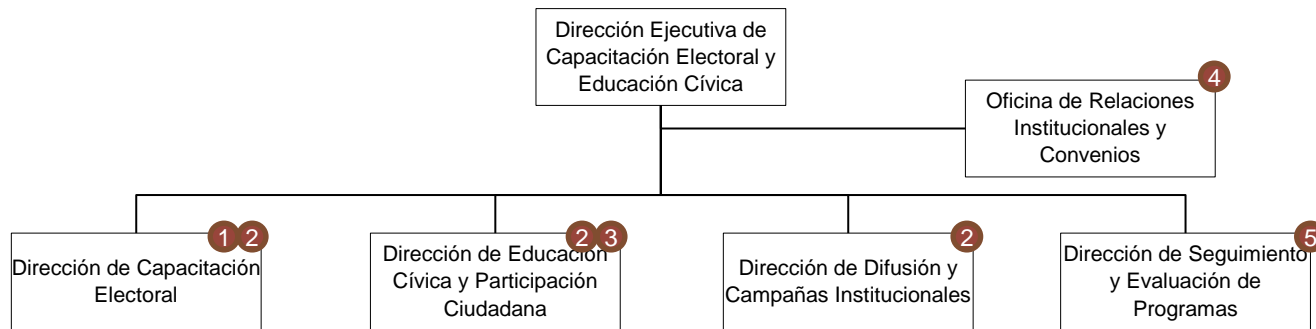
(1) Ppto anual promedio \$282.8 mil por TO  
 (2) Incluye MM y MS  
 (3) PPTO Anual de la plaza en millones de pesos  
 (4) Staff de la dirección

# La DECEYEC tiene en Órganos Desconcentrados 659 colaboradores distribuidos en Vocalías Locales y Distritales con un costo aproximado de \$285.7mdp



## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 5 hallazgos principales que ofrecen oportunidades de redistribuir recursos, consolidar algunas áreas y descentralizar funciones



## Hallazgo

## Descripción

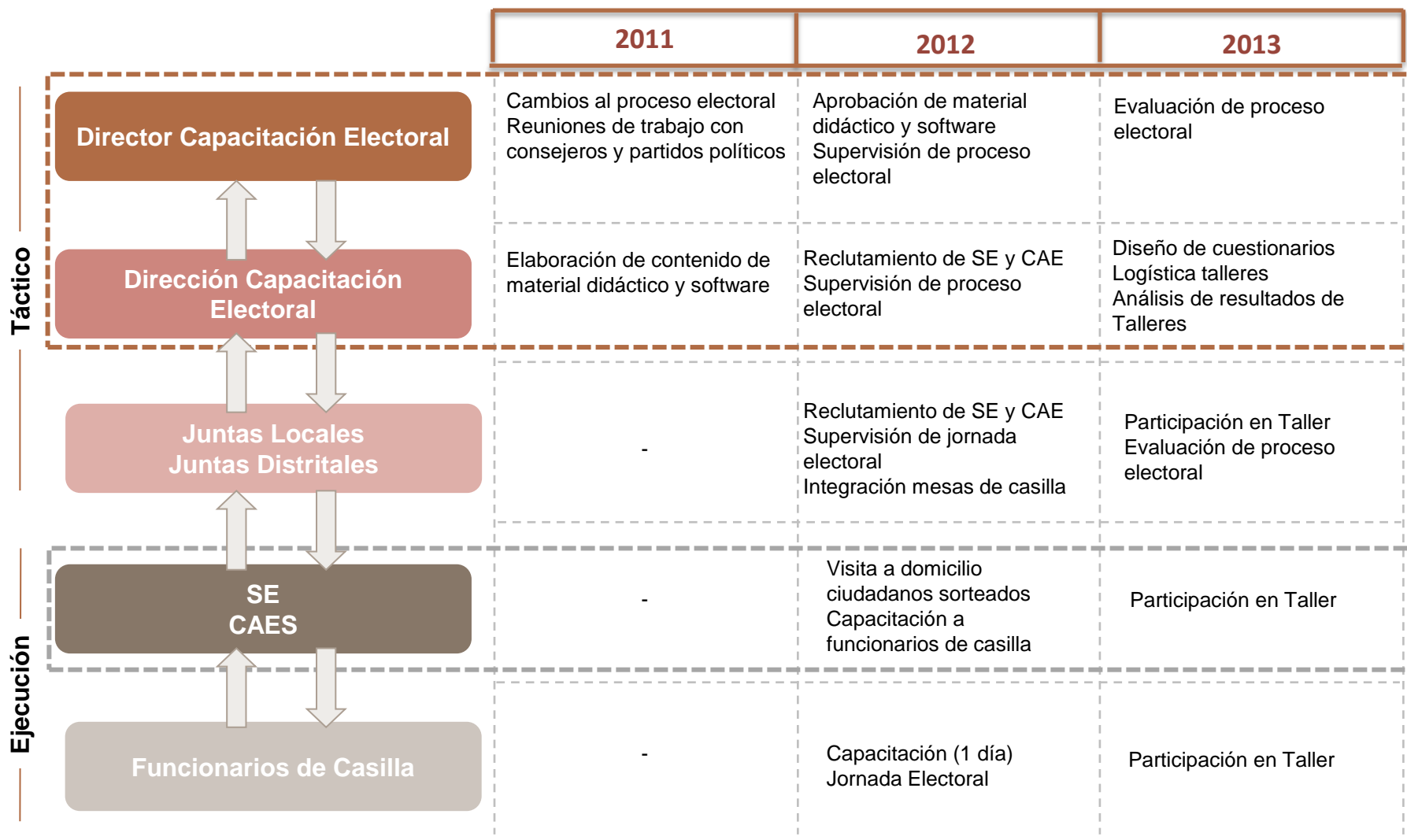
## Oportunidades

<p>1 El Modelo de Operación del área no reconoce claramente el carácter temporal de la capacitación electoral</p>	<p>En periodo no electoral la carga de trabajo baja considerablemente y la estructura actual no reconoce plenamente ese factor</p>	<p>Redistribución de los recursos para acomodarlos a la temporalidad de las cargas de trabajo y a un modelo organizacional que claramente responda a la estacionalidad del área</p>
<p>2 Falta claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local de DECEYEC</p>	<p>La estructura presenta un exceso en los niveles de supervisión, especialmente a nivel central y tramos de control cortos que representan una excesiva división del trabajo</p>	<p>Oportunidades de modernizar la estructura a través de la reducción de niveles y tramos de control generando ahorros para el IFE</p>
<p>3 Existe fragmentación de procesos/áreas que tienen un mismo producto / cliente</p>	<p>La función de educación cívica se encuentra fraccionada en las actividades de diseño de la estrategia y producción de spots y materiales</p>	<p>Consolidación del proceso y redistribución de los recursos asociados</p>
<p>4 Posibilidad de sinergia de función de convenios y vinculación con otras direcciones del Instituto</p>	<p>Algunas funciones de DECEYEC (Convenios y Vinculación) se realizan también en CDD y CAI</p>	<p>Redefinición de las funciones y redistribución de los recursos de una manera eficiente</p>
<p>5 El área de Seguimiento y Evaluación no ejerce sus funciones</p>	<p>La Dir. de Seguimiento y Evaluación de Programas realiza funciones distintas a las de seguimiento y evaluación (proyectos de género y no discriminación)</p>	<p>Redefinición de la razón de ser del área y asignación de recursos y funciones de manera correspondiente</p>

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 1**

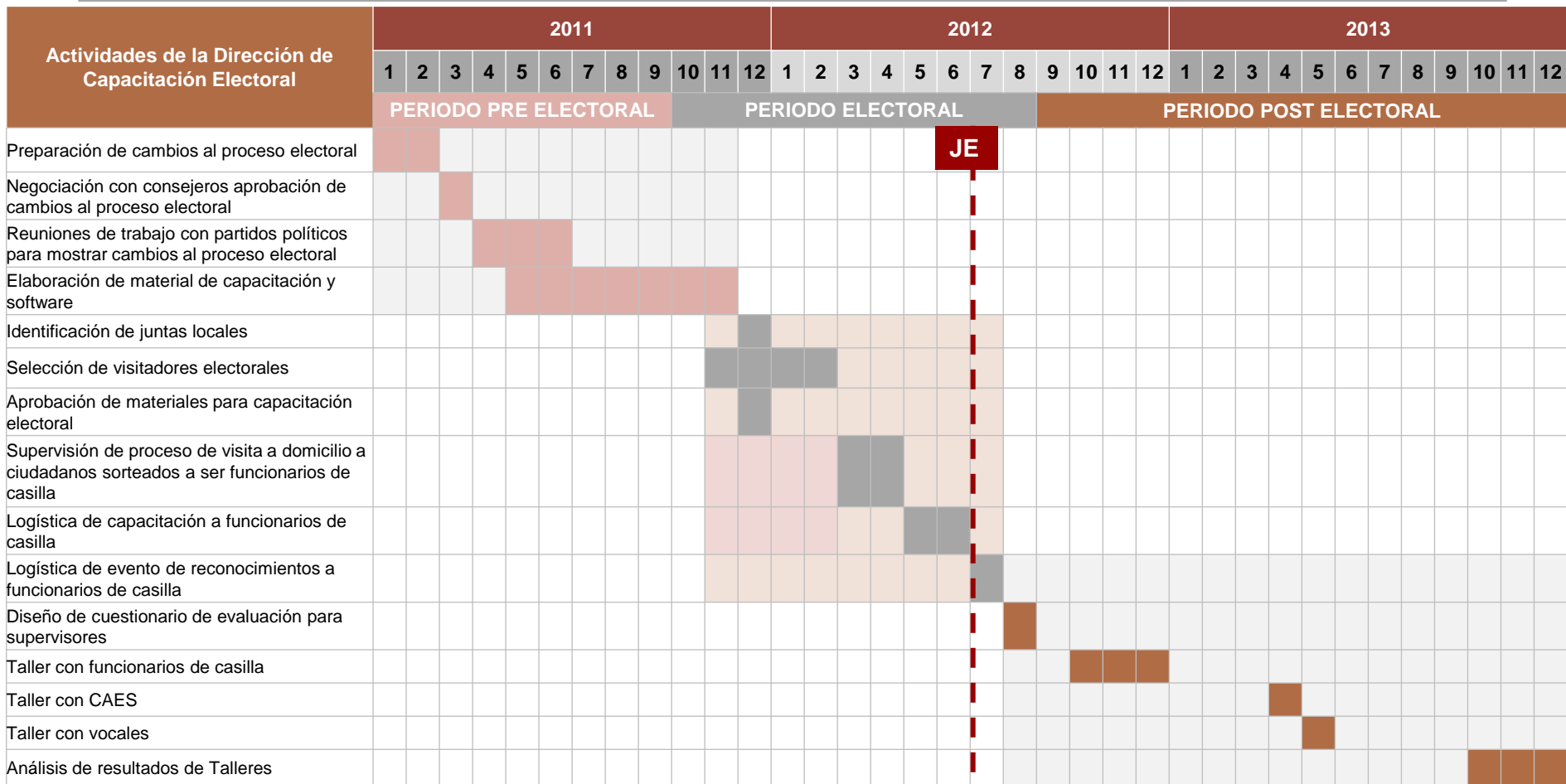
El Modelo de Operación del área no reconoce claramente el carácter temporal de la capacitación electoral

# El proceso de capacitación electoral tiene actividades recurrentes en cada ciclo electoral y actividades contratadas específicamente para periodo electoral



  Actividad recurrente en cada ciclo electoral  
  Actividad subcontratada

# El 75% del tiempo de Capacitación Electoral se dedica a actividades de evaluación e incorporación de elementos para proceso electoral ex ante y ex post



Costo \$ 236  
Tiempo – 3 años

\$13.53 mdp  
28%

\$201.56 mdp  
25%

\$20.91 mdp  
47%

■ Actividades de evaluación e incorporación de elementos de evaluación  
■ Proceso electoral

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 2**

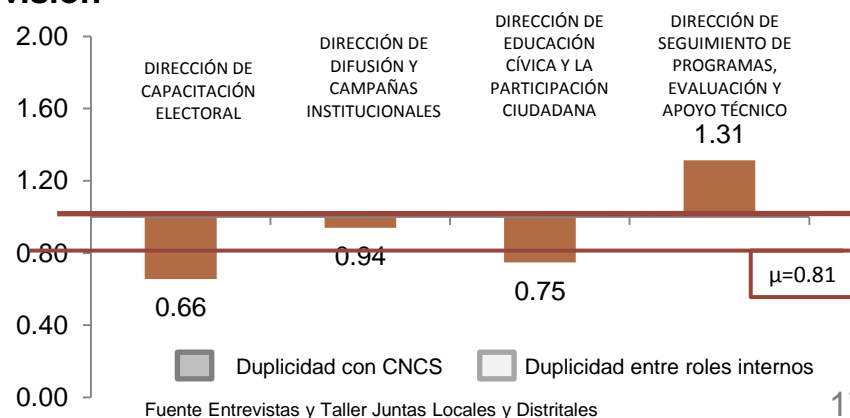
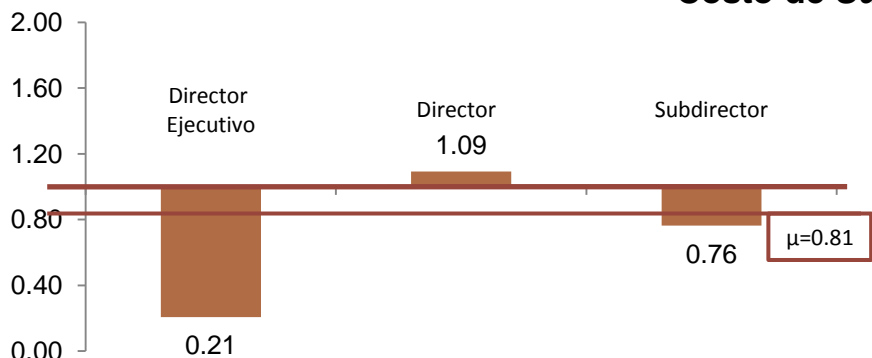
Falta claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local de DECEYEC



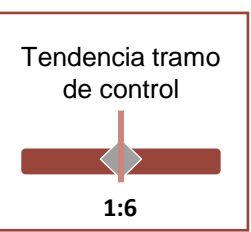
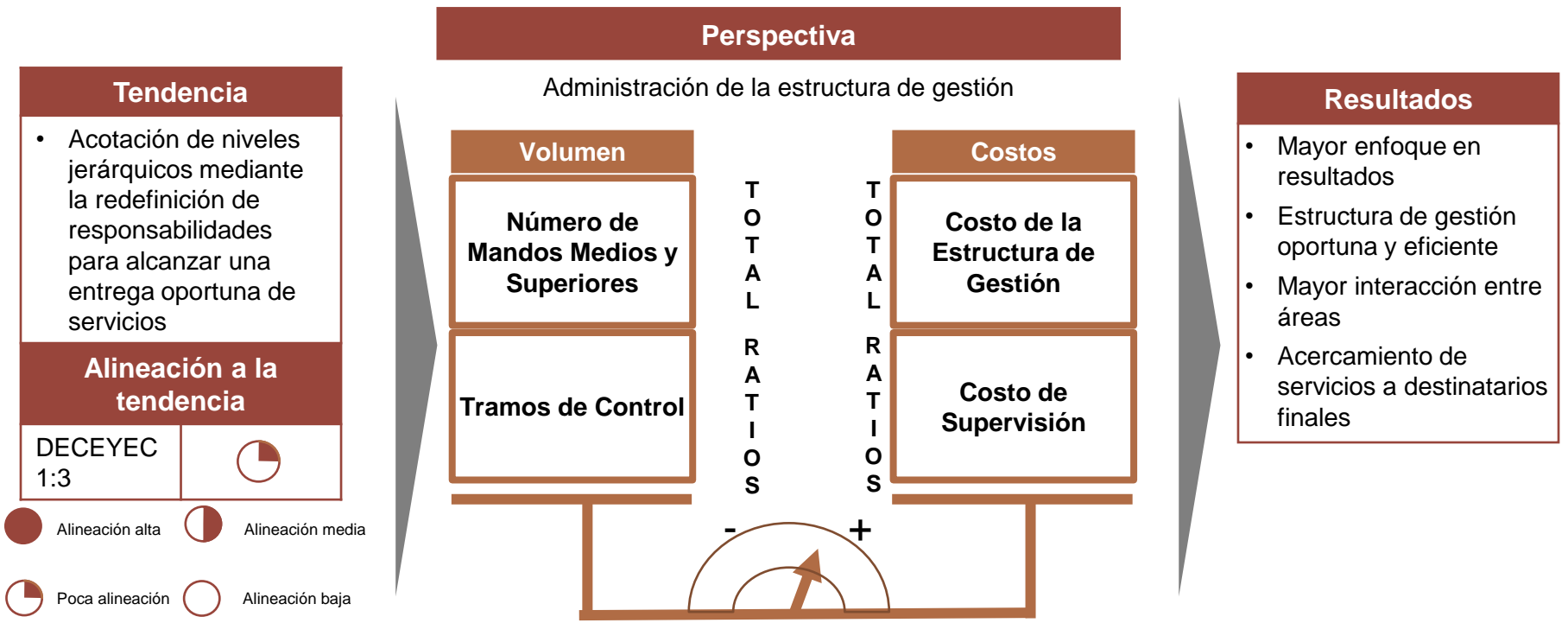
# Por otra parte, falta claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central, local y distrital de DECEYEC

Proceso/Función	Rol		
	Central	Local	Distrital
Educación Cívica	Normar, diseño y producción	Coordinar, ejecutar, (Ajustar programas)	Ejecutar de programas, (Ajustar programas)
Campañas Institucionales	Diseñar y supervisar	Difusión y supervisión	Diseño, Difusión y comprobación
Capacitación electoral	Normar, diseñar y coordinar	Coordinar, verificar, ejecutar	Ejecutar
Integración de mesas de casilla	Normar, diseñar y coordinar	Monitoreo y soporte	Ejecutar
Reclutamiento	Normar	Acompañamiento y verificación de la normatividad	Selección
Sistemas Informáticos	Normar, diseñar, seguimiento	Operar y coordinar	Ejecutar
Evaluación	Diseñar, desarrollar, distribuir, consolidar	Evaluar y coordinar	Evaluar

## Costo de Supervisión



# Asimismo, el diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una clara reducción de los tramos de control



Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica	DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN ELECTORAL	1:0	1:3	1:5	1:7	1:14
	DIRECCIÓN DE DIFUSIÓN Y CAMPAÑAS INSTITUCIONALES	1:0	1:1	1:3		1:14
	DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CÍVICA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	1:0	1:2	1:3		1:14
	DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS, EVALUACIÓN Y APOYO TÉCNICO	1:0	1:1	1:3	1:4	1:14
	DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	1:0		1:4		1:12

# Los roles que realizan los subdirectores y jefes son muy similares y permiten reducir el número de niveles jerárquicos, generando un ahorro de 10.5 Mdp

Nivel		Normativo	Diseño	Monitoreo y Control	Ejecución	NC	Costeo (mdp)
Central	1		Director Ejecutivo			1	\$3.2
	2		Director			4	\$9.2
	3		Subdirector			10	\$10.5
	4		Jefe de Departamento			29	\$16.3
Local / distrital	5		Vocal Local			109	\$47.74
	6		Vocal Distrital			550	\$238.03
						<b>703</b>	<b>\$324.97</b>

} \$27.9 Mdp

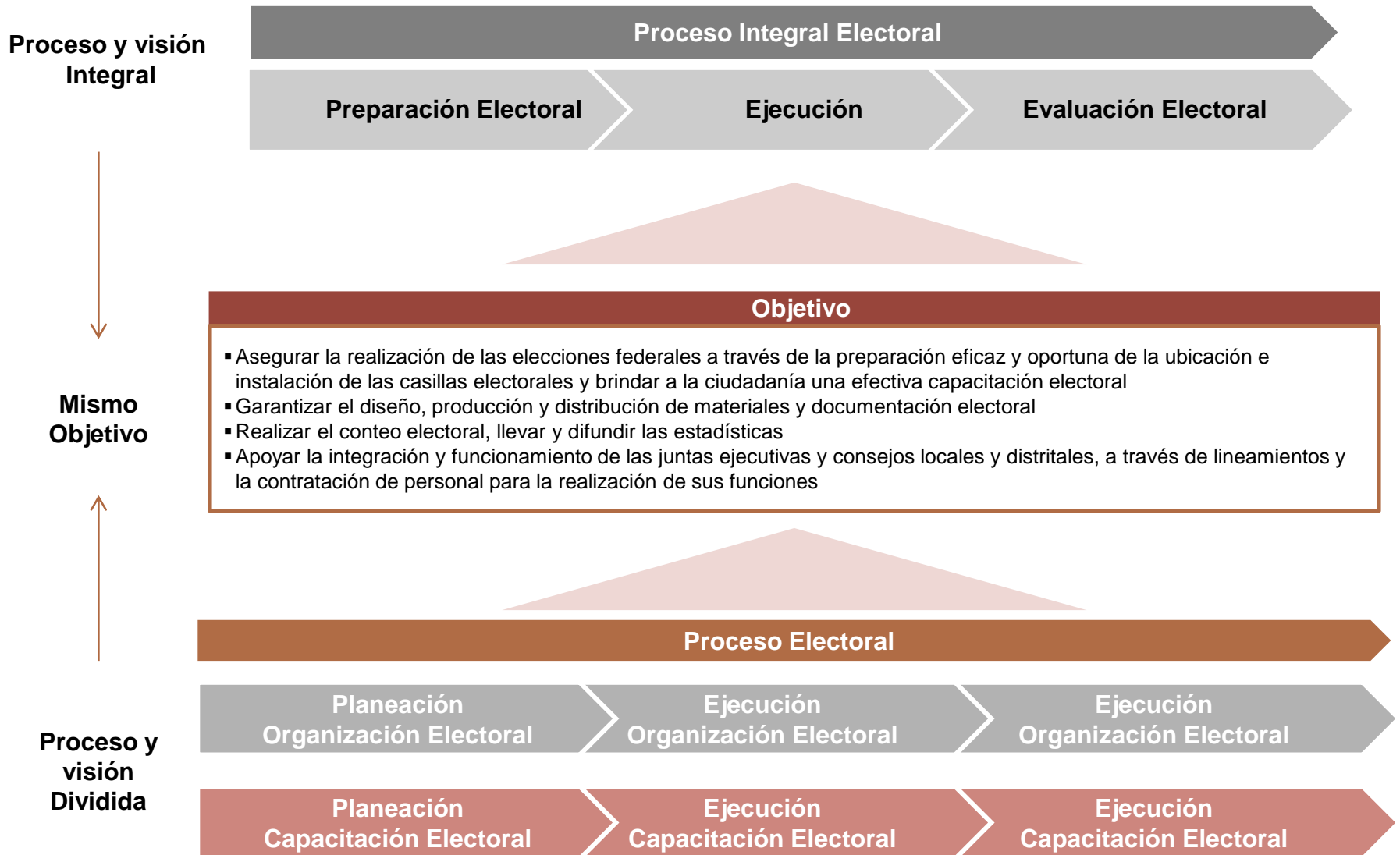
- El exceso de supervisión y la existencia de tramos de control tan reducidos genera falta de apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación, así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles de la jerarquía y número de supervisores
- Existe la posibilidad de sinergia en las actividades de los vocales locales y distritales en los roles de diseño, monitoreo y control

	Actual	Potencial	Ahorros
<b>NC</b>	44	34	<b>10</b>
<b>Costo Mdp</b>	\$39.2	\$28.7	<b>\$10.5</b>

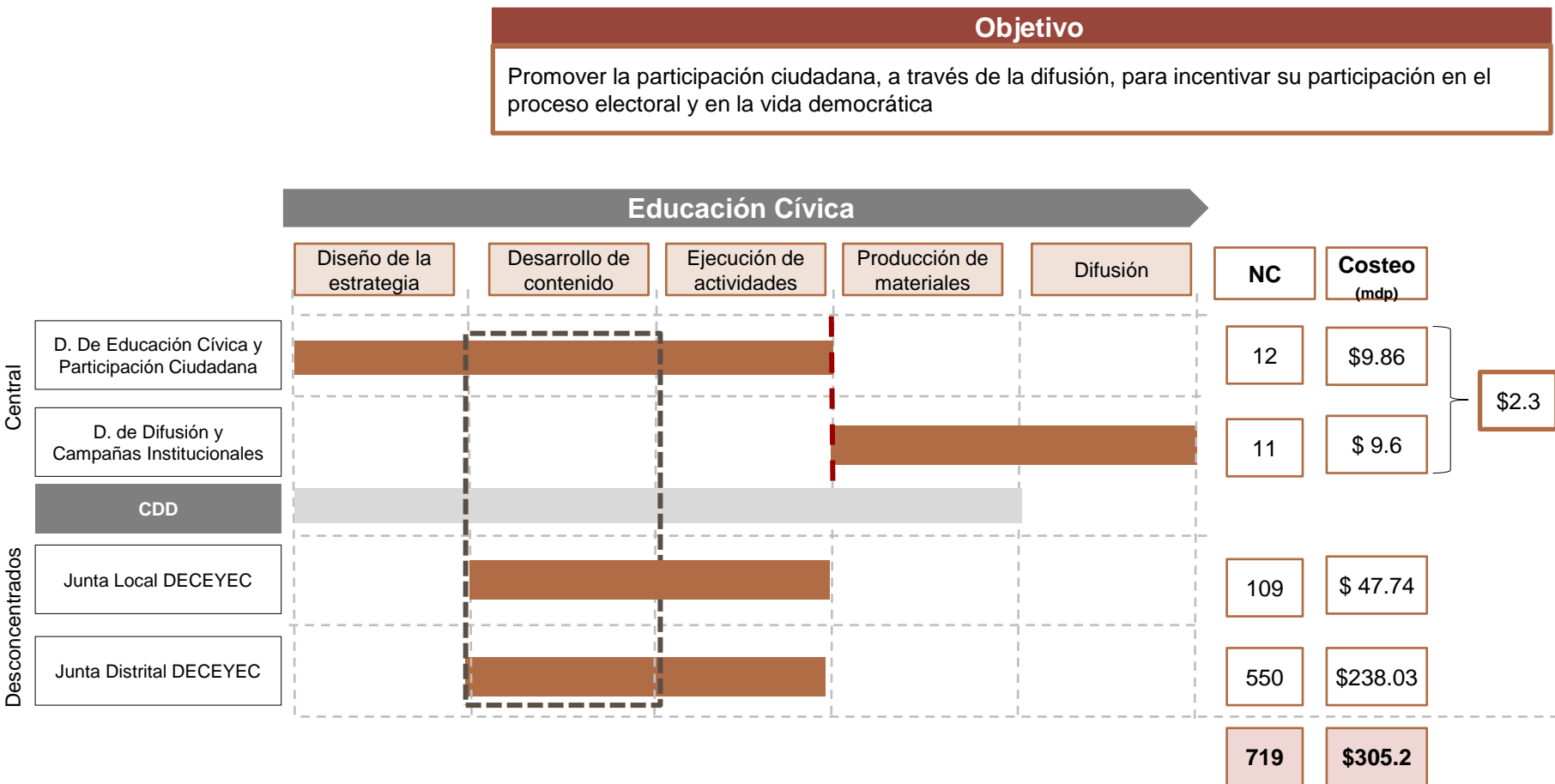
## **B. Diagnóstico - Hallazgo 3**

Existe fragmentación de procesos/áreas que tienen un mismo producto / cliente

# El proceso electoral puede tomar un enfoque más estratégico y de mayor visión en una posibilidad de sinergia



# La función de desarrollo de contenidos se duplica en el IFE y el proceso de educación cívica está fraccionado y presenta ahorros potenciales de \$2.3 mdp

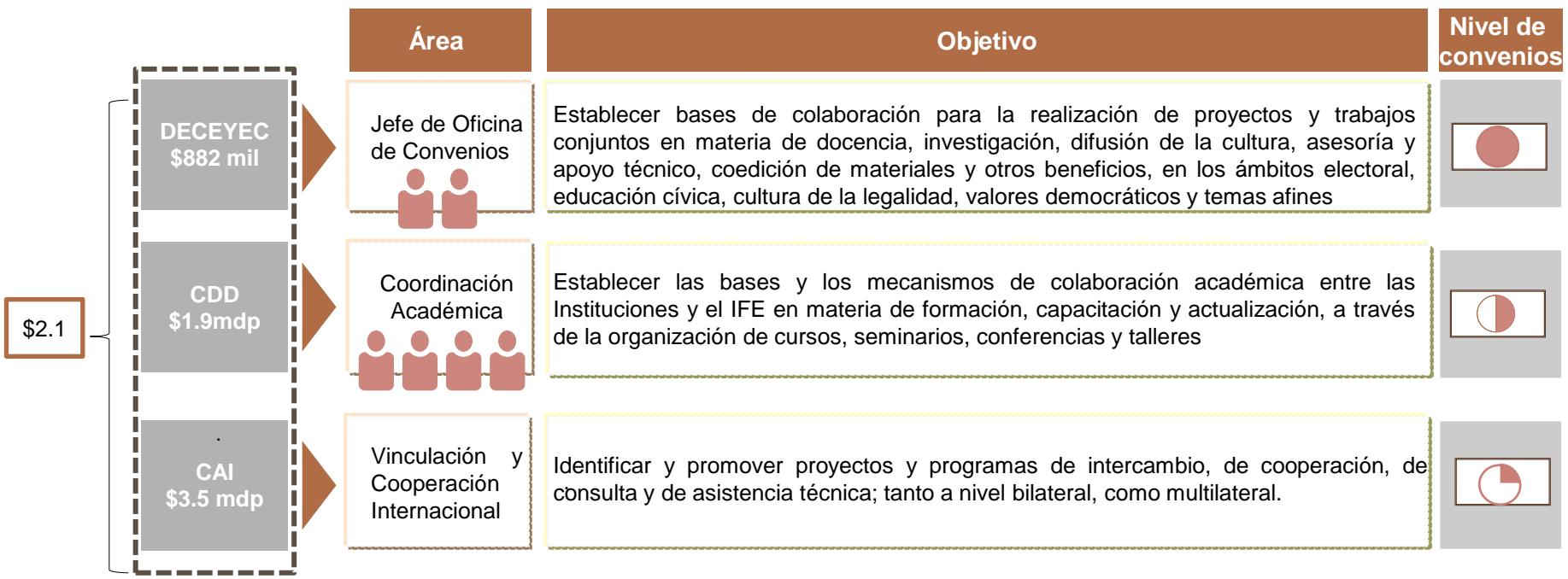


- Existe oportunidad de concentrar el proceso de Educación Cívica (estrategia, ejecución y producción) en una sola dirección y evitar duplicidad en el desarrollo de contenidos entre nivel Central y Juntas Locales y Distritales
- El Centro de Desarrollo Democrático realiza funciones de educación cívica sin sincronía con DECEYEC

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 4**

Posibilidad de sinergia de función de convenios y vinculación con otras direcciones del Instituto

# Las actividades de convenios y vinculación con Instituciones de DECEYEC, CDD y CAI muestran sinergias entre sí con ahorros potenciales de hasta \$1.9 mdp



Tipos de convenios	DECEYEC	CDD	CAI	
Universidades	✓	✓		Alto
Instituciones Académicas	✓	✓		Medio
Organizaciones Civiles		✓	✓	Medio
Organizaciones Electorales	✓	✓	✓	Alto
Centro de Investigaciones	✓	✓	✓	Alto
Partidos Políticos		✓		Bajo
Organismos Públicos	✓	✓	✓	Alto

● Alto  
 ◐ Medio  
 ○ Bajo



## **B. Diagnóstico - Hallazgo 5**

El área de Seguimiento y Evaluación no ejerce sus funciones

## Por último, la Dirección de Evaluación y Seguimiento no ejerce sus funciones propias, presenta un tramo de control 1:1 y debe ser reconsiderada

Tramo de control 1:1

		Actividades	En Manual de Organización	Fuera del Manual de Organización
\$1.65	\$ 2.3	Dirección de Evaluación y Seguimiento		
	\$1	Subdirección de Evaluación y Seguimiento		
	\$2.4	Jefe de Departamento		
	\$ 5.7 mdp			

- La Dirección no tiene el poder para evaluar el cumplimiento de los programas de sus pares y de los órganos desconcentrados
- La definición de indicadores del área y el seguimiento de su cumplimiento se realiza en conjunto con la UTP y las otras Direcciones de DECEYEC
- Lo anterior ha posibilitado que se le asignen actividades/proyectos adicionales que no están relacionados con la función de "Evaluación y Seguimiento"
- No existe diferenciación práctica en la profundidad y naturaleza

## **C. Resumen de Hallazgos e Impactos**

## A través del análisis de los 5 hallazgos identificados podemos concluir:

---

### Conclusiones por hallazgo

1. DECEYEC es un área que tiene bajo su encargo actividades estacionales relacionadas directamente con la capacitación de las elecciones, lo cual no está viéndose reflejado en su estructura central
2. Los tramos de control del área son en promedio de 1:3 y muestra falta de claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local de DECEYEC
3. La función de educación cívica se encuentra fraccionada en las actividades de diseño de la estrategia y producción de materiales. Presenta posibilidad de ahorro de un director de área
4. Las funciones de convenios y vinculación cuentan con posibilidad de sinergia entre direcciones fuera de DECEYEC
5. La Dirección de Planeación y Seguimiento presenta oportunidades de ahorro debido a su tramo de control 1:1 y a sus actividades realizadas

# Resumen de Impactos

## NC Impactado por Oportunidad

Área	Situación actual		Consolidación	Modernización	Redistribución de recursos	NC Impactado	Ahorro Potencial
	NC	Costo mdp					
D. de Capacitación Electoral *	13	\$10.24	\$2.82	-	\$7.42	3	\$3.0
D. de Educación Cívica y Participación Ciudadana	12	\$9.86	\$9.86	-	-	4	\$4.36
D. De Difusión y Campañas Institucionales	11	\$9.6	\$9.6	-	-	4	\$4.35
D. De Seguimiento y Evaluación de programas	6	\$5.7	-	\$5.7	-	1	\$1.06
Oficina de Relaciones Institucionales y Convenios	2	.882	\$.882	-	-	-	-
						<b>12</b>	<b>\$12.7mdp</b>

## **D. Anexos**

# 1. Supuestos

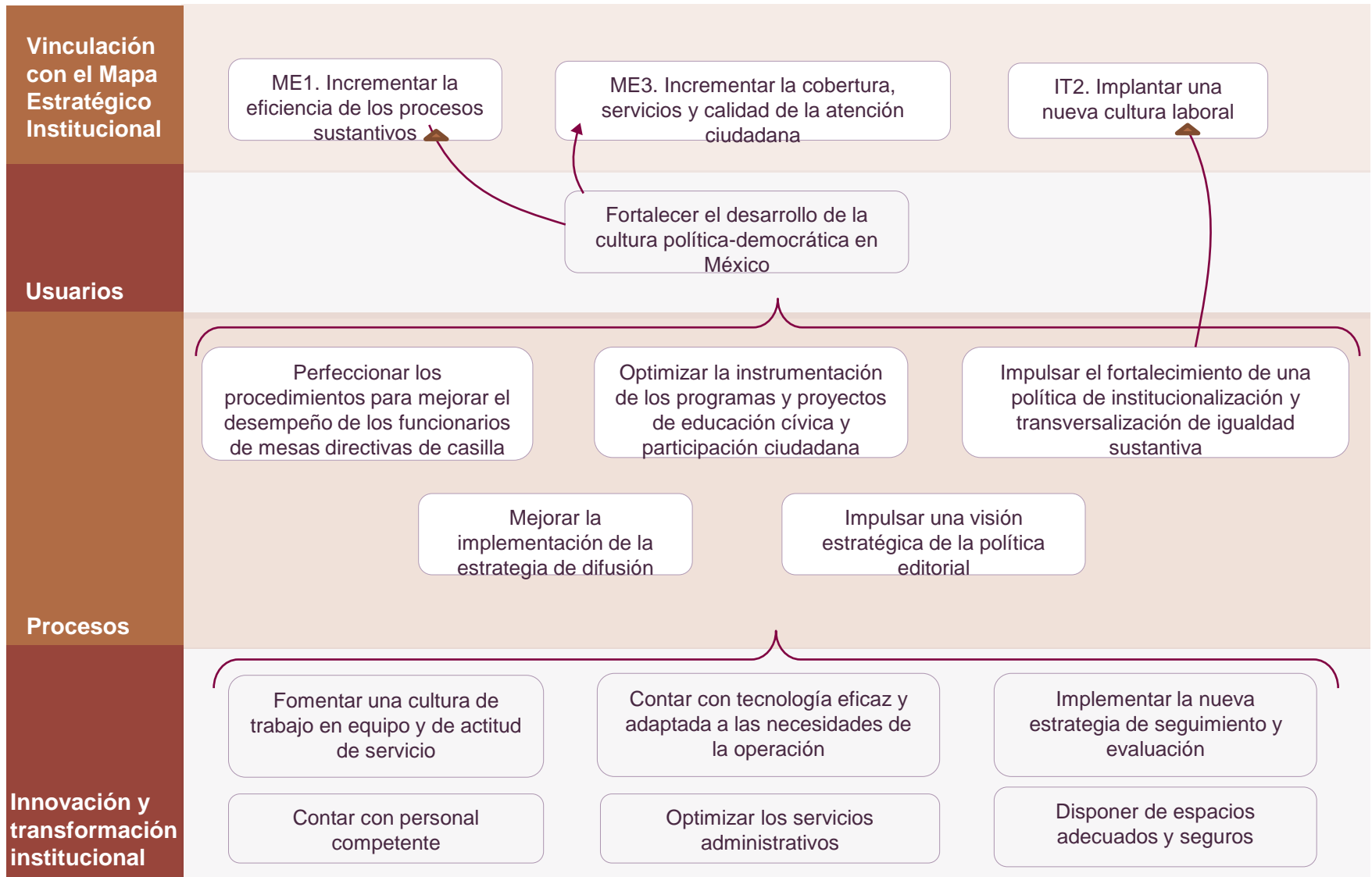
## A continuación se presentan los supuestos relacionados a los hallazgos para identificar los ahorros potenciales

No.	Hallazgo	Supuesto
2	Los tramos de control del área son en promedio 1:3 y muestra falta de claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local	Sinergia en las actividades de diseño, monitoreo y control y ejecución, suprimiendo un nivel organizacional (Nivel 3-Subdirector)
3	La función de educación cívica se encuentra fraccionada en las actividades de diseño de la estrategia y producción de materiales.	Promedio del costo de los directores de educación cívica y difusión de campañas institucionales
4	Las funciones de convenios y vinculación cuentan con posibilidad de sinergia entre direcciones fuera de DECEYEC	Sinergia de las actividades de convenios y vinculación académica del CDD, CAI y DECEYEC. Se considera el promedio del costo de las 3 áreas
5	La Dirección de Planeación y Seguimiento presenta oportunidades de ahorro debido a su tramo de control 1:1 y a sus actividades realizadas	Sinergia de las actividades del director y subdirector, eliminando un nivel organizacional. Se considera el promedio del costo entre ambos puestos



## **2. Soporte estratégico**

# Mapa estratégico DECEYEC 2015



### **3. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

# Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica

## Resumen

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE CAPACITACION ELECTORAL Y EDUCACIÓN CIVICA	Director Ejecutivo	1	\$ 3.20	1:12	1:12	1:12
	Director	4	\$ 9.20	1:3	1:1	1:4
	Subdirector	11	\$ 11.71	1:2	1:0	1:7
	Jefe de Departamento	31	\$ 17.52	1:0	1:0	1:4
	Asesor	4	\$ 3.17			
NC Total		51	\$ 44.80			

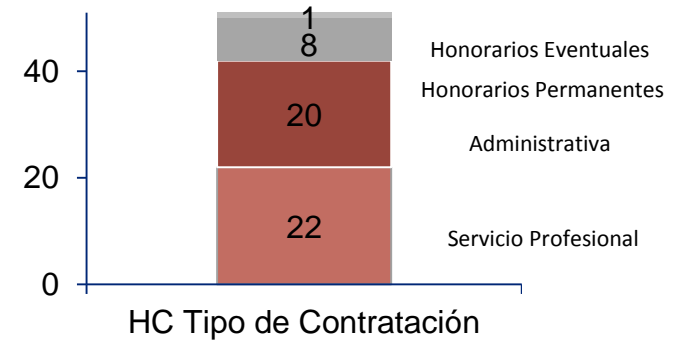
## Detalle

DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN ELECTORAL	Director	1	\$ 2.30	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	3	\$ 3.01	1:5	1:3	1:7
	Jefe de Departamento	9	\$ 4.93	1:1	1:0	1:4
Total		13	\$ 10.24			
DIRECCIÓN DE DIFUSIÓN Y CAMPAÑAS INSTITUCIONALES	Director	1	\$ 2.30	1:3	1:3	1:3
	Subdirector	3	\$ 3.21	1:2	1:1	1:3
	Jefe de Departamento	7	\$ 4.09	1:0	1:0	1:0
Total		11	\$ 9.60			
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN CÍVICA Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Director	1	\$ 2.30	1:3	1:3	1:3
	Subdirector	3	\$ 3.21	1:3	1:2	1:3
	Jefe de Departamento	8	\$ 4.35	1:0	1:0	1:0
Total		12	\$ 9.86			
DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS, EVALUACIÓN Y APOYO TÉCNICO	Director	1	\$ 2.30	1:1	1:1	1:1
	Subdirector	1	\$ 1.06	1:4	1:4	1:4
	Jefe de Departamento	4	\$ 2.33	1:0	1:0	1:0
Total		6	\$ 5.70			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Director Ejecutivo	1	\$ 3.20	1:12	1:12	1:12
	Asesor	4	\$ 3.17	1:3	1:0	1:3
	Subdirector	1	\$ 1.23	1:0	1:0	1:0
	Jefe de Departamento	3	\$ 1.82			
Total		9	\$ 9.41			

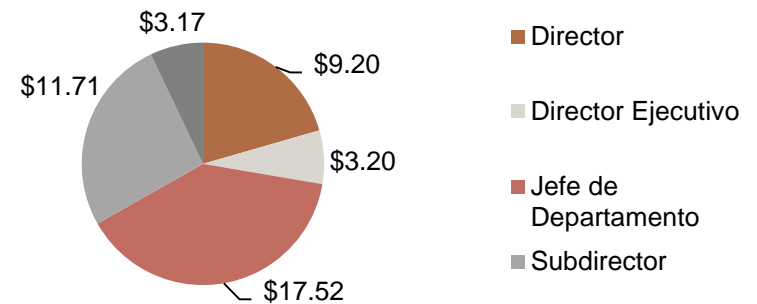
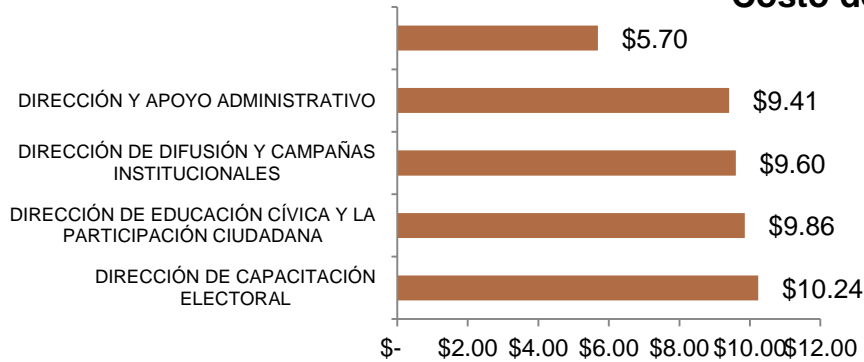
# Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica

Colaboradores: 51

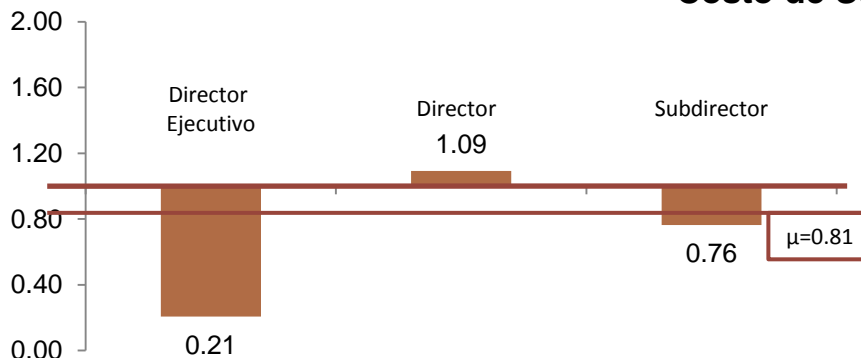
	Nivel	NC
MS	Director Ejecutivo	1
	Director	4
MM	Asesor	4
	Subdirector	11
	Jefe de Departamento	31
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>



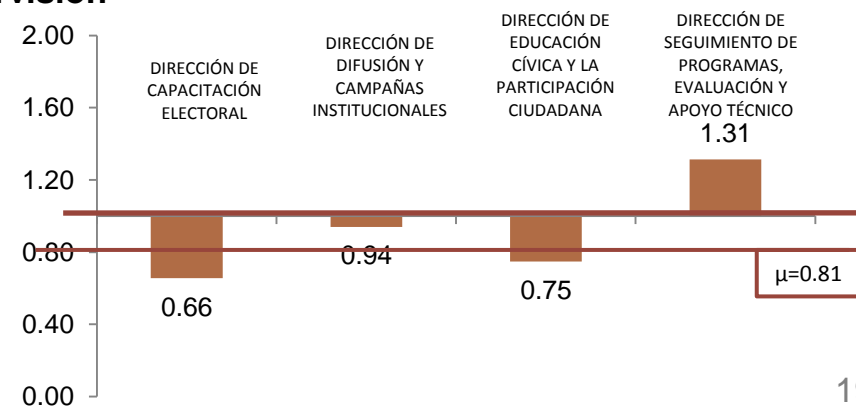
## Costo de Estructura



## Costo de Supervisión

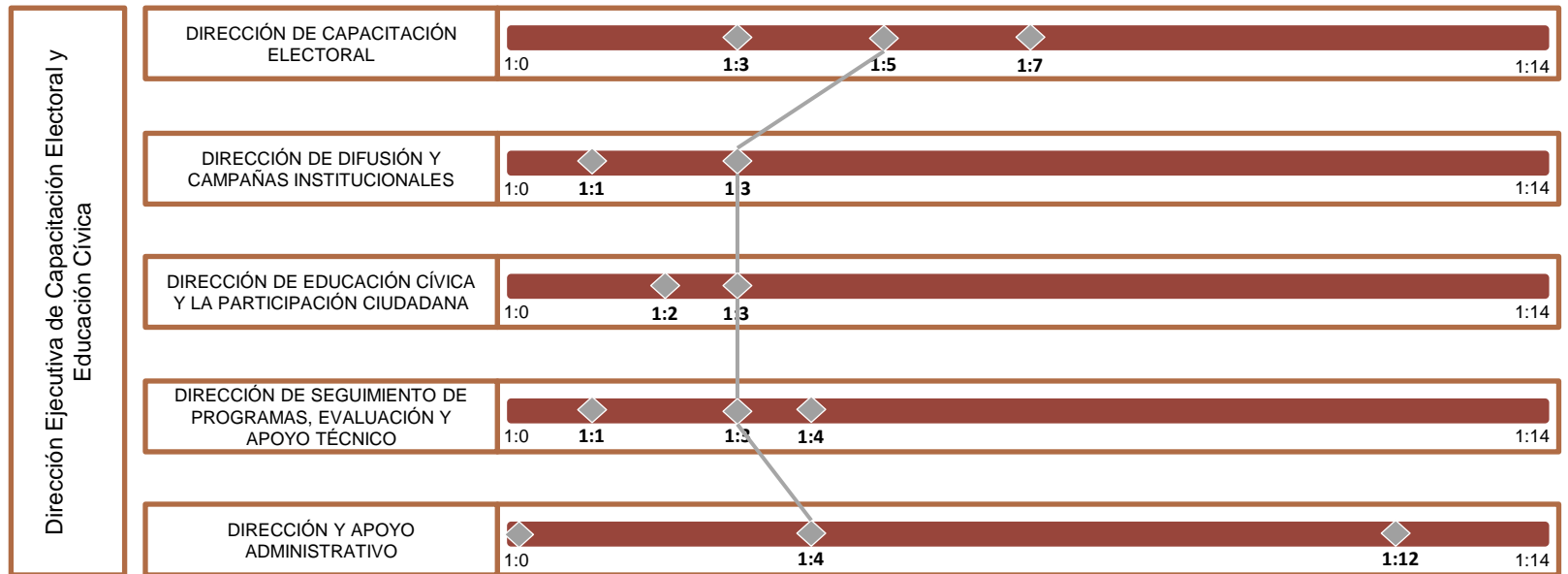


Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)



# Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica

## Tramo de Control



## **4. Detalle de Costos**

## Resumen de costos del proceso de capacitación electoral

Proceso	Actividad	Duración de proceso (mes)	Involucrados	Duración por involucrado	Costo Annual mdp	Costo Total mdp
Incorporación de elementos de evaluación	Preparación de cambios al proceso electoral	11	MM y MS	11	\$10.24	\$9.39
	Negociación con consejeros aprobación de cambios al proceso electoral					
	Reuniones de trabajo con partidos políticos para mostrar cambios al proceso electoral		TO	11	\$4.52	\$4.14
	Elaboración de material de capacitación y software					
<b>TOTAL</b>						<b>\$13.53</b>
Proceso electoral	Identificación de juntas locales	9	MM y MS	9	\$110.24	\$7.68
	Selección de visitadores electorales					
	Aprobación de materiales para capacitación electoral		TO	9	\$4.52	\$3.39
	Supervisión de proceso de visita a domicilio a ciudadanos sorteados a ser funcionarios de casilla					
	Logística de capacitación a funcionarios de casilla		JL	8	\$47.7	\$31.80
	Logística de evento de reconocimientos a funcionarios de casilla					
<b>TOTAL</b>						<b>\$201.56</b>
Evaluación de proceso electoral	Diseño de cuestionario de evaluación para supervisores	17	MM y MS	17	\$10.24	\$14.51
	Taller con funcionarios de casilla					
	Taller con CAES					
	Taller con vocales		TO	17	\$4.52	\$6.40
	Análisis de resultados de Talleres					
<b>TOTAL</b>						<b>\$20.91</b>
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>\$236</b>

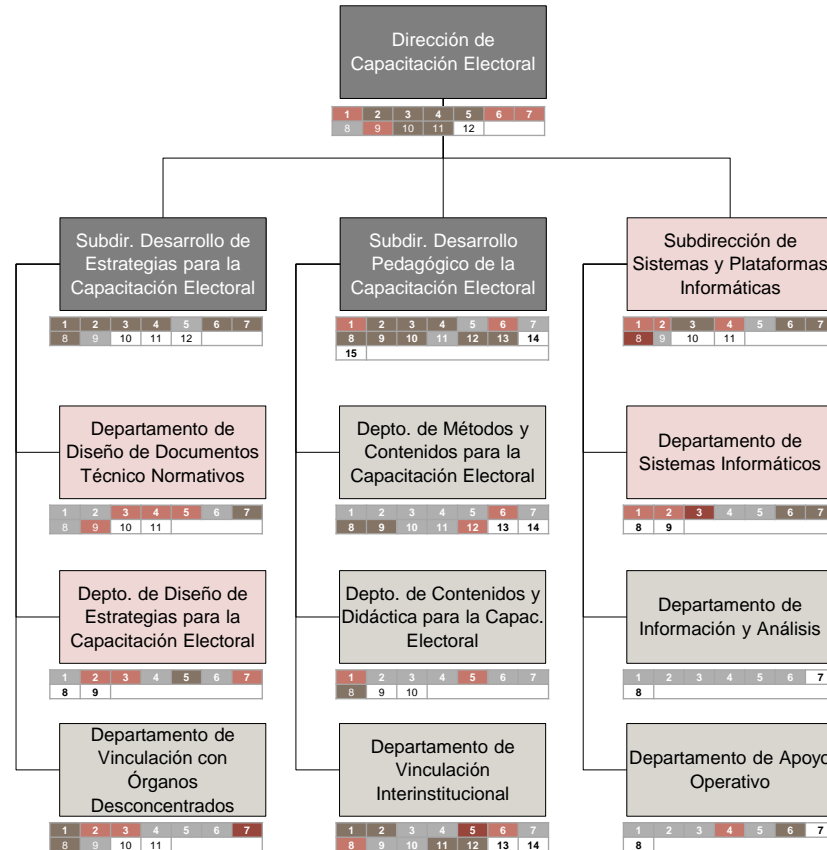
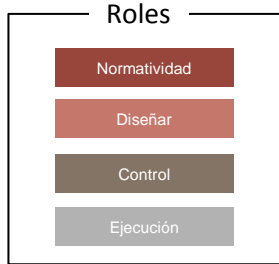


## Resumen de costos del proceso de capacitación electoral con CAE y SE

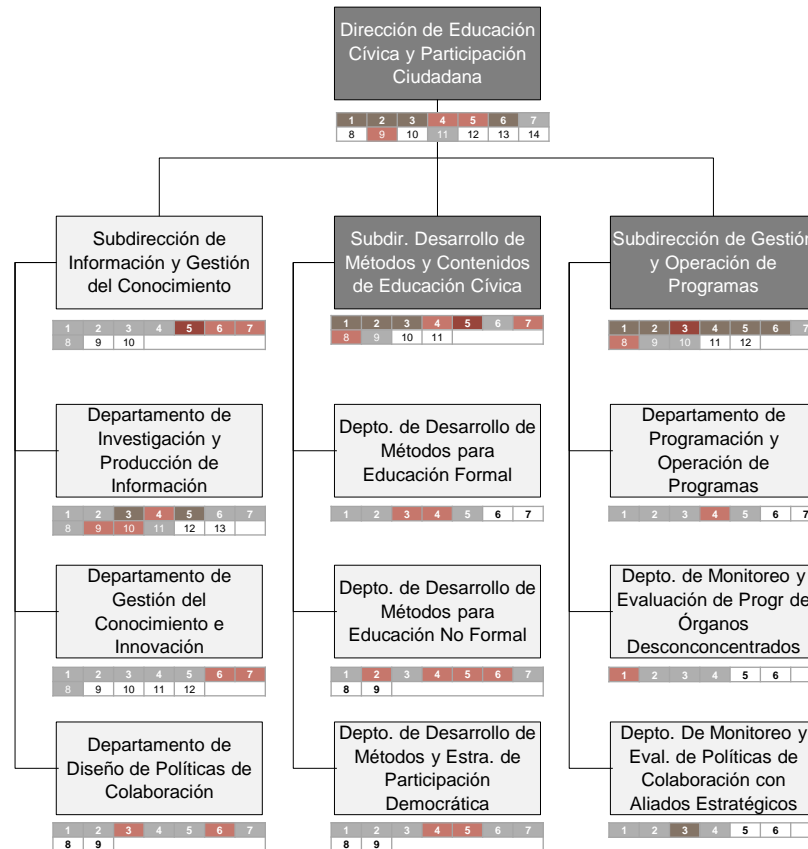
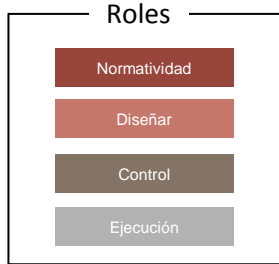
Proceso	Actividad	Duración de proceso (mes)	Involucrados	Duración por involucrado	Costo Annual mdp	Costo Total mdp
Incorporación de elementos de evaluación	Preparación de cambios al proceso electoral	11	MM y MS	11	\$46.60	\$42.72
	Negociación con consejeros aprobación de cambios al proceso electoral					
	Reuniones de trabajo con partidos políticos para mostrar cambios al proceso electoral		TO	11	\$19.70	\$18.06
	Elaboración de material de capacitación y software					
<b>TOTAL</b>						<b>\$60.78</b>
Proceso electoral	Identificación de juntas locales	9	MM y MS	9	\$46.60	\$34.95
	Selección de visitadores electorales		TO	9	\$19.70	\$14.78
	Aprobación de materiales para capacitación electoral		JL	8	\$47.7	\$31.80
	Supervisión de proceso de visita a domicilio a ciudadanos sorteados a ser funcionarios de casilla		JD	8	\$238.03	\$158.69
	Logística de capacitación a funcionarios de casilla		CAE	4		\$382.40
	Logística de evento de reconocimientos a funcionarios de casilla		SE	4		\$139.60
	<b>TOTAL</b>					
Evaluación de proceso electoral	Diseño de cuestionario de evaluación para supervisores	17	MM y MS	17	\$46.60	\$66.02
	Taller con funcionarios de casilla					
	Taller con CAES					
	Taller con vocales		TO	17	\$19.70	\$27.91
	Análisis de resultados de Talleres					
<b>TOTAL</b>						<b>\$93.93</b>
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>\$916.93</b>

## **5. Identificación de roles**

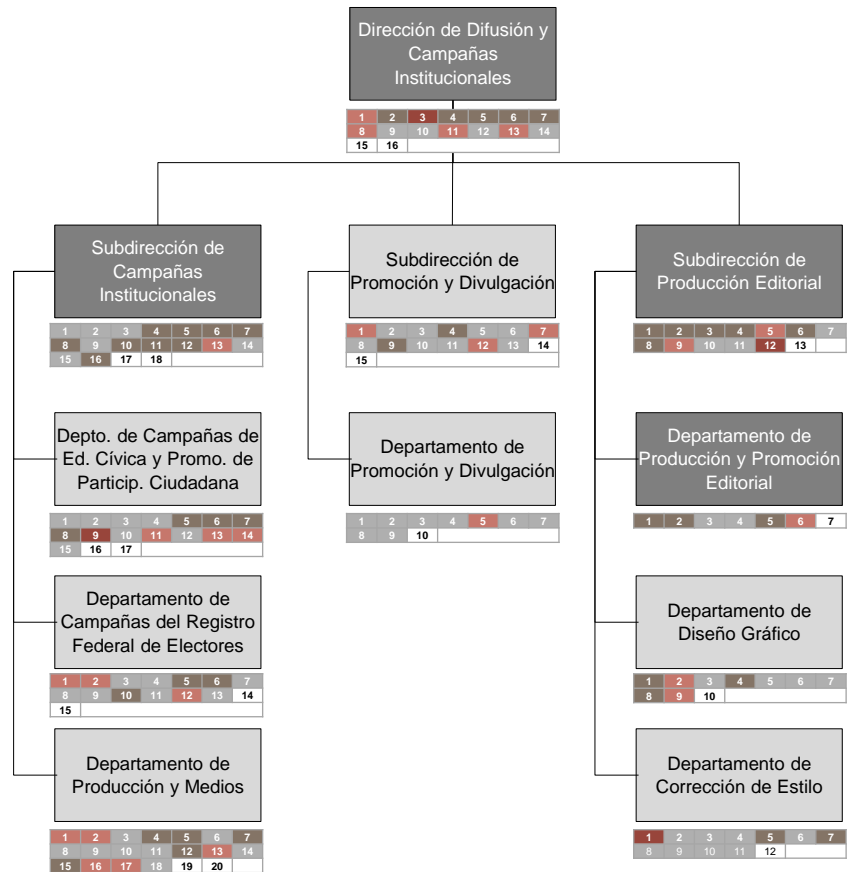
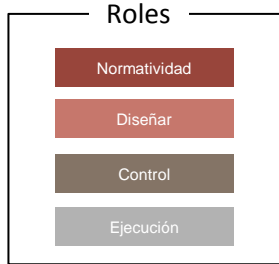
# Dirección de Capacitación Electoral



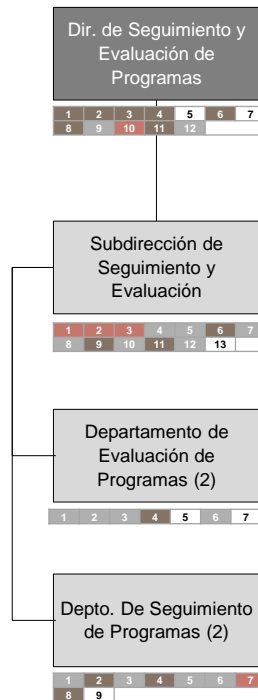
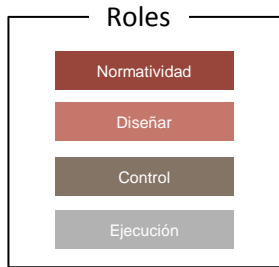
# Dirección de Educación Cívica y Participación Ciudadana



# Dirección de Difusión y Campañas Institucionales



# Dirección de Seguimiento y Evaluación de programas



## **6. Lista de Convenios**

## Lista de convenios DECEYEC (1/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
1	Creación de una Comisión cuya función será la de generar y consolidar prácticas ciudadanas entre los jóvenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Mexicano de la Juventud</li> </ul>
2	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Politécnico Nacional</li> </ul>
3	Coordinar estrategias y actividades para el fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía en general, así como para la formación de promotores de la educación cívica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM</li> </ul>
4	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Investigación y Docencia Económicas</li> </ul>
5	Coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la cultura cívica y de la transparencia, a la formación y/o capacitación del personal del IFE en materia de acceso a la información pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)</li> </ul>
6	El fortalecimiento de una educación cívica que haga hincapié en la prevención y eliminación de todas las formas de discriminación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED)</li> </ul>
7	Coordinar la ejecución de estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica, la formación de los asociados de la COPARMEX en valores y prácticas de la democracia y a la educación para el ejercicio libre, responsable y razonado del voto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)</li> </ul>
8	Realización de trabajos conjuntos en materia de difusión y promoción de la participación informada de la ciudadanía en la vida pública, así como valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C (ANTAD)</li> </ul>
9	Llevar a cabo actividades en materia de educación cívica y difusión de los valores de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad Autónoma Metropolitana</li> </ul>
10	Establecer las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, mediante su formación en valores y prácticas de la democracia; la formación de promotores de la educación cívica; la creación de ofertas educativas que fortalezcan a instituciones y organizaciones de la sociedad civil en su objetivo de consolidar la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)</li> </ul>



## Lista de convenios DECEYEC (2/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
11	Establecer las bases de colaboración entre las partes para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, y otras en beneficio de las partes en los ámbitos de materia electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores de la democracia y temas afines.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México</li> </ul>
12	Ejecución de diversas estrategias dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la formación y/o capacitación de los asociados de la CONCANACO en valores y prácticas de la democracia así como para la formación de promotores de la educación cívica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo (CONCANACO)</li> </ul>
13	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la promoción de la participación y a la capacitación de los asociados de la CONCAMIN como promotores del voto libre, secreto, y razonado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confederación de Cámaras industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)</li> </ul>
14	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos, para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades con el objeto de promover entre la comunidad universitaria y la ciudadanía en general los valores de la democracia y la cultura de la legalidad, formar a sus integrantes como multiplicadores de programas de educación cívica, fomentar la participación informada en la vida pública, y promover el ejercicio libre, responsable y razonado del voto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidad del Valle de México (UVM)</li> </ul>
15	Establecer las bases y mecanismos operativos para promover el ejercicio libre, responsable y razonado del voto entre los jóvenes, para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas a promover las participación informada de la juventud en la vida pública; a generar una cultura de la legalidad democrática y de la rendición de cuentas, y a la formación de los integrantes de la Fundación como multiplicadores de programas de educación cívica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Todos Participando (FUTOP).</li> </ul>
16	Establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas al fortalecimiento de la educación cívica de la ciudadanía mexicana, a la promoción de la participación ciudadana y a la capacitación de los afiliados de la CMIC como promotores del voto libre, secreto y razonado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC)</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (3/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
17	La finalidad de este convenio es unir esfuerzos para emprender acciones de cooperación conjunta que tendrán como fin prestar asistencia técnica y diversas clases de apoyo para el mejor cumplimiento de sus funciones institucionales así como contribuir a la superación profesional y técnica del personal al servicio de cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa</li> </ul>
18	El objeto de este convenio consiste en la colaboración dentro de sus respectivos ámbitos de competencia y disponibilidad presupuestaria, para desarrollar las competencias cívicas de la comunidad escolar y de la ciudadanía en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Educación Pública (SEP).</li> </ul>
19	El objeto consiste en llevar a cabo el diagnóstico para la operación de los procesos electorales en las regiones indígenas con la finalidad de detectar los avances y retrocesos institucionales de los procesos político-electorales en 8 regiones indígenas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).</li> </ul>
20	El objeto de este convenio consiste en diseñar e instrumentar estrategias de formación ciudadana, así como de acciones dirigidas a la capacitación de funcionarios públicos, maestros, académicos y a la ciudadanía en general como formadores de educación cívica y ética y promotores de la cultura de la legalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales</li> </ul>
21	El objeto consiste en coadyuvar a la promoción del conocimiento científico de los procesos electorales y las instituciones políticas, a efecto de fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias sobre la materia electoral, mediante la realización de cursos, talleres, seminarios y conferencias y congresos que tengan como objeto difundir los conocimientos en materia electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad Mexicana de Estudios Electorales A.C.</li> </ul>
22	Establecer las bases y mecanismos para coadyuvar en proyectos específicos que se refieren a la participación, capacitación y formación de participación política y electoral de los ciudadanos del país, generación y promoción del voto razonado y demás temas referentes a la democracia participativa de los conciudadanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad en Movimiento A. C.</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (4/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
23	El Instituto proporcionará a la SEDESOL capacitación en materia del nuevo marco constitucional y legal electoral dirigida al personal que esta última designe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Desarrollo Social</li> </ul>
24	Establecer Las bases de colaboración para la realización de proyectos y trabajos conjuntos en materia de docencia, investigación, difusión de la cultura, asesoría y apoyo técnico, coedición de materiales y otros beneficios de ésta, en los ámbitos electoral, educación cívica, cultura de la legalidad, valores democráticos y temas afines, así como proporcionar asesoría técnica en materia de informática y telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Nacional Autónoma de México</li> </ul>
25	Organizar y desarrollar actividades conjuntas de investigación, capacitación, difusión de la cultura democrática en México en materia electoral así como programas de desarrollo institucional vinculados a la calidad, innovación, mejoramiento y profesionalización de las estructuras, procesos y recursos humanos al servicio del Instituto sobre la base de investigaciones, capacitación, consultoría y asesoría técnica que forman la estructura sustantiva del INAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de Administración Pública A.C.</li> </ul>
26	Establecer las bases de colaboración que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos y fines de "LAS PARTES" en materia de formación y participación ciudadana juvenil así como la promoción de la cultura política democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicios a la Juventud A.C.</li> </ul>
27	Establecer las bases conforme a las cuales el IFE y la COPARMEX fomenten la educación ciudadana para el ejercicio libre, responsable, informado y razonado del voto durante el Proceso Electoral Federal 2011-2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Patronal de la República Mexicana SP.</li> </ul>
28	Fomentar la educación ciudadana para el ejercicio libre, responsable, informado y razonado del voto, así como el establecimiento de las bases y mecanismos operativos para coordinar la ejecución de diversas estrategias y actividades dirigidas a la participación de las Cámaras afiliadas a la "CONCANACO SERVYTUR" como Observadores Electorales en el Proceso Electoral Federal 2011-2012.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos</li> </ul>

## Lista de convenios DECEYEC (5/5)

### Convenios DECEYEC

N.	Objetivo	Instituciones
29	Elaboración de tres estudios relacionados con la perspectiva de género y no discriminación: Desigualdad, discriminación, acoso y violencia sexual en el Instituto Federal Electoral; Diagnóstico Institucional; Estudio sobre la salud, higiene y la seguridad laboral en el Instituto; y Análisis jurídico sobre la normatividad interna del Instituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Universidad Nacional Autónoma de México</li> </ul>
30	<p>-Coordinar actividades dirigidas a la investigación sobre la participación ciudadana en las regiones indígenas del país, sobre el nivel de representación política de los ciudadanos.</p> <p>-Diseño e instrumentación de programas de promoción de la participación cívica y del voto libre y secreto.</p> <p>-Apoyo de las campañas de difusión para la actualización del padrón electoral y apoyo en la elaboración de estudios que conllevan a la identificación y conteo de la población indígena en dichas regiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (1/3)

Convenios CDD		
N.	Objetivo	Instituciones
1	Establecer las bases de colaboración académica entre la Universidad y el IFE en materia de formación, capacitación y actualización de sus servidores públicos, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Guanajuato</li> </ul>
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla</li> </ul>
3		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Ciudad Juárez</li> </ul>
4		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca</li> </ul>
5		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Guadalajara</li> </ul>
6		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad del Caribe</li> </ul>
7		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Veracruzana</li> </ul>
8		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad de Sonora</li> </ul>
9		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Querétaro</li> </ul>
10		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Baja California</li> </ul>
11		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colegio Mexico</li> </ul>
12		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Tamaulipas</li> </ul>
13		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Autónoma de Zacatecas</li> </ul>
14		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Intercultural de Guerrero</li> </ul>
15		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Universidad Juárez del Estado de Durango</li> </ul>
16	Organización y realización del Concurso de Ensayo Político "Carlos Sirvent Gutiérrez". El concurso tuvo como finalidad reconocer e incentivar la reflexión sobre la democracia, los procesos políticos y sus actores en México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (2/3)

Convenios CDD		
N.	Objetivo	Instituciones
17	Establecer las bases y mecanismos operativos entre el INMUJERES y el IFE para que, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, desarrollen y realicen conjuntamente acciones para la incorporación e institucionalización de la perspectiva de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de las Mujeres</li> </ul>
18	Establecer las bases y los mecanismos de colaboración institucional entre el INALI y el IFE para organizar eventos de carácter académico en materia de elecciones, democracia y participación ciudadana como foros, mesas redondas y conferencias en entidades federativas con núcleos importantes de población indígena, así como producir materiales informativos sobre estos temas, en las lenguas indígenas que se reconocen en el Catálogo de las Lenguas Indígenas Nacionales: Variantes Lingüísticas de México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Nacional de Lenguas Indígenas</li> </ul>
19	Establecimiento de vínculos institucionales entre el IFE y el Archivo General de la Nación en materia de formación, capacitación, actualización, intercambio de experiencias, colaboración conjunta en proyectos institucionales y demás actividades similares que contribuyan a la eficaz administración de documentos institucionales de las partes, entendida como el conjunto de métodos y prácticas destinados a planear, dirigir y controlar la producción, circulación, organización, conservación, uso, selección y destino final de los documentos de archivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IFE-Archivo General de la Nación</li> </ul>
20	Establecer las bases de colaboración institucional entre "LAS PARTES", con la finalidad de que "EL IFE" proporcione apoyo académico, técnico y especializado para que "EL IEPCJ" pueda implementar, dentro del ámbito de su competencia, el Programa de Acompañamiento Ciudadano y el Campus Virtual desarrollados por "EL IFE".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituto Electoral y de Participación ciudadana de Jalisco</li> </ul>
21	Realización del "Foro Nacional: Poblaciones Afrodescendientes en México, 2012".	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación</li> </ul>
22	Creación y desarrollo del Portal Elecciones en México	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 32 Institutos electorales locales</li> </ul>

## Lista de convenios CDD (3/3)

### Convenios CDD

N.	Objetivo	Instituciones
18	Establecer las bases de colaboración entre el CONACYT y el IFE para el cumplimiento de sus respectivos fines a través de estudios sobre diversas líneas de investigación en temas electorales y de participación ciudadana para aplicar el conocimiento, el desarrollo tecnológico, la innovación y la formación de recursos humanos, así como el fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica que requiere el país; lo anterior mediante convenios específicos que establezcan derechos y obligaciones, así como aportaciones económicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología</li> </ul>
19		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y la Fundación de Colosio A.C. del PRI.</li> </ul>
20		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y el Instituto Nacional de Investigación, Formación Política y Capacitación en Políticas Públicas y Gobierno del PRD.</li> </ul>
21	Establecer las bases y los mecanismos en materia de formación, capacitación y actualización de su personal, simpatizantes y militantes, a través de la organización de cursos, seminarios, conferencias y talleres; así como la elaboración de análisis, estudios, investigaciones y demás actividades similares que contribuyan a la realización de los fines institucionales de "LAS PARTES" Y que propicien la promoción y fomento de la cultura política democrática	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y el Instituto de Estudios Sociopolíticos y Económicos, Autogestión y Poder Popular A.C. del PT</li> </ul>
22		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convenio General de Colaboración entre el IFE y la Fundación por la Socialdemocracia de las Américas A.C. (Convergencia)</li> </ul>
23		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Rafael Preciado (PAN)</li> </ul>
24	Realización del "XXIII CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS ELECTORALES"	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedad Mexicana de Estudios Electorales</li> </ul>
25	Promoción del desarrollo de competencias en las ciudadanas y los ciudadanos para participar en el ejercicio de sus derechos fundamentales y sus derechos políticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederación Patronal Mexicana S.P.</li> </ul>

## Lista de convenios CAI (1/2)

Convenios CAI		
N.	Objetivo	Instituciones
1	Identificar y promover acciones de intercambio de información, de cooperación y de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registraduría Nacional del Estado Civil de Colombia</li> <li>▪ Consejo Nacional Electoral de Colombia</li> </ul>
2	Incrementar la cooperación entre los organismos electorales que forman parte de la Unión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tribunal Federal Electoral</li> <li>▪ Comisión Estatal Electoral de Puerto Rico</li> </ul>
3	Identificar y desarrollar proyectos en elecciones y gobernabilidad democrática, con la conjunción única de recursos que los socios pueden proporcionar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad de Asistencia Electoral de las Naciones Unidas</li> <li>▪ Fundación Internacional para Sistemas Electorales</li> <li>▪ Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral</li> <li>▪ Elecciones Canadá</li> </ul>
4	Identificar y promover proyectos, programas y acciones tendientes a desarrollar un proceso de intercambio de información, conocimientos y experiencias que le faciliten a cada una de las instituciones identificar y evaluar los avances e innovaciones técnico- administrativas, que fortalezcan o actualicen su organización y práctica institucional en materia electoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo General del Poder Judicial de España</li> <li>▪ Junta Central Electoral de España</li> <li>▪ Dirección General de Política Interior del Ministerio del Interior de España</li> <li>▪ Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación</li> </ul>
5	Proporcionar a la Cancillería información para estar en posibilidad de verificar los datos proporcionados por los solicitantes de matrícula consular	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría de Relaciones Exteriores</li> </ul>
6	Establecer un marco de referencia para la interacción técnica entre las partes en materia de actividad electoral, educación cívica y promoción de la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jurado Nacional de Elecciones de Perú</li> </ul>
7	Promover la cooperación en las áreas prioritarias, mutuamente identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comisión Electoral Independiente de la India</li> </ul>
8	Renovar y ampliar los trabajos de colaboración conjunta dirigidos al fortalecimiento de la democracia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundación Internacional para Sistemas Electorales</li> </ul>



## Lista de convenios CAI (2/2)

Convenios CAI		
N.	Objetivo	Instituciones
9	Establecer un marco de cooperación bilateral en materia electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización de los Estados Americanos</li> </ul>
10	Impulsar proyectos y programas de intercambio, consulta, cooperación y asistencia técnica bilateral, sobre temas relacionados con la administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Autoridades Electorales de Europa</li> </ul>
11	Identificar, promover y ejecutar de manera conjunta proyectos de intercambio, cooperación y asistencia técnica sobre temas que contribuyan a la profesionalización de la administración electoral y a la difusión de valores y prácticas democráticas, en los que puedan participar y de los que puedan beneficiarse instituciones y organismos electorales de África y América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituto Electoral del Sur de África</li> </ul>
12	Establecer mecanismos de intercambio dirigidos a fortalecer diversas áreas de la cultura política y los procesos electorales de ambos países, incluyendo la educación cívica y el uso de tecnologías electorales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comisión Electoral Central de la Federación de Rusia</li> </ul>
13	Extender la vigencia del Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el JNE y el IFE, a fin de mantener el margen de acción establecido entre ambas partes en el campo de la educación y formación cívica ciudadana, así como en la promoción de valores y la cultura democrática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jurado Nacional de Elecciones de Perú</li> </ul>
14	Fortalecer la cooperación e intercambio en materia de administración electoral entre la Asociación de Autoridades Electorales de Europa y el Instituto Federal Electoral de México, a través de la realización de talleres internacionales de administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación de Autoridades Electorales de Europa</li> </ul>
15	Establecer los mecanismos formales mediante los cuales colaborarán permanentemente para fortalecer e incrementar la presencia de México a nivel internacional en materia de administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Relaciones Exteriores</li> </ul>
16	Establecer un marco general de cooperación para desarrollar esquemas de intercambio de alto nivel entre funcionarios de ambas instituciones en temas relacionados con la administración electoral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal Superior Electoral de Bolivia</li> </ul>

# **VII. Diagnóstico organizacional – DEOE**

# **A. Entendimiento DEOE**

## Para el análisis de la DEOE, se obtuvo información de documentos existentes y de entrevistas con los principales funcionarios del área

### Documentos Analizados

Nombre	Descripción
Manual de Organización General 2009	Descripción de labores asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político-electorales
Reglamento Interior de Trabajo	Documento interno
Plan Integral del Proceso Electoral 2011-2012	Documento con la planeación estratégica de la ejecución de las elecciones
Calendario Integral del Proceso Electoral	Listado de actividades realizadas en el periodo electoral por las diferentes áreas del IFE
Documento con la descripción de los sistemas utilizados en la DEDE	Detalle de los sistemas informáticos
Informe sobre las sesiones de las juntas Nacional (Abril)	Detalle de sesiones de las juntas del mes de Abril
Distritos por Jefatura de Departamento	Número de distritos por Jefatura y Circunscripción
Informes sobre las sesiones de Consejos Locales y Distritales	Detalle de sesiones de las juntas del periodo electoral 2011 - 2012
Documento de propuesta de estructura	Descripción de la propuesta y diagnóstico interno
Documentos de Visitas de supervisión a JL	Documentos con el detalle de los objetivos de las visitas a las juntas locales
Taller con vocales locales y distritales	Taller de análisis de órganos desconcentrados
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

### Entrevistas

	Nombre	Área
1	Prof. Miguel Ángel Solís	Directos Ejecutivo de Organización Electoral
2	Prof. Gerardo Martínez	Director de Estadística y Documentación Electoral
3	Lic. Miguel Ángel Patiño	Director de Operación Regional
4	Lic. María del Carmen Colín	Directora de Planeación y Seguimiento
5	Lic. Marlena Duarte	Subdirectora de Planeación y Seguimiento
6	Lic. María de los Ángeles Gil	Subdirectora Plurinominal de la IV Circunscripción

## Adicionalmente, se realizaron dos talleres con vocales de las juntas locales y distritales en el que estuvieron representados 13 estados de la República

### Taller Juntas Locales

Vocalía	Nombre	Estado
Ejecutivo Local	Lic. Pablo Sergio Aizpuru Cárdenas	San Luis Potosí
Secretario Local	Lic. María Magdalena Pérez Ortiz	Baja California
	Lic. Alejandro Gómez García	Chihuahua
	Mtro. Ignacio Mejía López	Edo. De México
DEOE	Ing. Liliana Martínez	Tamaulipas
DERFE	Hugo benjamín Zamora Solórzano	Tlaxcala
	Lic. Josué Cervantes Martínez	DF
DECEYEC	Jorge Anaya Lechuga	Chiapas
	Martín González Muñoz	Nuevo León

### Taller Juntas Distrital

Vocalía	Nombre	Estado
Ejecutivo Distrital	José Efraín Morales Jurado	JD 13, Valle de Santiago, Guanajuato
	Fortino Rubén Pérez Vendrell,	JD 01, Cd. Altamirano, Guerrero
DEOE	Miguel Ángel García Onofre	JD 14, Izúcar de Matamoros, Puebla
	Teresa Galván Barragán.	JD 03, Zihuatanejo, Guerrero
DERFE	Ing. Filemón Sacramento Gómez Montes	JD 11, Pénjamo, Guanajuato
	Ing. María Isabel Aguilar Sánchez	JD 02, Lagos de Moreno, Jalisco
DECEYEC	Lorena del Socorro García Chávez	JD 09, Chihuahua
	Elodia Susana Flores Xelhuantzi	JD 02, Tlaxcala

# Las funciones de la DEOE vienen determinadas en el artículo 41.3 de la Constitución y tiene su mandato específico en el COFIPE, entre otras normas

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 41.3:

III. La organización de las elecciones federales es una función estatal que se realiza a través de un organismo público autónomo denominado Instituto Federal Electoral

## Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE) - Artículo 130

### Atribuciones DEOE

- a) Apoyar la integración, instalación y funcionamiento de las juntas ejecutivas locales y distritales
- b) Elaborar los formatos de la documentación electoral, para someterlos por conducto del secretario ejecutivo a la aprobación del Consejo General
- c) Proveer lo necesario para la impresión y distribución de la documentación electoral autorizada
- d) Recabar de los consejos locales y de los consejos distritales, copias de las actas de sus sesiones y demás documentos relacionados con el proceso electoral
- e) Recabar la documentación necesaria e integrar los expedientes a fin de que el Consejo General efectúe los cómputos que conforme a este Código debe realizar
- f) Llevar la estadística de las elecciones federales
- g) Asistir a las sesiones, sólo con derecho de voz, de la Comisión de Organización Electoral y, durante el proceso electoral, a la de Capacitación y Organización Electoral

Área	Atribuciones específicas COFIPE - DEOE						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
Dirección Ejecutiva de Organización Electoral	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dirección de Estadística y Documentación Electoral	✓	✓	✓			✓	
Dirección de Operación Regional	✓		✓	✓	✓		
Dirección de Planeación y Seguimiento	✓						

Fuente: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y COFIPE

# DEOE tiene 4 grandes objetivos específicos del área que contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión del Instituto

IFE

Misión

Visión

Objetivos

Misión DEOE

- Proveer medios materiales y técnicos idóneos para garantizar la autenticidad y efectividad del sufragio, la emisión del voto libre y secreto por parte de la ciudadanía, la legalidad y certeza de los cómputos.
- Integrar y dar a conocer la Estadística de las Elecciones Federales por sección, municipio, distrito, entidad federativa y circunscripción plurinominal.
- Apoyar a las juntas ejecutivas y a los consejos locales y distritales del IFE para que realicen los fines del Instituto, y cumplan, en sus respectivos ámbitos de competencia y responsabilidad, con los programas institucionales, así como con los acuerdos del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva, de manera eficiente y eficaz.
- Aplicar un enfoque integral de planeación en el desarrollo de las funciones de organización electoral con base en criterios de equidad y racionalidad financiera.

Objetivos Específicos DEOE

1

Asegurar la realización de las elecciones federales a través de la preparación eficaz y oportuna de la ubicación e instalación de las casillas electorales

2

Garantizar el diseño, producción y distribución de materiales y documentación electoral

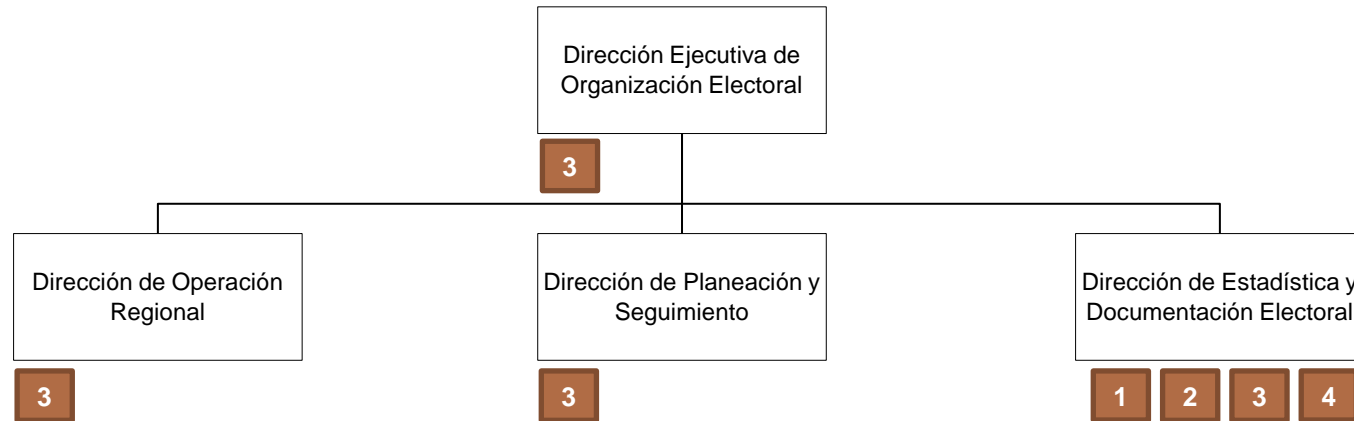
3

Realizar el conteo electoral y llevar y difundir las estadísticas relacionadas con las elecciones federales

4

Apoyar la integración y funcionamiento de las juntas ejecutivas y consejos locales y distritales, a través de lineamientos y la contratación de personal temporal para la realización de sus funciones

## Adicionalmente, DEOE ha establecido 4 proyectos específicos enfocados a mejorar aspectos de cara al proceso electoral de 2015



### Proyectos Específicos



Estos proyectos enfocarán el tiempo de los colaboradores del área de DEOE como preparación al periodo electoral 2014 – 2015, y recaen principalmente en la Dirección de Estadística y Documentación Electoral



# DEOE ejecuta 4 funciones sustantivas y una adjetiva generando productos y servicios para la ciudadanía, el IFE, partidos políticos y personal de las casillas

	Función / Proceso	Servicio/ Producto	Central	Local/Distrital	Cliente
Sustantivos	1 Logística y organización de elecciones	Información de la jornada electoral	Planeación, diseño y ejecución	Apoyo	Presidente de la casilla electoral
		Integración de casillas electorales (más de 140 mil)	Planeación, organización y seguimiento	Aprobación y Propuestas	Ciudadanía
		Documentación y material electoral	Planeación, diseño y ejecución	Recepción y distribución	IFE
	2 Estadística electoral	Publicación de análisis y estadísticas	Analizar	Análisis y Recopilación	Partidos Políticos
		Sistemas de Informática (2 sistemas)			Ciudadanía
	3 Resultados electorales	Conteo	Planeación, consolidación y seguimiento	Conteo y consolidación	Partidos Políticos
		Reconteo			Ciudadanía
	4 Monitoreo y control de órganos desconcentrados (32 Locales 300 Distritales)	Funcionamiento según los lineamientos de órganos desconcentrados	Definición de lineamientos y normas y supervisión	Coordinación	Partidos Políticos
					Ciudadanía
	5 Planeación de presupuesto e indicadores de gestión	Metas, indicadores y objetivos	Planeación, coordinación y seguimiento	Elaboración de reportes	IFE
		Reportes de gestión			

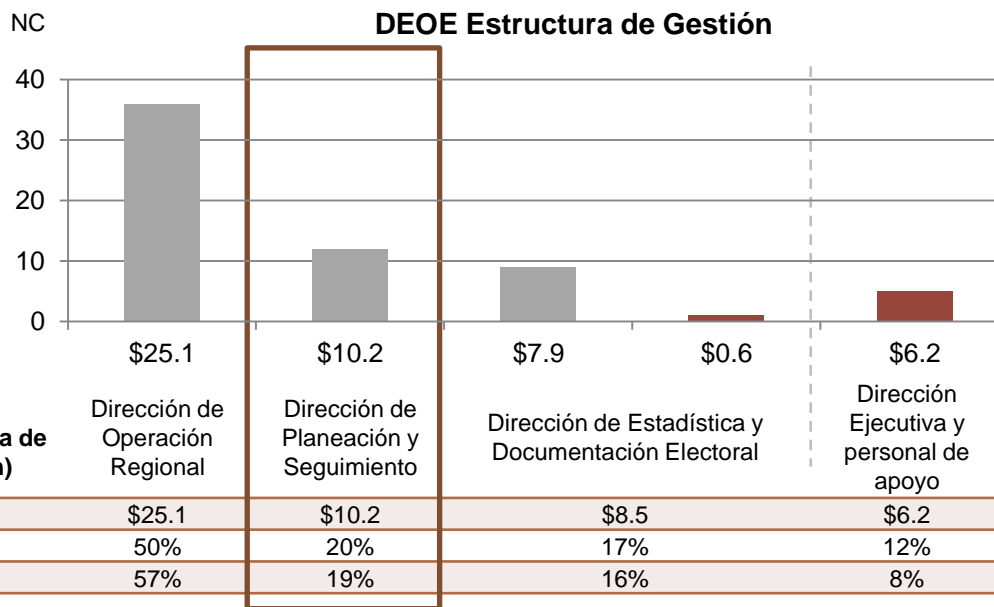
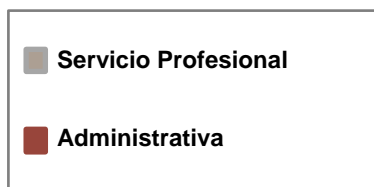
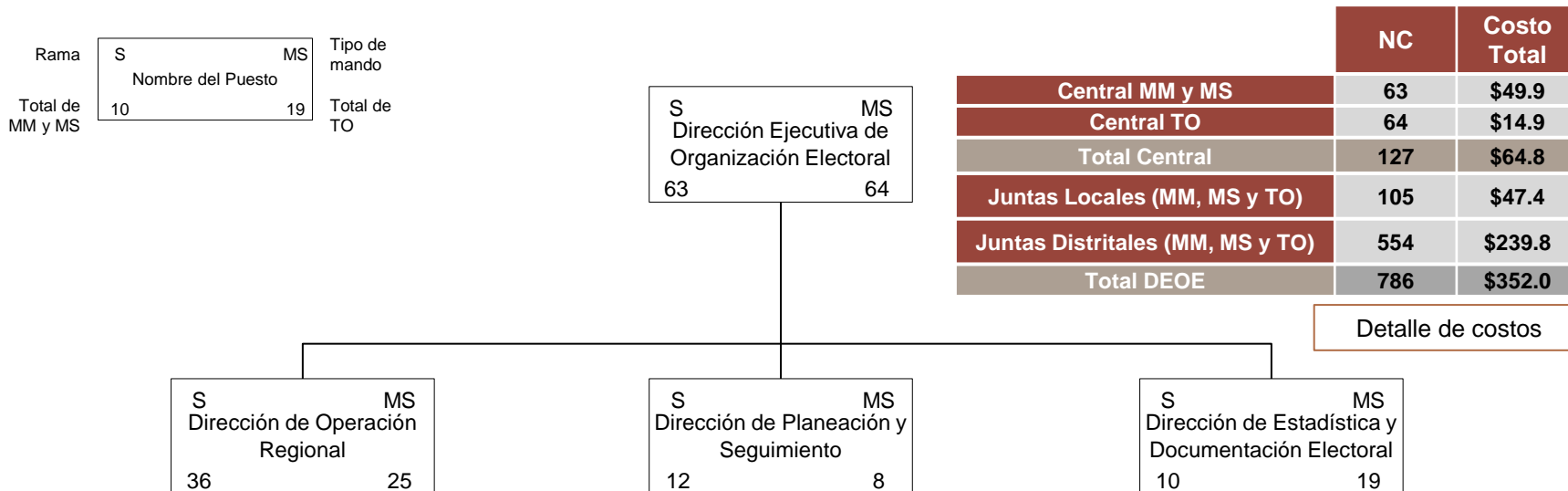


Estacionales (funciones electorales)



Funciones de ejecución continua

# DEOE opera centralmente a través de 127 colaboradores, generando un costo nominal aproximado de \$64.8 mdp anuales en el nivel central

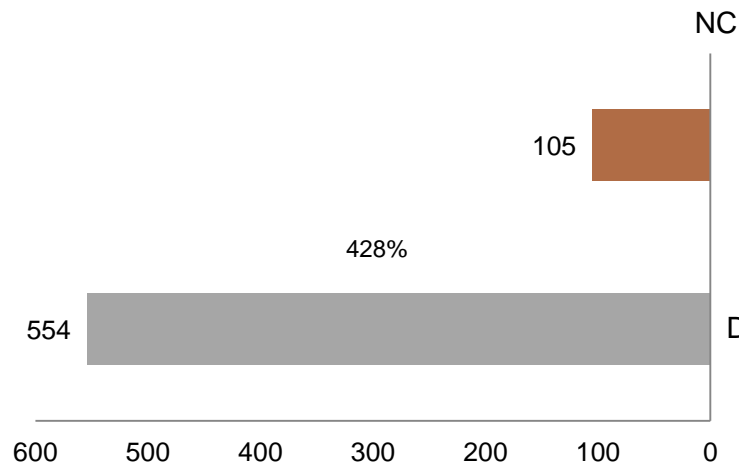


A= Administrativa  
 E= Honorario Eventual  
 P= Honorario Permanente  
 S= Servicio Profesional

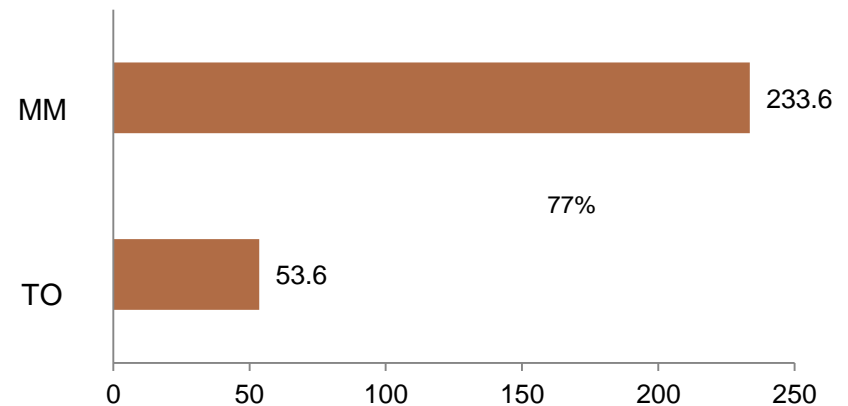
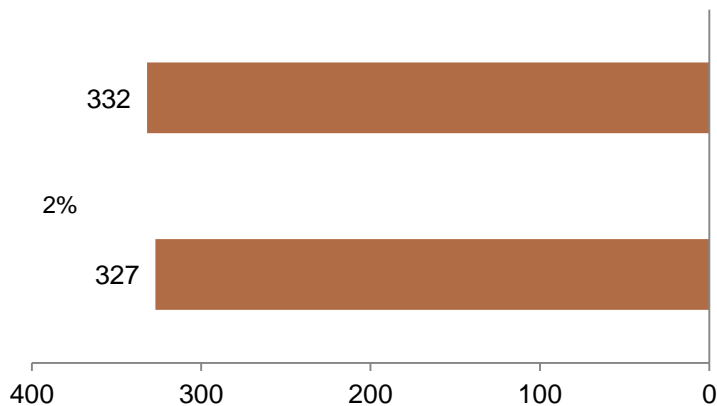
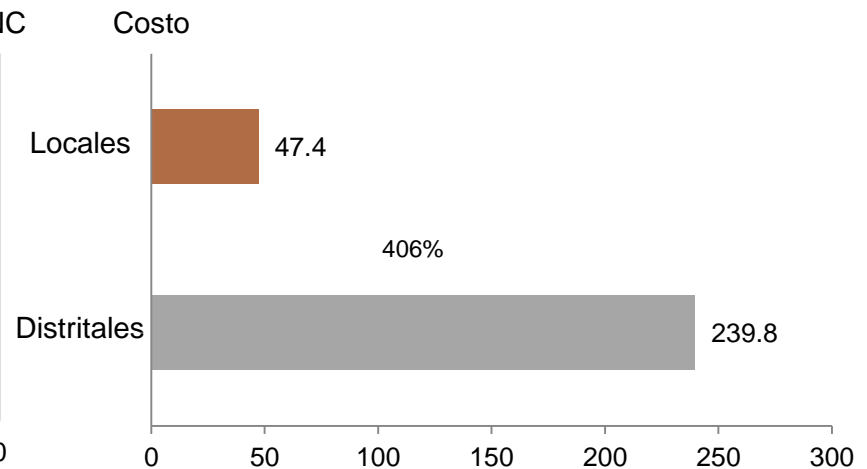
Números en millones de pesos

# La DEOE tiene en órganos desconcentrados (OD) 659 colaboradores distribuidos en Vocalías Locales y Distritales generando un costo de \$287.2 mdp\*

Número de colaboradores total OD: 659



Costo total OD: \$287.2 mdp\*



Número de colaboradores total Central: 127

Costo total Central: \$ 64.8 mdp

Número de colaboradores total OD: 659

Costo total OD: \$287.2 mdp\*

## **B. Diagnóstico DEOE**

# Se identifican 3 principales hallazgos que ofrecen oportunidades que van desde aspectos de modernización hasta una potencial sinergia estratégica



Hallazgos	Descripción	Oportunidades
1. Falta claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local de DEOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura presenta un exceso en los niveles de supervisión, especialmente a nivel central y tramos de control cortos que representan una excesiva división del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades de modernizar la estructura por medio de la optimización de líneas de reporte y tramos de control, generando adicionalmente ahorros en DEOE</li> </ul>
2. Existen importantes oportunidades de sinergia con la actividad de DECEYEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEOE y DECEYEC llevan a cabo funciones similares, no sólo a nivel central sino también a nivel de órganos desconcentrados, evidenciando exceso de recursos para tales funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan oportunidades de consolidación importantes en esfuerzos y recursos apalancando mayor eficiencia en la administración y ejecución del proceso electoral</li> </ul>
3. Falta de una figura jerárquica que apoye a la Secretaría Ejecutiva en una efectiva directriz de las operaciones del proceso electoral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifica la necesidad de una cabeza que dirija las operaciones del proceso, registro y prerrogativas electorales con el alcance y atribuciones debidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La oportunidad yace en el enfoque completo del Secretario Ejecutivo en lo táctico por medio de una figura responsable del proceso electoral con sus respectivas atribuciones</li> </ul>

## **B.– Diagnóstico - Hallazgo 1**

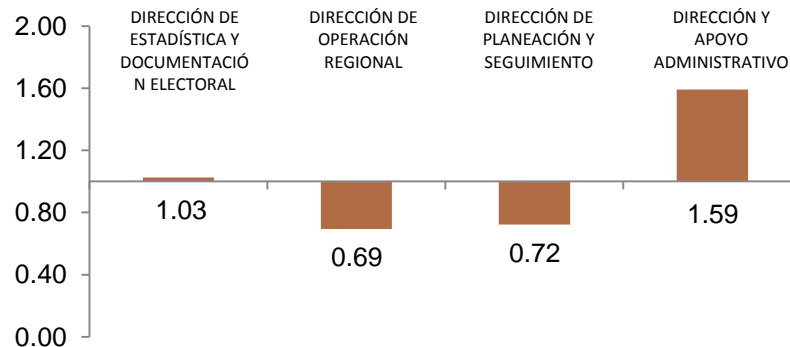
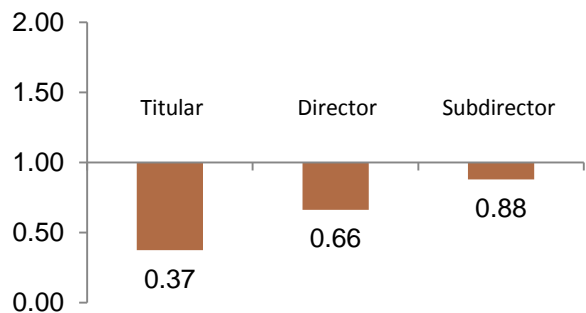
Falta de claridad en los roles y responsabilidades en la estructura central y local de DEOE

# Falta claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local de DEOE, especialmente en temas de seguimiento

Proceso/Función	Rol			
	Central	Local	Distrital	Mesa Dir. De Casilla
Documentación y Material	Diseñar, Producir, Distribuir	Coordinar	Recibir y distribuir	Ejecutar
Estadísticas	Diseñar y Consolidar Difundir	Concentrar Difundir	Recopilar Difundir	
Logística de Casillas: Instalación y Funcionamiento	Normar y Seguimiento	Monitoreo y Soporte	Ejecutar	Ejecución
Resultados Elecciones	Normar y Consolidar Validar	Coordinar, Concentrar Validar	Recopilar Validar	Generar Resultado
Asistencia y Logística Electoral	Normar, Coordinar, Dar Seguimiento	Coordinar, Ejecutar	Coordinar, Ejecutar	Ejecutar
Integración y Funcionamiento de Órganos Desconcentrados (oficinas municipales)	Normar, Coordinar y Seguimiento	Coordinar, Ejecutar	Ejecutar	Ejecutar
Administrar y Operar Sistemas Informáticos	Normar, Diseñar, Seguimiento	Ejecutar, Coordinar	Ejecutar	
Evaluación	Diseñar, Desarrollar, Distribuir, Consolidar	Ejecutar, Coordinar		

Posibles sinergias con DECEYEC

## Costo de Supervisión



# Asimismo, el diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una clara reducción de los tramos de control

## Perspectiva

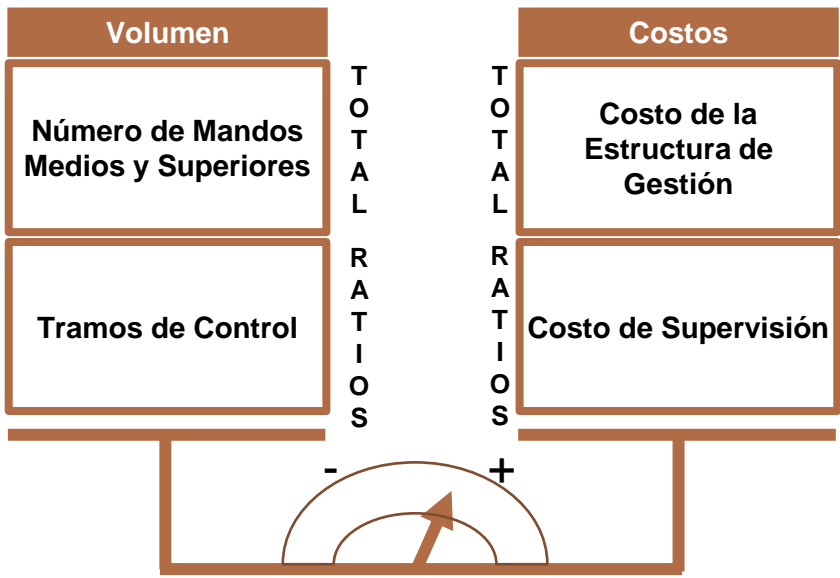
Administración de la estructura de gestión

**Tendencia**

- Acotación de niveles jerárquicos mediante la redefinición de responsabilidades para alcanzar una entrega oportuna de servicios

**Alineación a la tendencia**

DEOE



**Resultados**

- Mayor enfoque en resultados
- Estructura de gestión oportuna y eficiente
- Mayor interacción entre áreas
- Acercamiento de servicios a destinatarios finales

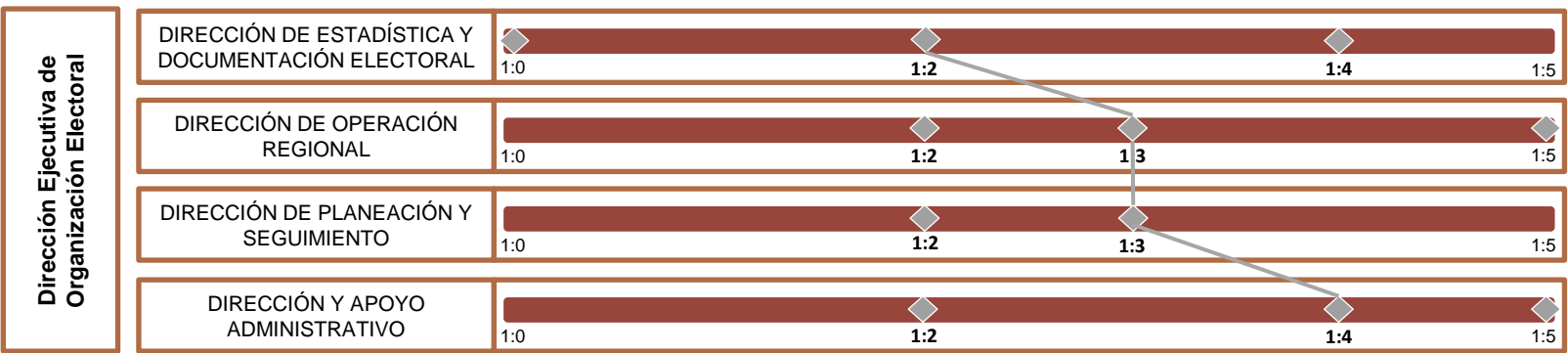
● Alineación alta

◐ Alineación media

◑ Poca alineación

○ Alineación baja

## Tramos de control DEOE



Tendencia tramo de control

1:6



# Los roles que realizan los subdirectores y jefes son muy similares y permiten reducir el número de niveles jerárquicos, generando un ahorro de 12.6 mdp año

Nivel		Normativo	Diseño	Monitoreo y Control	Ejecución	NC	Costeo (mdp)
Central	1	Director Ejecutivo				1	\$ 3.2
	2	Director				3	\$ 6.9
	3	Subdirector				10	\$ 10.7
	4	Jefe de Departamento				25	\$14.5
Loca / distrital	6	Vocal Local				32	\$ 34.1
	7	Vocal Distrital				300	\$199.5
	8	Mesas Directivas de Casilla				ND	ND
						371	\$268.9

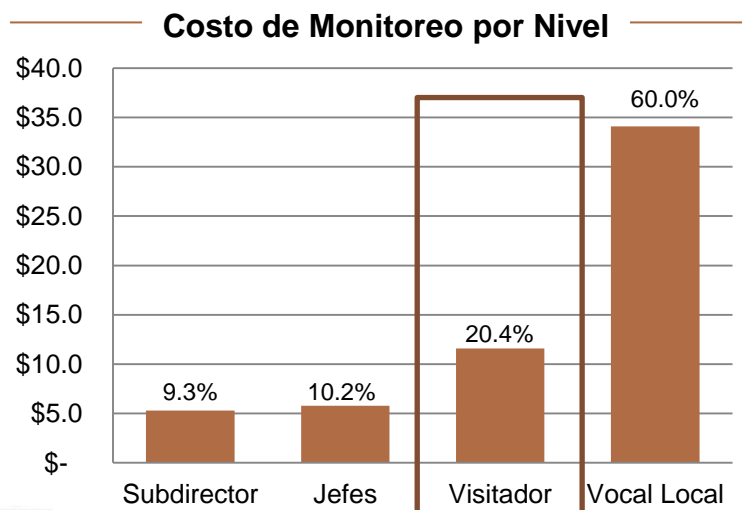
\$ 12.6

- El exceso de supervisión y tramos de control tan reducidos genera falta apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles de la jerarquía y/o número de supervisores
- La reducción de 1 nivel de supervisión a uno generaría ahorros en \$ 12.6 mdp en costo y 17 en número de plazas:

	Actual				Propuesta	Ahorros
	Subdirector	Jefe Dpto.	Total Actual	Promedio		
<b>NC</b>	10	25	35	17.5	18	17
<b>Costo (mdp)</b>	10.7	14.5	\$25.2	12.6	\$12.6	\$12.6

# Por último, no existe una clara distinción en los roles que ejercen los visitantes y los JD en DOR, tema que podría generar ahorros adicionales de \$11.6 mdp

Rol	Dirección de Operación Regional de DEOE	Vocalías DEOE	Costo de Supervisión		
Normativo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Director</b>                      NC: 1                      \$2.3                 </div>		\$1.2		
Diseño			\$1.1		
Monitoreo y Control	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Subdirector</b>                      NC: 5                      \$5.3                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Jefe Dpto.</b>                      NC: 10                      \$5.8                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Visitador</b>                      NC: 20                      \$11.6                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Vocal Local</b>                      NC: 32                      \$34.1                 </div>	\$56.8
Ejecución			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Vocal Distrital</b>                      NC: 300                      \$199.5                 </div>	\$199.5	



- No hay una clara distinción entre los roles que ejercen los visitantes y los jefes de departamento
- El nivel de visitador genera un costo adicional al rol de monitoreo y control del 20.4%
- La optimización de este nivel generaría ahorros de \$11.6 mdp por lo que los ahorros totales serían de \$ 24.2 mdp

	Ahorros Visitadores	Ahorros Nivel de supervisión	Ahorros Totales
<b>NC</b>	20	17	<b>37</b>
<b>Costo (mdp)</b>	\$11.6	\$12.6	<b>\$24.2</b>

## **B.– Diagnóstico - Hallazgo 2**

Oportunidades de sinergia con DECEYEC

# El diagnóstico realizado en DEOE y DECEYEC plantea a futuro dos alternativas estratégicas: 1) Ejecutar Sinergias Potenciales 2) Status Quo

## Alternativa estratégica

## Oportunidades de mejora

## Valoración

1

DECEYEC + DEOE

Sinergias Potenciales

- Fragmentación de proceso
- Duplicidad de funciones
- Estacionalidad
- Tramos de control
- Altos niveles de supervisión
- Falta de claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local

2

DECEYEC | DEOE

Status Quo

- Estacionalidad
- Tramos de control
- Altos niveles de supervisión
- Falta de claridad en la asignación y operación de roles y responsabilidades en la estructura central y local

1

Modernización Administrativa

2

Reducción de Costos

3

Visión Integral

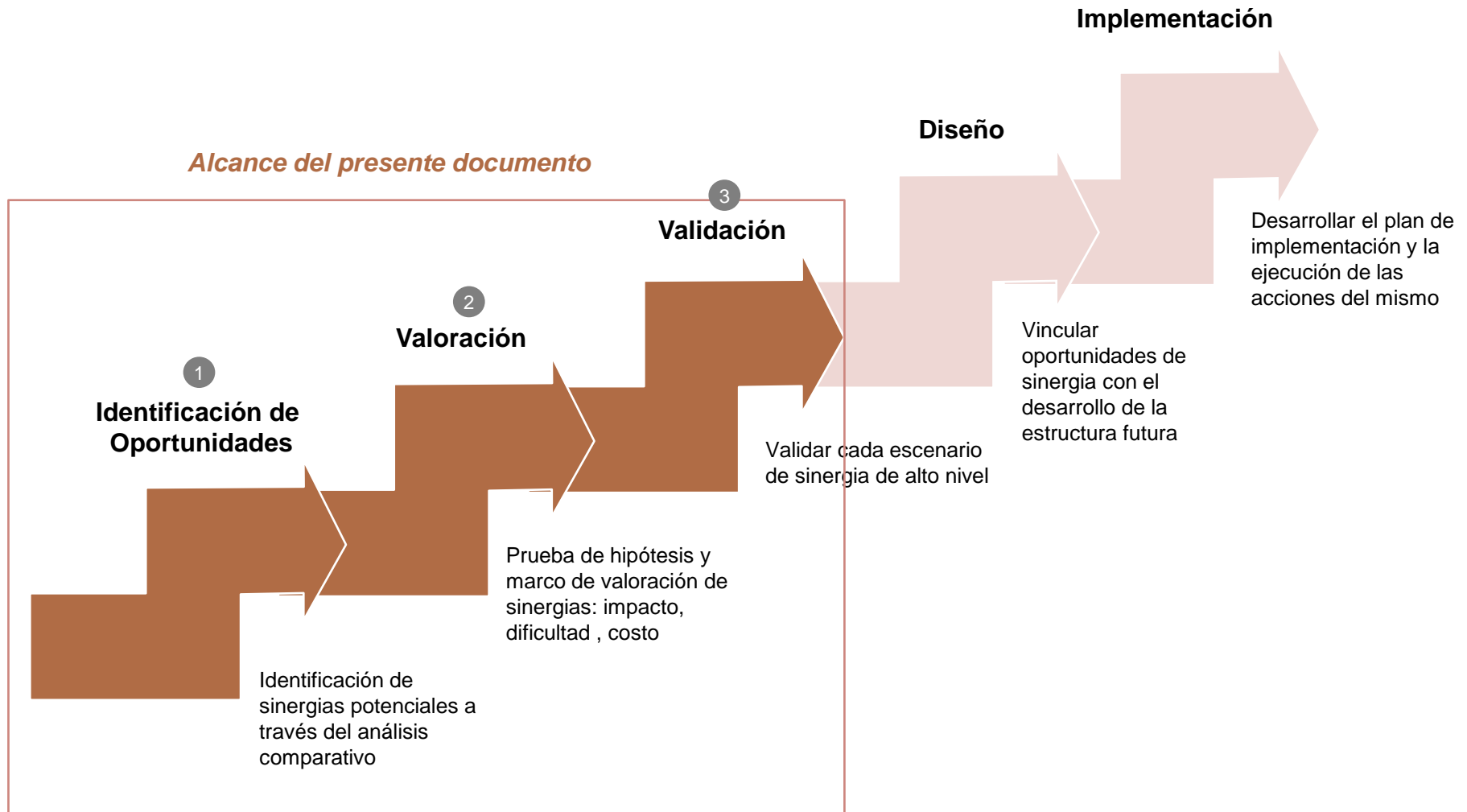
4

Economías de Escala Interna

5

Especialización

# La evaluación de las sinergias potenciales existentes entre las actividades y recursos de DEOE y DECEYEC ha sido realizada en 3 diferentes pasos



# La revisión de las actividades clave en DECEYEC y DEOE plantea una clara oportunidad en cuanto a la naturaleza similar de sus funciones



Actividades	DECEYEC		DEOE
	Dirección de Capacitación Electoral	Dirección de Operación Regional	Dirección de Estadística y Documentación Electoral
<b>Planeación</b>	Ambas direcciones ejecutivas llevan a cabo su planeación por un periodo de 9 meses		
<b>Evaluación</b>	Evaluación de procedimientos, materiales y sistemas		
<b>Reclutamiento y Selección</b>	CAEs	Vacantes en Juntas	
<b>Aprobación de Material</b>	Material de Capacitación		Material Electoral
<b>Logística</b>	Logística de Capacitación	Logística instalación de casillas	Logística de distribución de material
<b>Evaluación de Material</b>	Evaluación de Material de capacitación		Evaluación de Material Electoral
<b>Diseño y producción de Material</b>	Diseño y producción de material de capacitación		Diseño y producción de material de Electoral
<b>Monitoreo y control</b>	Duplicidad en función de Monitoreo y Control en Subdirector y Jefe de Departamento		
<b>Coordinación y Ejecución</b>	Los órganos desconcentrados comparten las mismas similitudes que se presentan a nivel central		



Funciones de naturaleza similar

# La validación de la oportunidad de sinergia se realizó a la luz de 5 criterios: modernización, costo, visión integral, economías de escala, especialización

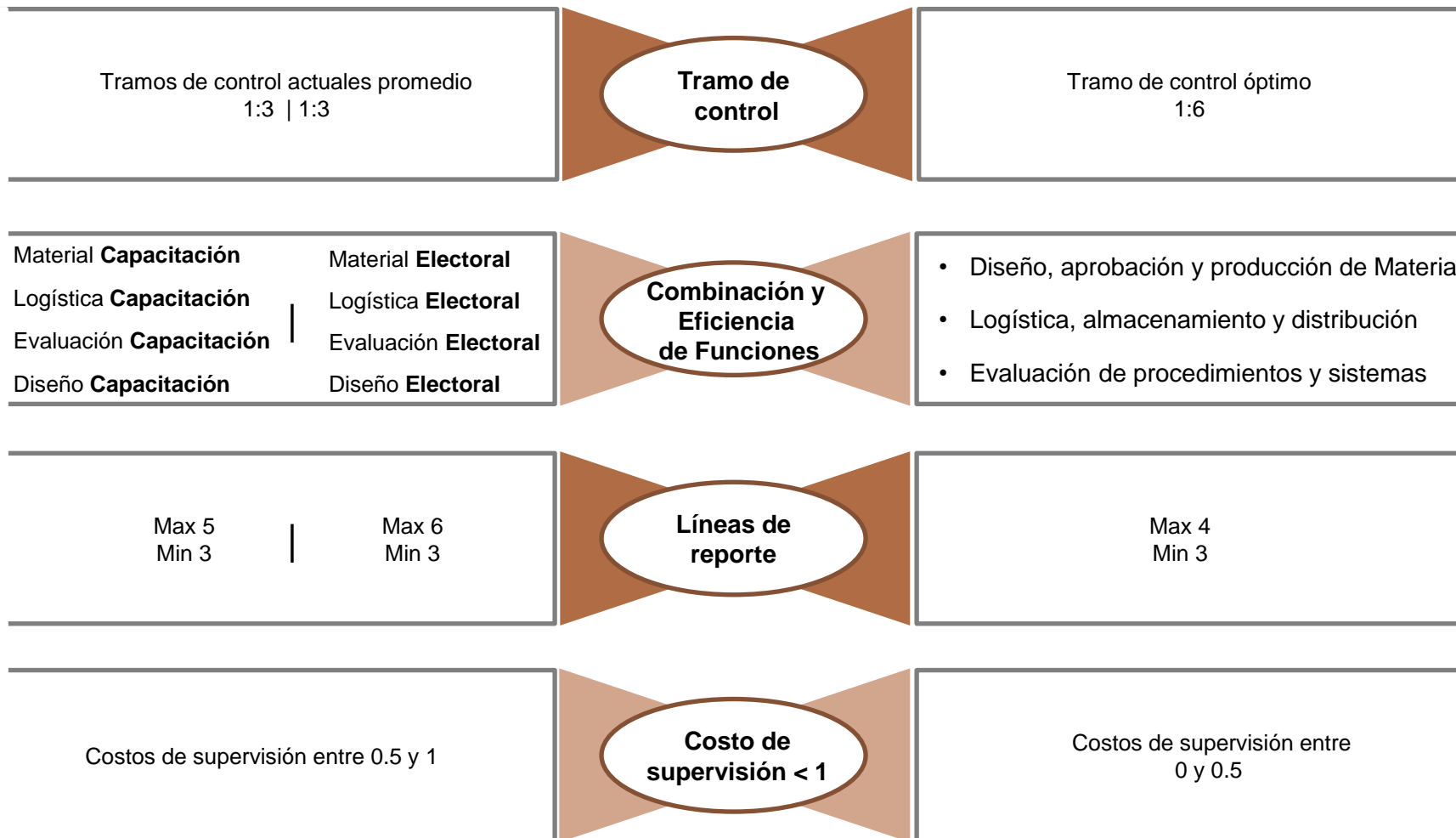


Criterio	Definición
1 <b>Modernización Administrativa</b>	Se refiere al grado de alineación de las alternativas respecto de prácticas líderes que atienden a tramos de control, costo de supervisión de actividades y eficiencia organizacional en general
2 <b>Reducción de Costos</b>	La eficiencia en el costo se determinó con base en el impacto económico de las distintas alternativas para ejecutar las funciones definidas (DEOE-DECEYEC en una misma área o por separado)
3 <b>Visión Integral de Proceso</b>	Se basa en la consolidación del proceso sustantivo del IFE, favoreciendo la visión y orientación de resultados integrales enfocados a los objetivos de área
4 <b>Economías de Escala Interna</b>	Se relaciona con las ventajas obtenidas en eficiencia de recursos (personas), por medio de la consolidación de unidades (áreas) de operación, principalmente en periodos no electorales
5 <b>Especialización</b>	Fomenta al personal a hacerse responsable y centrar en totalidad su conocimiento para cumplir actividades específicas (capacitación u organización electoral)

# El IFE también puede contar con un balance en diversas categorías para apalancar una modernización administrativa en DECEYEC Y DEOE

## DECEYEC | DEOE

## DECEYEC + DEOE





# Implementando acciones derivadas de este documento, el proceso de capacitación electoral puede obtener los siguientes ahorros potenciales

Área	Oportunidad de sinergia	Impacto	NC	Costo*
D de Capacitación Electoral	Integración de proceso electoral		13	\$12.3
D de Estadística y Documentación Electoral	Integración de proceso electoral		10	\$8.5
D de Operación Regional	Integración de proceso electoral		36	\$25.1
D de Planeación y Seguimiento	Consolidación de funciones		12	\$10.2
D de Seguimiento y Evaluación	Consolidación de funciones		6	\$5.7



DEOE y DECEYEC independientes			
DEOE	DEDE	\$8.5	\$331
	DOR	\$25.1	
	DPS	\$10.2	
	Juntas Local	\$47.4	
	Juntas Distrital	\$239.8	
DECEYEC	DCE	\$10.2	\$311.6
	DSE	\$5.7	
	Juntas Local	\$47.7	
	Juntas Distrital	\$238	
<b>TOTAL</b>		<b>\$642.6</b>	

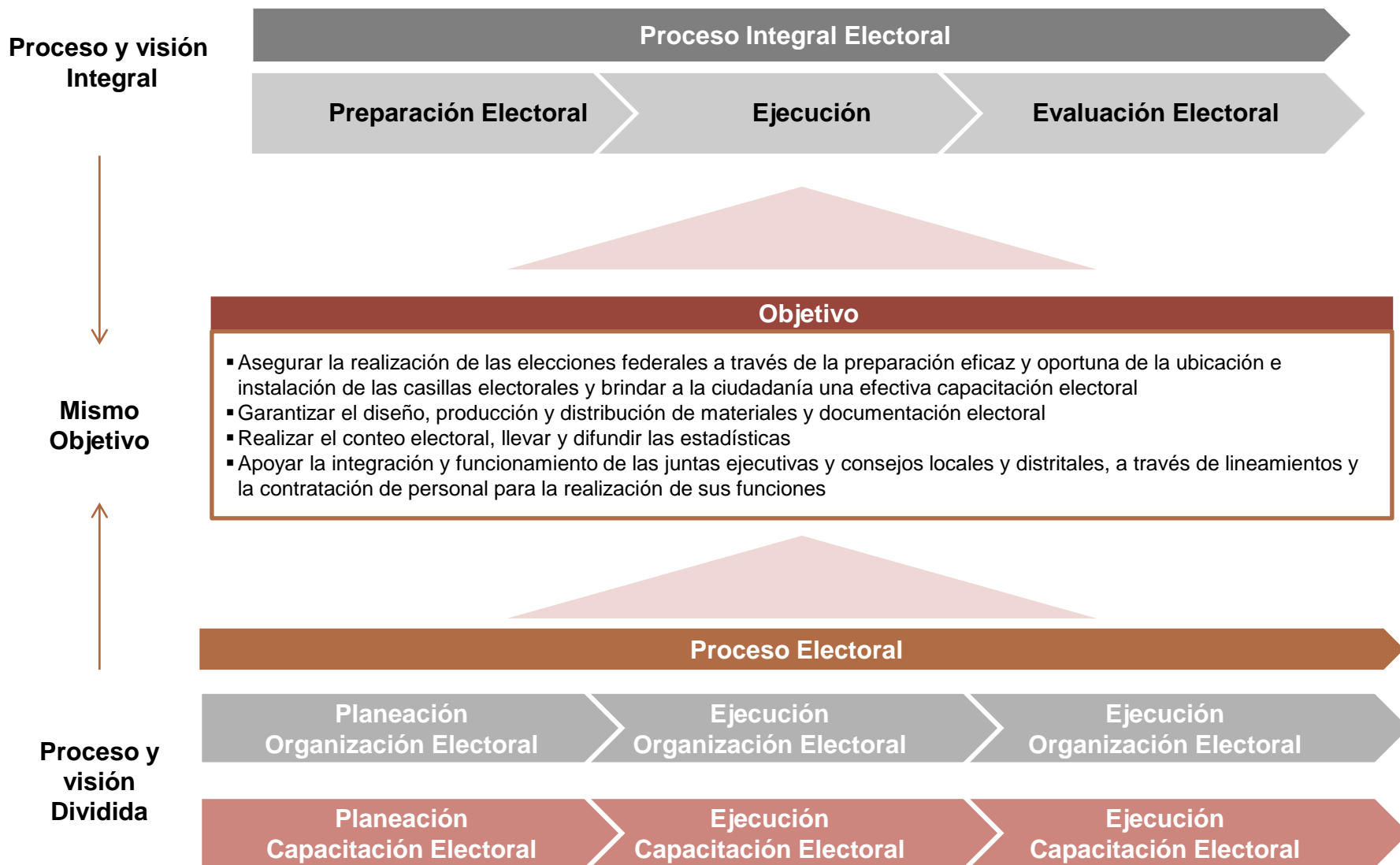
DEOE y DECEYEC Independientes (Eficiencia de un nivel organizacional)			
DEOE	DEDE	\$8.5	\$319.3
	DOR	\$13.43	
	DPS	\$10.2	
	Juntas Local	\$47.4	
	Juntas Distrital	\$239.8	
DECEYEC	DCE	\$7.22	\$297.6
	DSE	\$4.63	
	Juntas Local	\$47.7	
	Juntas Distrital	\$238	
<b>TOTAL</b>		<b>\$616.80</b>	

**4% de ahorro**

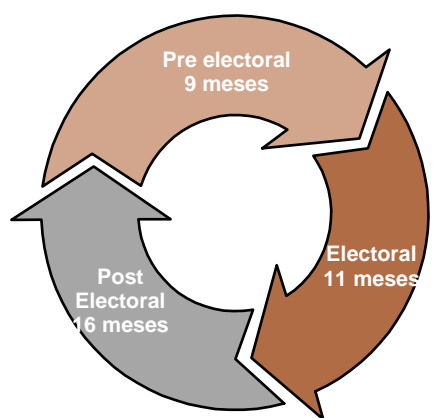
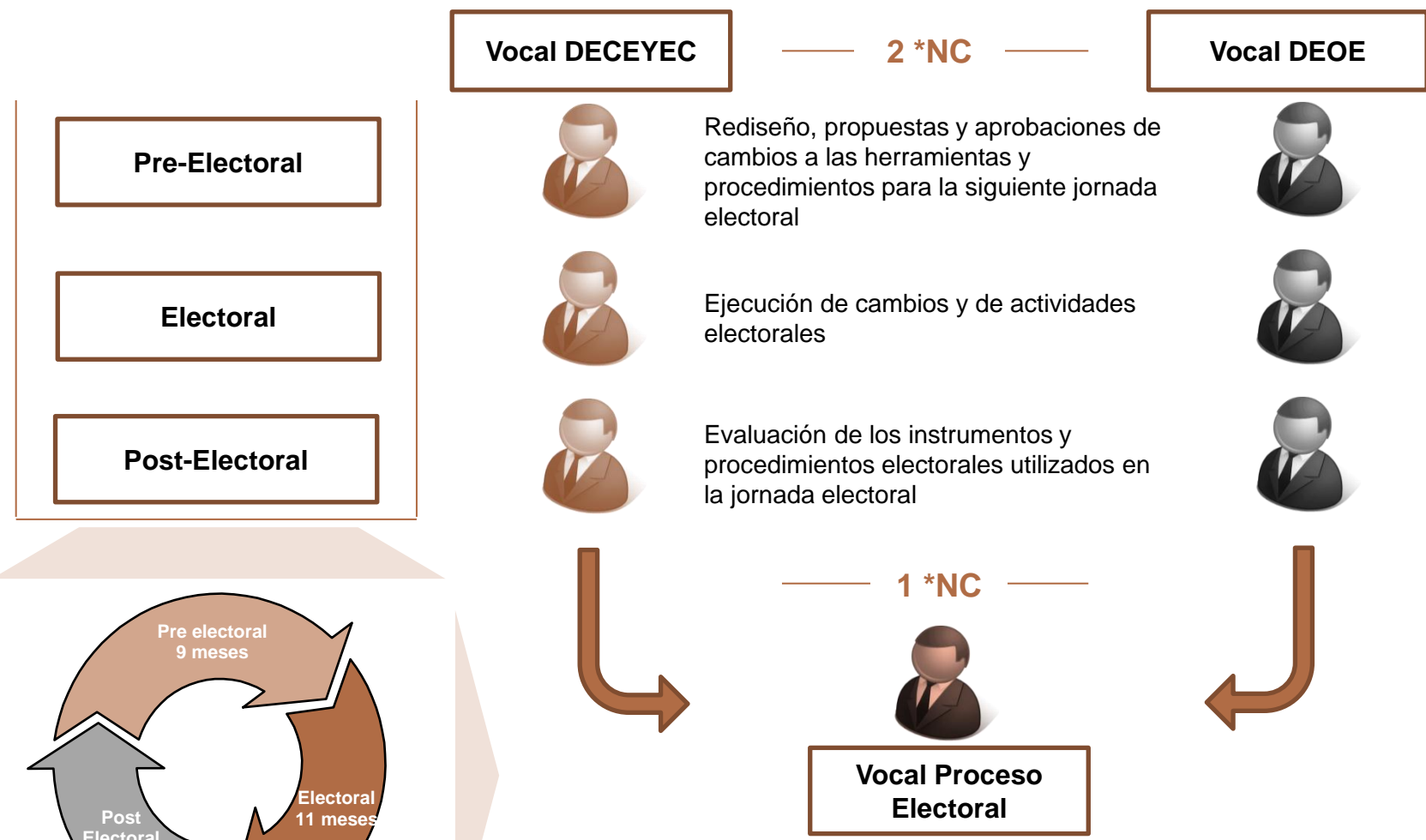
Sinergia Capacitación Electoral +	
DEDE	\$8.5
DOR	\$13.43
DPS	\$10.2
DCE	\$7.22
Juntas Local	\$61.30
Juntas Distrital	\$278.34
<b>TOTAL</b>	<b>\$378.99</b>

**41% de ahorro**

# El proceso electoral puede tomar un enfoque más estratégico y de mayor visión en una posibilidad de sinergia

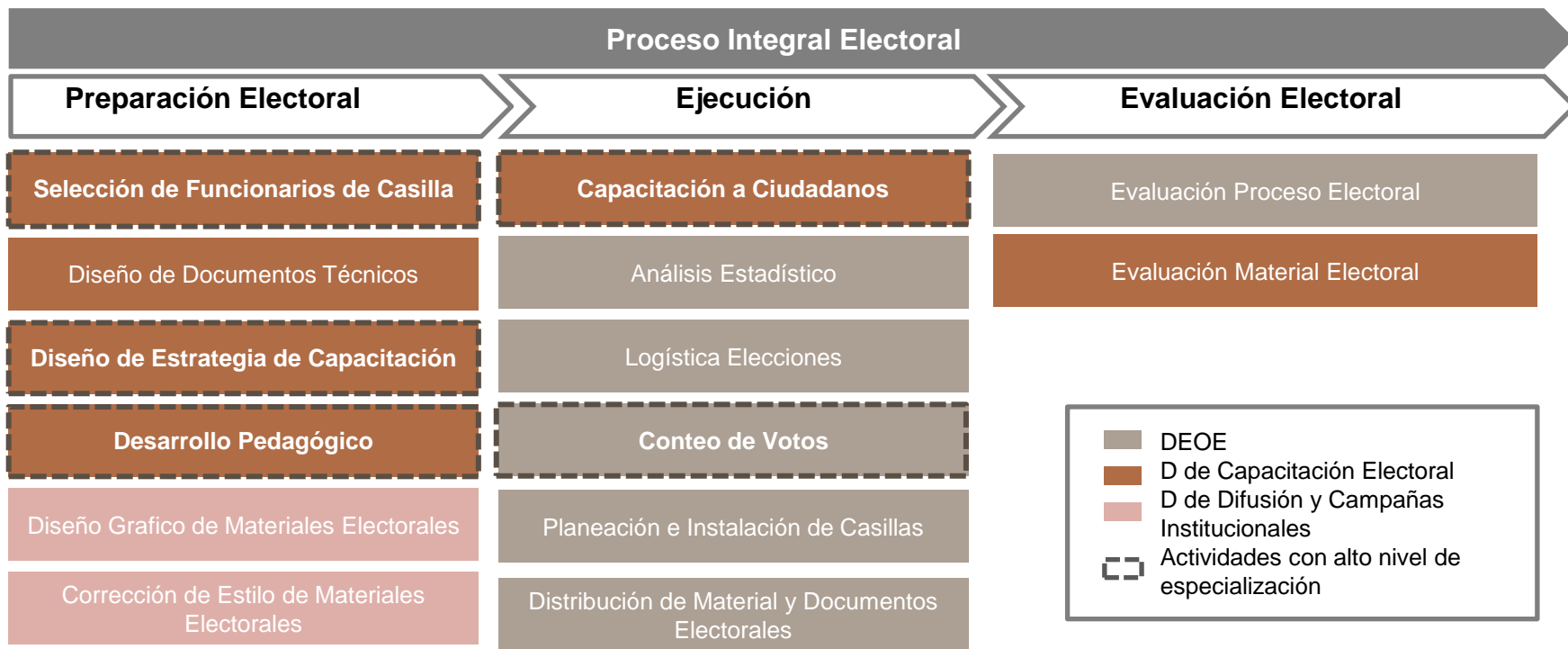


# En órganos desconcentrados existen importantes economías de escala consolidando las funciones de coordinación y ejecución



**Aprovechando recursos incluso en periodos no electorales obteniendo ventajas de costo** en coordinación y control de los auxiliares técnicos especializados en estructuras tipo durante todo el ciclo de operación con un solo vocal representante para DECEYEC y DEOE

# Sin embargo, la integración del proceso electoral puede debilitar el nivel de especialización de actividades sustantivas



La integración del proceso electoral puede pausar el nivel de especialización de las actividades sustantivas al sacrificar el nivel de enfoque y concentración de los recursos en las actividades



# Recomendamos al IFE fusionar ambas áreas para capturar altos beneficios cualitativos y cuantitativos, a pesar del impacto potencial de esta iniciativa



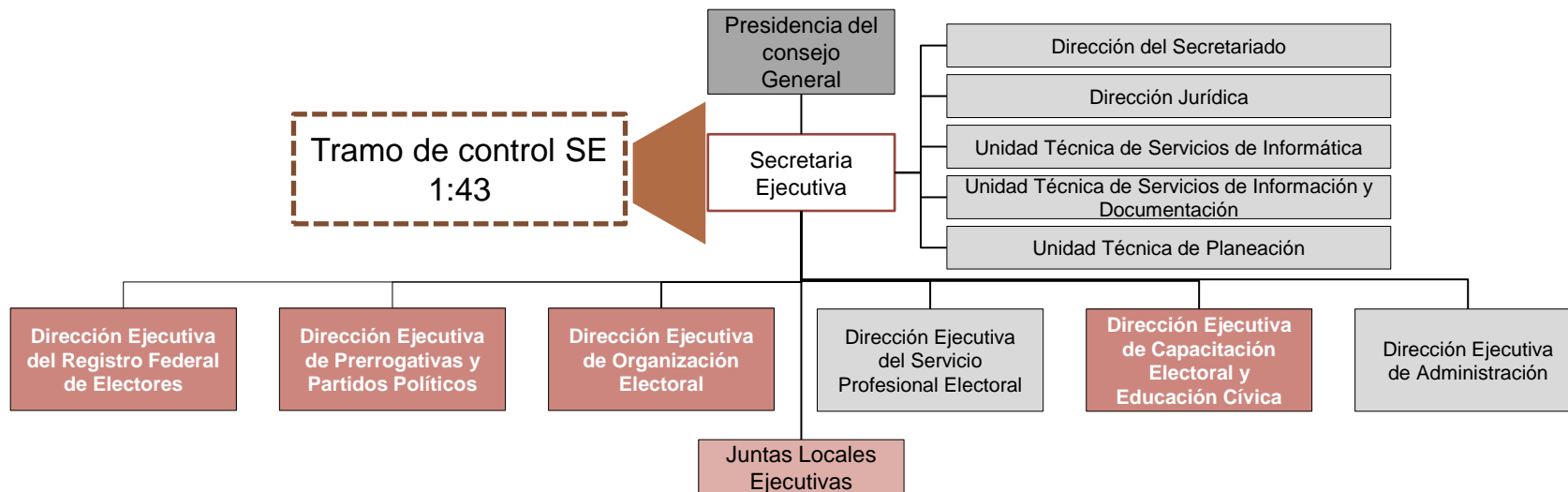
## Beneficios e Impactos

<p>Beneficios Cualitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El IFE puede adoptar una visión más integral de su proceso electoral a través de una sinergia, además de un enfoque a resultados globales por medio de aplicación de mejoras estandarizadas</li> <li>• Por medio de la consolidación de una sola figura a nivel de órganos desconcentrados no sólo se obtienen beneficios a través de reducción costos sino también eficiencia en capital humano e importantes economías de escala interna</li> </ul>
<p>Beneficios Cuantitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El beneficio de reducción de costos es claro y significativo, comparando ahorros por <i>status quo</i> de 4% (25.8 mdp) y ahorros por sinergia del 41% (263.6 mdp) respecto al costo actual</li> <li>• Implementación de una modernización administrativa, obteniendo tramos de control de 1:6, menores líneas de reporte pasando de 6 a 4 y costos de supervisión entre 0 y 0.5</li> </ul>
<p>Impactos Potenciales</p>	<p>La sinergia del Proceso Electoral representa retos considerables en diferentes perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidad en el nivel de especialización en actividades sustantivas</li> <li>• Posibles modificaciones en la normatividad</li> <li>• Capacidad y disposición para el cambio</li> <li>• Adaptación de nuevas tecnologías y procesos</li> </ul>

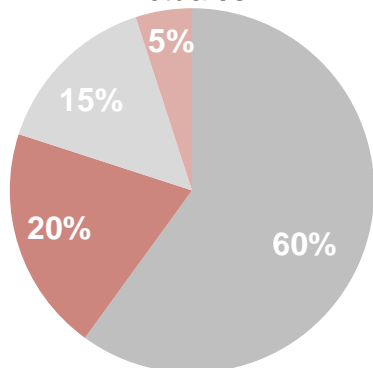
## **B.– Diagnóstico - Hallazgo 3**

La Secretaría Ejecutiva requiere en su estructura de reporte directo de una figura jerárquica que coordine la operación regional del Instituto

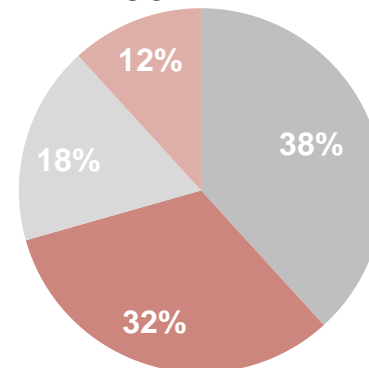
# La demanda de actividad y dedicación actual del Secretario Ejecutivo no permite un ejercicio racional de sus atribuciones conforme a la definición de la posición



Distribución Funciones Actuales\*



Distribución de Atribuciones y Funciones COFIPE\*\*



- Externo
- Sustantivas
- Operación
- Regional
- Adjetivas

La distribución de funciones actuales observadas en la posición del Secretario Ejecutivo presenta brechas conforme a la distribución de funciones planteadas en el COFIPE y Manual de Organización General



# La problemática actual identificada representa un costo alto de oportunidad en el control de la operación regional y amerita la creación de una nueva figura (COO\*)

Funciones	Distribución Actual (A)	Distribución COFIPE(B)	Brecha (B-A)	Redistribución	
Externo	60%	38%	-22%	Mantener/ Disminuir	➔
Sustantivo	20%	32%	12%	Incrementar	⬆
Adjetivo	15%	18%	3%	Mantener	➔
Operación Regional	5%	12%	7%	Delegar/ Incrementar	⬆

## Algunas Atribuciones

- Recepción y gestión de informes de los Vocales Ejecutivos Locales y distritales\* por medio de reporte directo
- Orientar y coordinar las acciones de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas\*
- Aprobación de estructuras de las vocalías conforme a las necesidades del servicio y presupuesto autorizado\*
- Nombrar a los integrantes de las juntas Locales y Distritales\*

De tal manera que el SE tenga la disponibilidad de balancear y/o incrementar funciones sustantivas, se requiere una figura a la cual se deleguen las atribuciones/funciones de coordinación de la operación regional

**Nueva Figura estilo (COO)**

En resumen podemos argumentar que algunas de las funciones o atribuciones actuales del SE representan un costo de oportunidad en la gestión de una parte importante en la operación regional. Lo anterior podría mitigarse ejerciendo la función de creación de una nueva dirección establecida en el Manual de Organización General y transferir aquellas atribuciones referentes a funciones delegables, de tal manera que se pueda subsanar las brechas de gestión.

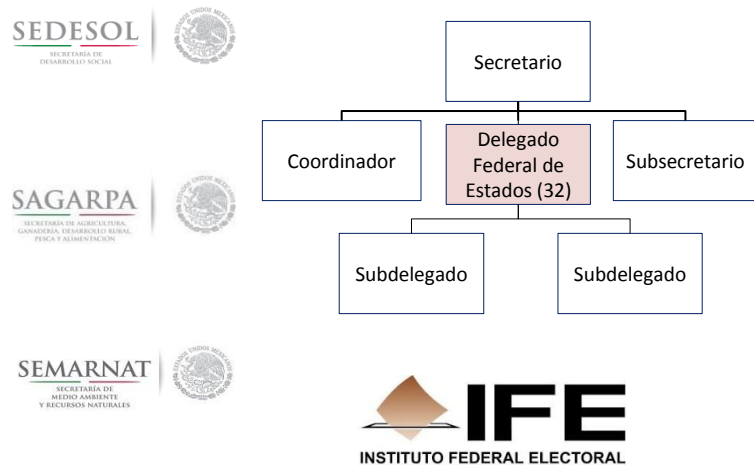
# El rol de la nueva figura debe definirse a la luz de 6 principales características, de las que recomendamos particularmente 2 para el caso del Instituto

Tipo de COO	Descripción	
1. Ejecutor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uno de los roles principales de un COO es la ejecución de la estrategia desarrollada por los líderes de la institución. La gestión de grandes instituciones normalmente requiere el apoyo de una figura que tome la responsabilidad de dar resultados a través de la dirección de las operaciones centrales y/o regionales de la Institución</li> </ul>	✓
2. Agente de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas instituciones contratan una figura de COO para liderar un cambio estratégico específico, como una expansión o cambio organizacional. Para llevar a cabo dicha tarea, este debe tener la misma autoridad que un COO Ejecutor</li> </ul>	✓
3. Sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>En muchos casos, la razón por la cual se nombre a un COO es para poner a prueba a un posible sucesor del CEO (Secretario Ejecutivo), ya que el trabajo le permite al posible candidato aprender de toda la compañía o institución</li> </ul>	✗
4. Mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>La contratación de un mentor para un CEO nuevo o "inexperto en el proceso". Este mentor cuenta con una vasta experiencia en el ramo y parte de sus responsabilidades es el desarrollo del CEO</li> </ul>	✗
5. Complementario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este COO, contrario al mentor, complementa la experiencia, estilo y/o conocimiento del CEO</li> </ul>	✓
6. Líder Potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>La figura de COO se utiliza para promover a algún ejecutivo demasiado valioso y se crea la figura como elemento de retención</li> </ul>	✓

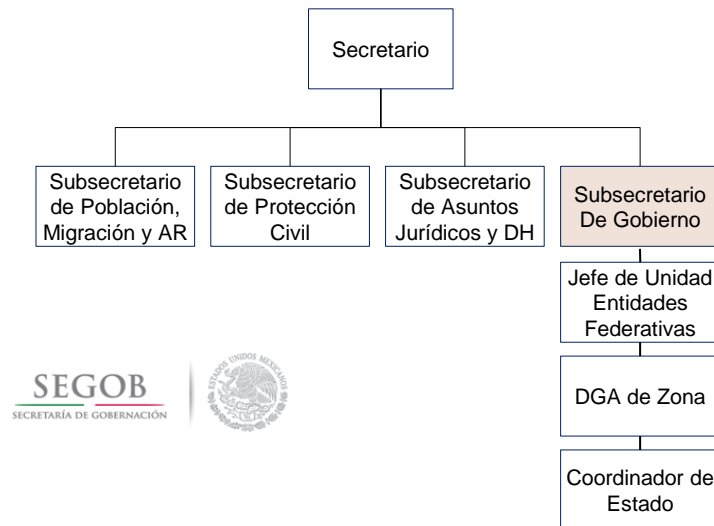
Para efectos del IFE, se requiere a una fuerte combinación tanto del tipo Ejecutor como del agente de cambio, de esta forma se contará con la figura indicada de apoyo para enfrentar los retos que el Instituto tiene actualmente y que enfrentará en lo próximos años en su proceso de modernización administrativa y transformación organizacional

# Existen diferentes modelos organizacionales en el sector público mexicano que pueden ser replicables y cuentan con una figura similar a la de un COO

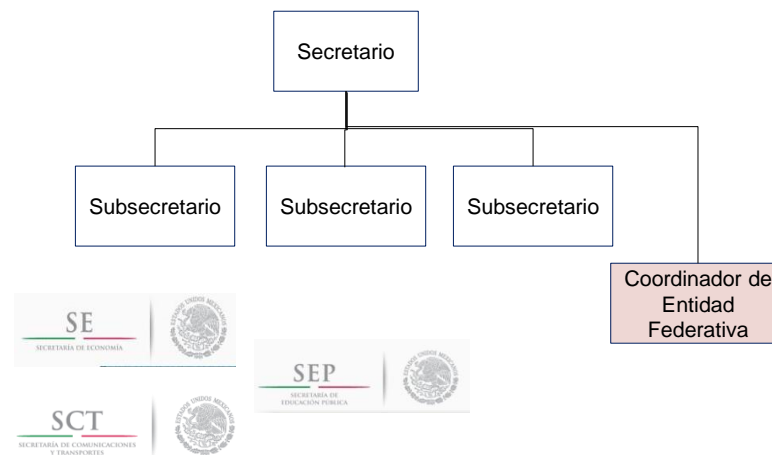
## Modelo organizacional Actual 1



## Modelo organizacional COO "Puro" 2



## Modelo organizacional COO Coordinador 3

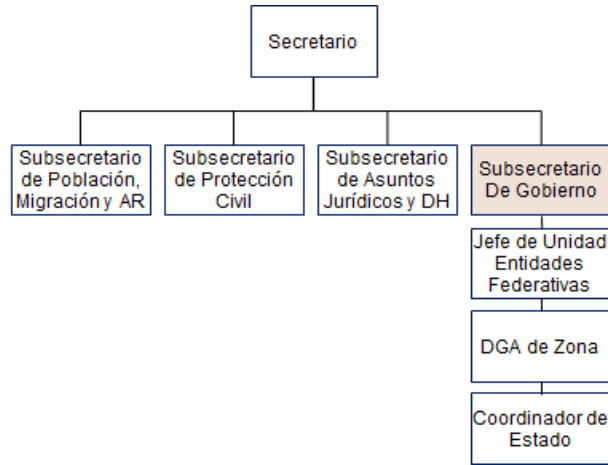


### Modelo Organizacional:

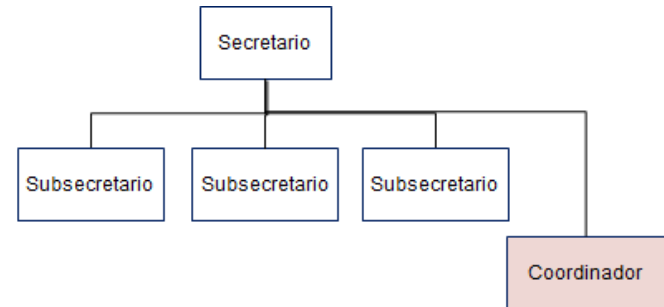
- 1 Reporte directo de órganos desconcentrados con el Secretario Ejecutivo (Estructura actual del IFE)
- 2 Reporte de órganos desconcentrados a un subsecretario ejecutivo responsable de los órganos desconcentrados y con mayor jerarquía que las Direcciones Ejecutivas
- 3 Reporte de órganos desconcentrados a un coordinador ejecutivo responsable de los órganos desconcentrados y con misma o menor jerarquía que las Direcciones ejecutivas

# Se identificaron algunas ventajas y desventajas para los modelos de estructura diferentes al actual en el IFE para un mejor análisis y propuesta de solución

Modelo Organizacional Puro 2



Modelo Organizacional Coordinador 3



Ventajas

- Se soluciona el tramo de control del Secretario ejecutivo, además de que existe un vínculo formal entre los órganos desconcentrados y la estructura central
- Se vincula el proceso sustantivo principal a este puesto, dotando a la institución de una mayor coordinación y control
- Se cuenta con la jerarquía necesaria para delegar o solicitar apoyo a las direcciones ejecutivas y vocalías ejecutivas

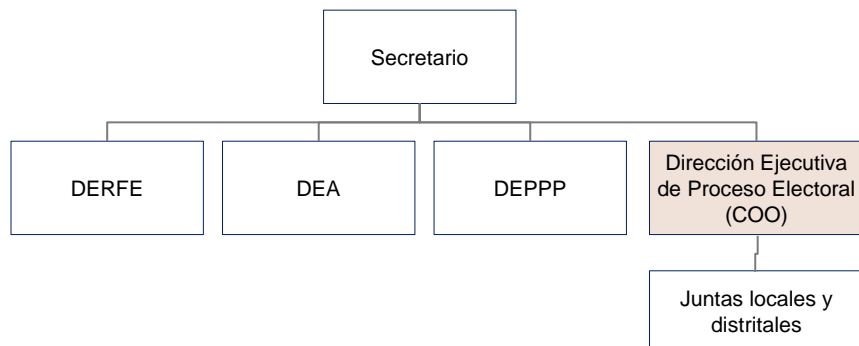
Desventajas

- No elimina la dependencia y réplica de reporte de las vocalías correspondientes a las distintas direcciones ejecutivas
- Existe una segunda figura jerárquica a la del Secretario Ejecutivo que para la cual no existe cultura de reporte

- Se soluciona el tramo de control del Secretario ejecutivo, además de que existe un vínculo formal entre los órganos desconcentrados y la estructura central
- Se cuenta con un enlace o coordinación estatal que mantendrá un tramo de control sugerido para el COO

- No ataca las actividades sustantivas sino puramente operativas
- Es una figura a la cual se debe dar seguimiento y supervisión de parte del SE, mas no una figura que reporte resultados
- No elimina la dependencia y réplica de reporte de las vocalías correspondientes a las distintas direcciones ejecutivas
- No se cuenta con el nivel jerárquico para delegar o solicitar apoyo a las direcciones ejecutivas y vocalías ejecutivas

# Recomendamos el “modelo organizacional puro” a través de la creación de una nueva figura que funja como DE de Proceso Electoral y coordine la labor local



## Beneficios

- Se contará con un vínculo entre la estrategia del IFE y la estructura organizacional que la lleva a cabo tanto para lo central como para los órganos desconcentrados
- Se le otorga al Secretario Ejecutivo la prerrogativa de redistribuir sus atribuciones a conveniencia del Instituto
- Atención directa y más cercana al proceso medular del IFE (Proceso Integral Electoral)
- No se requiere inversión o costo adicional

## Retos

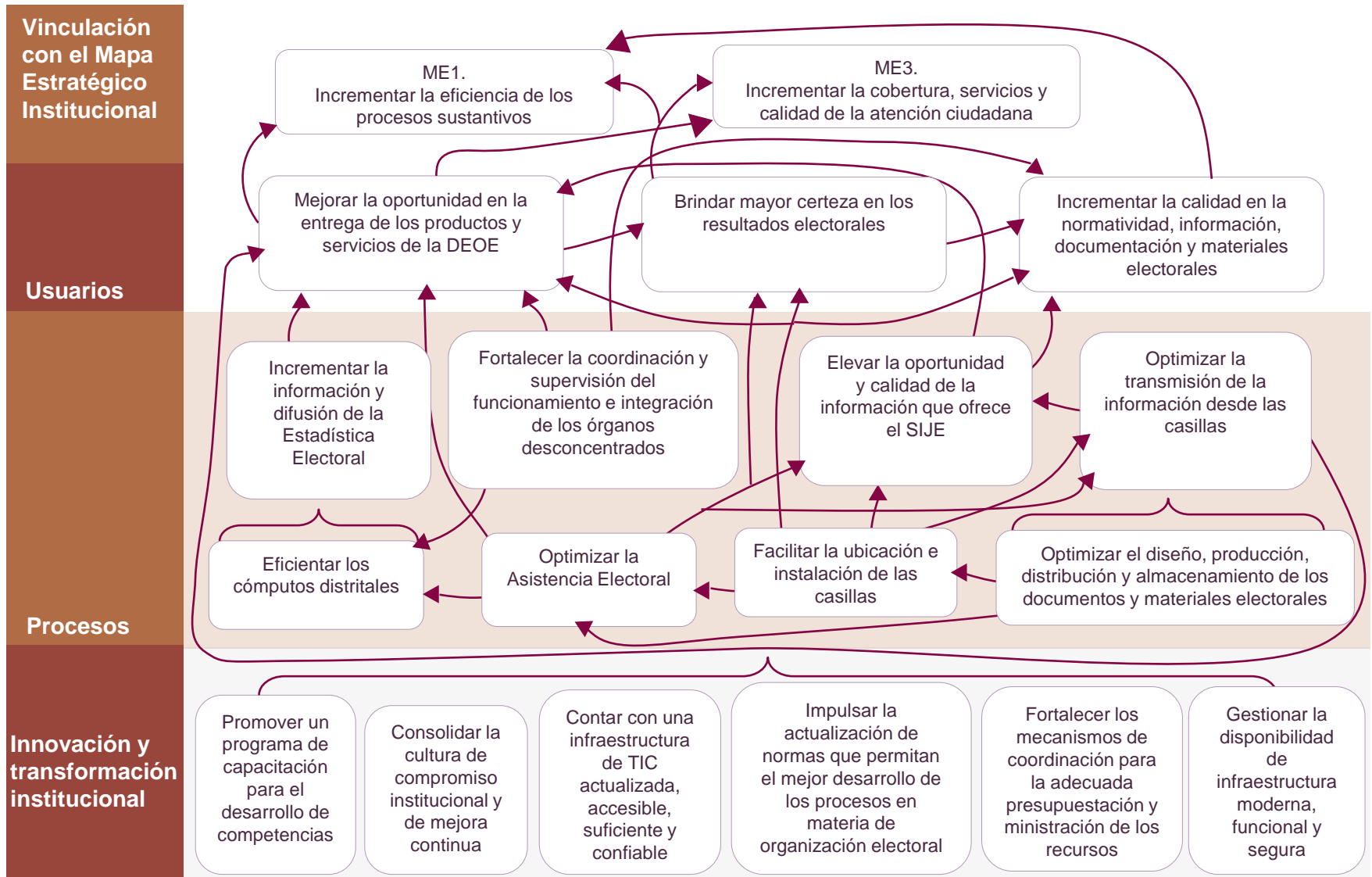
- Otorgar el patrocinio por medio de la Secretaria Ejecutiva para que el COO cuente con la autoridad necesaria para fungir como una figura ejecutora eficaz y agente de cambio exitoso
- Otorgar las atribuciones y responsabilidades claras para que el COO pueda ejecutar la estrategia de manera adecuada
- Contar con la persona y perfil indicado para llevar a cabo las funciones requeridas
- Contar con la alineación y el apoyo de las demás Direcciones Ejecutivas



## **C. Anexos**

# 1. Soporte estratégico

# Mapa estratégico DEOE 2015





## **2. Detalle de actividades y costos**

# Actividades electorales



## Calendario Integral del Proceso Electoral Federal 2011 - 2012

Área Responsable	Número de Actividades	Volumen de Productos Mensual												Total de Productos
		2011			2012									
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	
104 Coordinación Nacional de Comunicación Social	13	4	2	9	9	9	10	9	9	11	12	2	2	88
105 Coordinación de Asuntos Internacionales	14	1	3	3	6	7	3	3	4	4	4	3	4	45
106 Dirección del Secretariado														
107 Contraloría General	2													
108 Dirección Jurídica	12	6	5	11	5	5	11	5	5	11	5	5	11	85
109 Unidad de Servicios de Informática	34	7		4	1	3	4	7	5	5	1		3	40
110 Centro para el Desarrollo Democrático	3			2			2			2			3	9
111 Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	66	19	16	15	23	27	25	26	17	9	6	4	5	192
112 Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos	60	18	7	7	17	15	16	9	11	12	5	4	2	123
113 Dirección Ejecutiva de Organización Electoral	46	5	1	10	6	9	11	5	11	14	16	4	5	97
114 Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
115 Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica	42	8	3	11	5	6	8	18	7	10	10	3	1	90
116 Dirección Ejecutiva de Administración	13	3	4	12	3	2	11	2	3	10	3	1	9	63
118 Unidad de Servicios de Información y Documentación														
119 Coordinación del Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero	19	9	8	8	10	8	10	12	8	9	13	7	3	105
120 Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos	26	3		1	4		2	4	5	5	5	3	8	40
121 Unidad Técnica de Planeación														
<b>Total</b>	<b>354</b>	<b>86</b>	<b>53</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>94</b>	<b>116</b>	<b>103</b>	<b>88</b>	<b>105</b>	<b>83</b>	<b>39</b>	<b>59</b>	<b>1,014</b>

## Actividades electorales DEOE

No.	Actividad	Órganos o Áreas Responsables	Periodo		Unidad de Medida
			Inicio	Fin	
1	Elaborar el Sistema de Consulta de la Estadística de las Elecciones Federales 2011-2012 (Atlas de Resultados Electorales Federales 1991-2012), que incluya el apartado de la Votación de los Mexicanos Residentes en el Extranjero 2012.	DEOE JDE	05-ene-11	31-dic-12	Sistema Informático
2	Liberar y poner en marcha los sistemas de la RedIFE de Observadores Electorales, Sesiones de Consejo, Ubicación de Casillas, Distribución de la Documentación y Materiales Electorales, Representantes de los Partidos Políticos Generales y Ante Casillas, Información de la Jornada Electoral, Registro de Actas y de Cómputos Distritales y de Circunscripción Plurinominal que operará la DEOE en el PEF 2011-2012.	DEOE UNICOM CL CD	17-ene-11	30-sep-12	Informe
3	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Información de Observadores Electorales.	UNICOM DEOE	01-feb-11	30-sep-11	Sistema
4	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Información de Sesiones de Consejo.	UNICOM DEOE	01-feb-11	30-sep-11	Sistema
5	Elaborar el Acuerdo para la realización del Sistema de Información sobre el Desarrollo de la Jornada Electoral (SIJE), 2012.	DEOE	01-abr-11	30-sep-11	Acuerdo
6	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Información de Ubicación de Casillas.	UNICOM DEOE	01-abr-11	31-dic-11	Sistema
7	A través de la Secretaría Ejecutiva, someter a la consideración del Consejo General del Instituto los modelos de materiales electorales.	DEOE	02-may-11	30-ago-11	Informe
8	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Información de Distribución de la Documentación y Materiales Electorales.	UNICOM DEOE	01-jun-11	31-ene-12	Sistema
9	A través de la Secretaría Ejecutiva, someter a la aprobación del Consejo General del Instituto los formatos de la documentación electoral.	DEOE	01-jul-11	30-sep-11	Informe
10	Dar seguimiento a la Instalación de los consejos locales y distritales.	DEOE	01-oct-11	31-dic-11	Informe
11	Coadyuvar con la elaboración del Proyecto Acuerdo por el cual se ordena la realización de encuestas nacionales basadas en Actas de Escrutinio y Cómputo de casilla a fin de conocer las tendencias de los resultados el día de la Jornada Electoral.	DEOE	01-oct-11	31-dic-11	Acuerdo
12	Diseñar y aprobar la boleta, la documentación y materiales electorales del VMRE.	DEOE DERFE COVE	01-oct-11	01-oct-11	Acuerdo

## Actividades electorales DEOE

No.	Actividad	Órganos o Áreas Responsables	Periodo		Unidad de Medida
			Inicio	Fin	
13	Dar seguimiento a la celebración de convenios que lleven a cabo las juntas ejecutivas locales y distritales con las autoridades correspondientes, para determinar los bastidores y mamparas de uso común que se utilizarán en la colocación y fijación de la propaganda electoral.	DEOE	01-oct-11	28-feb-12	Informe
14	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Información de la Jornada Electoral (SIJE).	UNICOM DEOE	01-oct-11	31-may-12	Sistema
15	Dar seguimiento al proceso de acreditación de observadores electorales, conforme a las disposiciones legales aplicables y a los criterios que determine el Consejo General.	DEOE	01-oct-11	30-jun-12	Reporte
16	Dar seguimiento al desarrollo de las sesiones de Juntas y Consejos Locales y distritales respecto de los archivos del PEF.	DEOE	01-oct-11	31-ago-12	Acta
17	Dar seguimiento a la producción de los materiales electorales 2011-2012, conforme a las especificaciones técnicas.	DEOE	03-oct-11	30-may-12	Informe
18	A través de la PCG y la Secretaría Ejecutiva, establecer los acuerdos necesarios con la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Marina Armada de México, para la custodia de la documentación electoral y dar seguimiento a su instrumentación.	DEOE	01-nov-11	30-sep-12	Reporte
19	Dar seguimiento a la producción de la documentación electoral 2011-2012, conforme a las especificaciones técnicas.	DEOE	03-nov-11	30-jun-12	Informe
20	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Información de Cómputos Distritales y de Circunscripción.	UNICOM DEOE	01-dic-11	31-may-12	Sistema
21	Analizar, diseñar, desarrollar, probar e implementar el sistema de Consulta en Casillas Especiales (SICCE).	UNICOM DERFE DEOE	01-dic-11	31-may-12	Sistema
22	Dar seguimiento al proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación y desarrollo de las actividades en materia de asistencia electoral que realicen los supervisores y capacitadores asistentes electorales.	DEOE DECEYEC JED	01-dic-11	31-jul-12	Reporte
23	Dar seguimiento a la publicación, en por lo menos uno de los diarios de mayor circulación de las entidades federativas, de la integración de los consejos distritales, a través de la información de las juntas ejecutivas locales.	DEOE	01-ene-12	28-feb-12	Informe
24	Diseñar, elaborar y probar, en su caso, los procedimientos que estarán destinados a transmitir los datos para el conteo rápido.	DEOE	01-ene-12	30-jun-12	Informe
25	Gestionar la contratación y capacitar al personal técnico que operará el sistema de cómputos distritales de la votación de mexicanos residentes en el extranjero.	DEOE DEA	02-ene-12	15-jun-12	Informe

## Actividades electorales DEOE

No.	Actividad	Órganos o Áreas Responsables	Periodo		Unidad de Medida
			Inicio	Fin	
26	Instalar y operar la Bodega Central de Organización Electoral.	DEOE	02-ene-12	30-jun-12	Informe
27	Coadyuvar en la realización y conformación de la propuesta del ámbito territorial para la ubicación de casillas extraordinarias en secciones electorales y tratamiento de ciudadanos mal referenciados en dichas secciones.	DERFE DEOE UNICOM JELYD	16-ene-12	15-may-12	Reporte
28	Coadyuvar en la publicación de la integración de los consejos locales y distritales en el Diario Oficial de la Federación.	DEOE JEL	01-feb-12	29-feb-12	Publicación
29	Dar seguimiento al equipamiento, instalación y funcionamiento de las oficinas municipales que apruebe el Consejo General.	DEOE JELYD	01-feb-12	31-ago-12	Reporte
30	Coadyuvar en la actualización e incorporación de los rasgos relevantes en materia de organización electoral en la base geográfica digital (ubicación de casillas, centros de recepción y traslado, bodegas y oficinas municipales).	DERFE DEOE JEL JED UNICOM	06-feb-12	30-jun-12	Reporte
31	Dar seguimiento al recorrido de las secciones electorales que correspondan a los distritos con el propósito de localizar lugares que cumplan los requisitos legales para la ubicación de casillas básicas, contiguas, extraordinarias y especiales.	DEOE JELYD	15-feb-12	15-mar-12	Reporte
32	Dar seguimiento a las visitas de examinación que realicen los consejos distritales de los lugares propuestos por las juntas distritales para la ubicación de casillas electorales y, en su caso, realicen los cambios necesarios.	DEOE JELYD	10-mar-12	12-may-12	Reporte
33	Dar seguimiento a la producción de la boleta, documentación y los materiales electorales del VMRE.	COVE DERFE DEOE	15-mar-12	07-abr-12	Informe
34	Poner a disposición de la JGE la documentación y los materiales electorales.	DERFE DEOE COVE	15-abr-12	15-abr-12	Acuerdo
35	Distribuir los envíos no custodiados de la documentación y los materiales electorales a los órganos desconcentrados.	DEOE	16-abr-12	07-may-12	Reporte
36	Dar seguimiento, a la aprobación de las listas que contengan la ubicación de las casillas electorales con base en los criterios señalados en el manual respectivo.	DEOE	16-abr-12	15-may-12	Reporte
37	Realizar las pruebas nacionales sobre el funcionamiento del Sistema Informático, y realización de simulacros del SIJE 2012.	DEOE UNICOM JELYD	01-may-12	30-jun-12	Informe

## Actividades electorales DEOE

No.	Actividad	Órganos o Áreas Responsables	Periodo		Unidad de Medida
			Inicio	Fin	
38	Dar seguimiento a la publicación de las listas de ubicación de casillas electorales en los edificios y lugares públicos más concurridos del distrito.	DEOE JED	15-may-12	30-jun-12	Informe
39	Distribuir los envíos custodiados de la documentación y los materiales electorales a los órganos desconcentrados.	DEOE	29-may-12	16-jun-12	Informe
40	Aprobar la designación del personal del IFE que realizará la suma de los resultados consignados en las actas de escrutinio y cómputo de las mesas de escrutinio y cómputo para obtener los resultados por distrito de la votación emitida en el extranjero para la elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y de los funcionarios que firmarán las actas de cómputo distrital en las que se asentarán dichos resultados.	DEOE COVE	01-jun-12	30-jun-12	Acuerdo
41	Dar seguimiento a una segunda publicación, en su caso, de la lista de ubicación de casillas con los ajustes correspondientes.	DEOE JED	15-jun-12	25-jun-12	Informe
42	Supervisar la integración de los expedientes del cómputo distrital de la elección de Presidente, senadores y diputados de mayoría relativa y de representación proporcional, así como el de cómputo de circunscripción, y apoyar en su remisión a las instancias correspondientes, con el propósito de integrar la estadística del PEF 2011-2012.	DEOE CPCL CPCD	15-jun-12	31-jul-12	Reporte
43	Dar seguimiento a las medidas necesarias para que los paquetes con los expedientes de las elecciones sean entregados dentro de los plazos establecidos y sean recibidas de manera simultánea, así como la aprobación de la ampliación de los plazos, y/o mecanismos para la recolección de la documentación de las casillas en su caso.	DEOE	15-jun-12	31-jul-12	Acta
44	Coadyuvar en el seguimiento a la recepción de las boletas electorales; al procedimiento de sellado, conteo y agrupamiento de las mismas en razón de las cantidades que corresponda al número de electores de cada una de las casillas a instalar; y en la preparación de la documentación y materiales electorales que serán entregados a los presidentes de mesas directivas de casilla.	DEOE CD	16-jun-12	24-jun-12	Reporte
45	Dar seguimiento de la entrega de la documentación y materiales electorales a los presidentes de las mesas directivas de casilla.	DEOE CD	25-jun-12	31-jul-12	Reporte
46	Dar seguimiento a la publicación que realicen los colegios de notarios en las entidades federativas, 5 días antes del día de la elección, con los nombres de sus miembros y los domicilios de sus oficinas.	DEOE CL	26-jun-12	26-jun-12	Informe

## Actividades electorales DEOE

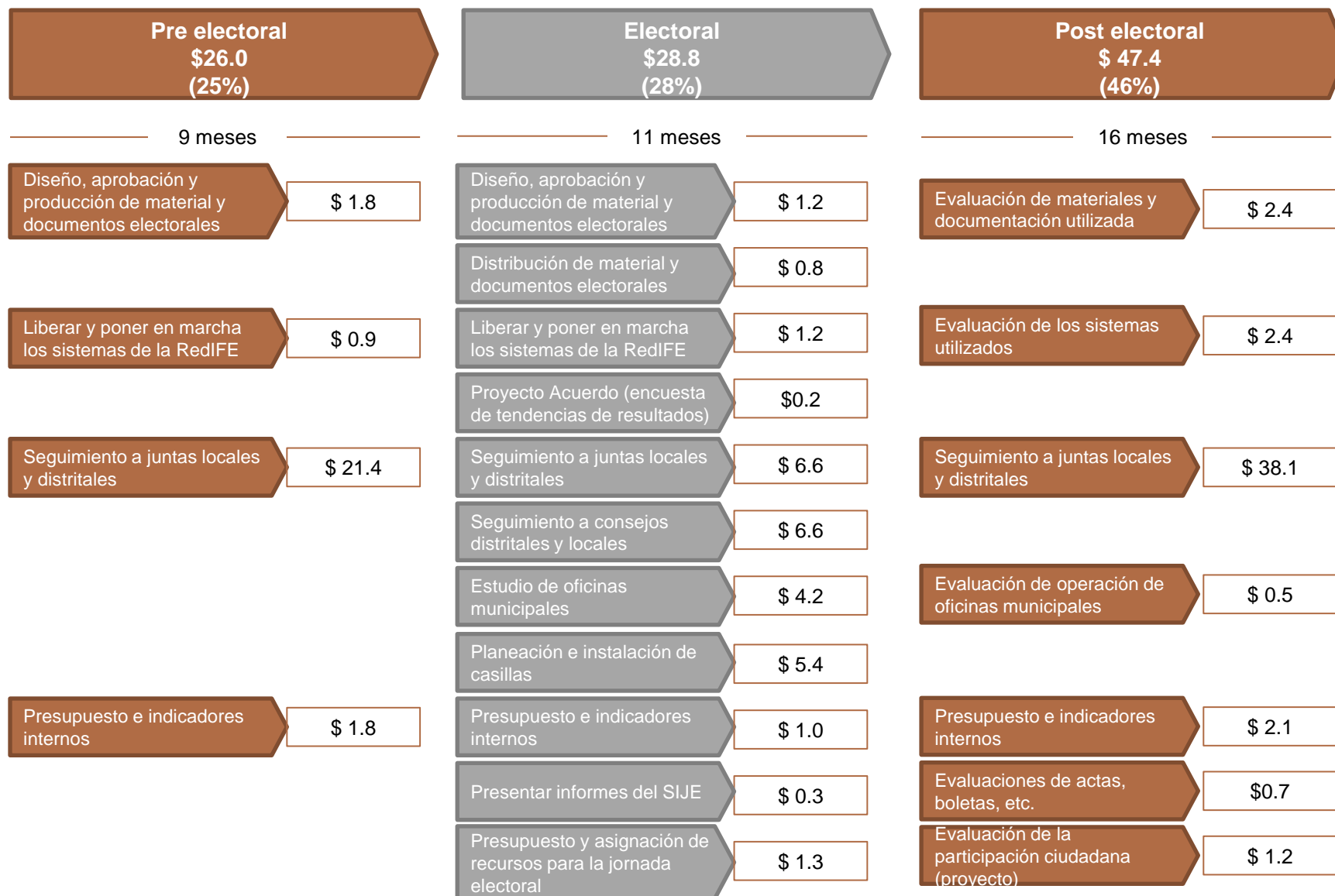
No.	Actividad	Órganos o Áreas Responsables	Periodo		Unidad de Medida
			Inicio	Fin	
47	Dar seguimiento a la publicación de las listas que contenga la integración de las mesas directivas de casilla, así como los domicilios en que se instalarán, en los periódicos de circulación local o regional.	DEOE	30-jun-12	01-jul-12	Publicación
48	Dar seguimiento al desarrollo de la Jornada Electoral, a partir de la instalación de las casillas, el proceso de votación y los incidentes que se presenten.	DEOE	01-jul-12	01-jul-12	Reporte
49	A través de la Secretaría Ejecutiva, presentar al Consejo General del Instituto Federal Electoral, los Informes del Sistema de Información sobre el Desarrollo de la Jornada Electoral (SIJE), 2012.	DEOE	01-jul-12	01-jul-12	Informe
50	Dar seguimiento a la transmisión de la información del conteo rápido.	DEOE	01-jul-12	01-jul-12	Informe
51	Informe al Consejo General de los resultados por partido, de la votación emitida en el extranjero para Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.	SE COVE DEOE	01-jul-12	01-jul-12	Informe
52	Entregar a los integrantes del Consejo General el informe que contenga los resultados, por distrito electoral uninominal de la votación emitida en el extranjero.	SE COVE DEOE	01-jul-12	01-jul-12	Informe
53	Ordenar se realice la inclusión de resultados por distrito electoral y mesa de escrutinio y cómputo en el sistema de resultados electorales preliminares.	SE COVE DEOE	01-jul-12	01-jul-12	Informe
54	Dar seguimiento a la sesión de instalación de los consejos locales y distritales para vigilar el desarrollo de la Jornada Electoral de 2012.	DEOE	01-jul-12	02-jul-12	Reporte
55	Dar seguimiento a la realización de los cómputos distritales de las elecciones de Presidente, senadores y diputados por ambos principios; a la declaración de alide de la elección de diputados por el principio de mayoría relativa y a la expedición de la constancia de mayoría y validez a quien hubiese obtenido el triunfo.	DEOE	04-jul-12	07-jul-12	Informe
56	Dar seguimiento a la información registrada en los sistemas informáticos que durante las sesiones de cómputos distritales, de entidad federativa y de circunscripción plurinominal operen los respectivos consejos.	DEOE UNICOM CL CD	04-jul-12	08-jul-12	Reporte
57	Dar seguimiento a la realización de los cómputos de entidad federativa de la elección de senadores por ambos principios y de la declaración de validez de la elección de senadores por el principio de mayoría relativa.	DEOE	08-jul-12	08-jul-12	Informe
58	Dar seguimiento a la celebración de la sesión de los consejos locales con residencia en las cabeceras de circunscripción para efectuar el cómputo de circunscripción de la elección de diputados por el principio de representación proporcional.	DEOE	08-jul-12	08-jul-12	Informe

## Actividades electorales DEOE

No.	Actividad	Órganos o Áreas Responsables	Periodo		Unidad de Medida
			Inicio	Fin	
59	Dar seguimiento a la integración y remisión de los expedientes de los cómputos distritales, de entidad federativa y de circunscripción plurinominal a las instancias jurisdiccionales, legislativas y administrativas que correspondan.	DEOE	09-jul-12	31-jul-12	Informe
60	Presentar el Informe final sobre los resultados del Sistema de Información sobre el Desarrollo de la Jornada Electoral (SIJE), 2012.	DEOE	01-ago-12	31-ago-12	Informe



## Costos por actividad



## Detalle del costeo por actividad – periodo pre electoral

Área	Actividades de la dirección capacitación electoral	Área	Periodo	Jefes	Subdirector	TO	Meses	Costo anual	Costo actividad	% Dedicación	Costo Total
DEDE	Diseño, aprobación y producción de material y documentos electorales	Materiales	Pre	2	0.5	3	9	\$ 2,395,321	\$1,796,491	1.00	\$1,796,491
DEDE	Liberar y poner en marcha los sistemas de la RedIFE	Sistemas	Pre	1	0.3	1	9	\$1,170,217	\$877,663	1.00	\$877,663
DOR	Seguimiento a juntas locales y distritales	Dor	Pre	30	5.0	25	9	\$28,604,045	\$21,453,034	1.00	\$21,453,034
DPS	Presupuesto e indicadores internos	3 jefe plan estratégico 2 jefes seguimiento	Pre	5	2.0	2	4	\$5,508,477	\$1,836,159	1.00	\$1,836,159

## Detalle de costeo por actividad – periodo electoral

Área	Actividades de la dirección capacitación electoral	Área	Periodo	Jefes	Subdirector	TO	Meses	Costo anual	Costo actividad	% Dedicación	Costo Total
DEDE	Diseño, aprobación y producción de material y documentos electorales	Materiales	Electoral	2	0.5	3	6	\$2,395,321	\$1,197,661	1.00	\$1,197,661
DEDE	Distribución de material y documentos electorales	Almacenamiento	Electoral	2	0.5	3	4	\$2,395,321	\$798,440	1.00	\$798,440
DEDE	Liberar y poner en marcha los sistemas de la RedIFE	Sistemas	Electoral	3	1	2	9	\$3,277,819	\$2,458,364	0.50	\$1,229,182
DEDE	Dar seguimiento a la información ingresada en el sistema	Sistemas	Electoral	3	1	2	0.13	\$3,277,819	\$36,420	1.00	\$36,420
DEDE	Proyecto Acuerdo (encuesta de tendencias de resultados)	Estadística	Electoral	2	0.5	1	3	\$1,929,659	\$482,415	0.50	\$241,207
DOR	Seguimiento a consejos distritales y locales	Dor	Electoral	30	5	25	11	\$28,604,045	\$26,220,375	0.25	\$6,555,094
DOR	Estudio de oficinas municipales	Dor	Electoral	30	5	25	7	\$28,604,045	\$16,685,693	0.25	\$4,171,423
DOR	Seguimiento a la Jornada Electoral	Dor	Electoral	30	5	25	NA	\$28,604,045	NA	NA	NA
DOR	Planeación e instalación de casillas	Dor	Electoral	30	5	25	9	\$28,604,045	\$21,453,034	0.25	\$5,363,258
DOR	Seguimiento a juntas locales y distritales	Dor	Electoral	30	5	25	11	\$28,604,045	\$26,220,375	0.25	\$6,555,094
DPS	Presentar informes del SIJE	Planeación: 3 jefes	Electoral	3	1	2	2	\$3,277,819	\$546,303	0.50	\$273,152
DPS	Presupuesto y asignación de recursos para la jornada electoral	Planeación: 3 jefes	Electoral	3	1	2	6	\$3,277,819	\$1,638,910	0.80	\$1,311,128
DPS	Presupuesto e indicadores internos	3 jefe plan estratégico 2 jefes seguimiento	Electoral	5	2	5	4	\$6,206,970	\$2,068,990	0.50	\$1,034,495

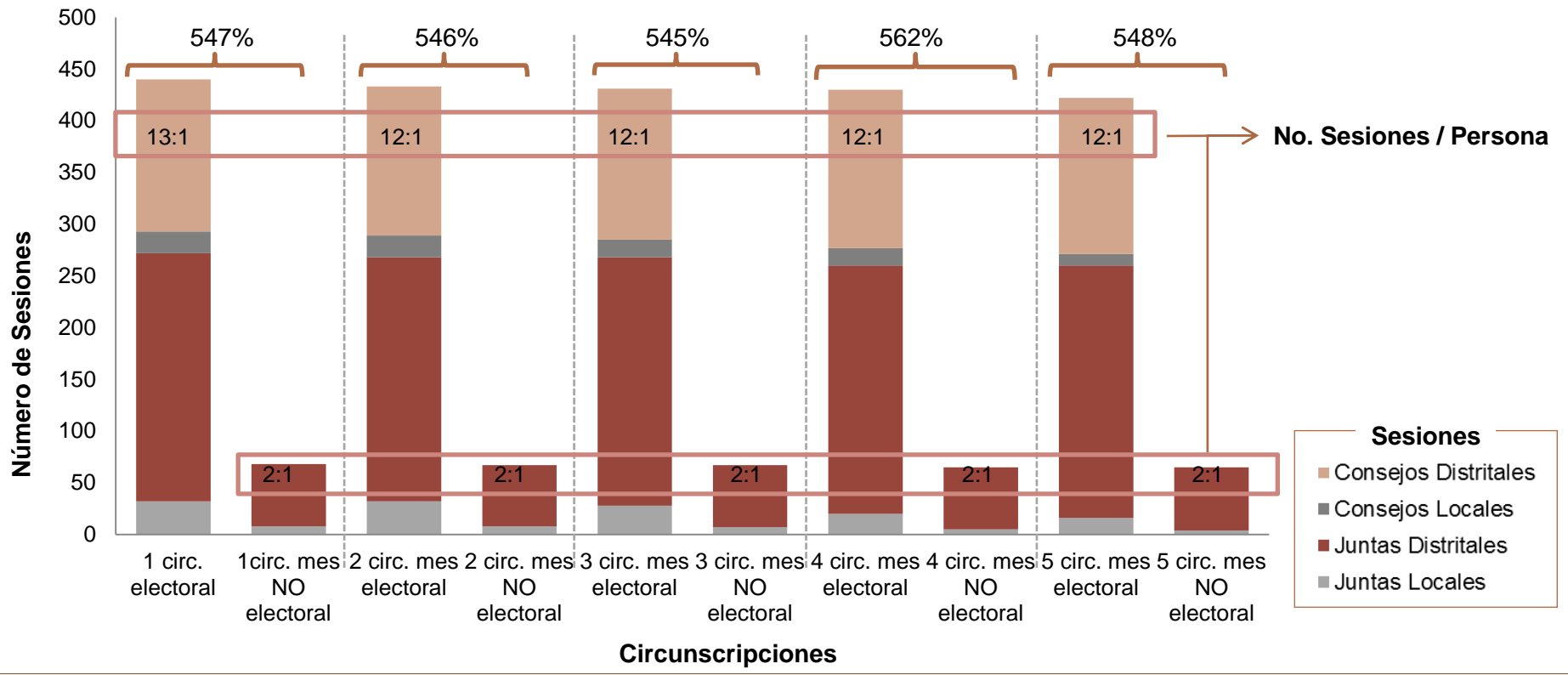
## Detalle de costeo por actividad – periodo post electoral

Área	Actividades de la dirección capacitación electoral	Área	Periodo	Jefes	Subdirector	TO	Meses	Costo anual	Costo actividad	% Dedicación	Costo Total
DEDE	Evaluación de materiales y documentación utilizada	Materiales	Post	2	0.5	3	12	\$2,395,321	\$2,395,321	1.00	\$2,395,321
DEDE	Evaluación de los sistemas utilizados	Sistemas	Post	2	0.5	3	12	\$2,395,321	\$2,395,321	1.00	\$2,395,321
DOR	Seguimiento a juntas locales y distritales	Dor	Post	30	5.0	25	16	\$28,604,045	\$38,138,727	1.00	\$38,138,727
DPS	Evaluación de operación de oficinas municipales	Evaluación: 1 jefe	Post	1	0.3	0	6	\$937,386	\$468,693	1.00	\$468,693
DPS	Evaluaciones de actas, boletas, etc.	Evaluación: 1 jefe	Post	1	0.3	0	9	\$937,386	\$703,039	1.00	\$703,039
DPS	Evaluación de la participación ciudadana (proyecto)	Evaluación: 1 jefe	Post	1	0.3	0	16	\$937,386	\$1,249,848	1.00	\$1,249,848
DPS	Presupuesto e indicadores internos	3 jefe plan estratégico 2 jefes seguimiento	Post	5	2	5	4	\$6,206,970	\$2,068,990	1.00	\$2,068,990

# Variabilidad en la carga de trabajo

Las actividades de supervisión corresponden principalmente al seguimiento de las juntas y consejos locales y distritales, las cuales se llevan a cabo con el mismo personal durante todos los periodos

No. De sesiones de mes electoral vs mes NO electoral



**Consejos:**  
Datos promedio mensuales Octubre 2011 a Agosto 2012

**Juntas:**  
Sesionan 1 vez al mes en periodo no electoral y 4 en periodo electoral

Fuentes: entrevistas, Informe de las sesiones de Consejos Locales y Distritales del mes de julio de 2012, Informe final de las sesiones de los Consejos Locales y Distritales del pasado PEF 2011-2012

### **3. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

## Costos y tramos de control - Dirección Ejecutiva de Organización Electoral

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL	Director Ejecutivo	1	\$ 3,184,357	1:5	1:5	1:5
	Director	3	\$ 6,861,210	1:3	1:2	1:5
	Subdirector	11	\$ 11,903,700	1:3	1:2	1:4
	Jefe de Departamento	48	\$ 27,939,112	1:0	1:0	1:2
NC Total		63	\$ 49,888,379			
DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN ELECTORAL	Director	1	\$ 2,287,310	1:2	1:2	1:2
	Subdirector	2	\$ 2,128,994	1:4	1:0	1:4
	Jefe de Departamento	7	\$ 4,078,549	1:0	1:0	1:0
Total		10	\$ 8,494,853			
DIRECCIÓN DE OPERACIÓN REGIONAL	Director	1	\$ 2,286,950	1:5	1:5	1:5
	Subdirector	5	\$ 5,338,298	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	30	\$ 17,444,978	1:1	1:0	1:2
Total		36	\$ 25,070,226			
DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO	Director	1	\$ 2,286,950	1:3	1:3	1:3
	Subdirector	3	\$ 3,208,584	1:3	1:2	1:3
	Jefe de Departamento	8	\$ 4,662,928	1:0	1:0	1:0
Total		12	\$ 10,158,462			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Director Ejecutivo	1	\$ 3,184,357	1:5	1:5	1:5
	Subdirector	1	\$ 1,227,824	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	3	\$ 1,752,657	1:0	1:0	1:0
Total		5	\$ 6,164,838			

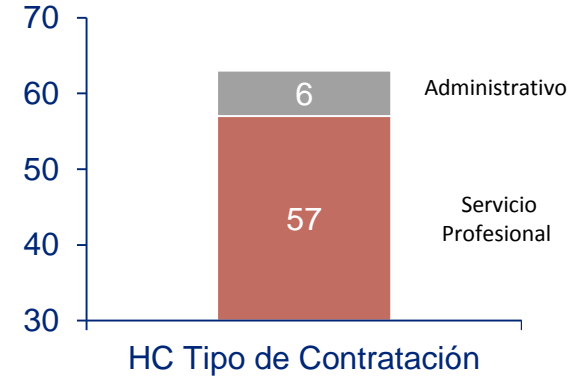
Principal

Siguiente

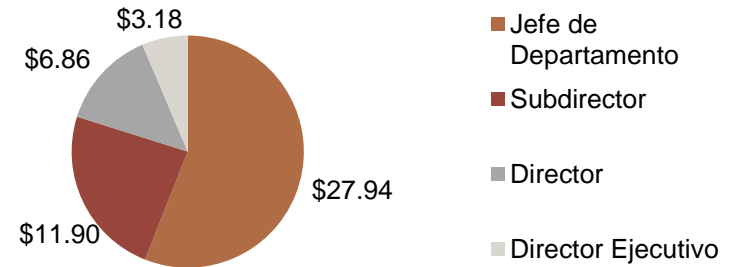
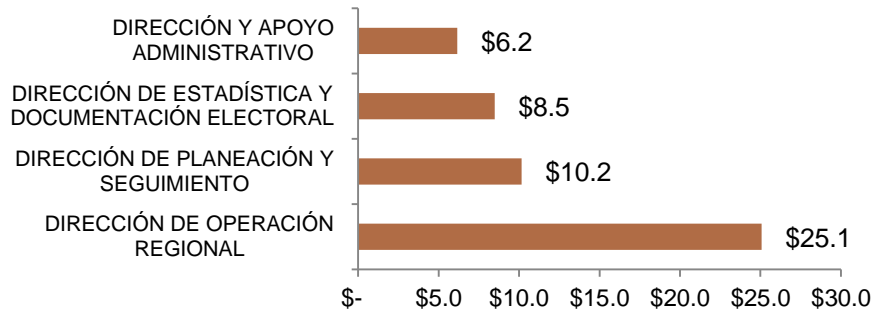
# Análisis de distribución de colaboradores y costo de supervisión

**Colaboradores: 63**

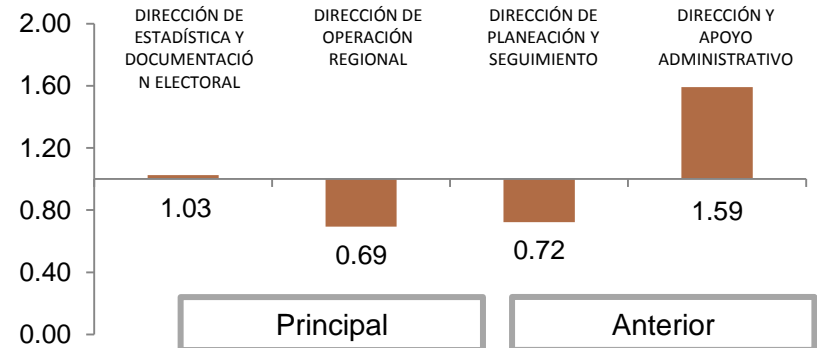
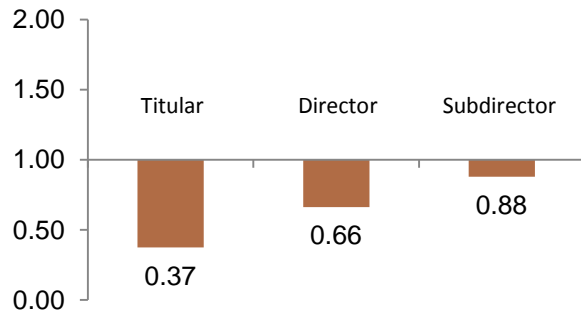
	Nivel	NC
MS	Titular	1
	Director	3
MM	Subdirector	11
	Jefe de Departamento	48
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>



**Costo de Supervisión**



Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)

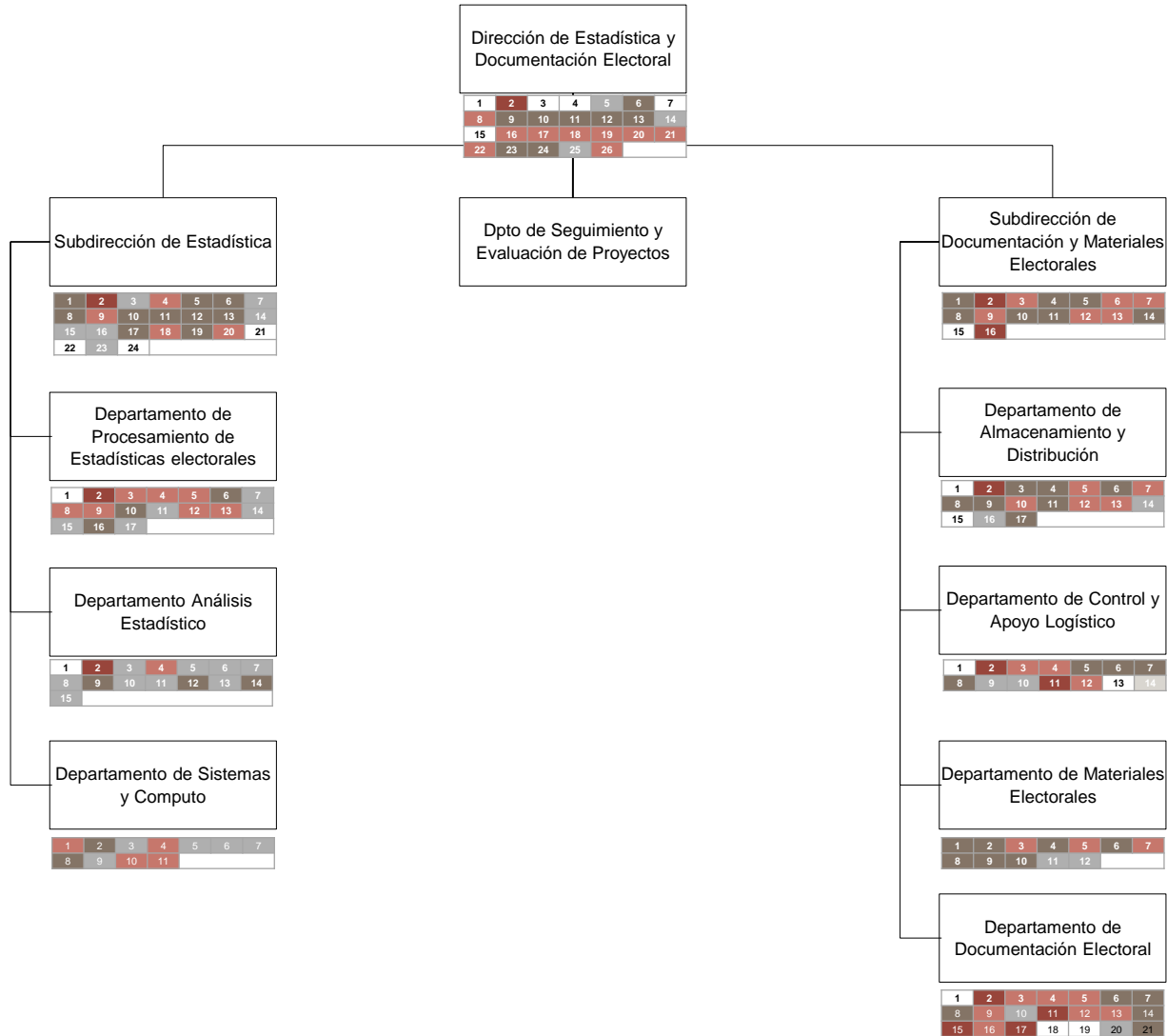
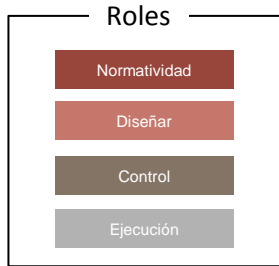




## **4. Identificación de roles**

# Dirección de Estadística y Documentación Electoral

## Análisis de roles



# Dirección de Operación Regional

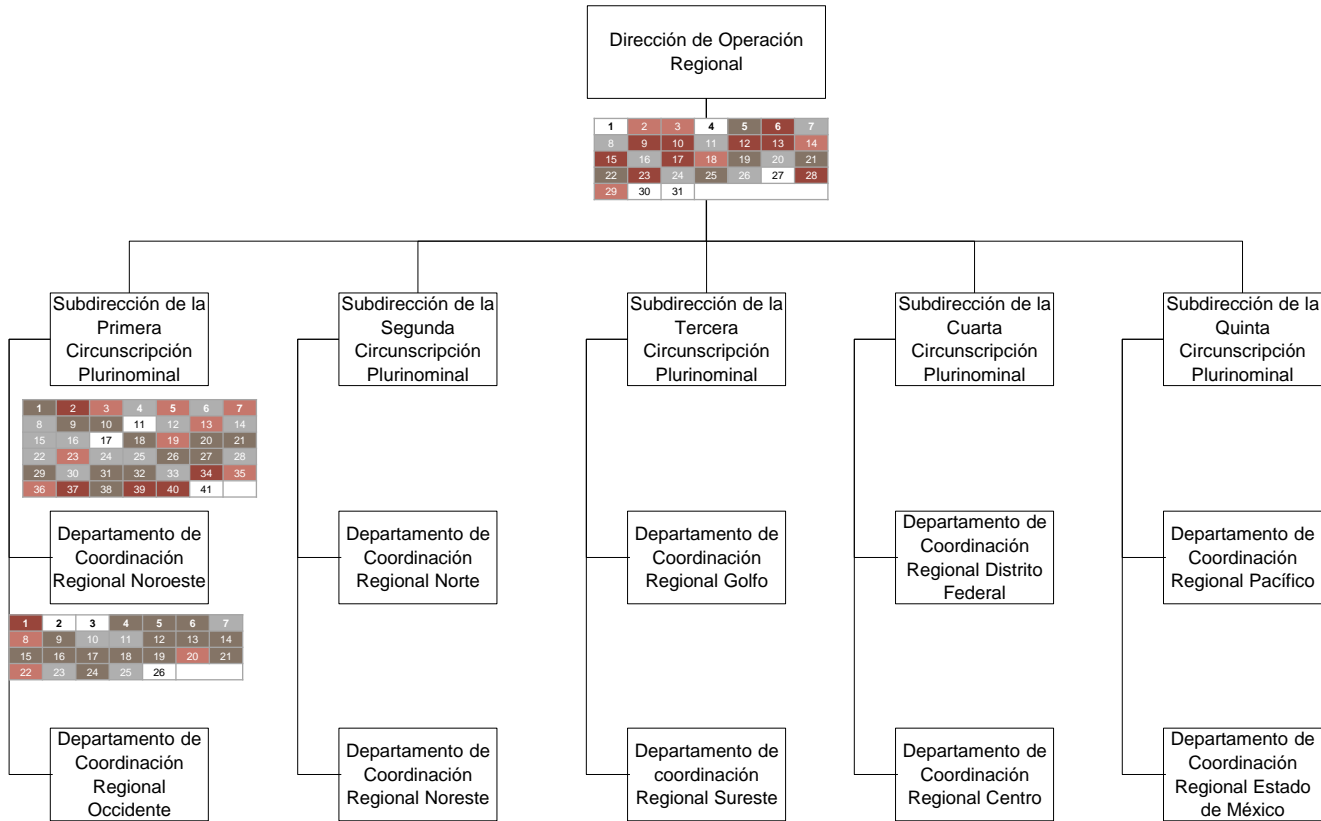
## Análisis de roles

**Rol**      **No. Actividades**

- Normativa      9
- Diseño      5
- Monitoreo/Control      5
- Ejecución      7

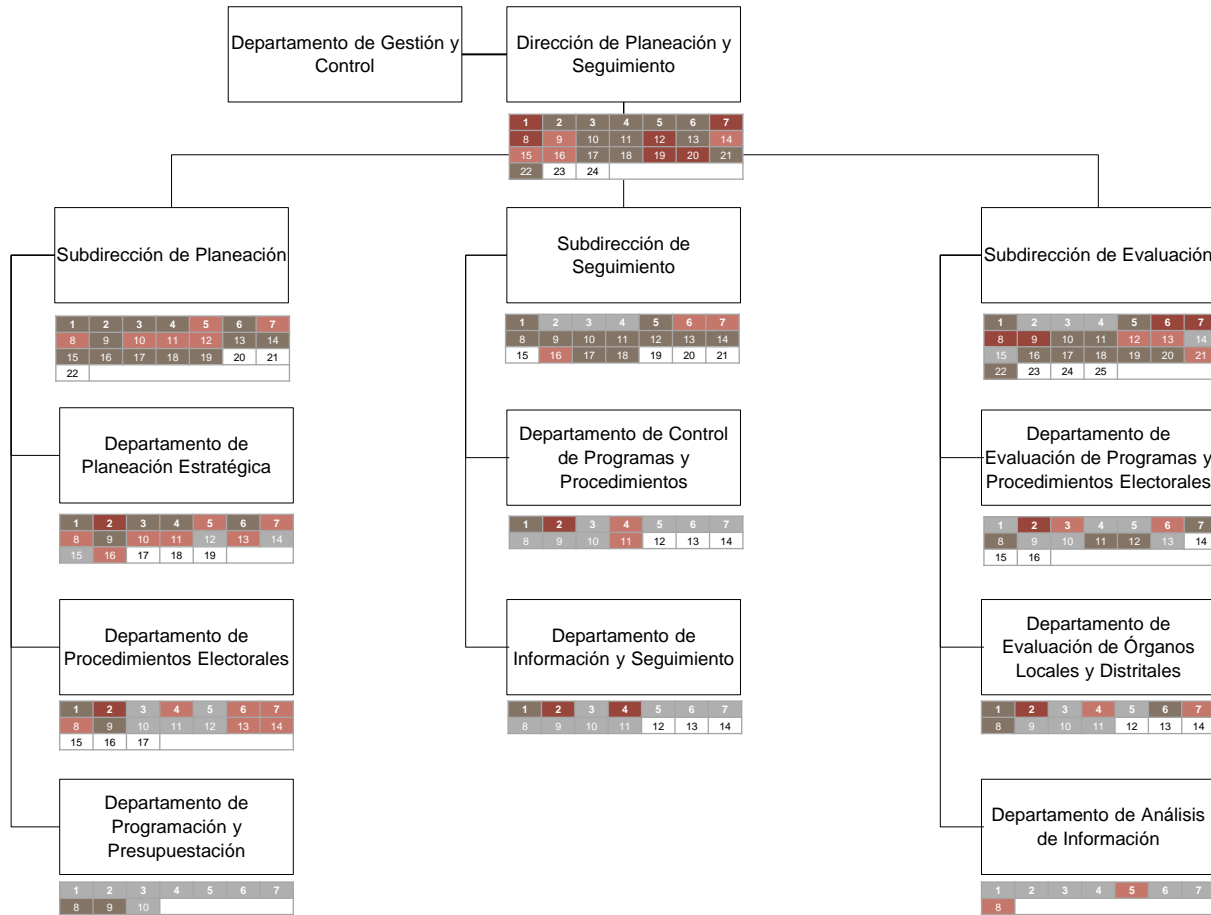
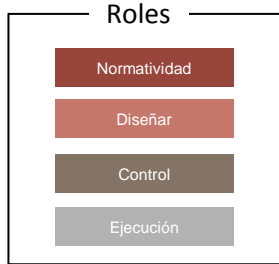
- Normativa      5
- Diseño      8
- Monitoreo/Control      12
- Ejecución      13

- Normativa      1
- Diseño      3
- Monitoreo/Control      14
- Ejecución      5



# Dirección de Planeación y Seguimiento

## Análisis de roles



## **5. Detalle de sesiones de juntas ejecutivas**

## Alineación de Unidades de organización con mandato

	Descripción Funcional	Ley que Rige la Función
<b>Juntas Locales</b>	Supervisar y evaluar el cumplimiento de los programas y acciones de sus vocalías y órganos distritales., así como de los programas relativos al registro federal de electores, organización electoral, servicio profesional y capacitación. Coordinarse con las autoridades electorales locales para garantizar el tiempo en radio y televisión de los partidos políticos.	COFIPE: Artículo 136, Reglamento Interno, Reglamento Interno: artículo s 52 y 53
<b>Juntas Distritales</b>	Evaluar el cumplimiento de los programas relativos al registro federal de electores, organización electoral, capacitación electoral y educación cívica. Proponer al consejo el numero y ubicación de casillas, capacitar a los ciudadanos que integraran las mesas directivas de casilla y proponer quienes fungirán como asistentes electorales el día de la jornada electoral.	COFIPE: Artículo 146, Reglamento Interno: artículo 56
<b>Consejo Local</b>	Designar a los consejeros que integren los consejos distritales. Acreditar a los observadores electorales. Computar y declarar validez de la elección de senadores por el principio de mayoría relativa, así como computar la elección de senadores por representación proporcional de la entidad federativa, y supervisar las actividades de las juntas locales.	COFIPE: Artículo 141
<b>Consejo Distrital</b>	Determinar el número y ubicación de casillas. Insacular a los funcionarios de casilla y vigilar que las mesas directivas de casilla se instalen. Acreditar a los observadores electorales. Computar y declarar validez a las elecciones distritales de diputados por el principio de mayoría relativa. Realizar el computo distrital de la elección de senadores por mayoría relativa y representación proporcional así como la de Presidente.	COFIPE: Artículo 152

## Sesiones de juntas y consejos locales y distritales al mes

	Número de Sesiones al mes Periodo No Electoral					Total
	Primera Circunscripción	Segunda Circunscripción	Tercera Circunscripción	Cuarta Circunscripción	Quinta Circunscripción	
Juntas Locales	8	8	7	5	4	32
Juntas Distritales	60	59	60	60	61	300
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>332</b>

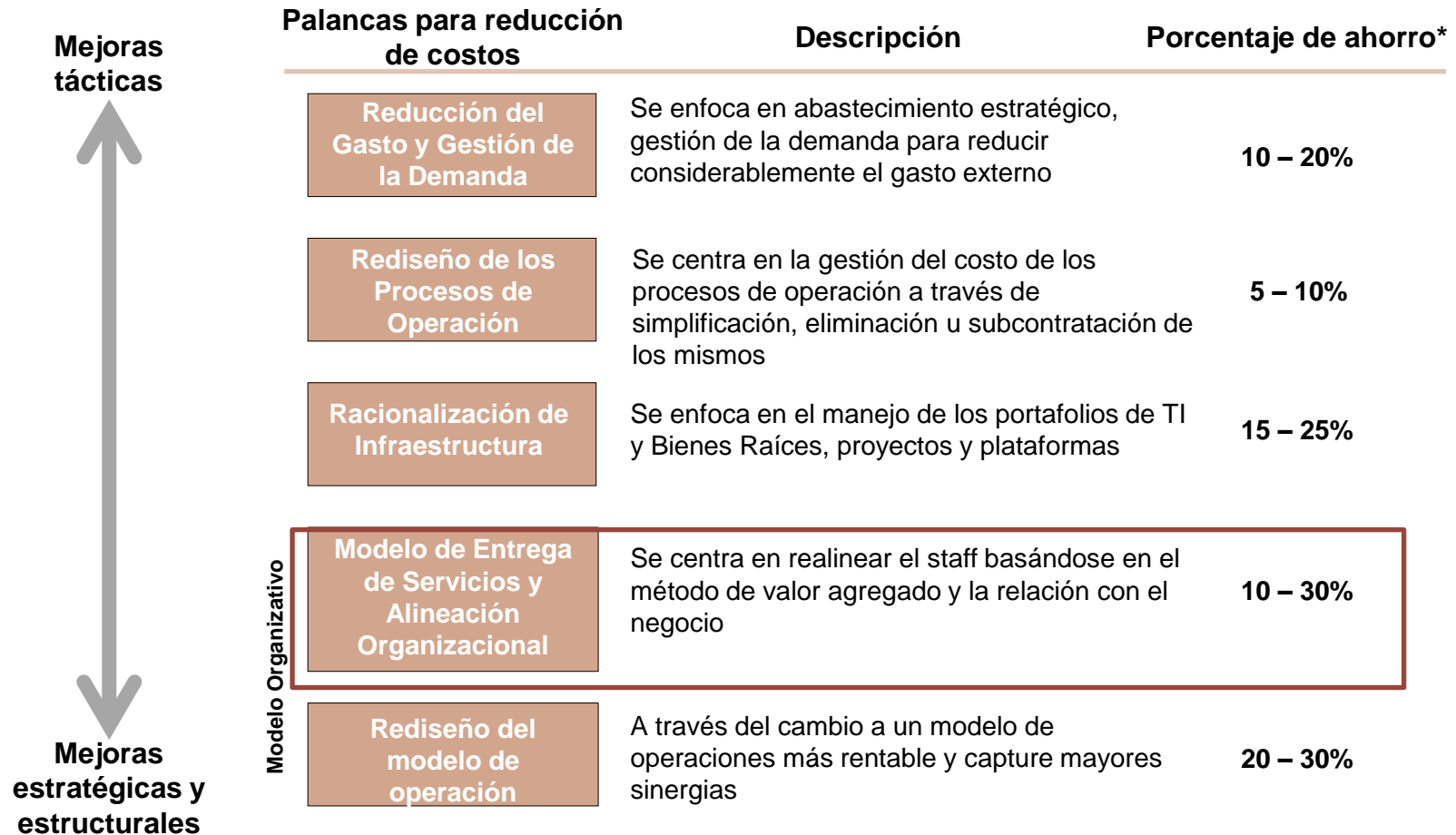
\*Juntas sesionan 1 vez al mes

	Número de Sesiones al mes Periodo Electoral					Total
	Primera Circunscripción	Segunda Circunscripción	Tercera Circunscripción	Cuarta Circunscripción	Quinta Circunscripción	
Juntas Locales*	32	32	28	20	16	128
Juntas Distritales*	240	236	240	240	244	1200
Consejos Locales**	21	21	17	17	11	86
Consejos Distritales**	147	144	146	153	151	742
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>433</b>	<b>432</b>	<b>430</b>	<b>421</b>	<b>2156</b>

\*Sesiones 4 al mes en periodo electoral

\*\*Datos promedio mensuales Octubre 2011 a Agosto 2012

# Palancas para reducción de costos



	Palancas para reducción de costos	Descripción	Porcentaje de ahorro*
Modelo Organizativo	Reducción del Gasto y Gestión de la Demanda	Se enfoca en abastecimiento estratégico, gestión de la demanda para reducir considerablemente el gasto externo	10 – 20%
	Rediseño de los Procesos de Operación	Se centra en la gestión del costo de los procesos de operación a través de simplificación, eliminación u subcontratación de los mismos	5 – 10%
	Racionalización de Infraestructura	Se enfoca en el manejo de los portafolios de TI y Bienes Raíces, proyectos y plataformas	15 – 25%
	Modelo de Entrega de Servicios y Alineación Organizacional	Se centra en realinear el staff basándose en el método de valor agregado y la relación con el negocio	10 – 30%
	Rediseño del modelo de operación	A través del cambio a un modelo de operaciones más rentable y capture mayores sinergias	20 – 30%

\*Información basada en la experiencia de Deloitte



## 6. C.O.O.

# Funciones y Atribuciones del Secretario Ejecutivo

## ARTÍCULO 125

1 . Son atribuciones del secretario ejecutivo:

Función o Atribución	E	S	A	O
a) Representar legalmente al Instituto;	1			
b) Actuar como secretario del Consejo General del Instituto con voz pero sin voto;	1			
c ) Cumplir los acuerdos del Consejo General;	1			
d) Someter al conocimiento y, en su caso, a la aprobación del Consejo General los asuntos de su competencia;	1			
e) Orientar y coordinar las acciones de las direcciones ejecutivas y de las juntas locales y distritales ejecutivas del Instituto, informando permanentemente al presidente del Consejo		1	1	1
f ) Participar en los convenios que se celebren con las autoridades competentes respecto a la información y documentos que habrá de aportar la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores para los procesos electorales locales;	1			
g) Suscribir, en unión del consejero presidente, los convenios que el Instituto celebre con las autoridades electorales competentes de las entidades federativas para asumir la organización de procesos electorales locales;		1		
h) Coadyuvar con el contralor general en los procedimientos que éste acuerde para la vigilancia de los recursos y bienes del Instituto y, en su caso, en los procedimientos para la determinación de responsabilidades e imposición de sanciones a los servidores públicos del Instituto;			1	
i) Aprobar la estructura de las direcciones ejecutivas, vocalías y demás órganos del Instituto conforme a las necesidades del servicio y los recursos presupuestales autorizados;		1	1	1
j) Nombrar a los integrantes de las juntas locales y distritales ejecutivas, de entre los miembros del Servicio Profesional Electoral del Instituto, de conformidad con las disposiciones aplicables;			1	1
k) Proveer a los órganos del Instituto de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones;		1		
l) Establecer un mecanismo para la difusión inmediata en el Consejo General, de los resultados preliminares de las elecciones de diputados, senadores y Presidente de los Estados Unidos Mexicanos; para este efecto se dispondrá de un sistema de informática para recabar los resultados preliminares. En este caso se podrán transmitir los resultados en forma previa al procedimiento establecido en los incisos a) y b) del párrafo 1 del artículo 291 de este Código. Al sistema que se establezca tendrán acceso en forma permanente los consejeros y representantes de los partidos políticos acreditados ante el Consejo General;	1			
ll) Actuar como secretario de la Junta General Ejecutiva y preparar el orden del día de sus sesiones;	1			

## Funciones y Atribuciones del Secretario Ejecutivo

Función o Atribución	E	S	A	O
m) Recibir los informes de los vocales ejecutivos de las juntas locales y distritales ejecutivas y dar cuenta al presidente del Consejo General sobre los mismos;				1
n) Sustanciar los recursos que deban ser resueltos por la Junta General Ejecutiva o, en su caso, tramitar los que se interpongan contra los actos o resoluciones de ésta, en los términos de la ley de la materia;	1			
ñ) Apoyar la realización de los estudios o procedimientos pertinentes, a fin de conocer las tendencias electorales el día de la jornada electoral, cuando así lo ordene el consejero presidente; INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL 108		1		
o) Elaborar anualmente, de acuerdo con las leyes aplicables, el anteproyecto de presupuesto del Instituto para someterlo a la consideración del presidente del Consejo General;	1	1		
p) Ejercer las partidas presupuestales aprobadas;		1		
q) Otorgar poderes a nombre del Instituto para actos de dominio, de administración y para ser representado ante cualquier autoridad administrativa o judicial, o ante particulares. Para realizar actos de dominio sobre inmuebles destinados al Instituto o para otorgar poderes para dichos efectos, el secretario ejecutivo requerirá de la autorización previa del Consejo General;	1			
r) Preparar, para la aprobación del Consejo General, el proyecto de calendario integral de los procesos electorales ordinarios, así como de elecciones extraordinarias, que se sujetará a la convocatoria respectiva;	1			
s) Expedir las certificaciones que se requieran; y			1	
t) Las demás que le encomienden el Consejo General, su presidente, la Junta General Ejecutiva y este Código.	1			
Funciones adicionales				
Conducir la administración y supervisar el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del instituto		1	1	
Firmar las credenciales para votar que expida el IFE		1		
Presentar la Consideración del presidente del consejo general propuestas para la creación de nuevas Direcciones o Unidades Técnicas para el mejor funcionamiento del Instituto, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal	1			
Celebrar convenios con instituciones académicas y de educación superior para impartir cursos de formación, capacitación y actualización para aspirantes y miembros titulares del Servicio Profesional Electoral		1		
Integrar expedientes de los convenios de coalición entre los Partidos Políticos y presentarlos para su registro al Consejo General		1		

# Algunas funciones generales que se pueden tomar a consideración para el COO entre las mencionadas anteriormente

---

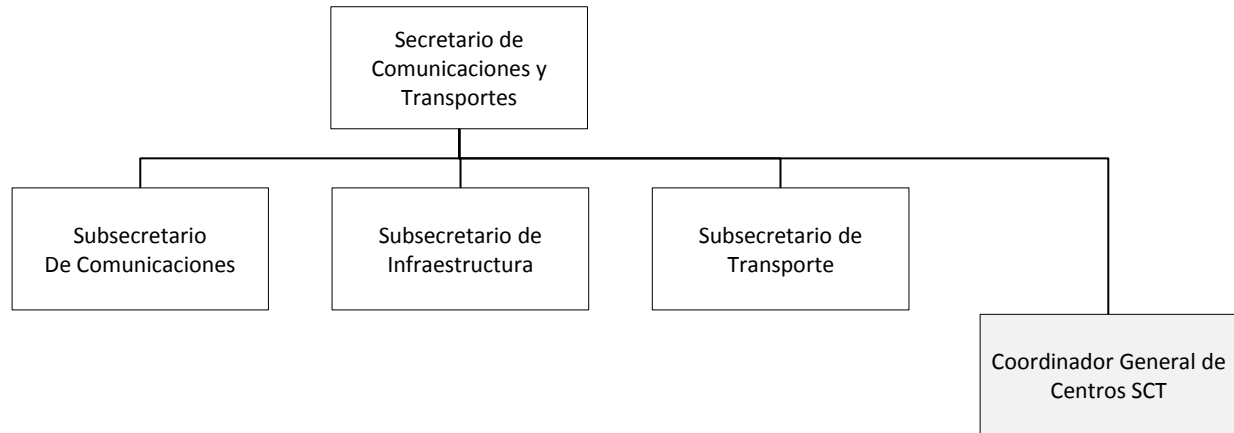
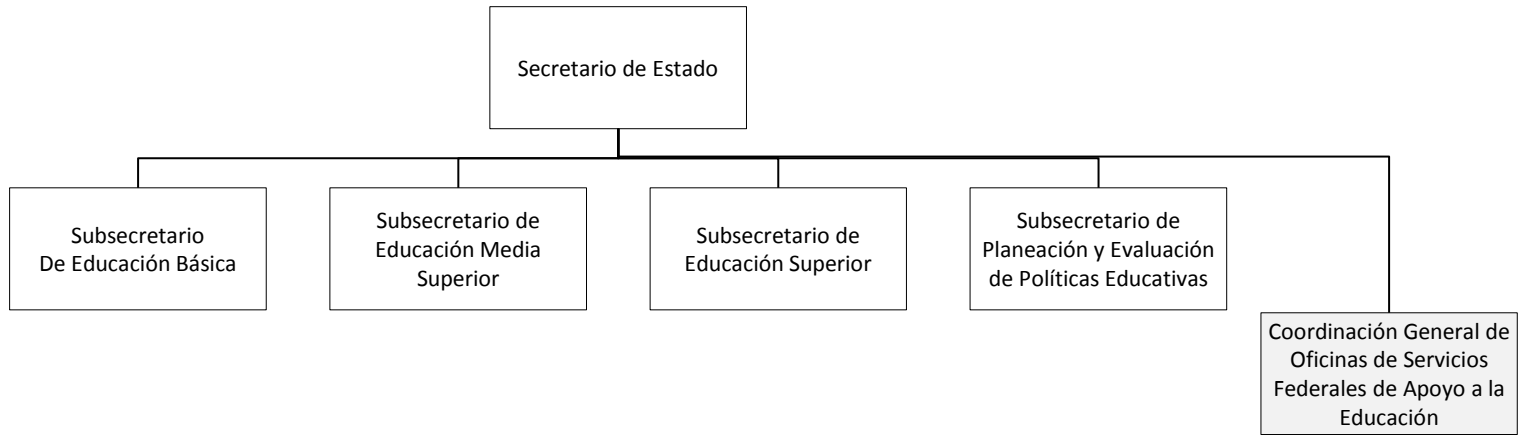
## Descripción:

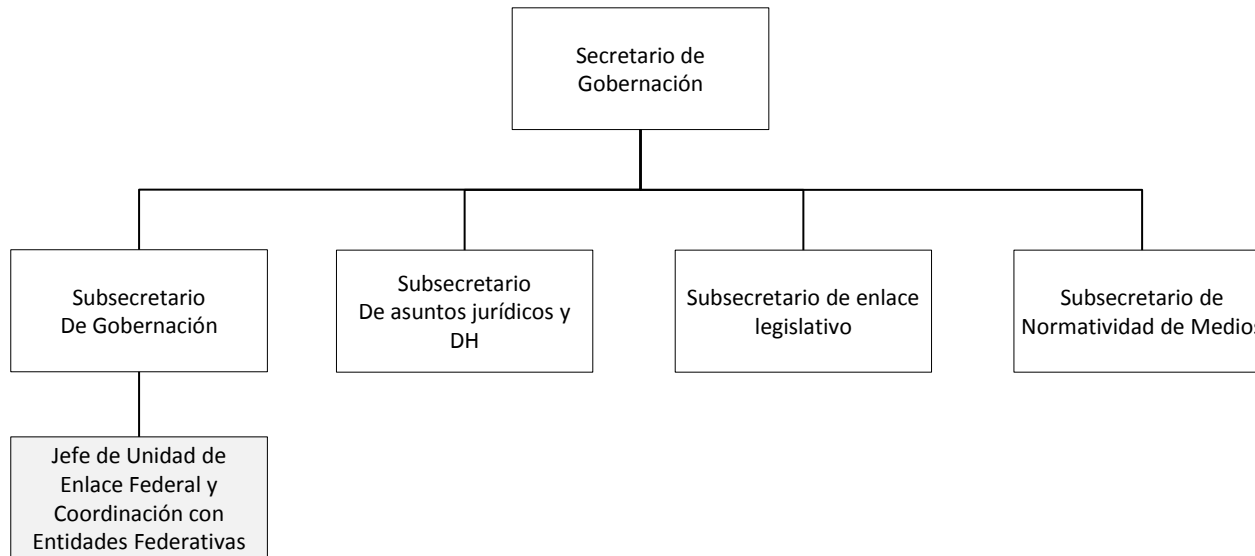
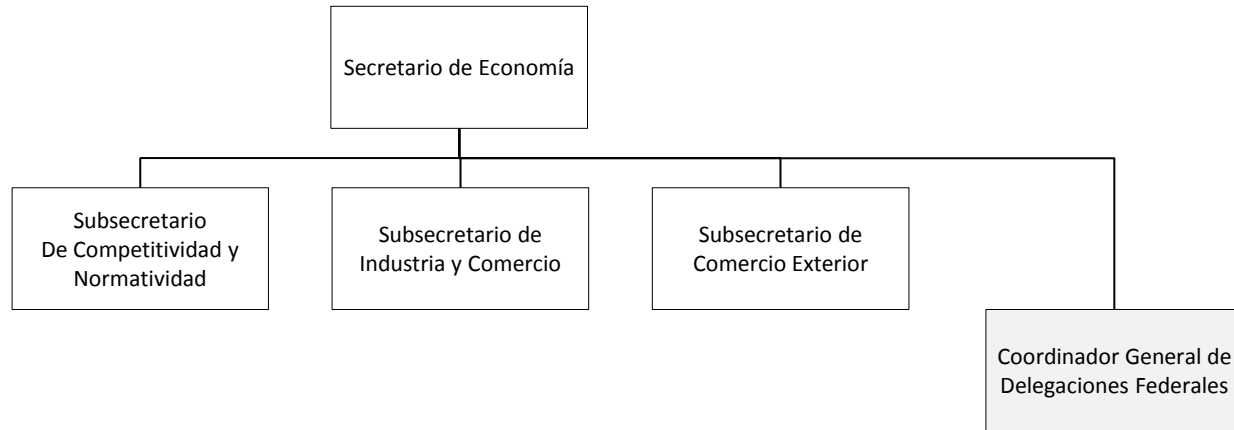
Generar y ejecutar las estrategias de negocio que aseguren las mejores prácticas operativas y la rentabilidad requerida en cada formato, de acuerdo al mapa estratégico del IFE, así como garantizar unos elevados estándares de operación en las Juntas Locales, Distritales y MAC's asegurando el adecuado funcionamiento de las mismas en los diferentes tipos y ubicaciones.

---

## Funciones Generales:

- Poner en marcha y aplicar la estrategia electoral definida focalizándose en el cumplimiento óptimo del proceso integral de principio a fin para conseguir los objetivos perseguidos por el IFE
  - Seguir y analizar las estadísticas del proceso electoral con el fin de optimizar las previsiones del proceso integral y fijar los objetivos
  - Asegurar el mantenimiento de estándares alcanzados a la fecha por el IFE en materia del proceso electoral, así como buscar la mejora de dichos estándares
  - Crear y administrar presupuestos y planes anuales orientados al control del presupuesto en aras a lograr los objetivos y metas específicas del IFE
  - Administrar en colaboración con las Direcciones Ejecutivas, los recursos humanos internos para garantizar el desarrollo de la operación, el nivel de productividad y un buen servicio
  - Impulsar y coordinar los proyectos llevados a cabo por el IFE en sus diferentes formatos para aprovechar sinergias entre los mismos y alinear su operación a los requerimientos
  - Apoyar la implantación de servicios que puedan ser centralizados para la generación de economías de escala y por lo tanto disminución de costos en el contexto general de la operación
  - Asegurar la identidad propia de los diferentes formatos poniendo especial atención al tema operacional en aspectos tales como mejoras generales, estructura de la tienda, factor humano, etc. para garantizar el cumplimiento de los objetivos del negocio.
-





# **VIII. Diagnóstico organizacional – DEPPP**

# A. Entendimiento



## Para el diagnóstico de la DEPPP analizamos la normatividad y las bases de datos del personal, así como otros documentos relevantes

Documentos Analizados	
Nombre	Descripción
Manual de Organización General 2009	Descripción de puesto asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político electorales
Reglamento Interior del IFE	Reglamento interior de trabajo
Reglamento de Radio y Televisión en Materia Electoral	Documento regulador en materia de radio y televisión
Informes de actividades periodos 2011-2012	Consolidado de reporte de actividades trimestrales por dirección
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio 2013	Estrategias orientadas a mejorar la eficacia, eficiencia, transparencia y racionalidad en la planeación, programación y presupuestación de los recursos del Instituto
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

## Asimismo, se levantó información a través de 11 entrevistas con los principales funcionarios del área de Prerrogativas de Partidos Políticos en el nivel central

### Entrevistas

	Nombre	Área
1	Lic. Claudia Urbina Esparza	Director de Partidos Políticos y Financiamiento
2	Lic. Alejandro Vergara Torres	Director de Verificación y Monitoreo
3	Mtro. Carlos Alberto Flores Vargas	Director de Pautado, Producción y Distribución
4	Lic. Rodrigo Sánchez Gracia	Director de Análisis e Integración
5	Sesión de validación de organigramas	Dirección Ejecutiva (enlaces administrativos)
6	Maria del Rocío Camargo	Subdirector de Pautado y Transmisiones
7	Laura Patricia Galvan Sánchez	Subdirector de Distribución de Materiales
8	Mtro. Alberto Gaytán Ramírez	Subdirector de Verificación
9	Edith Teresita Medina Hernández	Subdirector de Registro
10	Osvaldo Nicolás Rodríguez Arguello	Jefe del Departamento e Soporte Técnico y Mantenimiento del CEVEM
11	Aldo Ariel Galindo Guzmán	Jefe de Departamento de Ingeniería y Automatización

# El mandato de la DEPPP viene expresado específicamente en el artículo 41 de la Constitución y diferentes artículos del COFIPE, entre otras normas aplicables

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos TITULO SEGUNDO - CAPITULO I DE LA SOBERANIA NACIONAL Y DE LA FORMA DE GOBIERNO

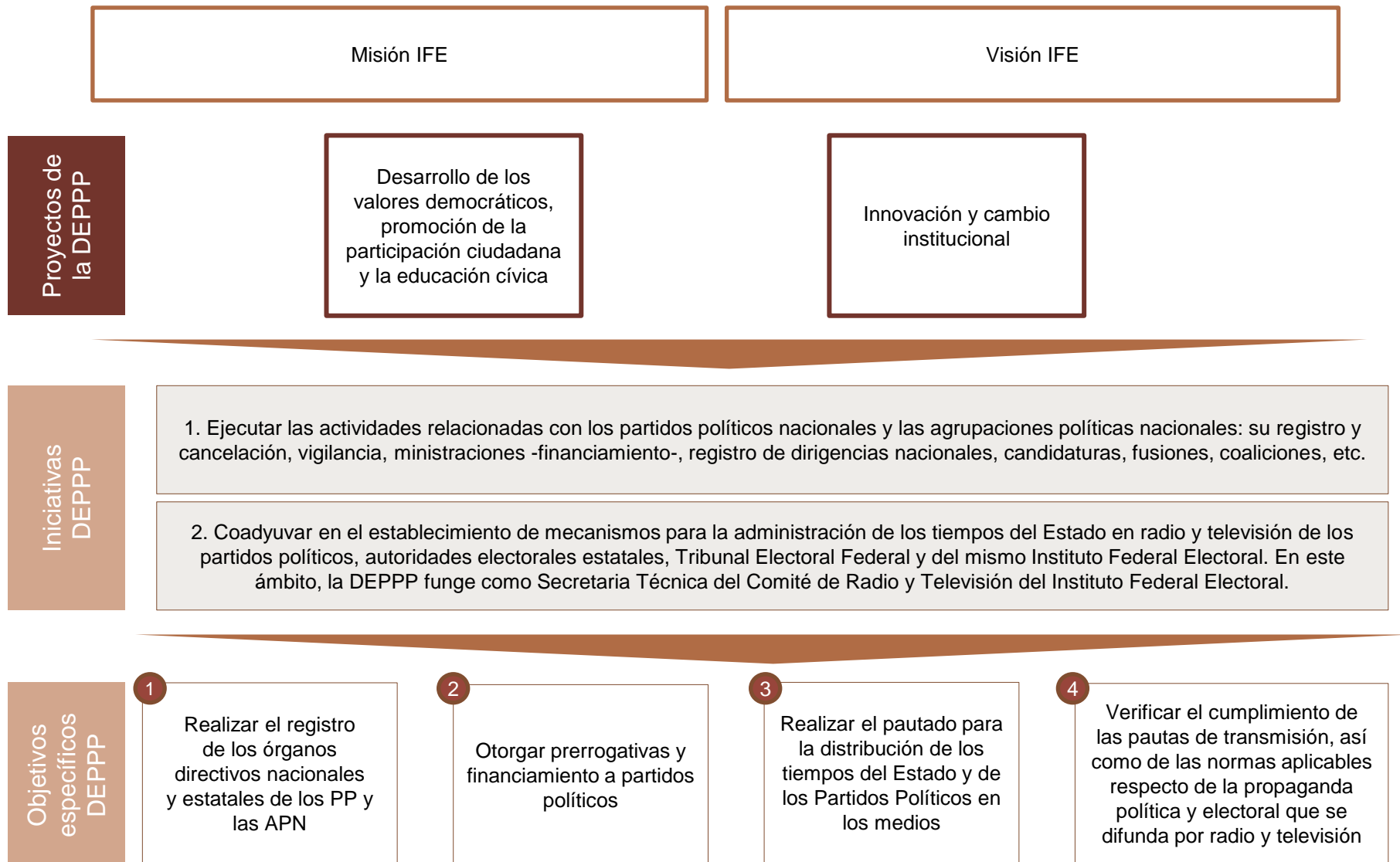
Artículo 41:  
I,II,III. La ley garantizará que los partidos políticos nacionales cuenten de manera equitativa con elementos para llevar a cabo sus actividades...

### COFIPE

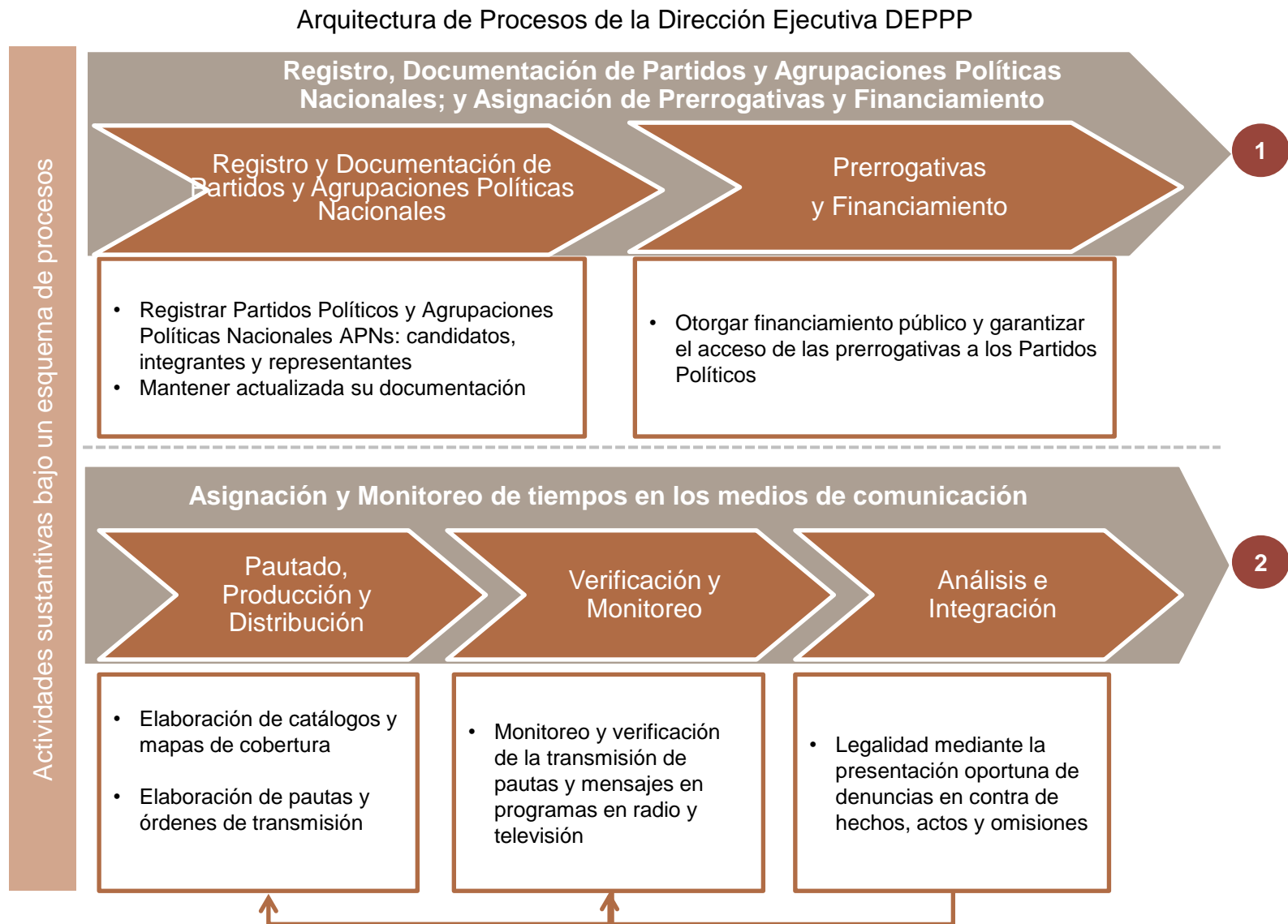
1)	Art. 28°	Registro de un partido político
2)	Art. 35°	Registro de una agrupación política nacional
3)	Art. 38°	Obligaciones de los partidos políticos nacionales
4)	Art. 47°	Para la declaratoria de procedencia constitucional y legal de los documentos básicos de los partidos políticos
5)	Art. 51° a 76°	Facultades del instituto en cuanto a radio y televisión
6)	Art. 90° y 91°	De las franquicias postales y telegráficas
7)	Art. 129°	Atribuciones de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

Área	Atribuciones específicas COFIPE - DEPPP						
	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
Dirección de Partidos Políticos y Financiamiento	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Dirección de Pautado, Producción y Distribución de Materiales					✓		✓
Dirección de Verificación y Monitoreo					✓		
Dirección de Análisis e Integración					✓		✓

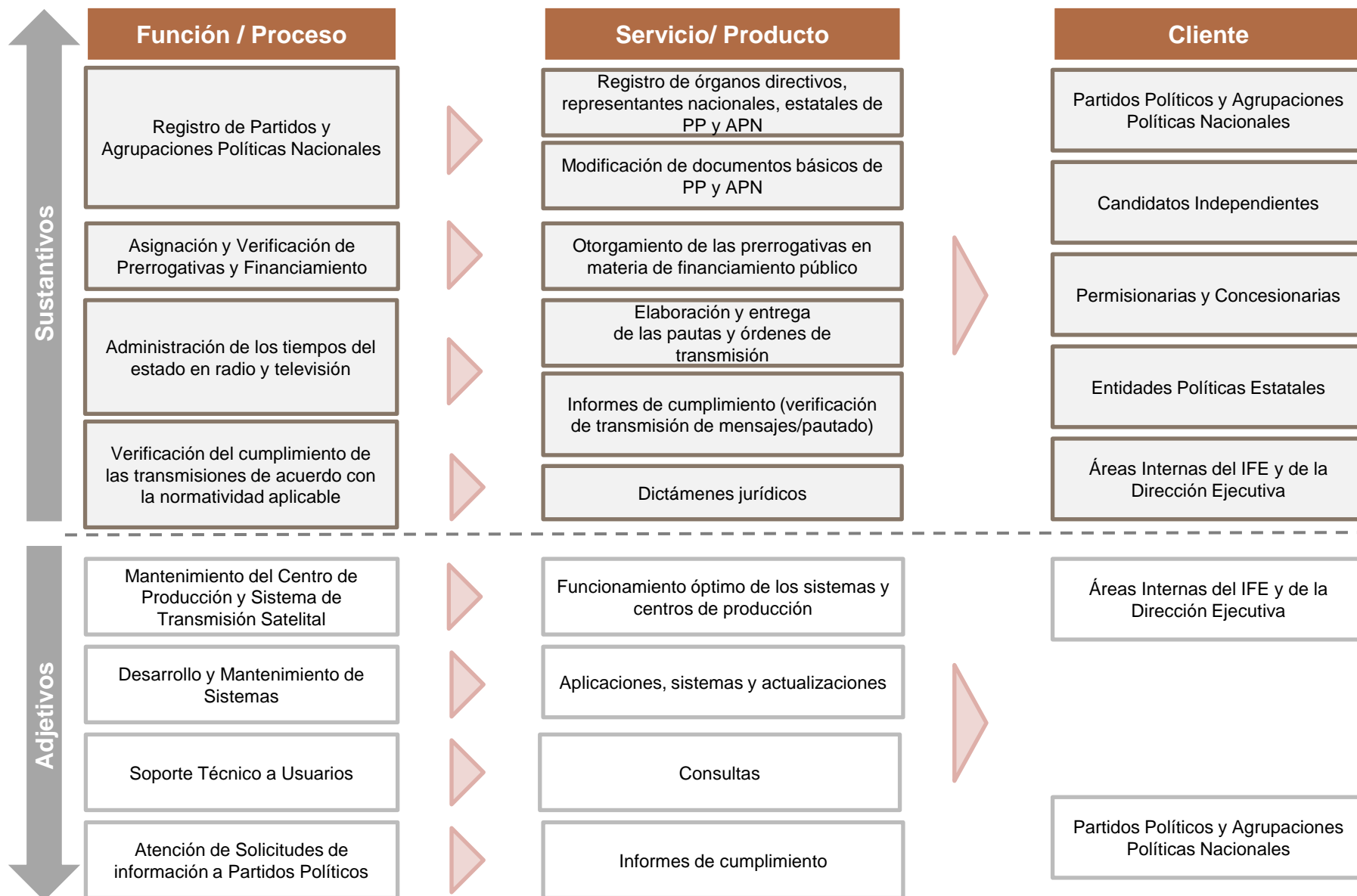
# DEPPP tiene 4 grandes Objetivos del Área que despliega a través de iniciativas que contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión del Instituto



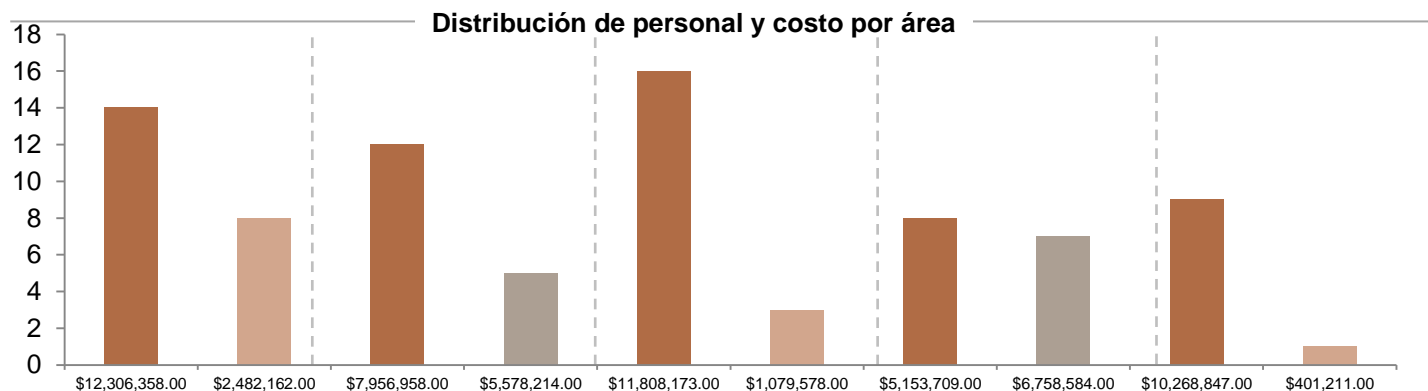
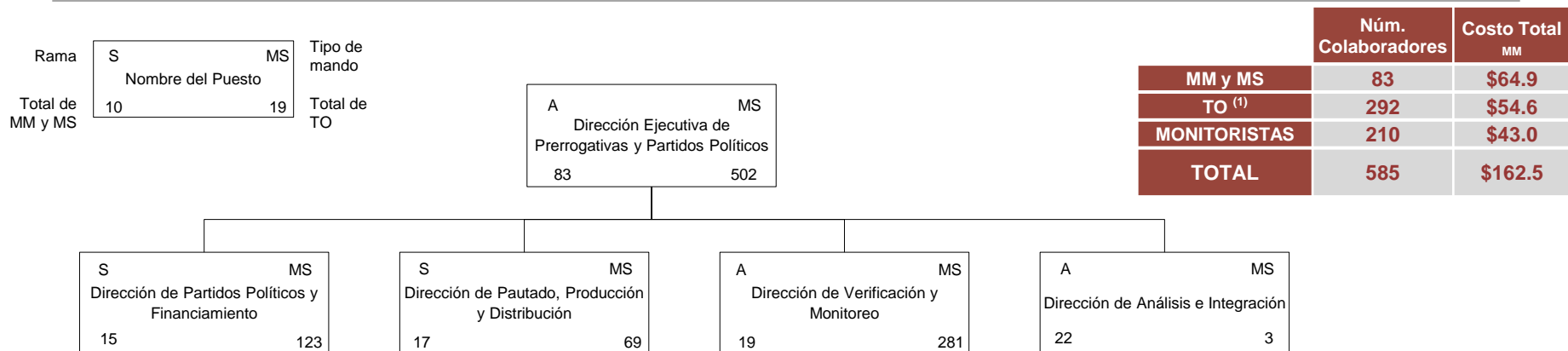
# Por otra parte, DEPPP cuenta con una arquitectura de procesos claramente identificada y que consta de 2 macro procesos principales



# DEPPP ejecuta sus funciones y procesos sustantivos para producir ciertos productos y servicios que son entregados a diversos clientes



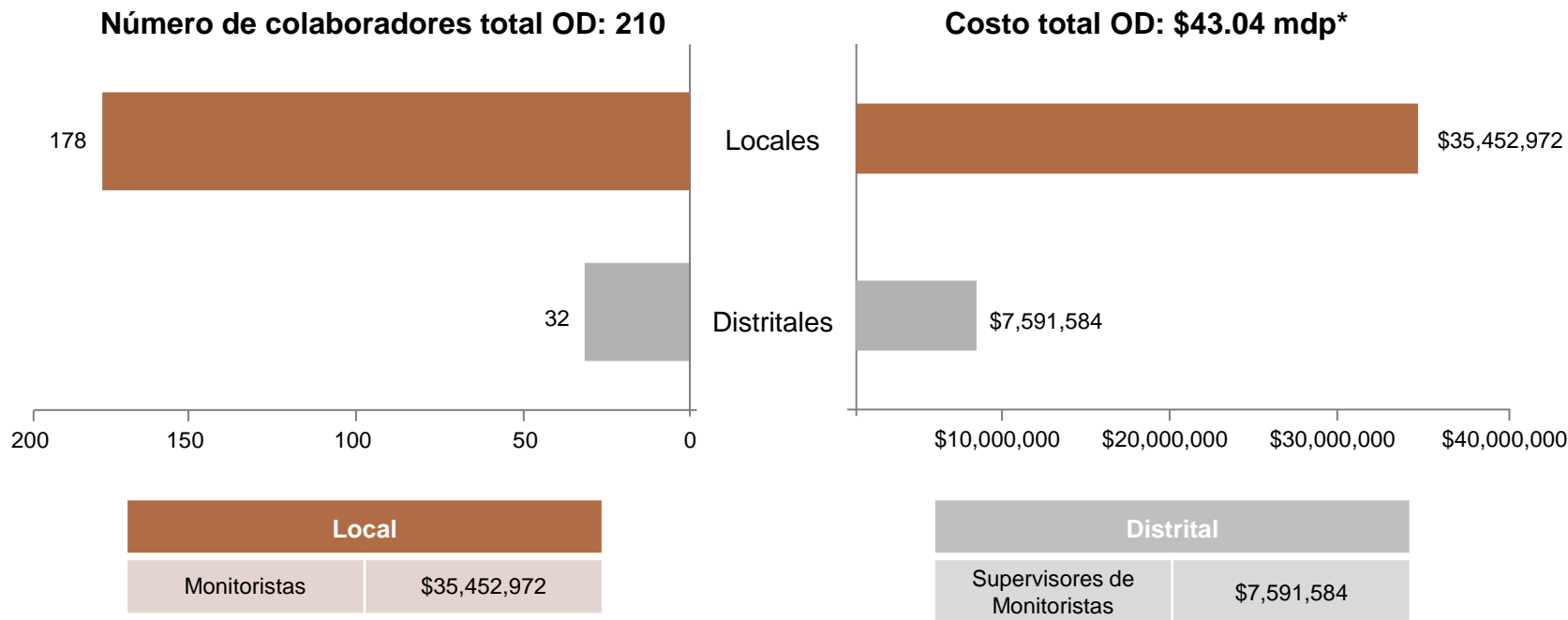
# DEPPP actualmente opera con 585 colaboradores, de los cuales el 14.2% están en niveles de MM y MS con un costo nominal aproximado de \$64.9 mdp



	Dirección de Análisis e Integración	Dirección de Pautado, Producción y Distribución de Materiales	Dirección de Verificación y Monitoreo	Dirección de Partidos Políticos y Financiamiento	Dirección Ejecutiva (Apoyo Administrativo)
Costo por área MM	<b>\$64.9</b>	\$14.8	\$13.5	\$14.0	\$10.7
MM y MS% sobre NC total	<b>14.2%</b>	3.9%	3.0%	3.0%	2.6%
MM y MS% sobre \$ total	<b>39.9%</b>	9.0%	8.3%	8.7%	7.4%

(1) Sueldo Base + Compensación Garantizada, en millones de pesos  
 (2) No se encontraron Honorarios Permanentes

# DEPPP cuenta adicionalmente con 210 colaboradores en el nivel local y distrital para atender sus tareas de monitoreo con un costo aproximado de \$43 mdp



## MONITOREO Y VERIFICACIÓN

Número de colaboradores total Central: 292

Número de colaboradores total OD: 210

## MONITOREO Y VERIFICACIÓN

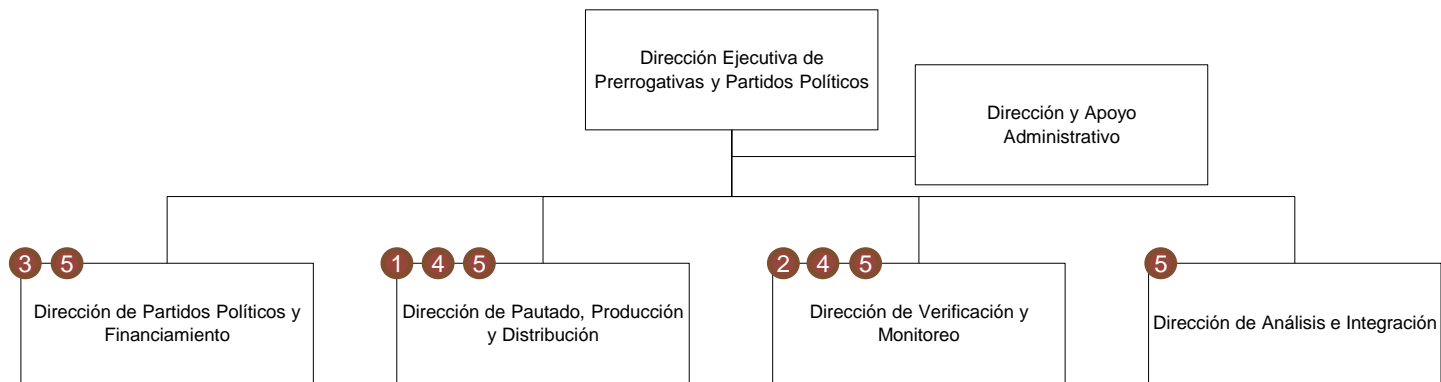
Costo total Central: \$54.6 mdp\*

Costo total OD: \$43.04 mdp\*



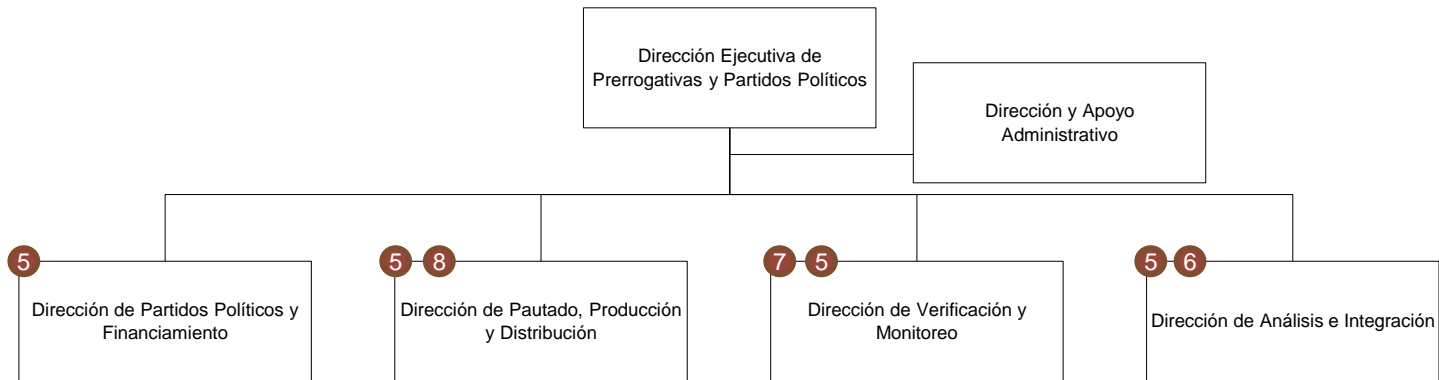
## **B. Diagnóstico**

# El diagnóstico de DEPPP arroja 4 hallazgos principales relacionados con oportunidades de modernización, consolidación (2) y decisiones estratégicas



Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Elevado costo de cumplir con las atribuciones de pautado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de pautado consumen el 22% del costo de nómina y el 32% de los recursos humanos de la Dirección de Pautado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el pautado de una forma más eficiente</li> </ul>
2. Elevado costo de lograr un alto nivel de efectividad en el monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades de verificación enfocadas al logro de un porcentaje de efectividad superior al 98% tienen un costo asociado muy elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar la carga de trabajo en función de los errores que arroja el sistema y el alto grado de automatización del proceso</li> </ul>
3. La razón de ser del Registro de PP y APN es eminentemente estacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Registro de Partidos Políticos y APNs solo se produce en un periodo determinado de tiempo aunque hay recursos asignados de forma permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación del proceso en busca de sinergias y de una operación más integral</li> </ul>
4. Ruptura innecesaria de grandes procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay actividades de pautado y verificación, que se ejecutan dentro del mismo macroproceso, pero en distintas direcciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar las estructuras en busca de eficiencias operacionales y organizacionales</li> </ul>

# Adicionalmente, se observan otros tres hallazgos relacionados con la forma en la que se organiza el trabajo y se asignan recursos al interior de la DEPPP



Hallazgo	Descripción	Oportunidades
5. Algunos roles de distinto nivel son muy similares, y los tramos de control son muy reducidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los roles que se realizan en los distintos niveles organizacionales se duplican principalmente en los mandos medios, el tramo de control es muy corto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redistribución de mandos medios y superiores para obtener una mayor eficiencia</li> </ul>
6. Excesivo foco en actividades jurídicas de la DEPPP	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Dirección de Análisis e Integración en términos de mandos medios y superiores es la más costosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos más eficiente</li> </ul>
7. Áreas de Soporte dentro de Áreas Sustantivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas de Tecnología y Recursos Humanos dentro de la Dirección de Verificación y Monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar estas funciones de apoyo a las correspondientes áreas de apoyo a nivel central</li> </ul>
8. La DEPPP ejecuta algunas funciones de Comunicación Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>La producción de materiales, así como los activos humanos y físicos son realizados por la DEPPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de funciones y recursos de DEPPP a CNCS</li> </ul>

## En términos generales, el modelo de operación de la DEPPP presenta algunas oportunidades de modernización según estándares mundiales de monitoreo

La Dirección de Prerrogativas y Partidos Políticos tiene algunos elementos que pudieran hacer más eficiente su operación, se realizó un análisis de prácticas líderes de institutos electorales y entre algunos hallazgos tenemos:

### Servicios otorgados por la DEPPP

	Servicio	IFE	Otros países*
Pautaco, Producción y Dist.	Asignación de tiempos proporcional a la representatividad en el congreso o parlamento (según sea el caso)	●	●
	Tiempo asignado al estado en medios para difundir información en periodo electoral	● 41 min.	◐ 23 min.
	Orden de aparición en medios aleatorio	●	●
	Revisión de materiales previos a transmisión	●	●
Pautaco	Se realiza la actividad de pautado a medios	●	◐
	Los partidos tienen derecho a comprar tiempo aire a medios	○	◐
Finan.	Los partidos suelen financiarse por medio de donaciones, patrocinios	○	◐
	El órgano encargado de impartir sanciones a partidos es el poder legislativo	○	●
Monit.	Los órganos reguladores se encargan de establecer un marco jurídico a medios	●	●
Análisis	Establecimiento de un órgano independiente que monitoree actividades de los partidos en tiempos electorales con capacidades jurídicas	●	●

Fuente:

\*[http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/Media&Elections\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/Media&Elections_en.pdf)

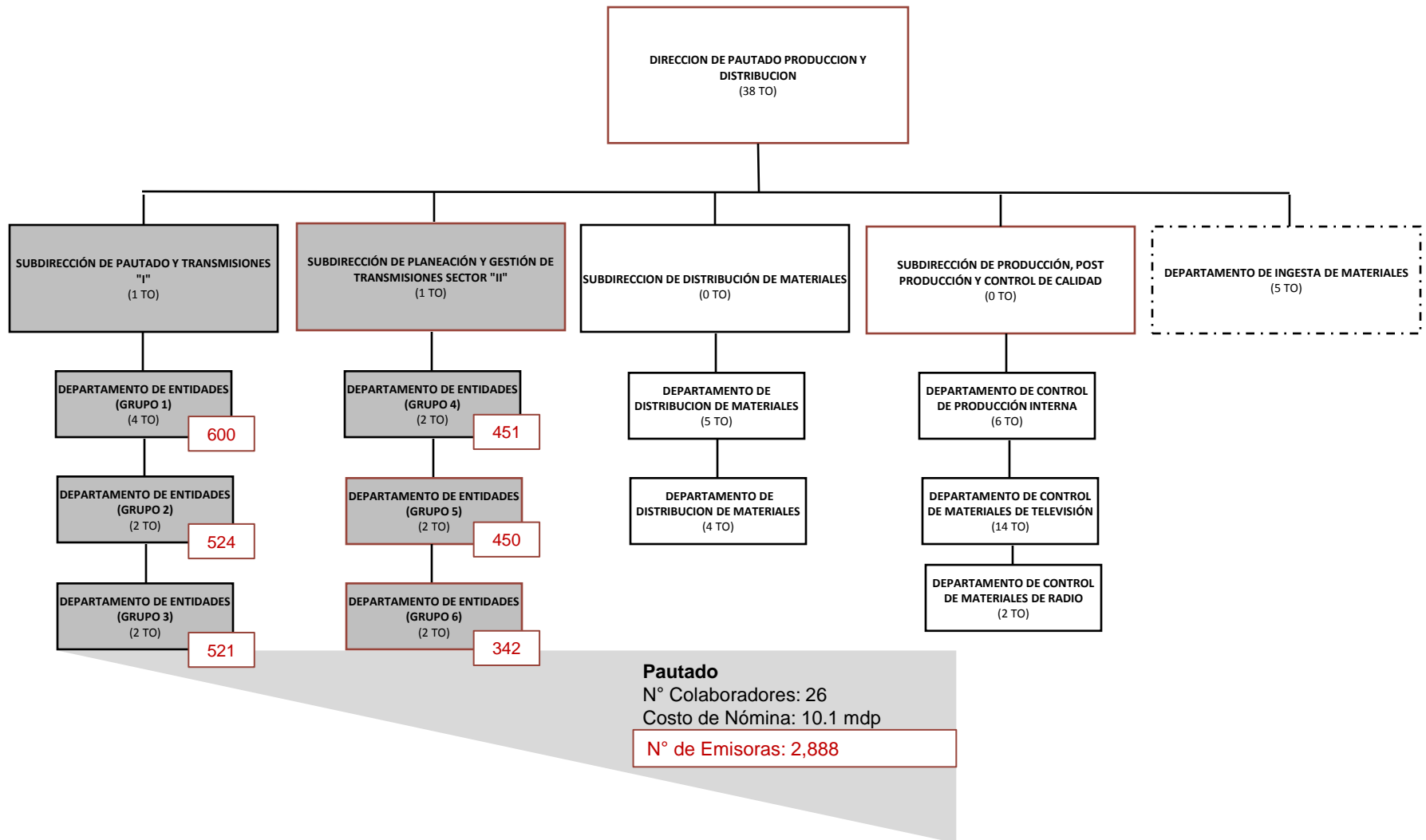
\*\*<http://www.osce.org/odihr/92057?download=true>

\*\*\*<http://www.eueom.eu/jordan2013/media>

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 1**

Elevado costo de cumplir con las atribuciones de pautado

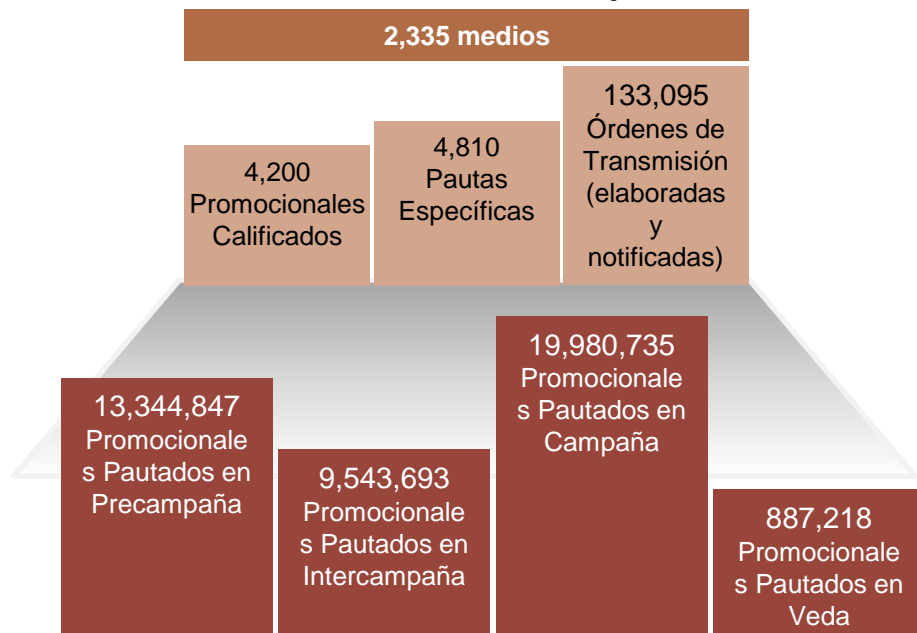
# En la actualidad, el área de pautado realiza la actividad de carga y generación de órdenes de transmisión (OTs) para cada partido y en cada uno de los medios



## En relación con lo anterior, la actividad de pautado se realiza en primera instancia por los Partidos, siendo el modelo ineficiente y costoso para el Instituto

	Periodo Ordinario	Periodo Electoral
órdenes de Transmisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las realiza cada partido político y cada autoridad electoral, y se las envían al IFE para que las revise y las cargue en sistema</li> <li>Semanalmente por cada uno de los medios</li> <li>Pautado carga las órdenes a medida que las recibe y las verifica</li> <li>Los partidos tienen una fecha límite para enviar las órdenes antes de que se cierre el sistema. Antes de esta fecha pueden cambiar las órdenes ya enviadas</li> <li>IFE las envía semanalmente a los medios 5 días (<b>periodo ordinario</b>) o 3 días (<b>periodo electoral</b>) antes de la fecha de inicio de transmisión</li> </ul>	
	<p>Por las estrategias de medios de cada partido, las órdenes de transmisión cambian de manera constante antes de que el IFE cierre el plazo para cambios. Esto ocurre especialmente en periodo electoral</p>	

### Actividad de Pautado en el PEF 2011-12 18 de diciembre al 1 de julio

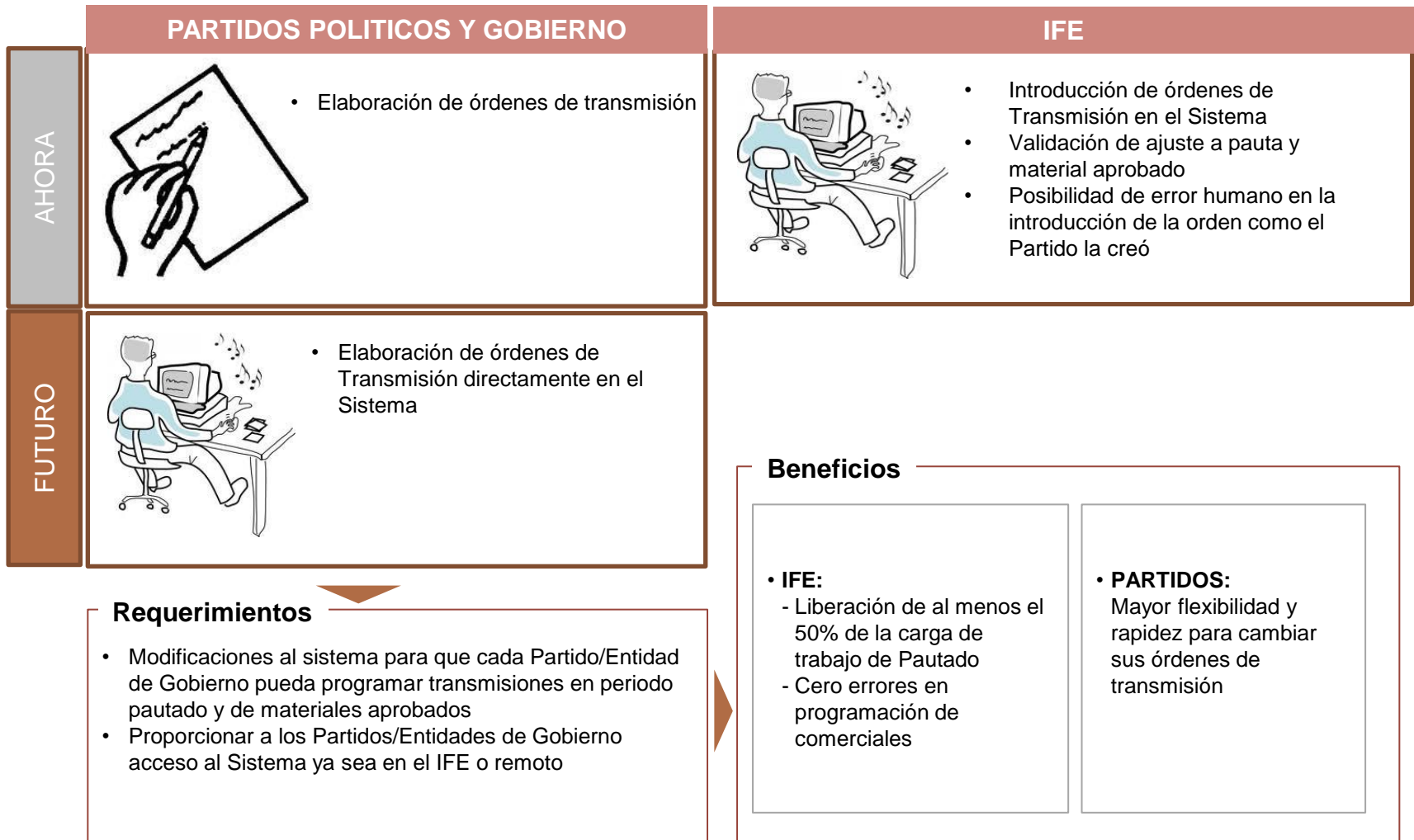


**“El IFE se ha convertido en la agencia de medios más grande del mundo.”**

Se procesa un alto volumen de órdenes de transmisión y de verificación de promocionales, aunque muchas veces no sean utilizados por los partidos políticos. Dichas órdenes pueden ser modificadas en múltiples ocasiones, causando re trabajos.

**Total de 43,756,493 promocionales pautados**

# IFE debería permitir que los Partidos introdujeran las órdenes de transmisión directamente en el sistema, creando los candados apropiados para su control



## Requerimientos

- Modificaciones al sistema para que cada Partido/Entidad de Gobierno pueda programar transmisiones en periodo pautado y de materiales aprobados
- Proporcionar a los Partidos/Entidades de Gobierno acceso al Sistema ya sea en el IFE o remoto

Potencialmente, la DEPPP podría reducir su costo de personal en el área de pautado un 50%, cifra que equivale aproximadamente a 5.0 mdp anuales

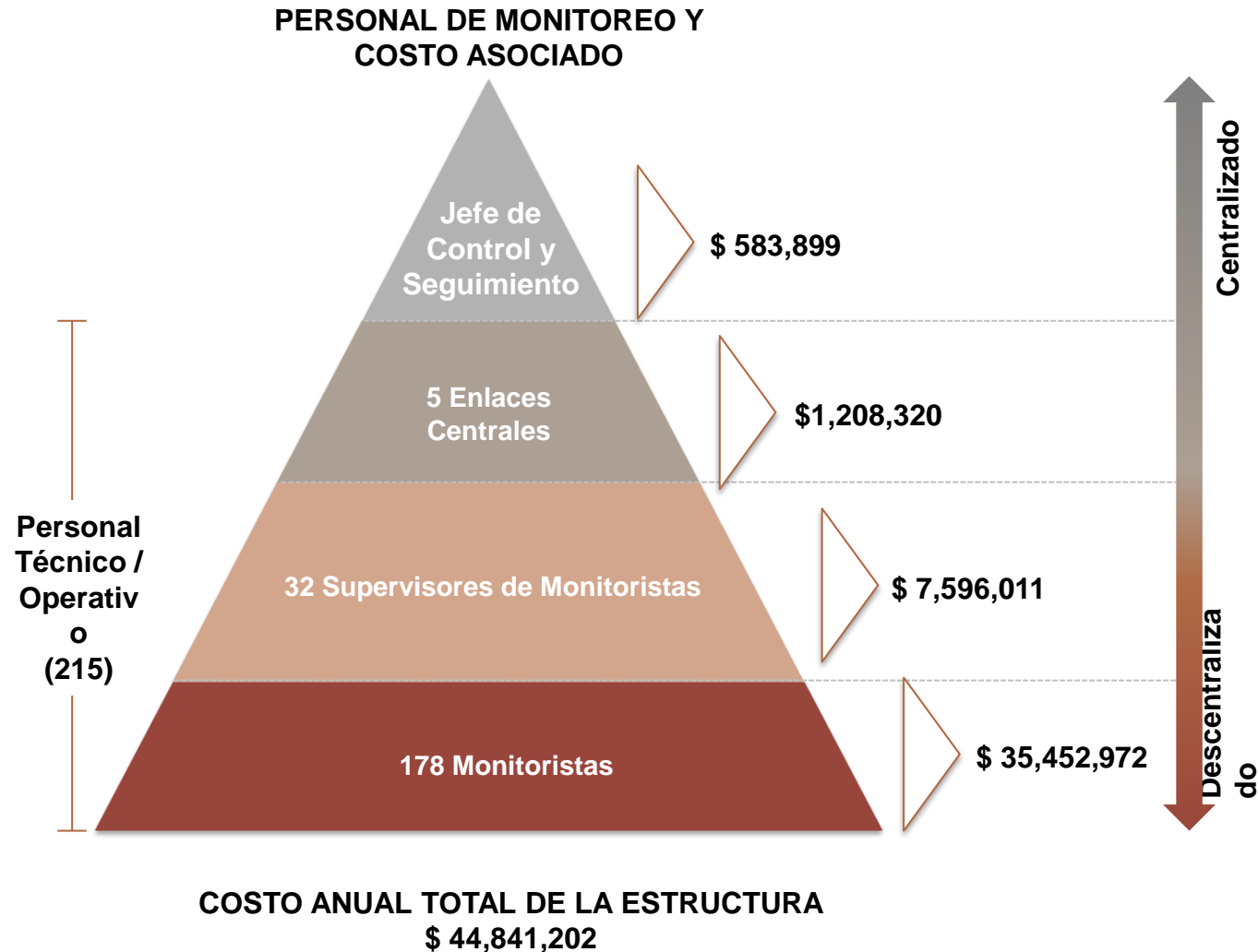


## **B. Diagnóstico - Hallazgo 2**

Elevado costo de lograr un alto nivel de efectividad en el monitoreo

# El costo actual del personal involucrado en el monitoreo de medios en el Instituto es superior a 44 millones de pesos anuales

Recursos relacionados con monitoreo y verificación para lograr un 98.5% de efectividad	Cantidad
Medios a monitorear	2,335
Número de servidores que deben recibir mantenimiento	900
Recursos involucrados en el monitoreo y verificación (*)	216
Centros de Verificación y Monitoreo en el país	143
Monitoreo de señales por persona	10
Recursos destinados a soporte de los CEVEM's (CAU)	4
Áreas de la Dirección dedicadas al mantenimiento de sistemas e infraestructura (*)	2



# El elevado costo de monitoreo proviene de una excesiva supervisión de medios, la generación de reportes, ocupación de recursos y duplicidad de actividades

Mayor grado de Contribución al costo operativo

Menor grado de Contribución al costo operativo

## Monitoreo de Medios

- El COFIPE establece la obligación de monitorear la ejecución del pautado, sin embargo no estipula el método para realizar el mismo, ni un porcentaje del **100%**
- El proceso de monitoreo es un **80% automático y 20% manual**, a pesar de esto diario se hace una revisión del **100% de los materiales**
- El IFE persigue por oficio el cumplimiento del **100% del pautado**

## % Ocupación del Personal

- Análisis de ocupación diaria por monitorista:

Actividades	No Elec.	Elec.
No. de señales revisadas	10	10
No. de materiales emitidos por señal	20	96
Duración promedio en segundos por material	20	30
Total de tiempo en actividades de monitoreo (horas)	2	8
Tiempo de actividades ordinarias (horas)	2	2
Jornada laboral (horas)	8	8
No. de auxiliares de apoyo	0	1
<b>% ocupación por monitorista</b>	<b>50.0%</b>	<b>75%</b>

## Actividades Ejecutadas

### Enlace de Monitorista

- Consolidación de información regional
- Coordinación del equipo
- Emisión de reportes ejecutivos mandatorios (internos y externos)


### Supervisor de Monitorista

- Asignación de señales por monitorista
- Consolidación de información regional
- Coordinación del equipo
- Emisión de reportes diarios (% de cumplimiento, reprogramaciones, etc.)

### Monitorista

- Revisión de sintonizadores
- Revisión de señales
- Monitoreo de señales vs pautado
- Generación de reporte de verificación diario

Línea de Reporte

 Duplicidad de actividades

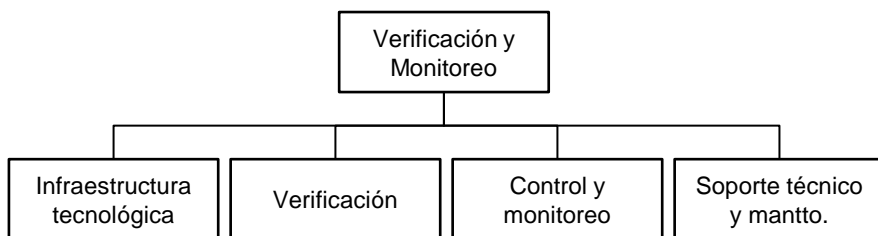
# Una efectiva modernización de la operación en DEPPP debe alinearse a prácticas mundiales y pasa por una redefinición de la cobertura del monitoreo

Se realizó un estudio entre el monitoreo de medios del IFE comparado contra las prácticas líderes del mundo y se observaron las siguientes diferencias:

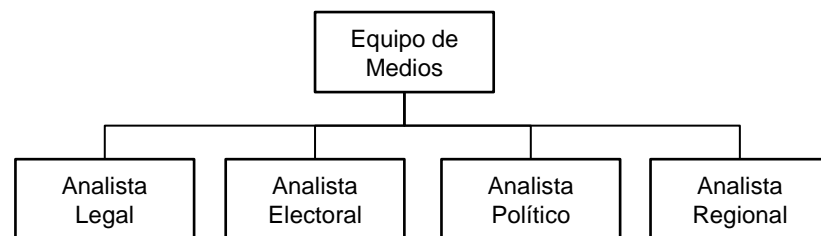
## Prácticas líderes del mundo

	IFE (DEPPP)	Práctica Líder
1. Tiempos de monitoreo de medios	06:00 a 24:00 (radio y tv)	06:00-12:00 (radio) 18:00-24:00 (tv)
2. Tipo de análisis cuantitativo realizado	No. de ejecución de pautas	Analítico (ej. palabras más utilizadas, género)
3. Número de medios monitoreados	100% medios	Pruebas estadísticas
4. Análisis cualitativo del monitoreo	Únicamente calidad de materiales	Temas tratados en medios, estilo periodístico, calidad de encuestas
5. Fortalecer la democracia mediante la participación en el monitoreo de organizaciones civiles	N/A	Son los encargados en su mayoría de hacer estas tareas

## Organigrama de Monitoreo IFE



## Prácticas líderes del equipo monitoreo



Fuente:

[\\*http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/Media&Elections\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/doc/Media&Elections_en.pdf)

[\\*\\*http://www.osce.org/odihr/92057?download=true](http://www.osce.org/odihr/92057?download=true)

[\\*\\*\\*http://www.eueom.eu/jordan2013/media](http://www.eueom.eu/jordan2013/media)

# El Instituto podría lograr beneficios económicos cercanos a los 22.4 mdp anuales, dependiendo de la decisión estratégica que se elija

## Optimización Operativa

Descripción	Ahorro mdp
1.- % de utilización óptima de los recursos involucrados en el monitoreo para periodo no electoral	\$6.9
2.- Monitoreo mediante pruebas estadísticas en periodos electorales que garanticen el mismo grado de confiabilidad que con al revisión del 100% de materiales	\$1.2
<b>Total de ahorro estimado</b>	<b>\$8.1</b>

## Implementar prácticas líderes (Cambio COFIPE)

Descripción	Ahorro mdp
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de horas pico de promocionales</li> <li>• Utilización óptima de los recursos</li> <li>• Revisar únicamente medios con alto impacto</li> <li>• Integrar una comisión vigilante en proceso electoral</li> <li>• Solicitar apoyo de organismos internacionales como el Instituto Europeo de Medios (EIM)</li> </ul>	\$22.4
<b>Total de ahorro estimado</b>	<b>\$22.4</b>

## BENEFICIOS ECONÓMICOS PARA EL INSTITUTO



## **B. Diagnóstico - Hallazgo 3**

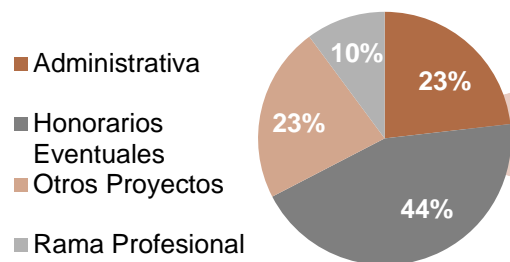
La razón de ser del Registro de PP y APN es eminentemente estacional

# Las actividades de registro y documentación de Partidos y Agrupaciones Políticas Nacionales son realizadas por 112 colaboradores con un costo de 24.5 mdp

## Objetivo:

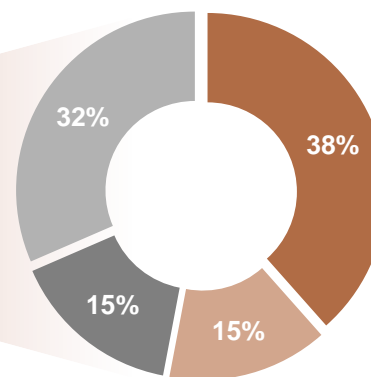
- Vigilar las normas y requisitos para el registro de partidos, el de sus candidatos, sus integrantes y sus representantes
- Garantizar los derechos y obligaciones de las Agrupaciones Políticas Nacionales

### Número de colaboradores por rama\*



\*De un total de 112 colaboradores

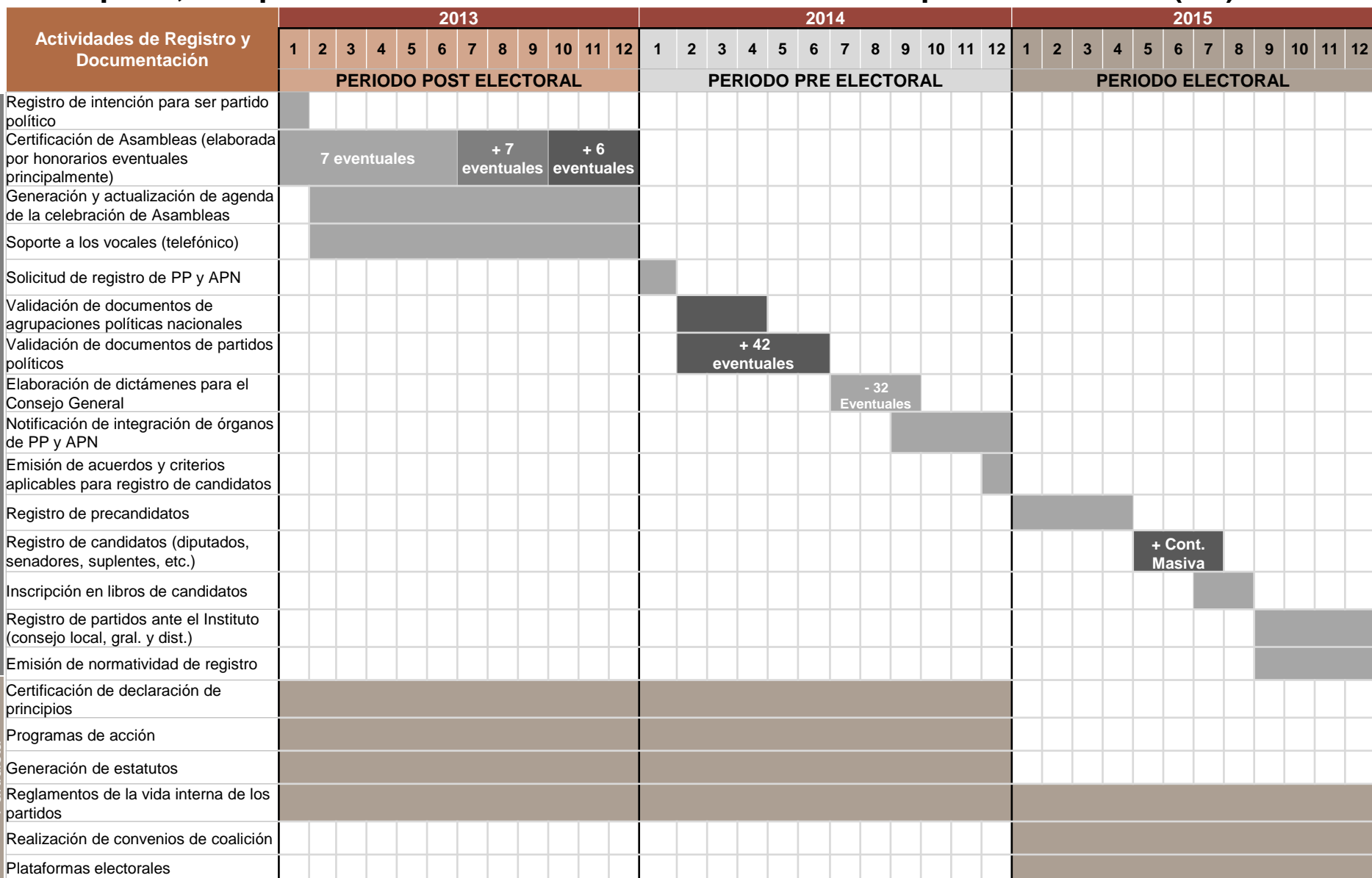
### Composición del costo de nómina por tipo de rama\*



\*Costo aproximado total de 24.5 mdp

Volumen de Actividades	Partidos Políticos		Agrupaciones Políticas Nacionales	
	Registro	41 agrupaciones que quieren ser partidos políticos	200 Asambleas Distritales ó 20 Asambleas Estatales	En período electoral, registro de hasta 5,396 candidatos
Documentación	El alto porcentaje de colaboradores contratados por <b>honorarios eventuales</b> , se debe a que <b>el registro de partidos y agrupaciones políticas nacionales, son actividades</b> que se hacen <b>desconcentradamente</b> en el que se requiere la representación de la DEPPP		7 Delegaciones con 215,000 afiliados	
	Se verificaron 4 reglamentos	Se registraron 9 plataformas electorales	Se generaron 4 oficios sobre los métodos de elección de candidatos	Se registraron 2 coaliciones
Las <b>actividades de documentación</b> son <b>continuas, impredecibles y de volumen variable</b>				

# Las actividades realizadas de documentación y registro tienen un carácter temporal, con periodos laborales de mucha intensidad los primeros 3 años (1/2)

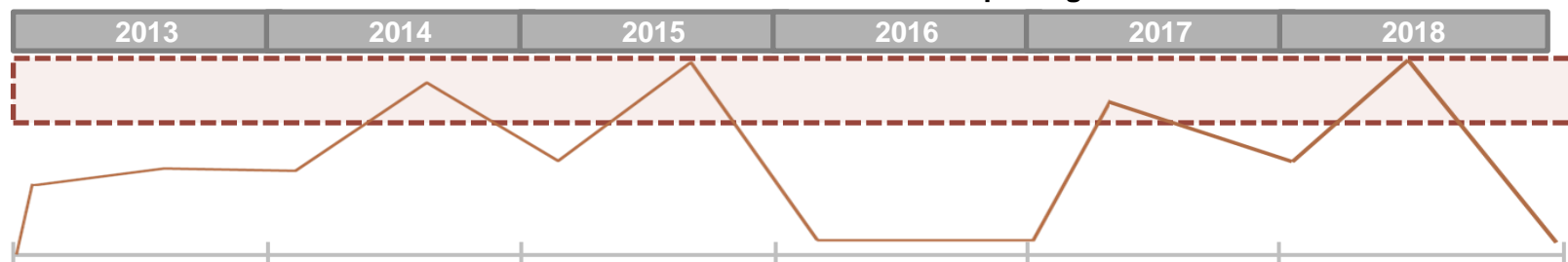






# La contratación de personal eventual en el área debería normarse mediante la imposición de parámetros que permitan ahorros potenciales de hasta 3.3 mdp

## Contratación de honorarios eventuales por registro



### Registro

La mayoría de los partidos políticos celebra sus asambleas el último trimestre del año

Contratación de personal adicional por la no validación temprana de documentos

Contratación masiva de personal por el volumen de registro (al menos 500 candidatos)

No se celebran asambleas de aspirantes a partidos políticos

Contratación de personal adicional por la no validación temprana de documentos

Contratación masiva de personal por el volumen de registro (5,396 registros en el 2011, periodo federal)

### Documentación

Certificación de declaración de principios  
Programas de acción  
Reglamentos de la vida interna de los partidos

Realización de convenios de coalición  
Plataformas electorales

Certificación de declaración de principios  
Programas de acción  
Reglamentos de la vida interna de los partidos

Realización de convenios de coalición  
Plataformas electorales

### Menor grado de Contribución al costo operativo

#### Optimización del uso de recursos

- Subutilización de recursos a la mitad del periodo federal electoral (registro)
- Debido a la similitud de actividades, es posible crear sinergia entre documentación y registro

**AHORRO ESTIMADO: \$1,069,288**

#### Cambios a normatividad moderados

- Establecimiento del número de asambleas a celebrar por periodo del año (ej. 67 asambleas cada trimestre del año)

**AHORRO ESTIMADO: \$1,947,031**

### Mayor grado de Contribución al costo operativo

#### Cambios mayores a la normatividad según prácticas líderes

- Cobertura geográfica requerida (mediante firma de afiliados y verificación contra el padrón)
- Cobro a partidos por registro y emisión de certificaciones

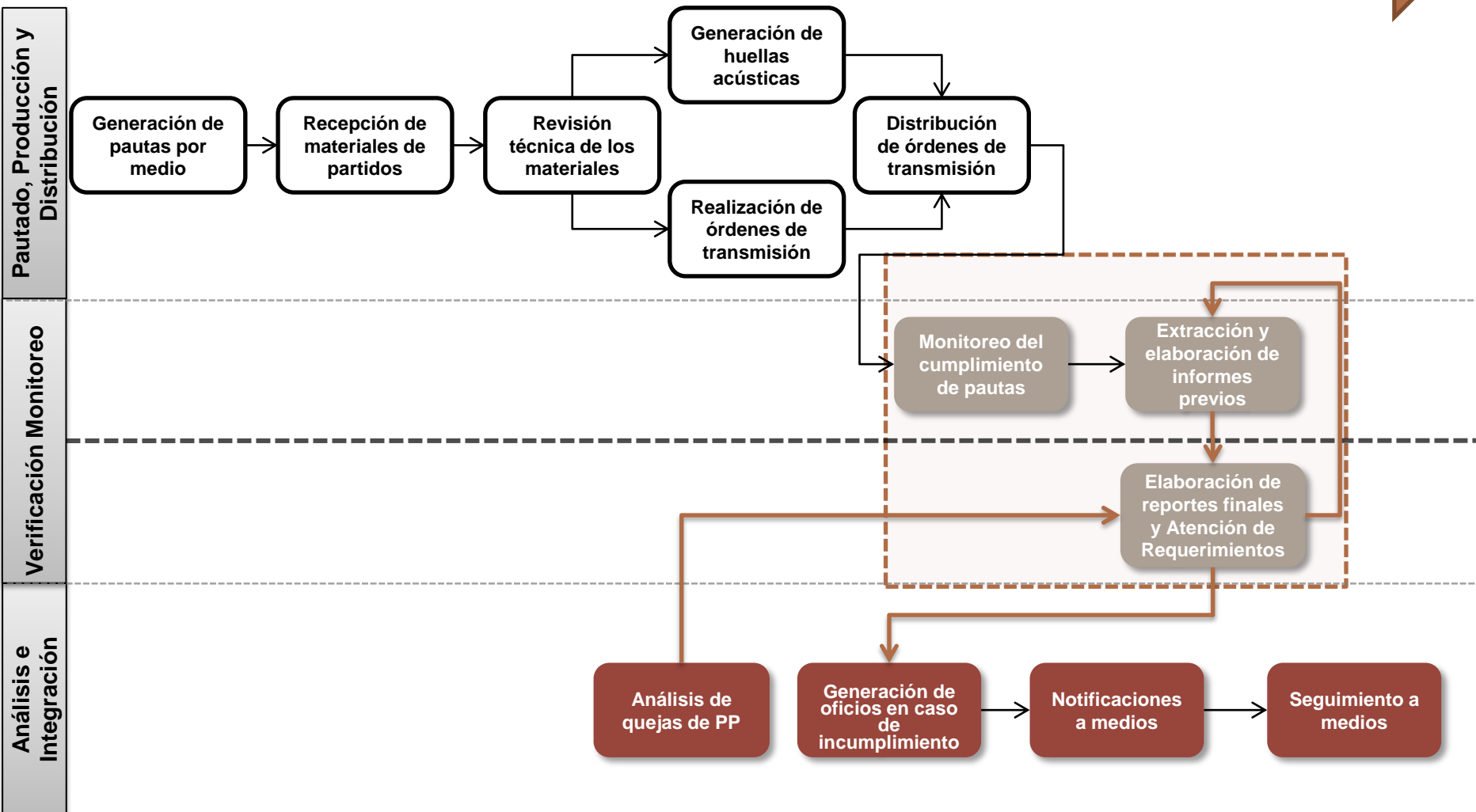
**AHORRO ESTIMADO: \$3,313,900**

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 4**

Ruptura innecesaria de grandes procesos

Existen diferentes reportes relacionados con la actividad de monitoreo que se realizan en conjunto en áreas de la organización sin un valor agregado evidente

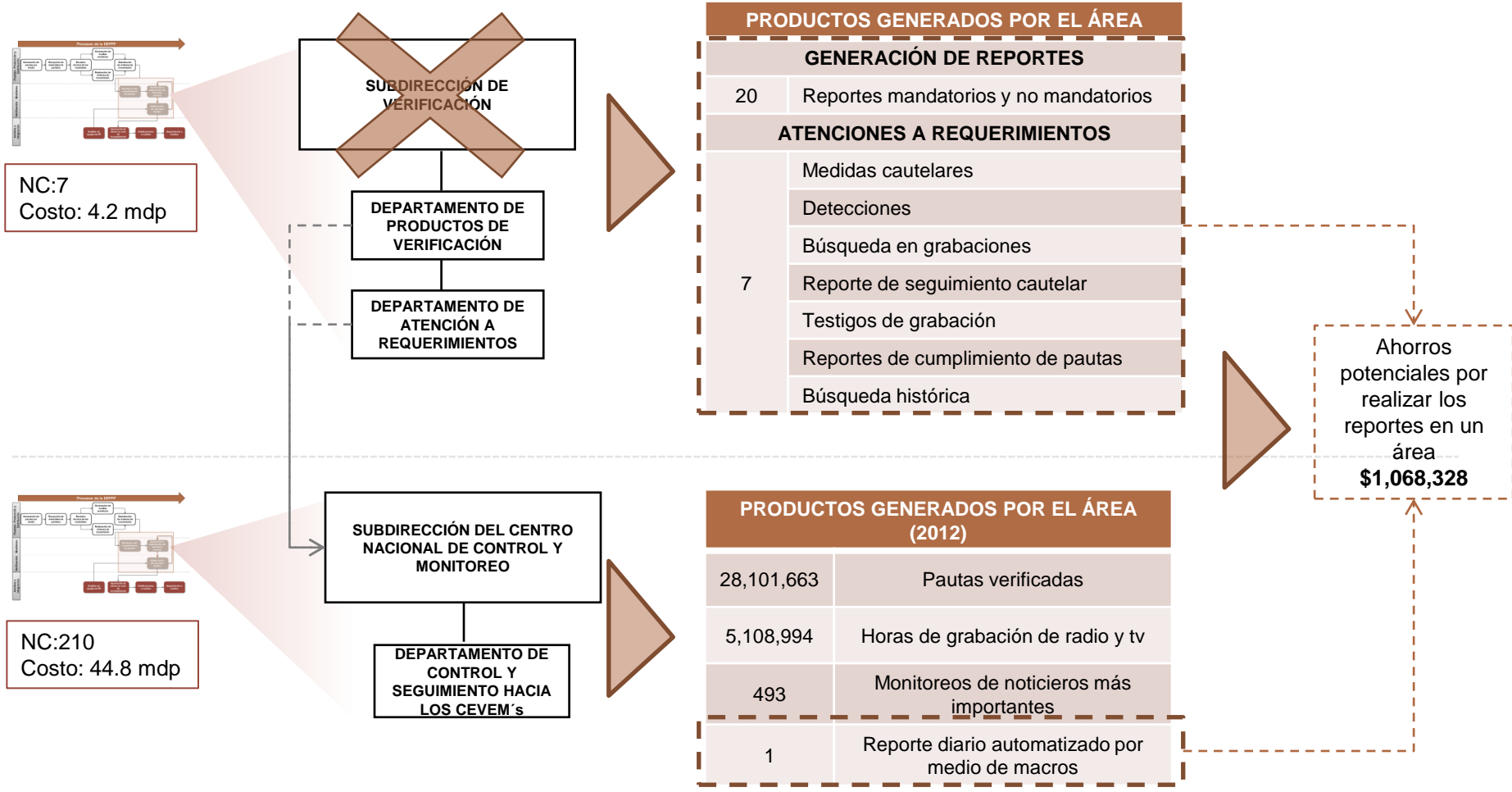
Procesos de la DEPPP



☐ Potenciales áreas con sinergias

# Existen ahorros potenciales cercanos a 1.1 mdp anuales en puestos del área de Verificación derivados de la consolidación de los mencionados reportes

Las áreas solicitan información y atención a requerimientos a Verificación, que funge de intermediario para su obtención ya que es el área de Monitoreo quien la posee.



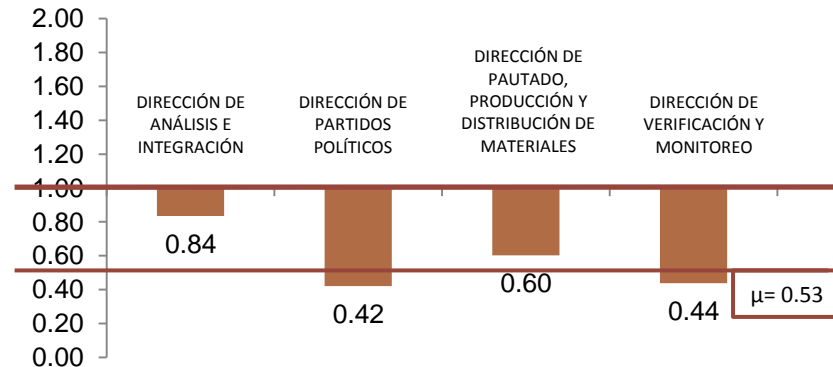
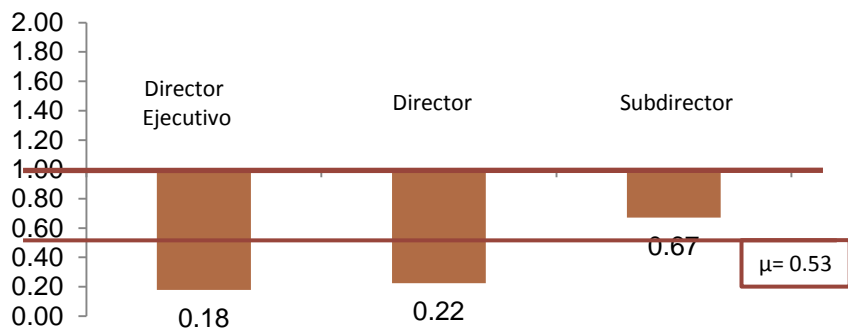
## **B. Diagnóstico - Hallazgo 5**

Algunos roles de distinto nivel son muy similares, y los tramos de control son muy reducidos

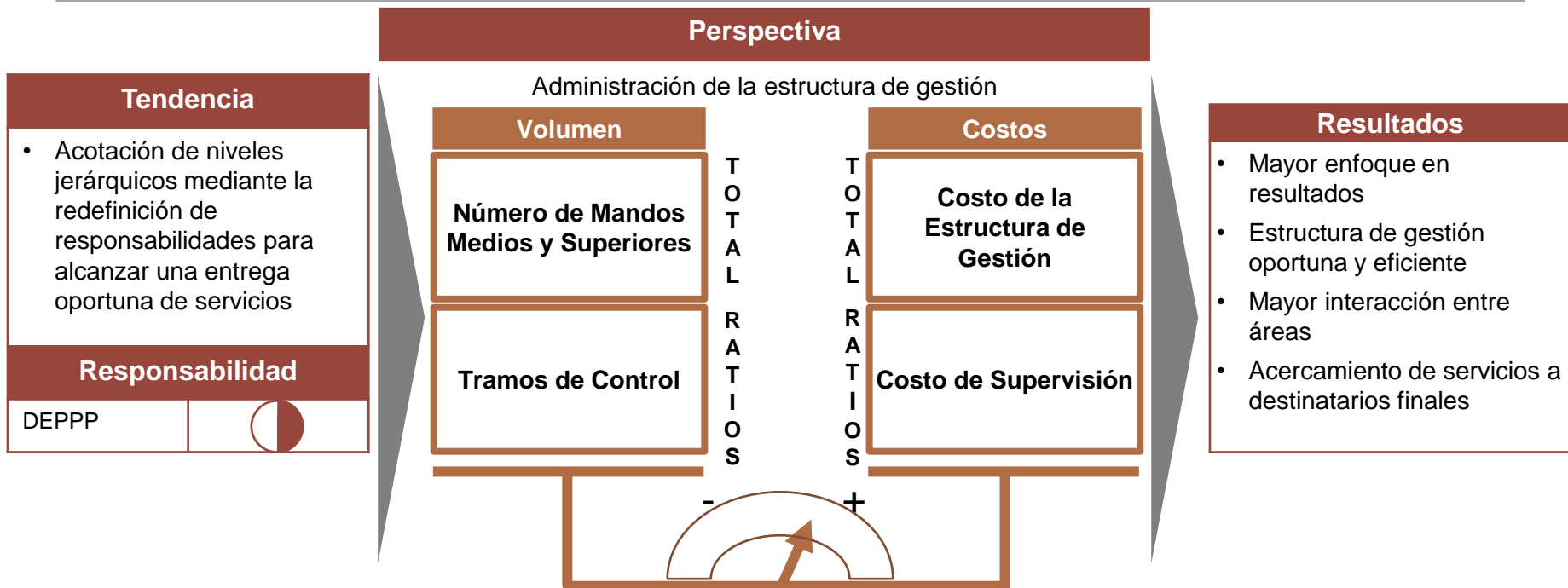
# Los costos de supervisión del Dirección de Análisis e Integración son los más elevados, debido a que el personal que labora en el área es de MM y MS

Proceso/Función	Rol		
	Central	Local	Distrital
Registro de Partidos y Agrupaciones Políticas Nacionales	Evaluación	Certificar Asambleas Constitutivas	Certificar Asambleas Constitutivas
Registro de Candidatos	Normar, Registrar, Supervisar	Registrar, Supervisar	Registrar
Registro de Representantes	Normar, Registrar, Supervisar	Acreditar, Supervisar	Acreditar
Asignación y Verificación de Prerrogativas y Financiamiento	Entrega	-	-
Administración de Tiempos del Estado en Radio y TV	Normar, Supervisar	Ejecutar, Supervisar, Notificar	Ejecutar, Notificar (algunos)
Verificación del cumplimiento de las transmisiones de acuerdo con la normatividad aplicable	Normar, Supervisar	Ejecutar, Supervisar, Notificar	Ejecutar, Notificar (algunos)

## Costo de Supervisión



# Asimismo, el diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una ampliación de los tramos de control



Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos	DIRECCIÓN DE ANÁLISIS E INTEGRACIÓN	1:0	1:3	1:4	1:6	
	DIRECCIÓN DE PARTIDOS POLÍTICOS	1:0	1:2	1:4	1:6	
	DIRECCIÓN DE PAUTADO, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES	1:0	1:2	1:3	1:5	1:6
	DIRECCIÓN DE VERIFICACIÓN Y MONITOREO	1:0	1:2	1:4	1:5	1:6
	DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	1:0		1:4		1:6



# El rol de coordinador y subdirectores es muy similar y su consolidación permitiría ahorros de hasta 22.1 mdp\*

	Nivel	Normativo	Diseño	Monitoreo	Ejecución	NC	Costeo (mdp*)
Central	1	Director Ejecutivo				1	\$ 3.2
	2	Director				4	\$ 9.2
	3	Coordinador				1	\$ 1.2
	4	Subdirector				16	\$ 17.1
	5	Jefe de Departamento				61	\$ 33.1
Descentralizado	6	Monitoristas				210	\$43.04
						<b>293</b>	<b>\$106.84</b>

Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)

- El exceso de supervisión y tramos de control tan reducidos genera falta de apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación, así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles de la jerarquía y/o número de supervisores

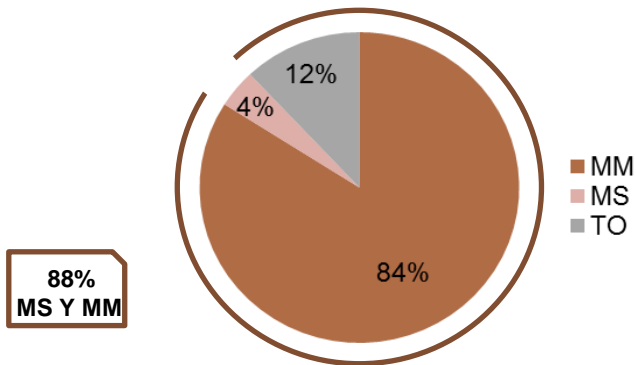
## **B. Diagnóstico - Hallazgo 6**

Excesivo foco en actividades jurídicas de la DEPPP

# El 88% de los colaboradores de la Dirección de Análisis e Información son MM y MS y tienen un costo asociado de 14.7 mdp

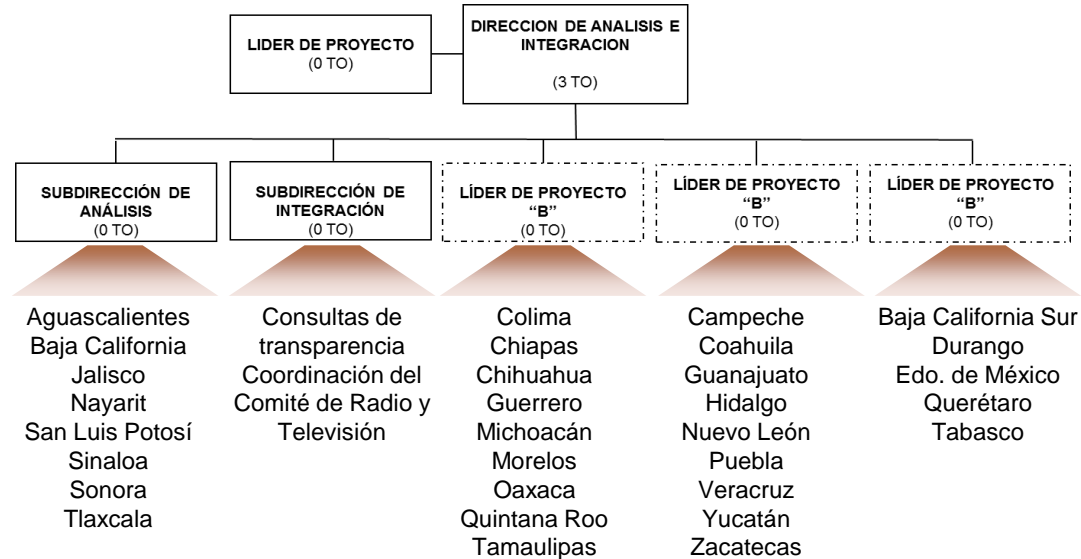
La DAI esta organizada geográficamente a excepción de un departamento que se encarga de transparencia.  
La principal función de la DAI es requerir a Partidos, permisionarios y concesionarios el cumplimiento de sus obligaciones con respecto a las prerrogativas que les son otorgadas.

**Tipo de Rama de MS y MM**



TOTAL 25 colaboradores

**Distribución de regiones**

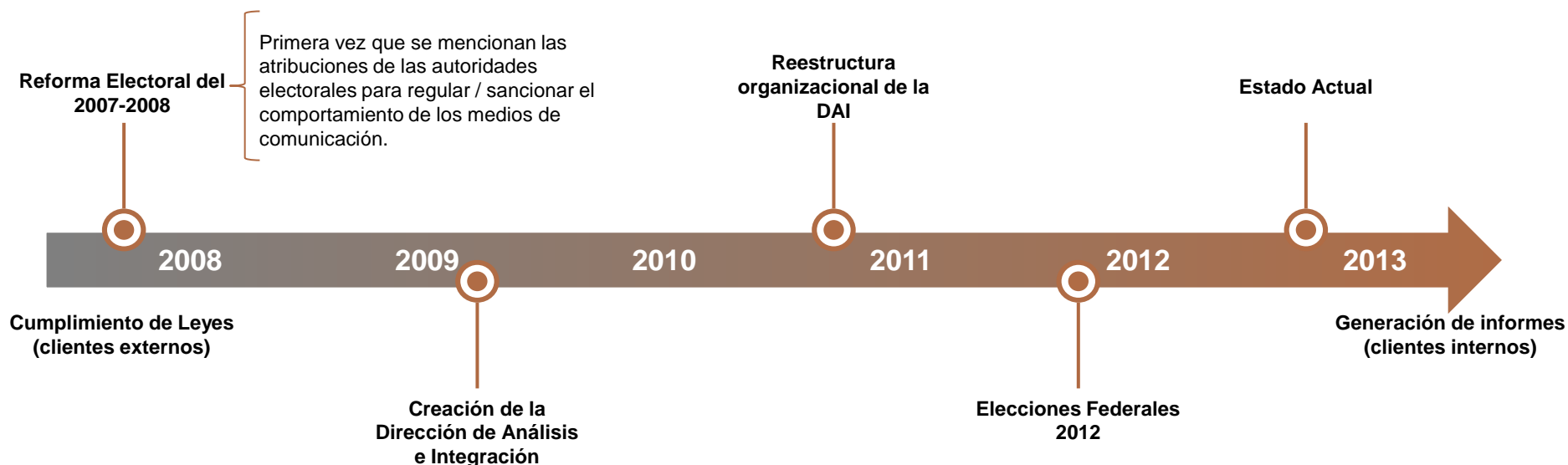


## Productos Generados (2012):

### DAI

- Elaboración de acuerdos de aprobación o modificación de pautas y de administración de los tiempos del estados
- Informes de requerimientos y reprogramaciones
- Requerimientos a permisionarios y concesionarios por incumplimiento de pautas
- Desahogo de consultas de transparencia

# La naturaleza del área de la DAI cambió desde su creación, al principio enfocada en el cumplimiento de las normativas, y ahora atiende a áreas internas del IFE



## Análisis de Actividades 1er trimestre 2011 vs 1er trimestre 2012

2011	
Actividades	No.
Proyectos de Acuerdo	15
Notificaciones por incumplimientos de permisionarios y concesionarios	83
Requerimientos de información a permisionarios y concesionarios	3
Informes de reprogramación	3
Coordinación de Actividades con otra Dirección Ejecutiva y/o Unidad Técnica	74

2012	
Actividades	No.
Notificaciones por incumplimientos de permisionarios y concesionarios	52
Informes de reprogramación	3
Consultas Atendidas	168
Requerimientos de información de órganos del IFE	105
Medidas cautelares	6
Soporte a locales respecto a radio y televisión	27

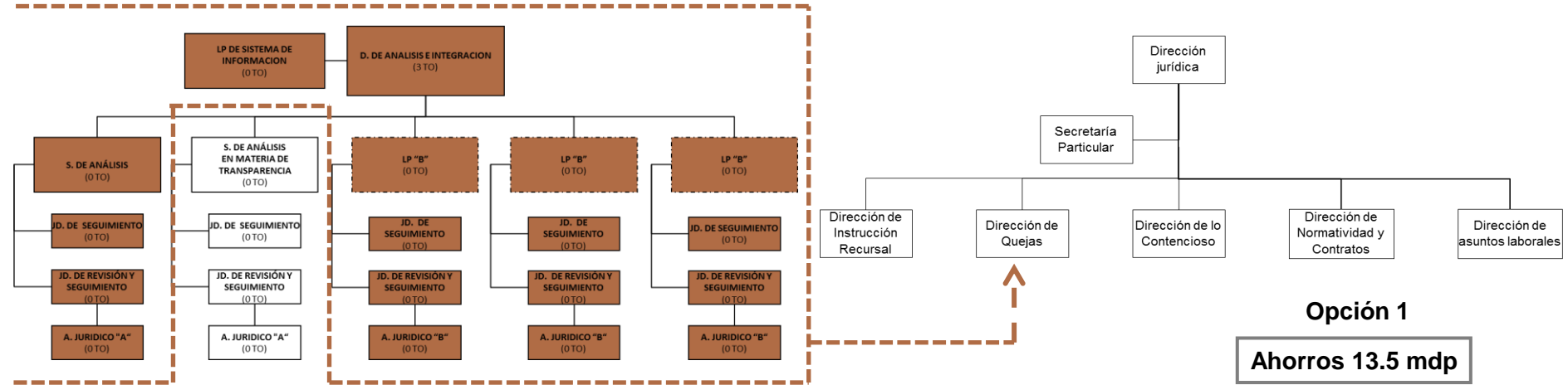
# La Dirección Jurídica tiene los atributos y personal calificado para realizar al menos el 50% de los objetivos de la DAI

Objetivos Específicos DAI	DAI	Dir. Jurídica
Coadyuvar en la reforma al Reglamento de Acceso a Radio y Televisión en Materia Electoral	●	●
Elaborar los informes de requerimientos y de reprogramación de transmisiones hechos a los concesionarios y permisionarios de radio y televisión	●	●
Notificar a los concesionarios y permisionarios de radio y televisión del Distrito Federal	●	●
Recibir, analizar y reportar la información relativa a los presuntos incumplimientos de concesionarios y permisionarios	●	●
Elaborar las vistas a la Secretaría del Consejo General en las cuales se consigne de manera fundada y motivada los presuntos incumplimientos a la legislación electoral federal	●	●
Notificar las medidas cautelares cuando la Comisión de Quejas instruya al Secretario Técnico del Comité de Radio y Televisión	●	●
Brindar asesoría a los órganos desconcentrados en la aplicación de las normas reglamentarias en materia de acceso a radio y televisión	●	●
Elaborar los proyectos de acuerdo del Consejo General	●	◐
Elaborar los proyectos de acuerdo del Comité de Radio y Televisión	●	◐
Elaborar los proyectos de acuerdo de la Junta General Ejecutiva	●	◐
Atender las consultas en asuntos de acceso a radio y televisión en materia electoral, realizadas por los concesionarios y permisionarios de radio y televisión, las autoridades electorales, los partidos políticos y los órganos del IFE	●	◑
Desahogar requerimientos de información del órganos del Instituto Federal Electoral, del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, y de las autoridades electorales locales y federales sobre las transmisiones en radio y televisión	●	◑
Actualizar el registro de concesionarios y permisionarios de radio y televisión	●	○
Verificar que los avisos de reprogramación por fallas técnicas y los criterios para la transmisión especial durante programas con duración mayor a una hora cumplan con los requisitos establecidos	●	○

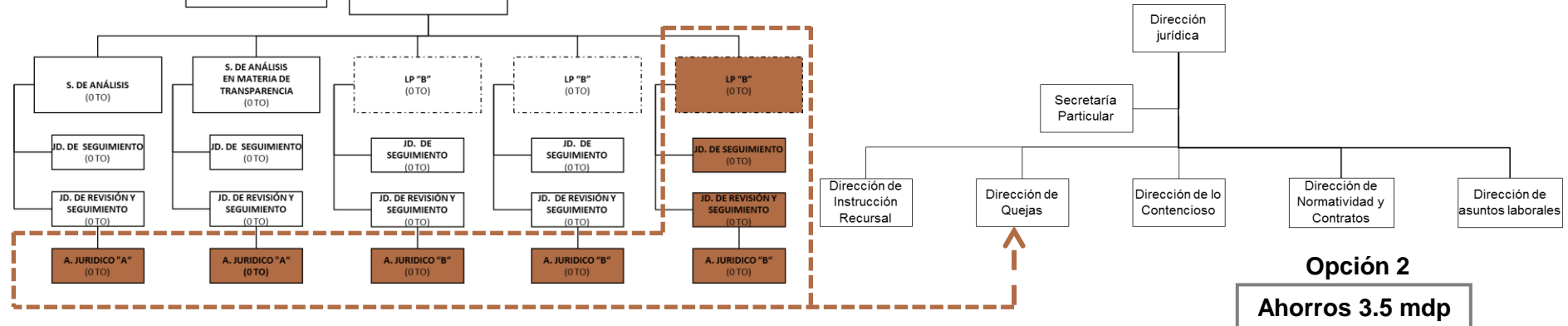
 **Actividades que se pueden ejecutar en la Dirección Jurídica**

# El Instituto podría lograr beneficios económicos cercanos a los 13.5 mdp anuales, dependiendo de la decisión que se elija

## Reubicación de recursos al Dirección Jurídica



## Reubicación de algunos de los recursos a la Dirección Jurídica



Fuente: Entrevistas, SINOPE 2012

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 7**

Áreas de Soporte dentro de Áreas Sustantivas

# Existen áreas de Tecnología, Recursos Humanos y Compras dentro de la Dirección de Verificación y Monitoreo que suponen un costo de 12.4 mdp

Tecnología	
Puesto	No. Colaboradores a Cargo (TO)
Subdir. Infraestructura Tecnológica	1
Jefe Dpto. Ingeniería y Autom.	6
Jefe Dpto. Señales	2
Jefe Dpto. Infraestr. Eléctrica	2
Coordinador CAU	3
Coordinador Recursos Financieros	0

**N° Colaboradores: 20**  
**Costo Nomina: \$ 6.8 mdp**



Soporte Técnico y Mantenimiento CEVEM	
Puesto	No. Colaboradores a Cargo (TO)
Líder de Proyecto	0
Jefe de Dpto. Admón. Servicios y Continuidad en Op.	3
Jefe de Dpto. Bases de Datos	3
Jefe de Dpto. Desarrollo y Calidad de Software	4

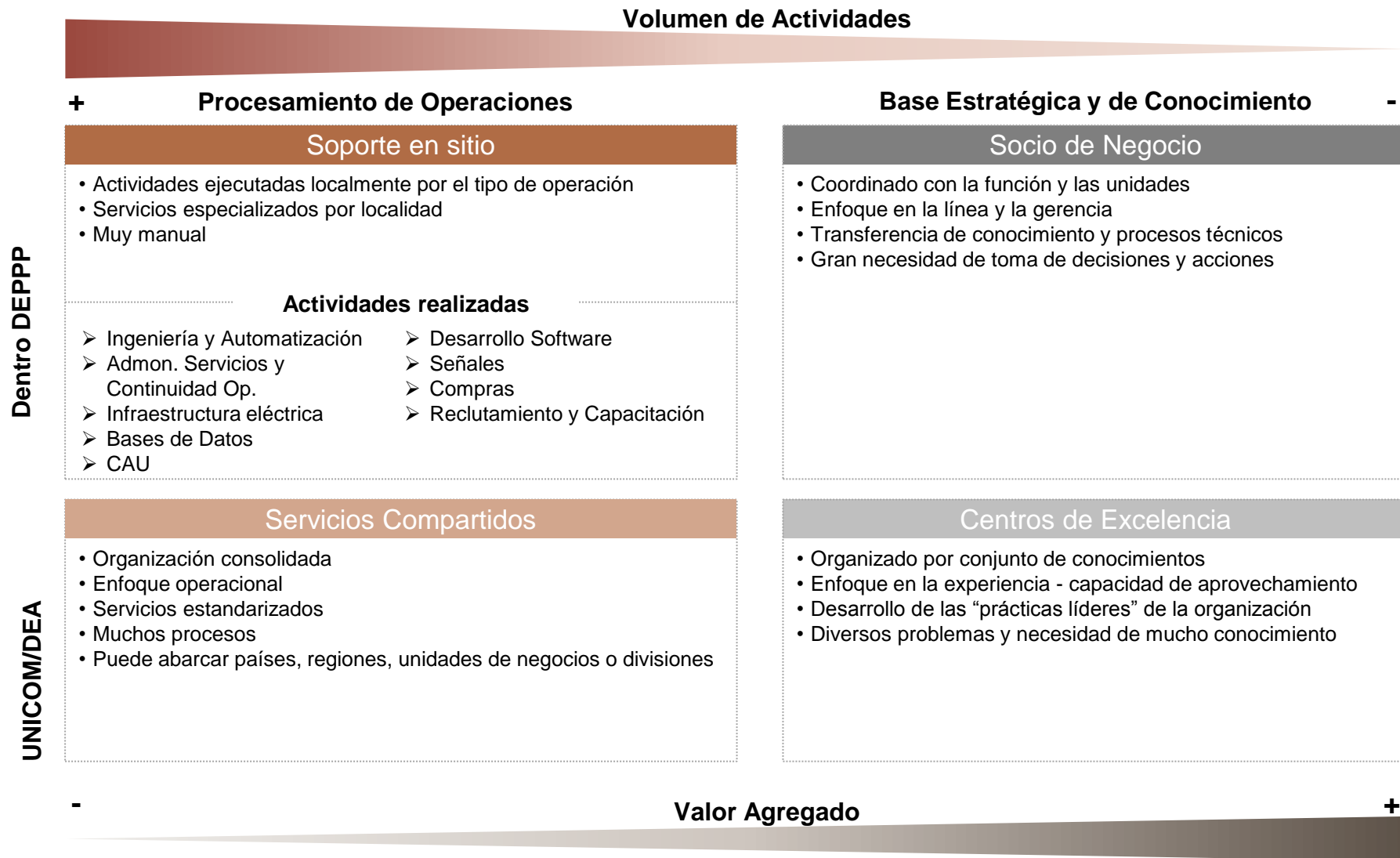
**N° Colaboradores: 14**  
**Costo Nomina: \$ 4.4 mdp**

Recursos Humanos	
Puesto	No. Colaboradores a Cargo (TO)
Jefe de RH	0
Líder de capacitación	0
Auxiliar de RH	0

**N° Colaboradores: 4**  
**Costo Nomina: 1.2 mdp**



# Estos servicios de soporte no están alineados a un modelo de entrega de servicios que permita gestionar homogéneamente recursos y servicios



# Una reubicación de las funciones de soporte de acuerdo al modelo de soporte definido para el IFE generaría ahorros potenciales de \$10.8 mdp en la DEPPP

## Volumen de Actividades

	+	<b>Procesamiento de Operaciones</b>	-
<b>Dentro DEPPP</b>	Soporte en sitio	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compras</li> <li>➤ Señales</li> </ul>	Socio de Negocio
	Servicios Compartidos		Centros de Excelencia
<b>UNICOM/DEA</b>	Servicios Compartidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reclutamiento y Capacitación</li> <li>➤ Admon. Servicios y Continuidad Op.</li> <li>➤ Bases de Datos</li> <li>➤ Desarrollo Software</li> <li>➤ CAU</li> <li>➤ Ingeniería y Automatización</li> <li>➤ Infraestructura eléctrica</li> </ul>	Centros de Excelencia
	Centros de Excelencia		Servicios Compartidos
	-		+

Ahorros Potenciales		
Área	MS/MM	TO
Reclutamiento y Capacitación	\$583,899	\$611,127
Continuidad Operativa	\$583,899	\$611,127
Bases de Datos	\$343,155	\$611,127
Desarrollo de Software	\$335,211	\$814,836
CAU	\$583,899	\$611,127
Ingeniería y Automatización	\$583,899	\$1,222,254
Infraestructura Eléctrica	\$583,899	\$407,418
Direcciones	\$2,340,365	
<b>TOTAL</b>	<b>\$5,938,226</b>	<b>\$4,889,016</b>
<b>AHORRO POTENCIAL TOTAL</b>		<b>\$10,827,242</b>

- Todas las funciones de Tecnología (a excepción de Señales) ya se realizan en UNICOM por lo que se deberían consolidar en este área
- La capacitación de los monitoristas debería realizarse en el campus virtual con la colaboración de los supervisores
- El reclutamiento de monitoristas no amerita que exista una posición encargada de ello. El reclutamiento lo deberían realizar los supervisores con el apoyo del área de RRHH

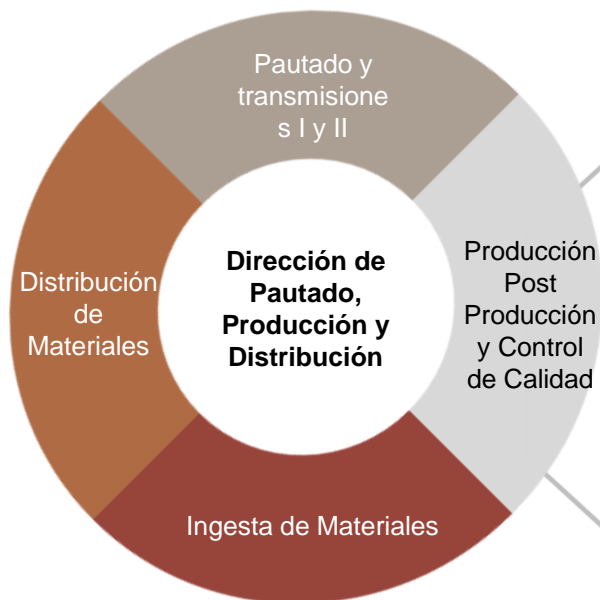
## Valor Agregado

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 8**

La DEPPP ejecuta algunas funciones de Comunicación Social

# Dentro de la DEPPP existen recursos humanos y materiales destinados a la producción de materiales de difusión para el IFE

## Modelo Operativo DEPPP



El área de producción, post producción y control de calidad, difiere de los procesos sustantivos ejecutados por el área:

1. Pautado – órdenes de transmisión
2. Distribución – entrega de materiales
3. Ingesta – generación de huellas acústicas par su monitoreo

## Actividades

- Realizar la preproducción, grabación en estudio y/o postproducción, en los términos solicitados por las diversas áreas del Instituto, para la realización de sus programas y promocionales de radio y televisión
- Grabar los eventos solicitados por los partidos políticos y por el propio Instituto para cubrir sus actividades
- Llevar a cabo las actividades necesarias para la transmisión de mensajes y/o programas internos de las diversas áreas de IFE a través del sistema REDIFEEDUSAT y/o la Internet del Instituto

## Clientes

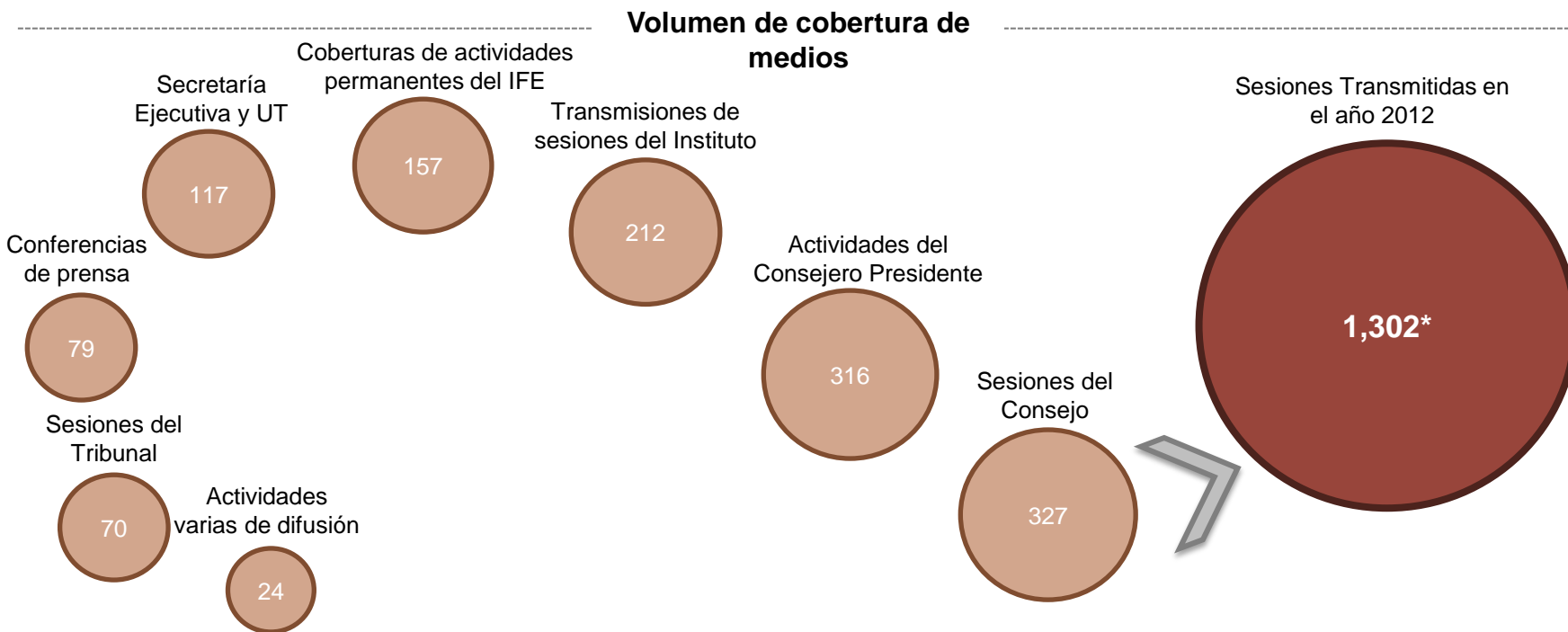
- Áreas internas del IFE
- Junta General
- Comité de Radio de Televisión

## Operación

No. de Colaboradores	Costo Operativo Mdp
26	8.9

Fuente: Calendario actual de Actividades 2012

# La CNCS no cuenta con los medios tecnológicos para poder cubrir el alto volumen de transmisiones anuales – especialmente a nivel local



## Dimensionamiento del trabajo del área 2012

Actividades	
No. de transmisiones audiovisuales al año	1302*
No. de días hábiles	240
<b>Total de no. de eventos por día</b>	<b>5.4</b>
Personal del área encargada de cubrir eventos	6
<b>% ocupación del área</b>	<b>90%</b>

### Premisas:

- Se consideran 240 días hábiles
- No se conoce la dispersión geográfica
- Se realizó un promedio simple
- Se considera sólo al personal de la Subdirección de Medios Audiovisuales

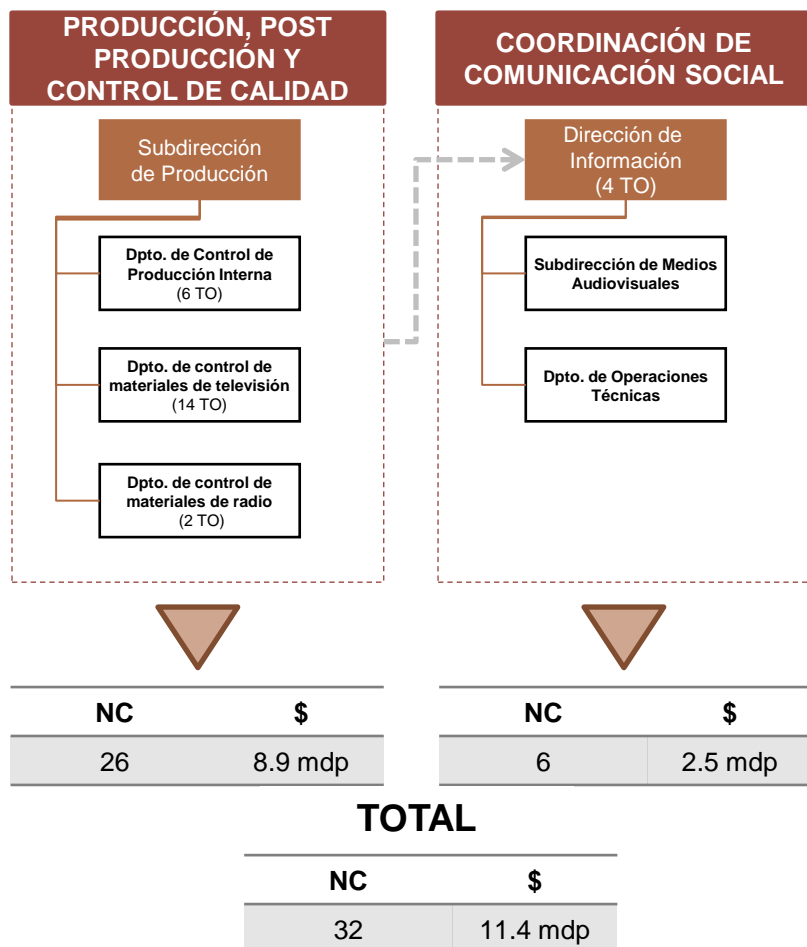
Fuente: Entrevistas

\*Algunos eventos son realizados localmente, información no disponible

# La reubicación de Activos Físicos y Recursos Humanos del área de la DEPPP y CNCS, mejoraría los procesos internos de las dos áreas

Las principales actividades de la DEPPP, deben enfocarse en el Financiamiento de Partidos Políticos y Prerrogativas, en el Pautado de medios electrónicos, y finalmente en la Verificación y Monitoreo de los mismos. Las actividades de Producción bajo un esquema de procesos, no generan valor al área.

## DEPPP | CNCS



### Beneficios Operativos

- La DEPPP puede focalizarse en los procesos sustantivos que realmente le competen
- Generación de un área robusta con personal e infraestructura pertenecientes a procesos de la misma naturaleza
- Ejecución de las actividades necesarias para la transmisión de mensajes y/o programas internos de las diversas áreas de IFE

### Beneficios Potenciales

- Generación de un excedente en el presupuesto de hasta 1.0 mdp para hacer compra de equipos de audio, video y fotografía que permitan ejecutar las acciones de cobertura de medios a nivel local
- Redistribución de las cargas de trabajo en el área derivado de la cobertura de eventos a nivel local por medio de los enlaces
- Mejora en la utilización de los recursos a nivel desconcentrado

## **C. Resumen de hallazgos e impactos**

## Los 7 hallazgos identificados nos llevan a las siguientes conclusiones

---

### Conclusiones por hallazgo

1. Algunas actividades de la DEPPP, pueden ser transferidas a los Partidos Políticos, derivando en eficiencias operativas, evitando retrabajos y generando beneficios económicos, -como en el caso de pautado
2. Debido al alto grado de automatización en el área de monitoreo, existe una subutilización del personal técnico u operativo. Se deben considerar prácticas líderes, y hacer un monitoreo más eficiente de medios. Dependiendo de la estrategia elegida, existe un alto potencial de ahorros
3. El registro y documentación de partidos políticos es eminentemente estacional. La consolidación de ambas áreas permitiría el aprovechamiento de sinergias y la mejor utilización de los recursos, haciendo más eficiente la operación y generando ahorros
4. La consolidación de áreas en la Dirección de Verificación y Monitoreo generaría eficiencias operacionales y organizacionales que proporcionarían una mejor calidad de servicio y ahorros
5. Los roles de la DEPPP deben definirse claramente así como alinear los tramos de control a prácticas líderes
6. El excesivo foco en las actividades jurídicas de la DEPPP podría derivar en el fortalecimiento y especialización del Dirección Jurídica
7. DEPPP cuenta con áreas que entregan servicios de TI y RH que se deben concentrar en UNICO
8. La DEPPP debe reubicar los recursos de producción al área de la CNCS debido a la naturaleza de la misma



# Implementando acciones derivadas de este documento, DEPPP obtendría ahorros potenciales de 57.84 Mdp\*

\*mdp impactado por oportunidad

Área	Situación actual		*mdp impactado por oportunidad				NC Impactado	Ahorro Potencial*
	NC	Costo Mdp	Decisión Estratégica	Consolidación	Modernización	Redistribución de recursos		
D. de Pautado, Producción y Distribución	72	31.5	-	-	2.2	16.3	34	18.5
D. de Verificación y Monitoreo	340	79.8	8.1	11.88	-	7.4	72	27.38
D. de Partidos Políticos y Financiamiento	112	24.5	-	1.06	-	7.4	1	8.46
D. de Análisis e Integración	25	15.8	-	-	-	3.5	8	3.5
							<b>115</b>	<b>57.84</b>

\*El ahorro potencial se presenta como dato direccional, se consideró el escenario más conservador

# Implementando acciones derivadas de este documento, DEPPP obtendría ahorros potenciales de 84.38 Mdp\*

\*mdp impactado por oportunidad

Área	Situación actual		*mdp impactado por oportunidad				NC Impactado	Ahorro Potencial*
	NC	Costo Mdp	Decisión Estratégica	Consolidación	Modernización	Redistribución de recursos		
D. de Pautado, Producción y Distribución	72	31.5	-	-	2.2	16.3	34	18.5
D. de Verificación y Monitoreo	340	79.8	22.4	11.88	-	7.4	141	41.68
D. de Partidos Políticos y Financiamiento	112	24.5	-	3.3	-	7.4	50 (Eventuales)	10.7
D. de Análisis e Integración	25	15.8	-	-	-	13.5	21	13.5
							<b>246</b>	<b>84.38</b>

## Los ahorros potenciales consideran las siguientes premisas:

---

### Supuestos por hallazgos

1. Ahorro del 50% del personal técnico u operativo dedicado exclusivamente a las actividades de pautado
2. En el escenario conservador, se considera 1 monitorista por CEVEM, y la eliminación de los 5 enlaces centrales. Para la decisión estratégica de cambio de modelo de operación, se considera la eliminación del 50% del personal dedicado a las actividades de monitoreo
3. Para el registro y documentación de PP y APN's, en el escenario conservador, se considera una sinergia entre las áreas, eliminando la subdirección de documentación. En el caso del escenario más agresivo, existe la posibilidad de eliminar las contrataciones eventuales, ya que no sería necesario ejecutar asambleas distritales o locales (50 TO)
4. Para la consolidación de la Subdirección de Verificación y de Monitoreo, se considera la eliminación del Subdirector de Verificación
5. La redistribución de recursos considera una distribución uniforme entre las diferentes Direcciones de la DEPPP
6. La Dirección Jurídica deberá contemplar una reestructura de recursos, se contempla dejar en la DAI únicamente un enlace y el área de transparencia
7. Se consideran los costos de 33 colaboradores entre las diferentes áreas de soporte (RH y TI)
8. Los recursos humanos y tecnológicos de toda la subdirección de producción se trasladarían a la CNCS

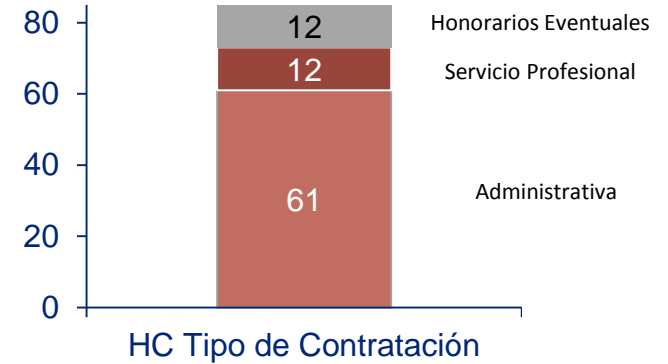
## **D. Anexos**

# **1. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

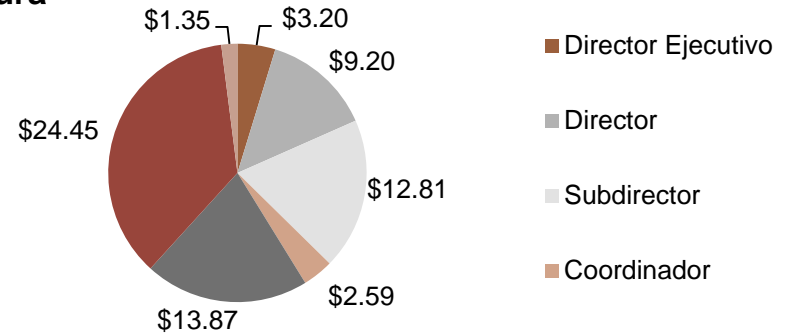
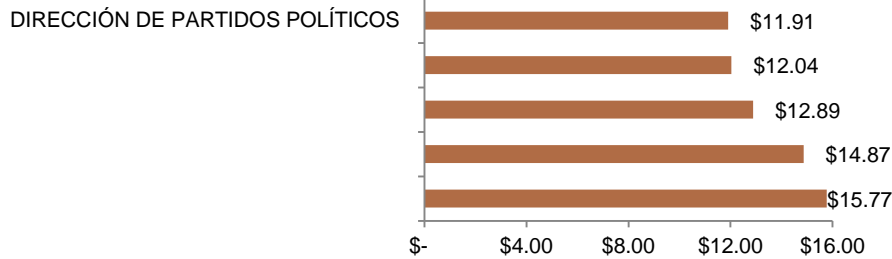
# Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

Colaboradores: 85

	Nivel	NC
MS	Director Ejecutivo	1
	Director	4
	Subdirector	12
MM	Coordinador	2
	Líder de Proyecto	18
	Jefe de Departamento	43
	Analista	5
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>

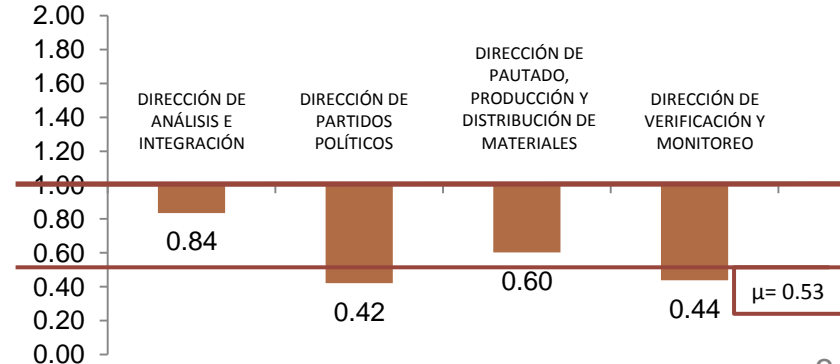
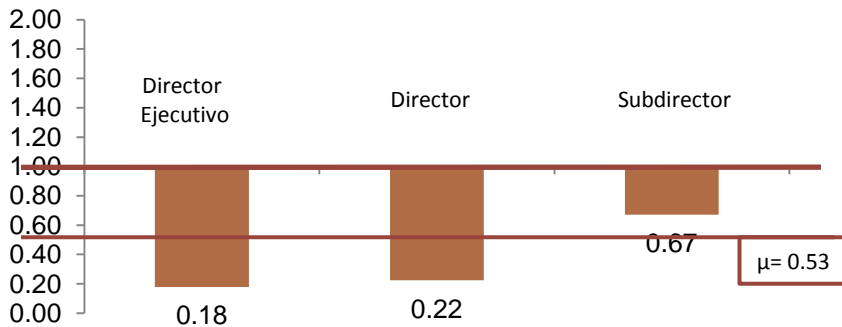


## Costo de Estructura



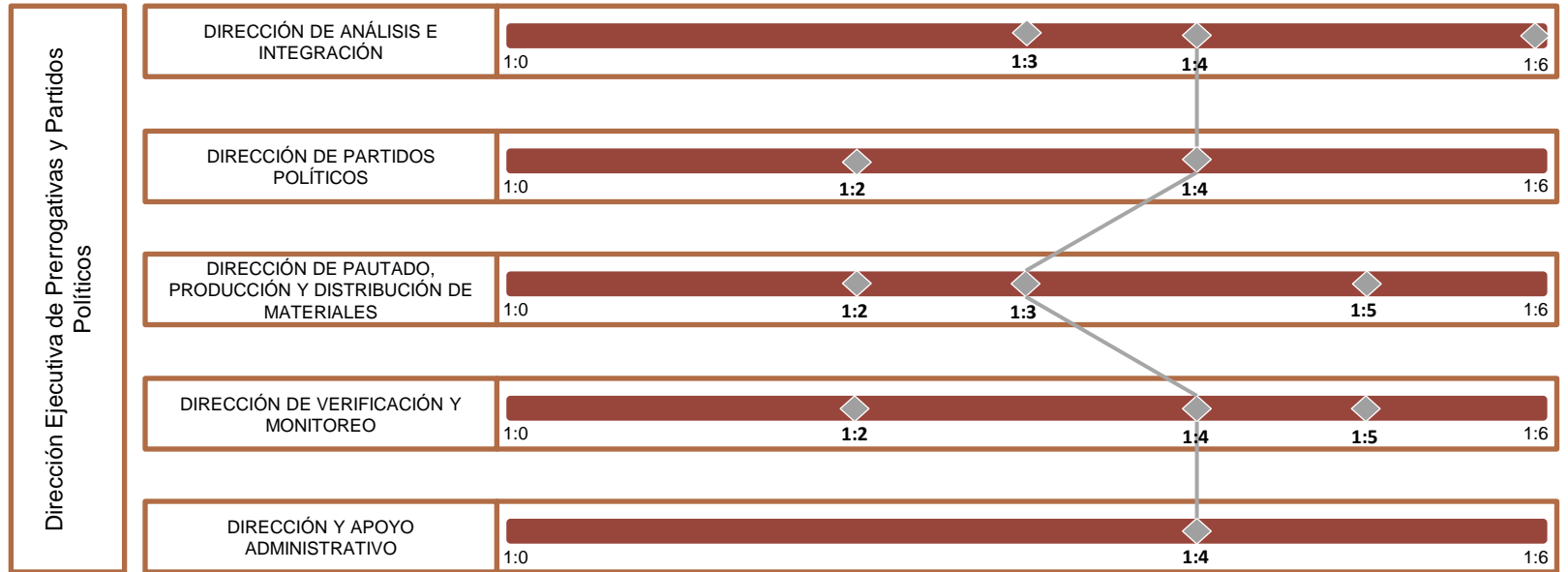
Nota: Cifras en millones de pesos (mdp)

## Costo de Supervisión



# Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

## Tramo de Control



# Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos

## Resumen

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE PRERROGATIVAS Y PARTIDOS POLITICOS	Director Ejecutivo	1	\$ 3.20	1:22	1:22	1:22
	Director	4	\$ 9.20	1:39	1:9	1:61
	Subdirector	12	\$ 12.81	1:5	1:2	1:8
	Coordinador	2	\$ 2.59	1:3	1:1	1:4
	Líder de Proyecto	18	\$ 13.87	1:1	1:0	1:2
	Jefe de Departamento	43	\$ 24.45			
	Analista	5	\$ 1.35			
NC Total		85	\$ 67.47			

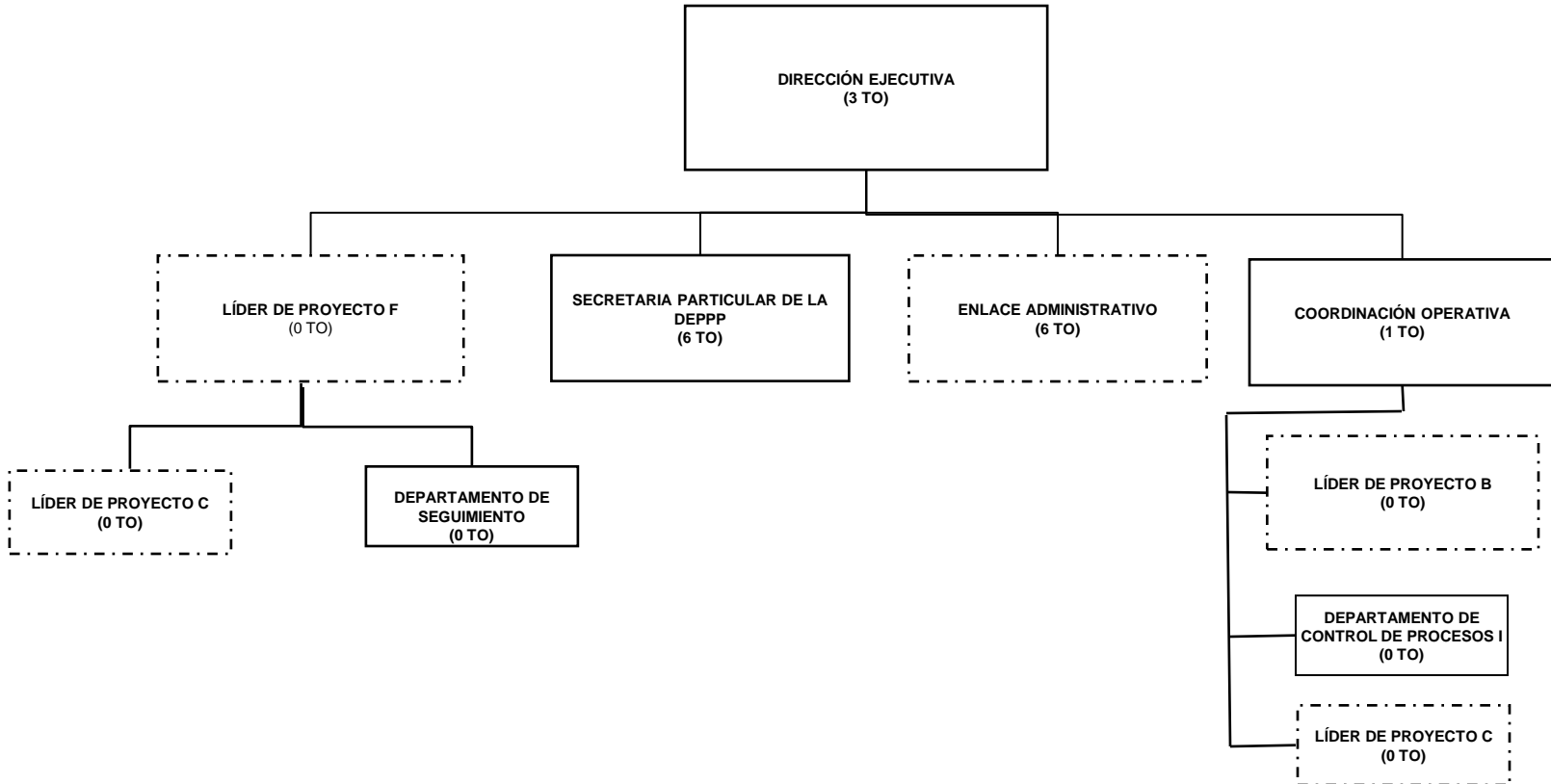
## Detalle

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS E INTEGRACIÓN	Director	1	\$ 2.30	1:9	1:9	1:9
	Subdirector	2	\$ 2.14	1:2	1:2	1:2
	Analista	5	\$ 1.35	1:0	1:0	1:0
	Líder de Proyecto	5	\$ 4.18	1:1	1:0	1:2
	Jefe de Departamento	9	\$ 4.89			
Total		22	\$ 14.87			
DIRECCIÓN DE PARTIDOS POLÍTICOS	Director	1	\$ 2.30	1:43	1:43	1:43
	Subdirector	3	\$ 3.21	1:6	1:4	1:7
	Líder de Proyecto	5	\$ 2.92	1:0	1:0	1:0
	Jefe de Departamento	6	\$ 3.49			
Total		15	\$ 11.91			
DIRECCIÓN DE PAUTADO, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES	Director	1	\$ 2.30	1:42	1:42	1:42
	Subdirector	4	\$ 4.26	1:4	1:2	1:6
	Líder de Proyecto	4	\$ 2.82	1:0	1:0	1:0
	Jefe de Departamento	11	\$ 6.39			
Total		20	\$ 15.77			
DIRECCIÓN DE VERIFICACIÓN Y MONITOREO	Director	1	\$ 2.30	1:62	1:62	1:62
	Subdirector	3	\$ 3.21	1:5	1:3	1:8
	Líder de Proyecto	1	\$ 1.07	1:0	1:0	1:2
	Jefe de Departamento	12	\$ 6.31			
Total		17	\$ 12.89			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Director Ejecutivo	1	\$ 3.20	1:22	1:22	1:22
	Coordinador	2	\$ 2.59	1:3	1:1	1:4
	Líder de Proyecto	3	\$ 2.88	1:0	1:0	1:1
	Jefe de Departamento	5	\$ 3.36			
Total		11	\$ 12.04			

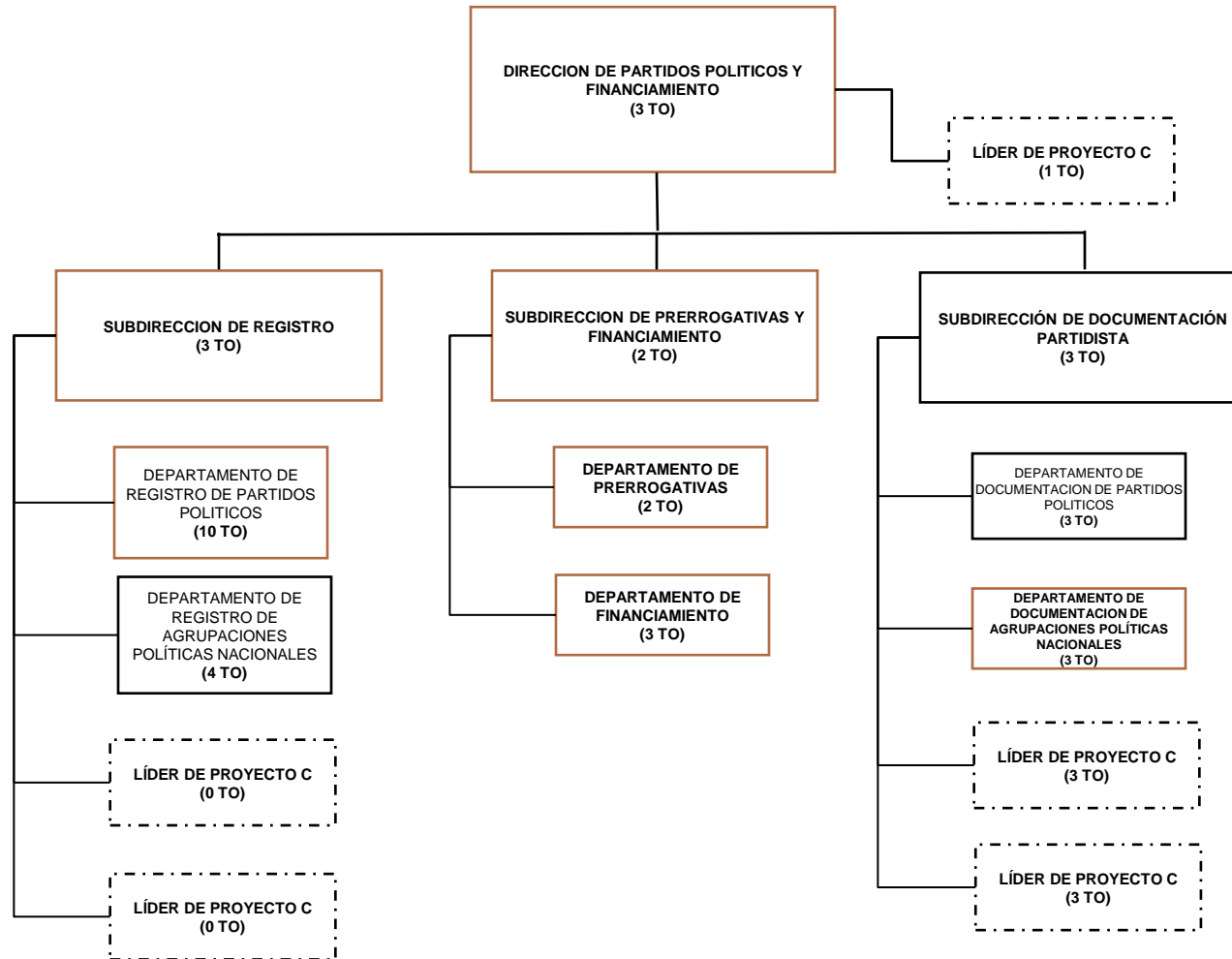


## **2. Organigrama Real**

# Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos



# Dirección de Partidos Políticos y Financiamiento

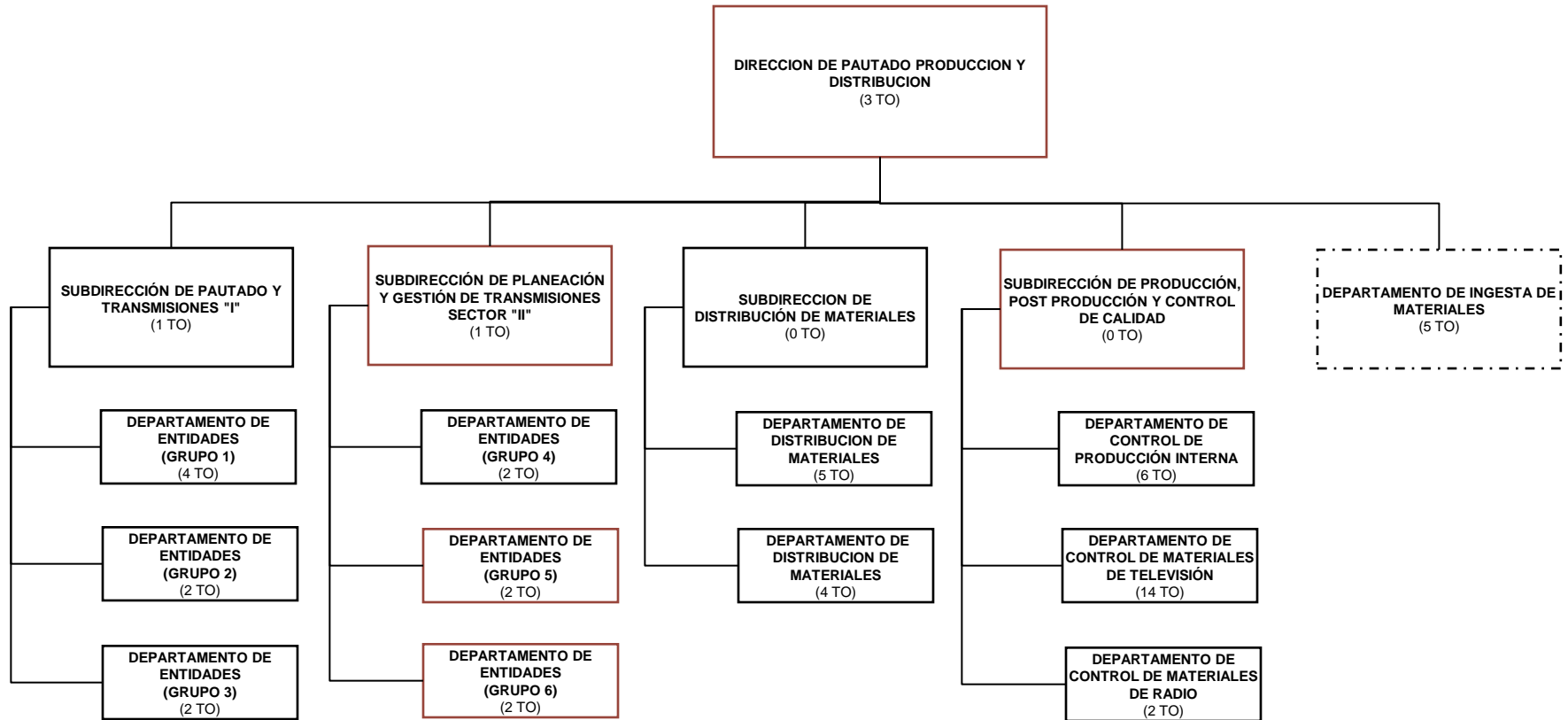


PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

# Dirección de Pautado, Producción y Distribución

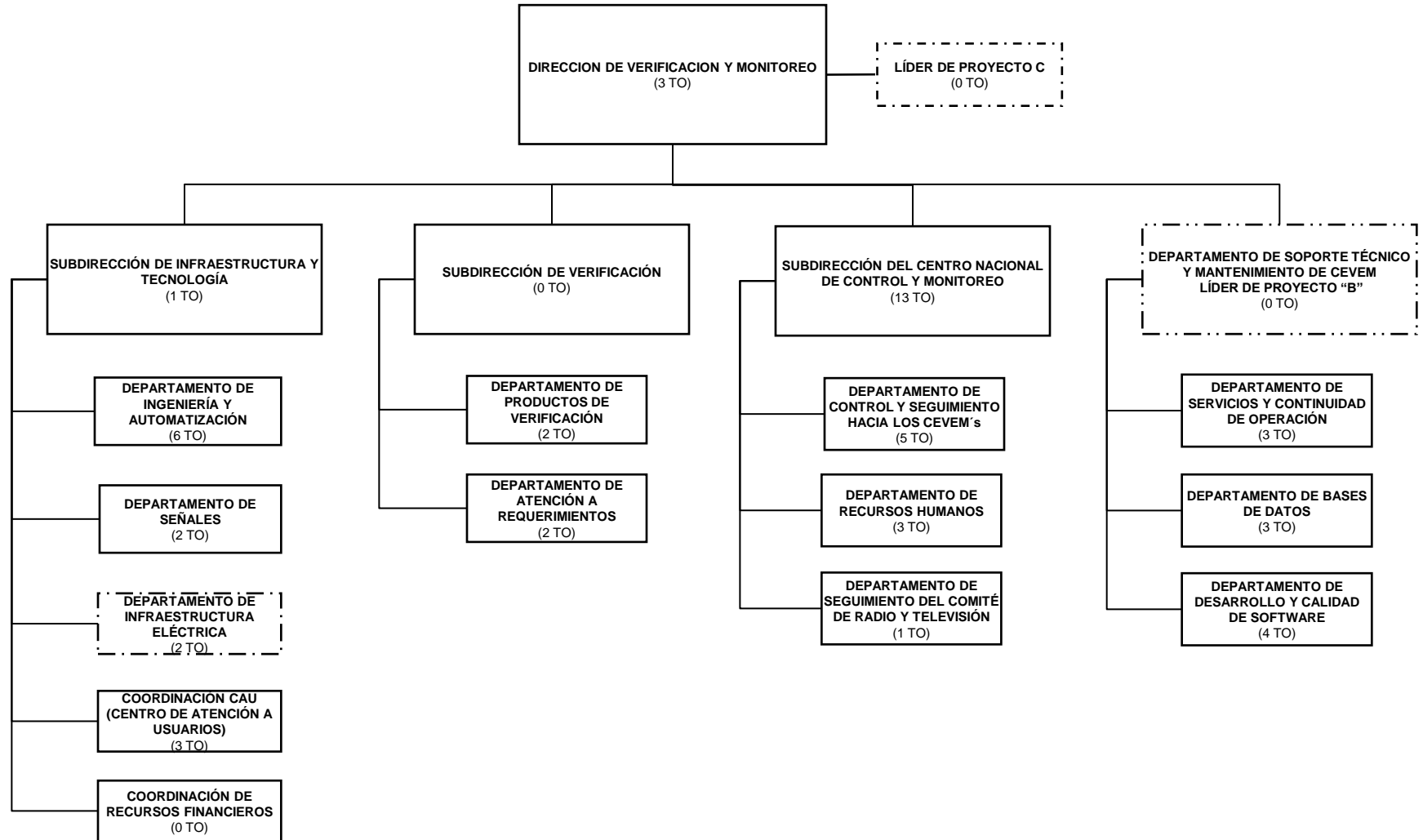


PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

# Dirección de Verificación y Monitoreo

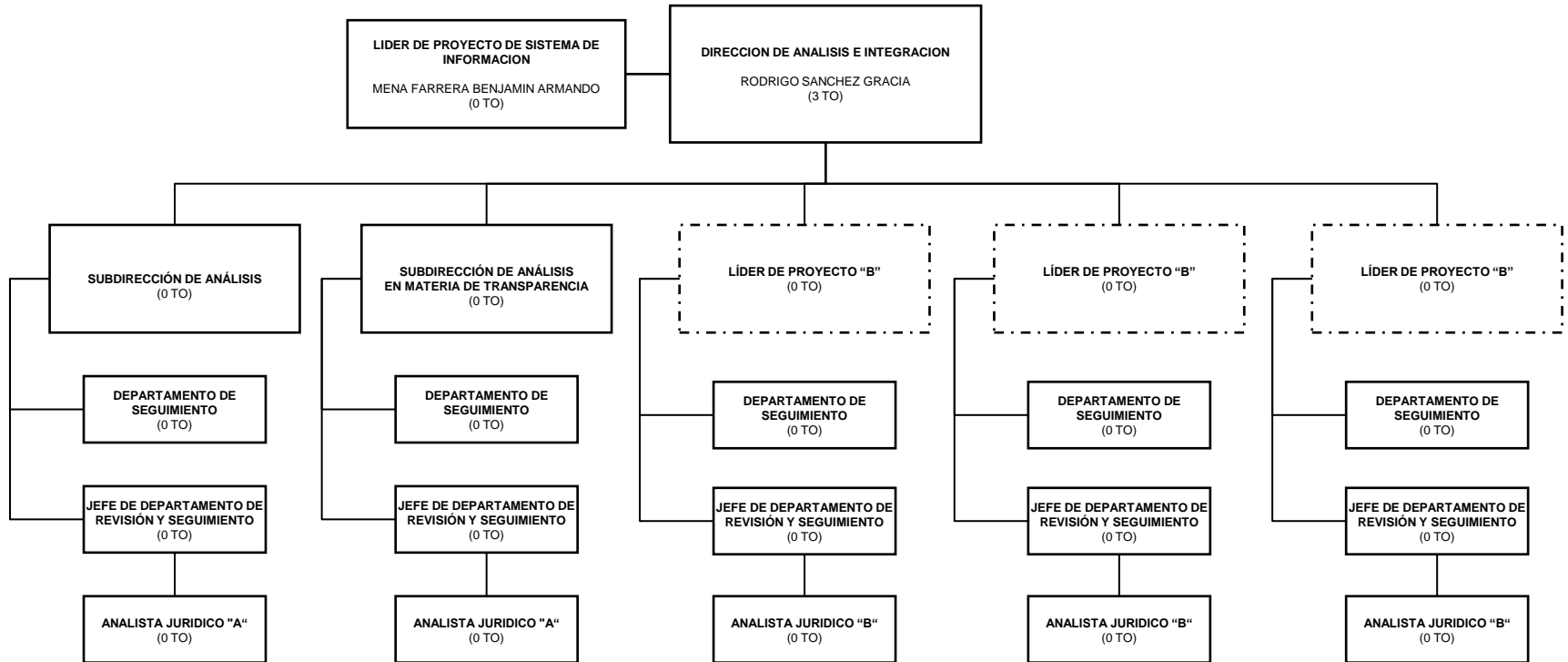


PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

# Dirección de Análisis e Integración



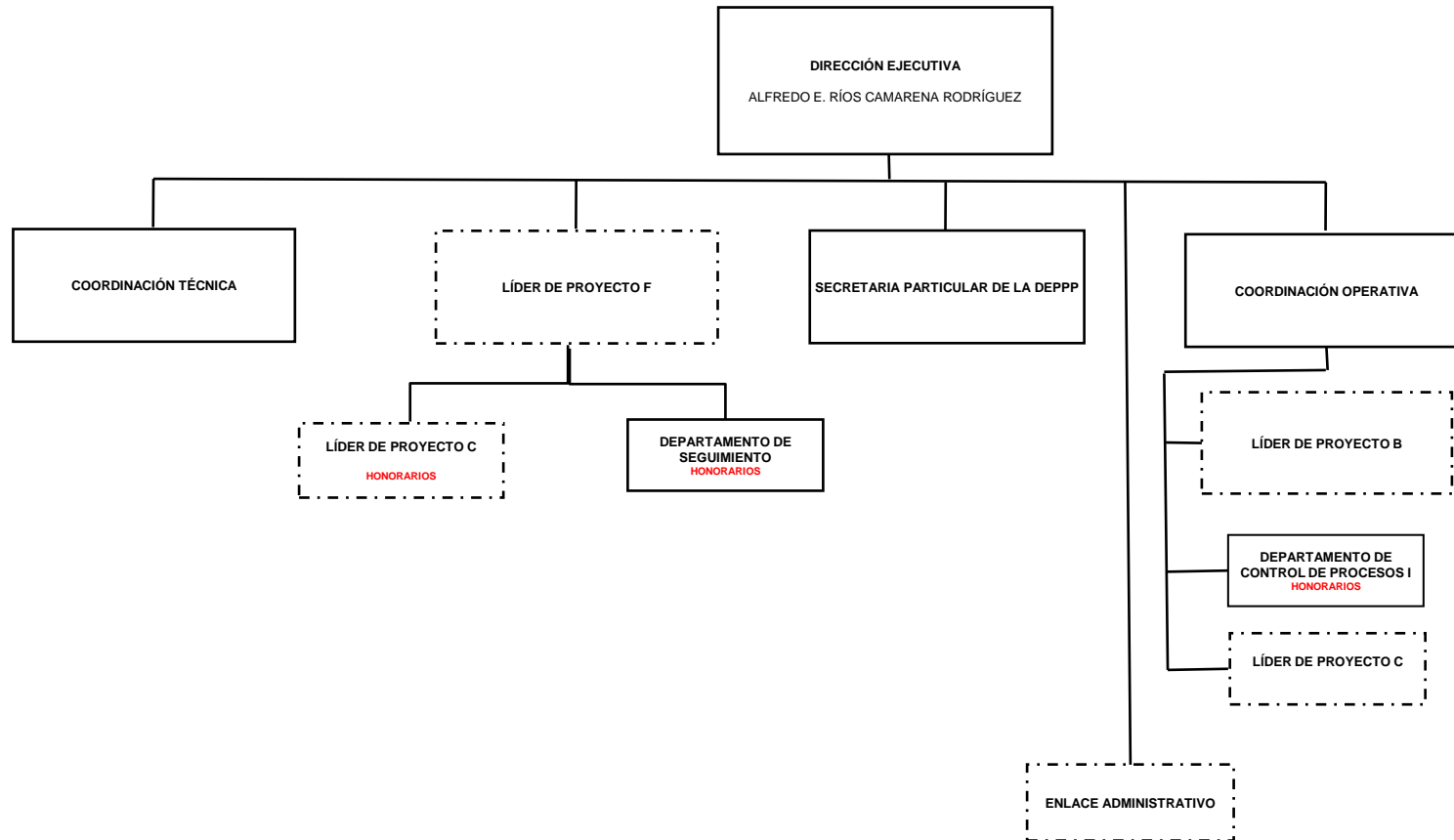
PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

## **3. Organigrama Aprobado**

# Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos



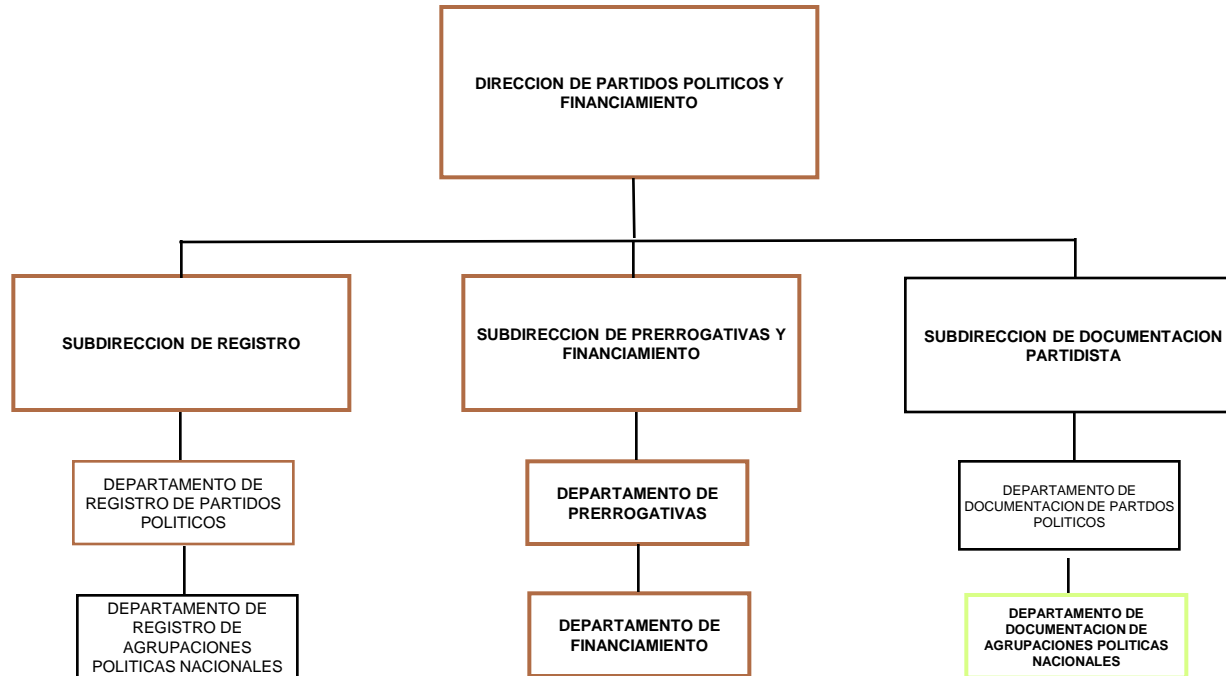
PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL



# Dirección de Partidos Políticos y Financiamiento

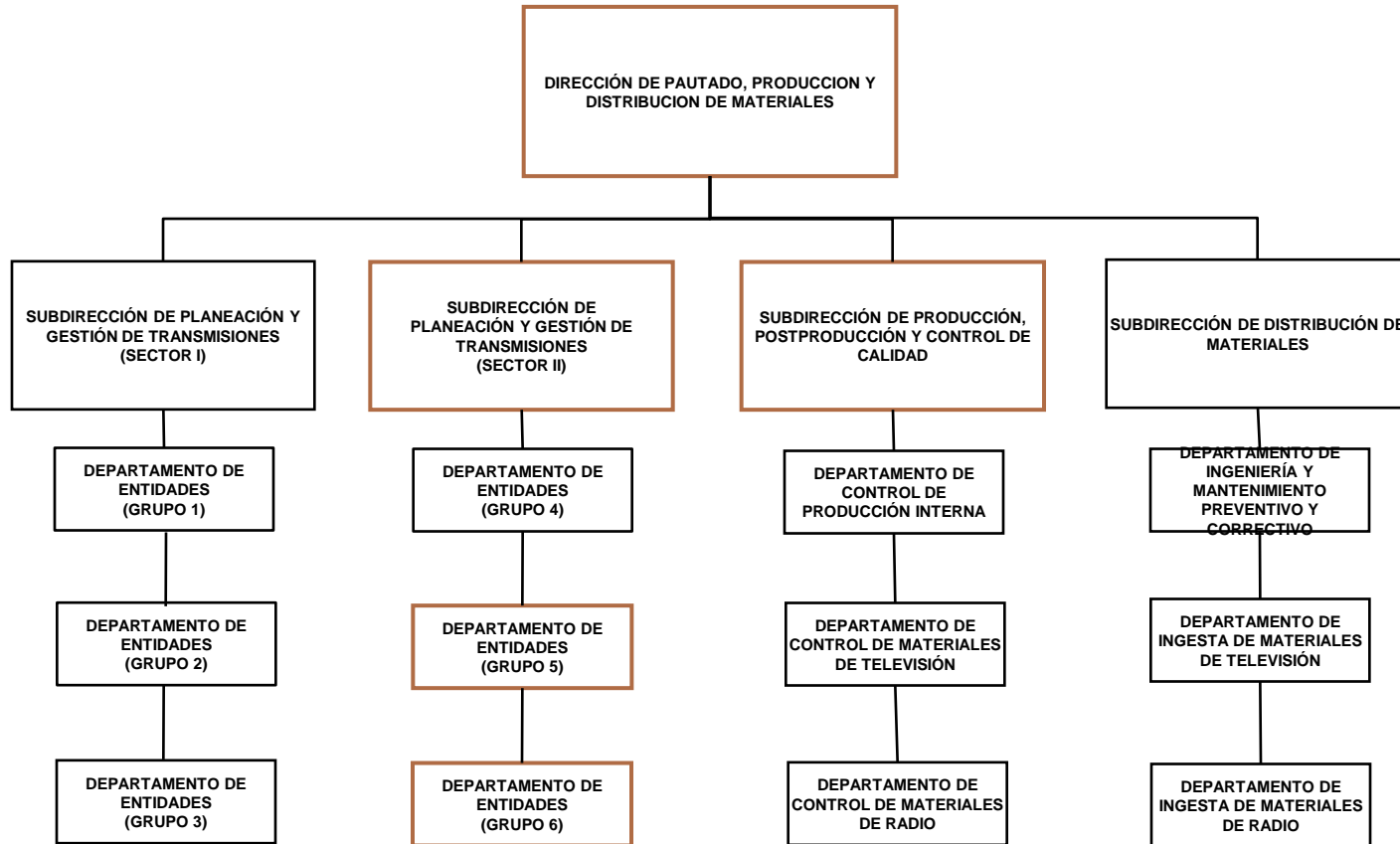


PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

# Dirección de Pautado, Producción y Distribución

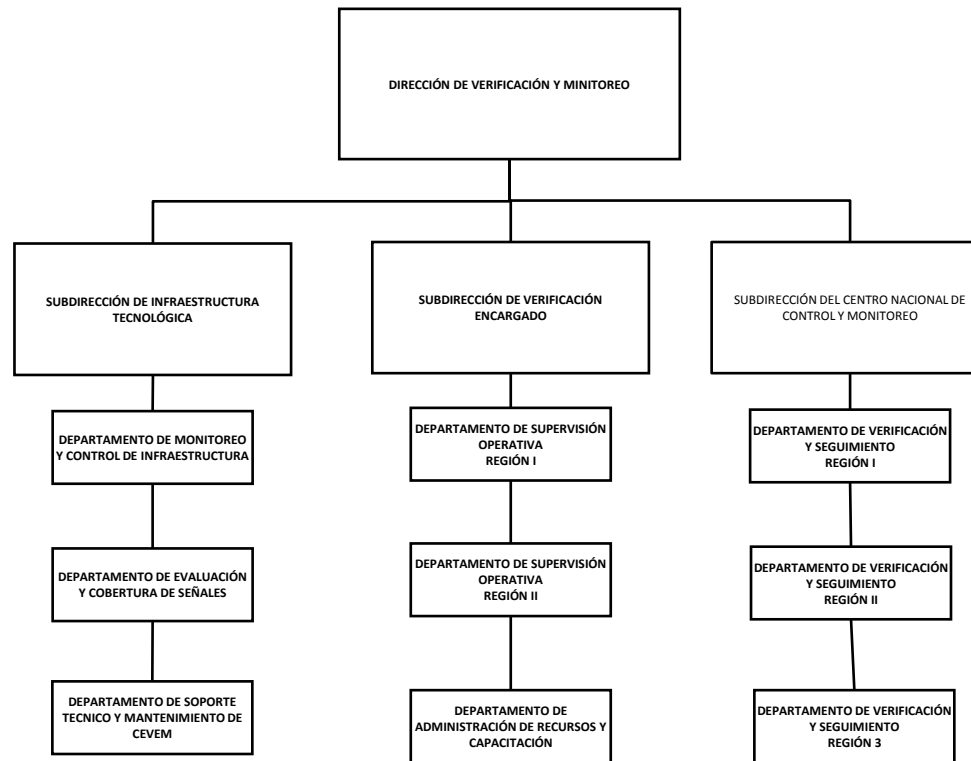


PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

# Dirección de Verificación y Monitoreo

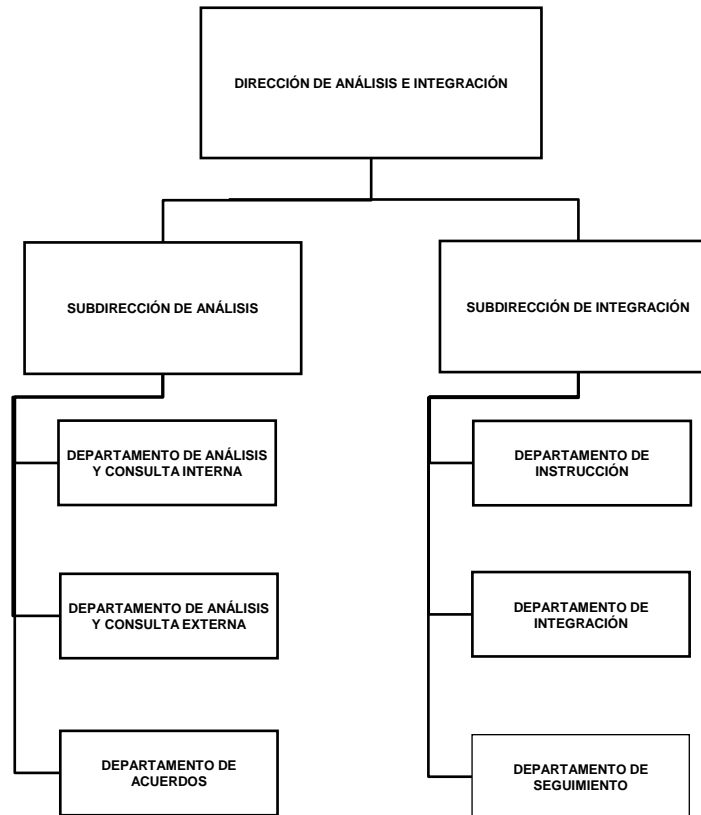


PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

# Dirección de Análisis e Integración



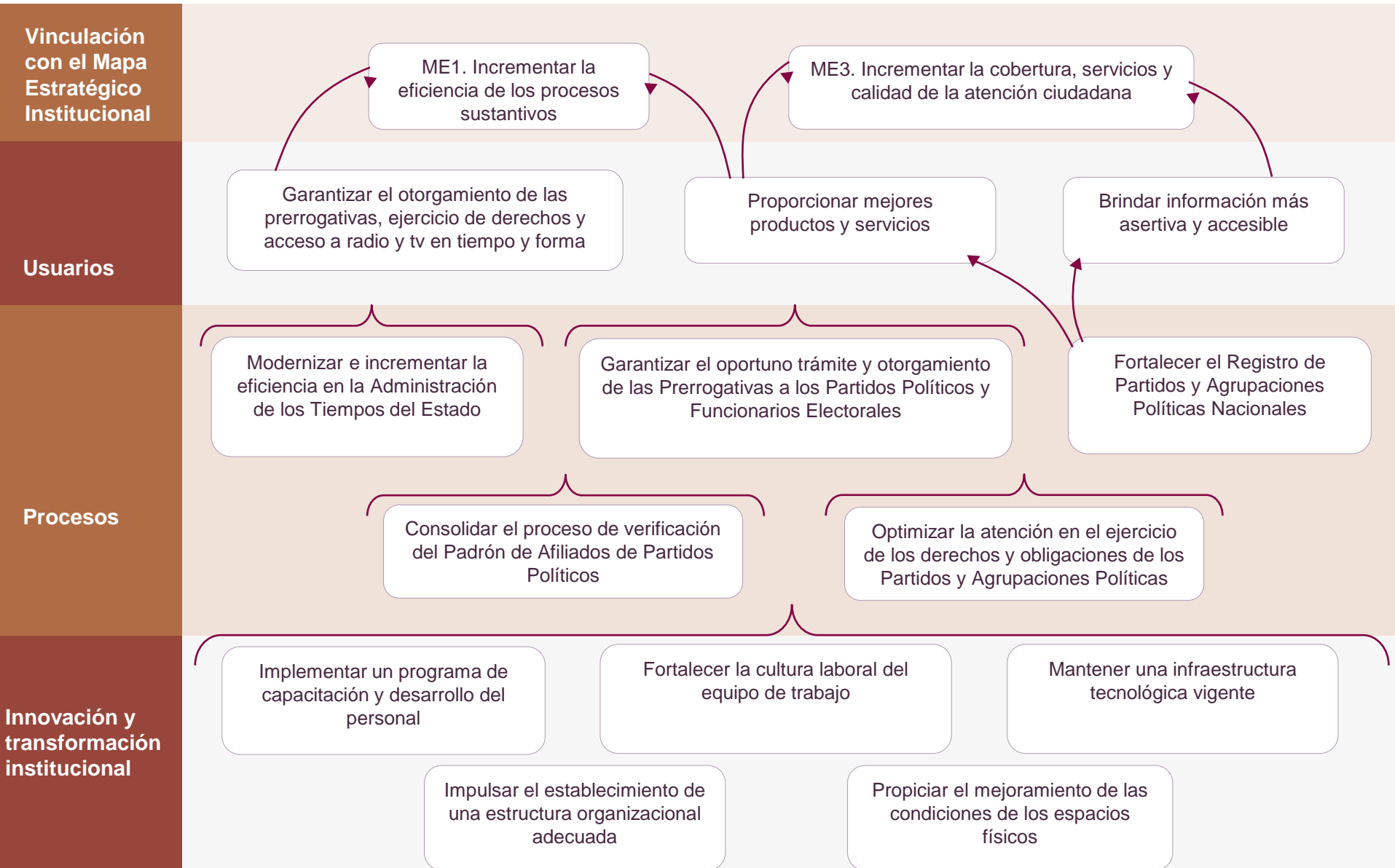
PLAZA HOMOLOGA

PERSONAL DE HONORARIOS

PLAZAS DEL SERVICIO PROFESIONAL ELECTORAL

## **4. Soporte Estratégico**

# Mapa Estratégico DEPPP 2015



# **IX. Diagnóstico organizacional – DERFE**

# A. Entendimiento



## Para el análisis de DERFE se obtuvo información de bases de datos de personal y documentos existentes como el Plan Estratégico de Gestión del RFE

Documentos Analizados	
Nombre	Tema
Diagnóstico Organizacional Preliminar de la Dirección Ejecutiva del Registro Federal Electoral	Reporte de áreas de oportunidad identificadas en el modelo organizacional de la DERFE
Manual de Organización General 2009	Descripción de labores asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político-electorales.
Reglamento Interior de Trabajo	Documento interno
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Libro Estructura IFE	Evolución de la Estructura Orgánica y Funcional del IFE
Plan Estratégico Institucional	Objetivos estratégicos e iniciativas del IFE
Plan Estratégico de Gestión 2006-2012 - Procesos Institucionales	Documentación de procesos realizados en DERFE
Base de datos desconcentrados	Análisis de Oficinas Descentralizadas y su distribución
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

## Asimismo, se levantó información a través de 21 entrevistas con los principales funcionarios del Registro Federal de Electores en el nivel central

Entrevistas		
	Nombre	Área
1	Ing. René Miranda Jaimes	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores
2	Ing. Jesús Ojeda Luna	Coordinación de Operación en Campo
3	Ing. Alejandro Andrade Jaimes	Coordinación de Procesos Tecnológicos
4	Lic. Clara Escalante Hernández	Coordinación de Administración y Gestión
5	Mtro. Juan Gabriel García Ruiz	Dirección de la Secretaría de Comisiones de Vigilancia
6	Dr. Rafael Fernandez Flores	Dirección de Atención Ciudadana
7	Lic. Alfredo Cid García	Secretaria Técnica Normativa Concertación de Partidos Políticos
8	Ing. Arturo González Morales	Dirección Estadística
9	Ing. Miguel Ángel Rojano López	Dirección de Cartografía Electoral
10	Ing. Alejandro Araiza Martínez	Dirección de Depuración y Verificación en Campo
11	Mtro. Leobardo Javier Mendoza Castillo	Dirección de Operación y Seguimiento
12	Ing. Félix Manuel de Brasdefer	Dirección de Operaciones (CECYRD)
13	Ing. Marco Antonio López	Dirección de Infraestructura y Tecnología Aplicada
14	Mtro. Sergio Martínez González	Dirección de Desarrollo y Operación en Sistemas
15	Ing. Alejandro Sosa Durán	Dirección de Productos y Servicios Electorales
16	Elvira Batún, Pilar Romo, Elena Rivera	Subdirectores Coordinación de Administración y Gestión
17	Gabriela Garcia, Jorge de León, Ramón Aguilar	Subdirectores Dirección de Atención Ciudadana
18	Arturo Amador, Javier Rodriguez, Antolín Pineda, José Mejía	Subdirectores Dirección Infraestructura y Tecnología Aplicada
19	Iván López, Luis Gordillo, Graciela Guerra, Rafael Nuño	Subdirectores Dirección de Desarrollo y Operación en Sistemas
20	Luis Ruvalcaba	Subdirector Dirección de Cartografía Electoral
21	Maribel Ángeles	Subdirector Dirección de Operaciones CECYRD

## Adicionalmente, se realizaron dos talleres con vocales de las juntas locales y distritales en el que estuvieron representados 13 estados de la República

Taller Juntas Locales			
	Vocalía	Nombre	Estado
1	Ejecutivo Local	Lic. Pablo Sergio Aispuro Cárdenas	San Luis Potosí
2	Secretario Local	Lic. María Magdalena Pérez Ortiz	Baja California
3		Lic. Alejandro Gómez García	Chihuahua
4		Mtro. Ignacio Mejía López	Edo. De México
5	DEOE	Ing. Liliana Martínez	Tamaulipas
6	DERFE	Hugo benjamín Zamora Solorzano	Tlaxcala
7		Lic. Josué Cervantes Martínez	DF
8	DECEYEC	Jorge Anaya Lechuga	Chiapas
9		Martín González Muñoz	Nuevo León

Taller Juntas Distrital			
	Vocalía	Nombre	Estado
1	Ejecutivo Distrital	José Efraín Morales Jurado	JD 13, Valle de Santiago, Guanajuato
2		Fortino Rubén Pérez Vendrell,	JD 01, Cd. Altamirano, Guerrero
3	DEOE	Miguel Ángel García Onofre	JD 14, Izúcar de Matamoros, Puebla
4		Teresa Galván Barragán.	JD 03, Zihuatanejo, Guerrero
5	DERFE	Ing. Filemón Sacramento Gómez Montes	JD 11, Pénjamo, Guanajuato
6		Ing. María Isabel Aguilar Sánchez	JD 02, Lagos de Moreno, Jalisco
7	DECEYEC	Lorena del Socorro García Chávez	JD 09, Chihuahua
8		Elodia Susana Flores Xelhuantzi	JD 02, Tlaxcala

# El mandato de la DERFE viene expresado específicamente en el artículo 41 de la Constitución y el artículo 128 del COFIPE, entre otras normas aplicables

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 41: El Instituto Federal Electoral tendrá a su cargo en forma integral y directa, además de las que le determine la ley, las actividades relativas a, geografía electoral, al padrón y lista de electores, impresión de materiales electorales. Las sesiones de todos los órganos colegiados de dirección serán públicas en los términos que señale la ley.

## COFIPE

1 Formar el Catálogo General de Electores	Atribuciones específicas COFIPE - DERFE																	
	Área	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2 Aplicar la técnica censal total para el Catálogo	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	✓			✓	✓			✓						✓			✓
3 Aplicar la técnica censal parcial donde determine la Junta General Ejecutiva	Concertación con Partidos Políticos																	
4 Formar el Padrón Electoral	Secretaría Técnica Normativa																	
5 Expedir la credencial para votar	Dirección de la Secretaría de las Comisiones de Vigilancia											✓	✓	✓		✓		
6 Actualizar el Padrón Electoral	Dirección de Atención Ciudadana																	
7 Coordinar con autoridades la obtención de fallecimientos, pérdida, suspensión u obtención de la ciudadanía	Coordinación de Operación en Campo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
8 Proporcionar las listas nominales	Dirección de Cartografía Electoral		✓	✓						✓	✓							
9 Formular la división del territorio en distritos	Dirección de Operación y Seguimiento	✓			✓													
10 Actualizar la cartografía	Dirección de Depuración y Verificación en Campo	✓						✓	✓									
11 Asegurar la integración y sesión de las comisiones de vigilancia	Dirección de Estadística																	
12 Registrar la asistencia de los PP a las comisiones de vigilancia	Coordinación de Procesos Tecnológicos	✓			✓		✓		✓									
13 Solicitar estudios y desahogo de consultas a las comisiones de vigilancia	Dirección de Operaciones (CECYRD)	✓			✓		✓		✓									
14 Acordar con el secretario ejecutivo del Instituto los asuntos de su competencia	Dirección de Desarrollo y Operación de Sistemas	✓			✓		✓		✓									
15 Asistir a las sesiones de la Comisión del Registro Federal de Electores	Dirección de Infraestructura y Tecnología Aplicada						✓											
16 Las demás que le confiera este Código	Dirección de Productos y Servicios Electorales	✓				✓												
17 Presidir la Comisión Nacional de Vigilancia	Coordinación de Administración y Gestión																	

Artículo 128

# DERFE tiene 6 grandes Objetivos del Área que despliega a través de 4 iniciativas que contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión del Instituto



Iniciativas DERFE

1. Incrementar la seguridad en los datos del Padrón Electoral
2. Implementar un nuevo modelo organizacional
3. Simplificar, centralizar y actualizar la normatividad procedimental en materia del Registro Federal de Electores
4. Fortalecer y modernizar la plataforma tecnológica de información y comunicaciones

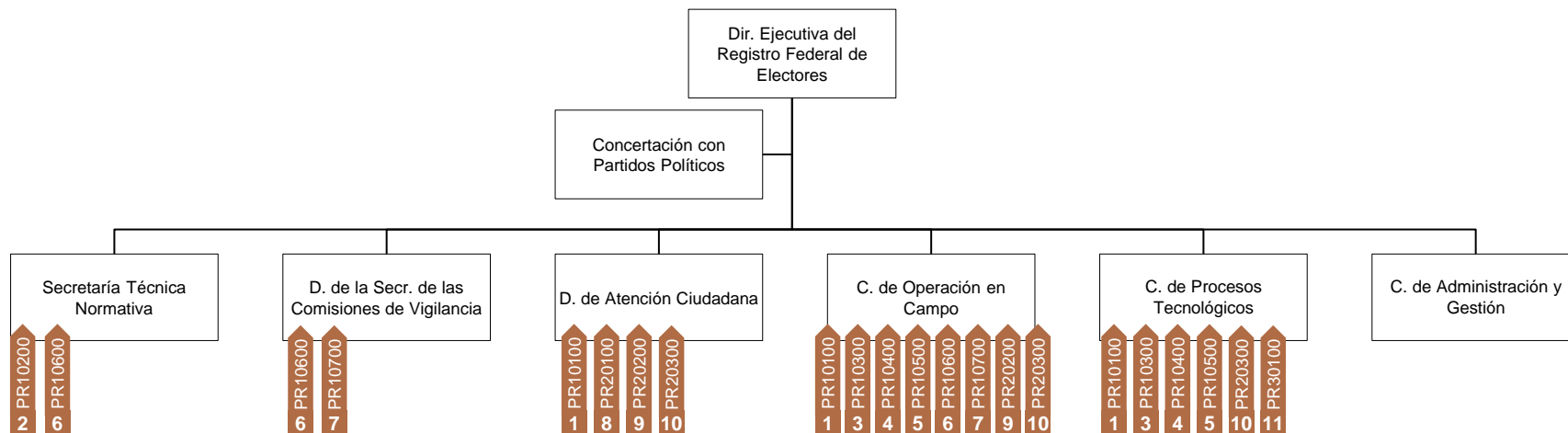
Objetivos e IFE

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Incrementar la calidad en el Padrón Electoral | Incrementar la cobertura, servicios y calidad de la atención ciudadana | Incrementar la eficiencia en la organización de los Procesos Electorales Federales | Consolidar a la credencial para votar como medio preferente de identidad ciudadana |
|---|--|--|--|

Objetivos del Área DERFE

- |  |   |   |   |   |  |
|--|---|---|---|---|--|
| 1 Contribuir al desarrollo de la vida democrática del país | 2. Integrar, actualizar y depurar el Padrón Electoral | 3. Proporcionar la Lista Nominal de Electores | 4. Expedir a los ciudadanos la Credencial Para Votar con Fotografía | 5. Mantener actualizada la Cartografía Electoral para la ubicación geoelectoral del ciudadano | 6. Realizar el seguimiento a la operación de los órganos de vigilancia |
|--|---|---|---|---|--|

## Por otra parte, DERFE cuenta con un proyecto de actualización de los procesos registrales del que derivan 11 otros proyectos específicos



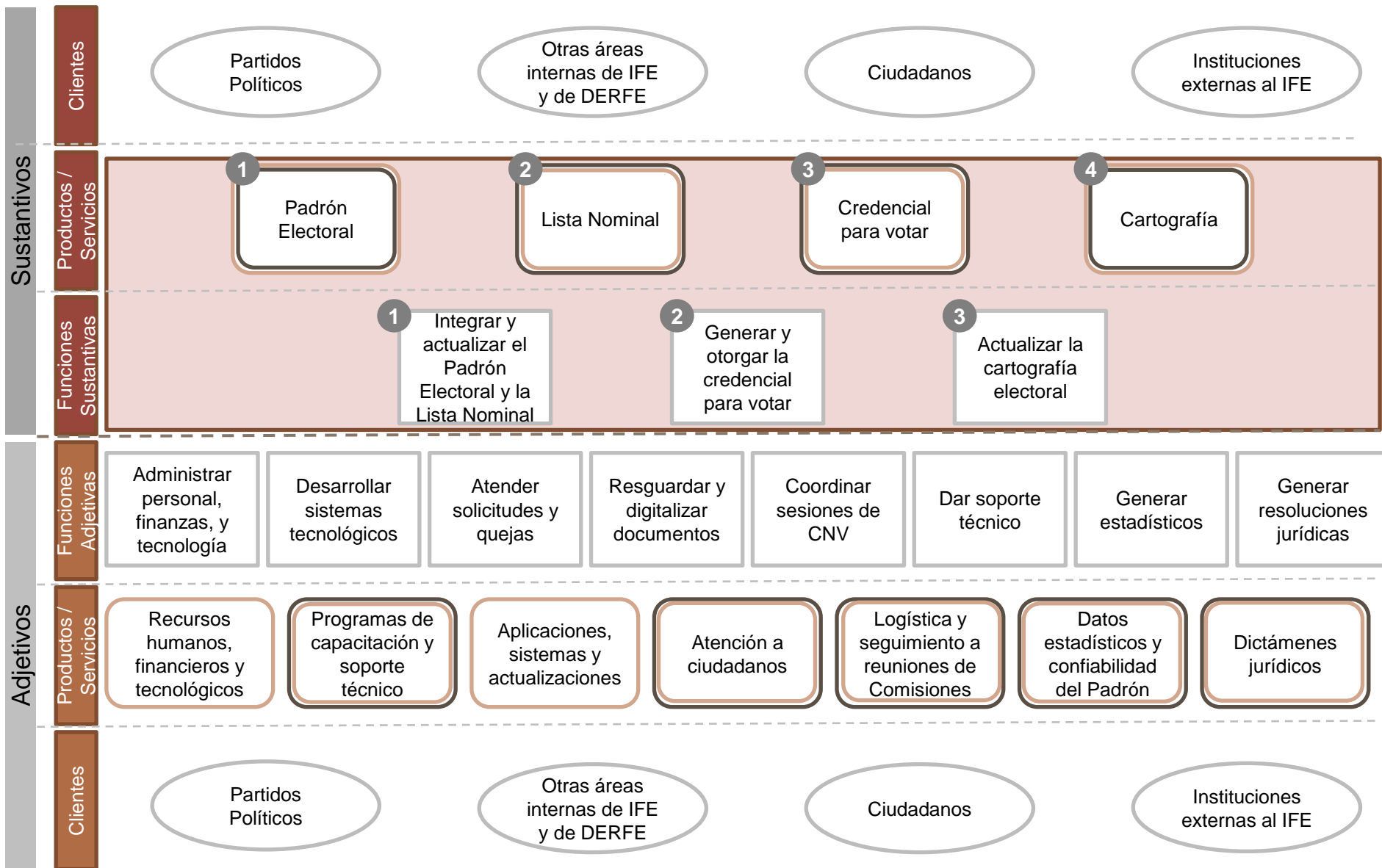
### Proyecto

Actualización de los procesos registrales electorales

### Proyectos Específicos

1	PR10100	Acondicionamiento de las instalaciones estratégicas y conservación de la documentación registral	7	PR10700	Redistribución 2013
2	PR10200	Instancias administrativas y juicios de protección de derechos políticos	8	PR20100	Implementación del modelo Integral de Atención Ciudadana
3	PR10300	Estrategia de Renovación de credenciales "09, 12"	9	PR20200	Nueva imagen de los MAC
4	PR10400	Solución integral de identificación multibiométrica	10	PR20300	Operación de Módulos de Atención Ciudadana y Producción y Distribución de formatos de credencial
5	PR10500	Fortalecimiento de los programas de depuración y verificación	11	PR30100	Automatización integral en el SIIRFE de procesos de actualización y depuración del Padrón Electoral
6	PR10600	Aplicar la normatividad a secciones electorales fuera de rango- Reseccionamiento en 2013			

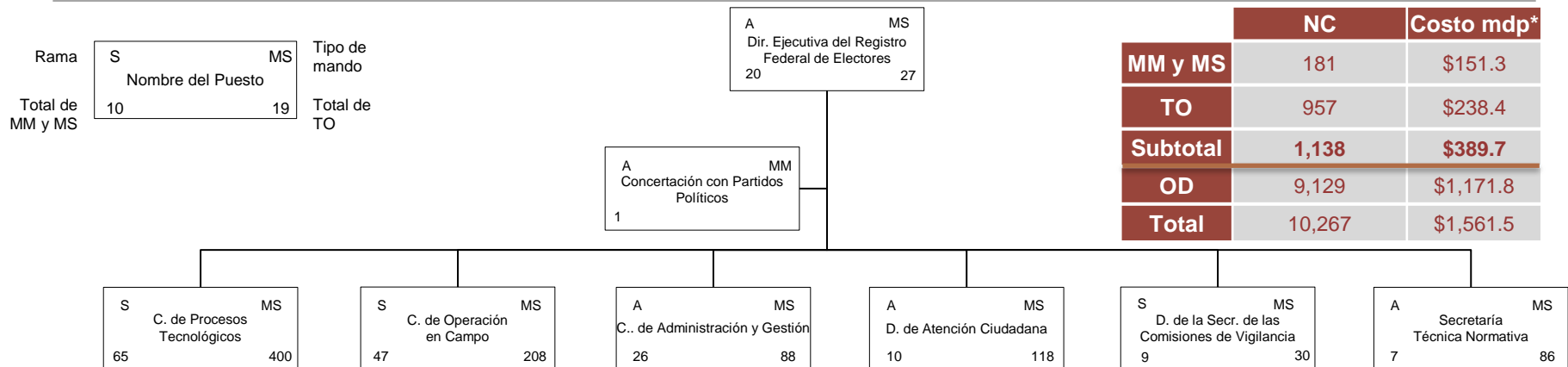
# DERFE ejecuta central y localmente 3 funciones sustantivas generando 4 principales productos, si bien su modelo cubre otras muchas funciones y servicios adjetivos



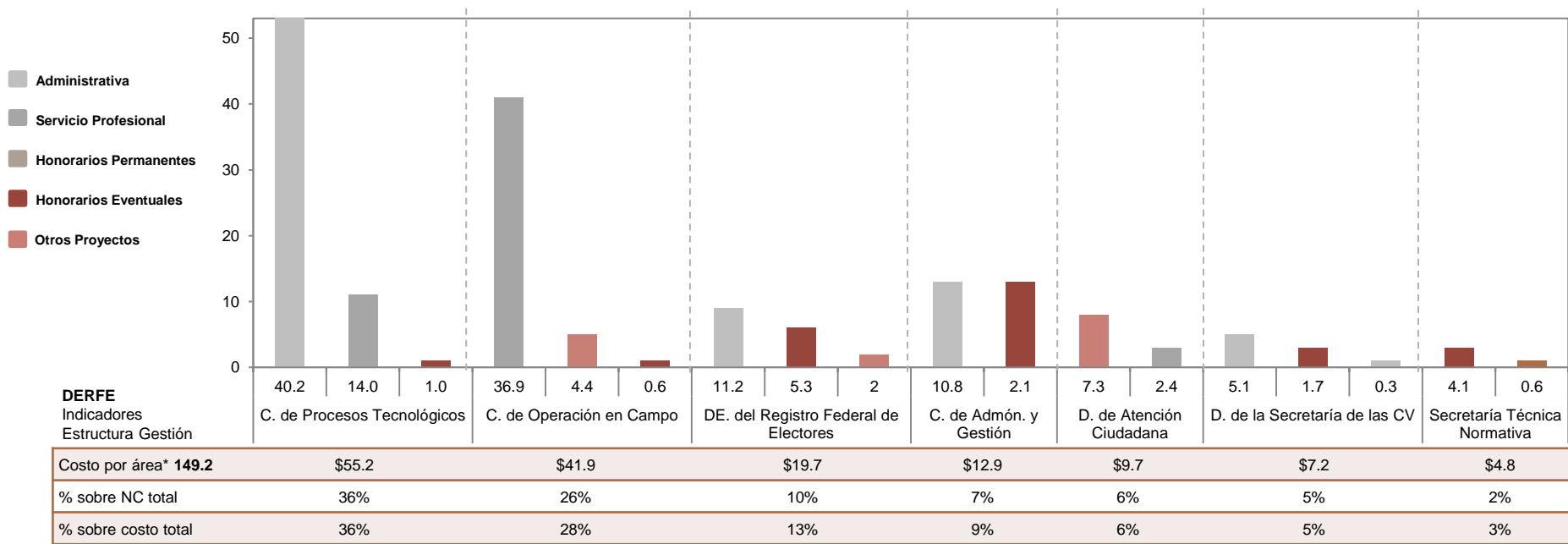
 Entrega local

 Entrega central

# DERFE opera centralmente a través de 181 colaboradores en nivel MM y MS y 957 TO adicionales, generando un costo central aproximado de \$389.7 mdp\*



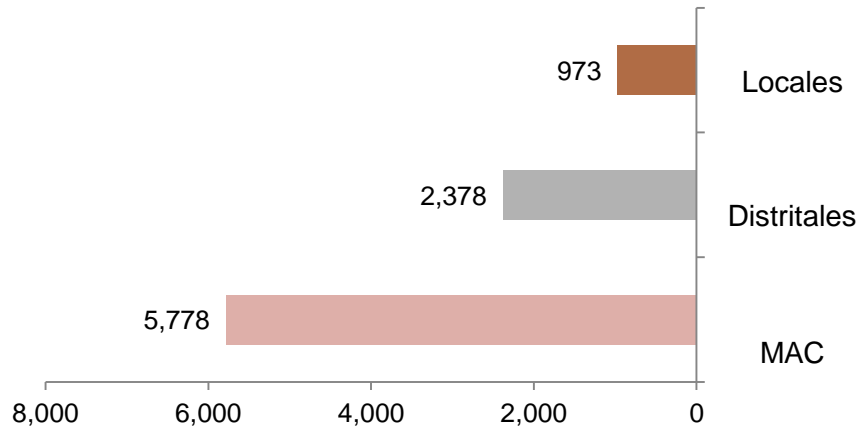
Distribución de personal y costo por área (MM y MS)



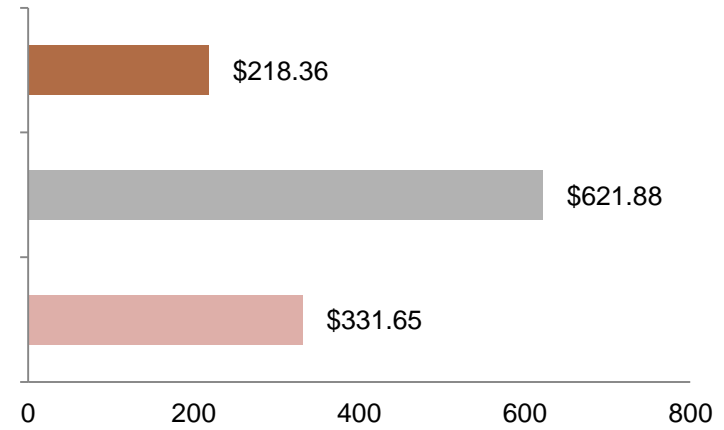


# DERFE tiene en Órganos Desconcentrados 9,129 colaboradores distribuidos en Vocalías Locales, Distritales y MACS con un costo aproximado de \$1,171 mdp\*

Número de colaboradores total OD: 9,129



Costo total OD: \$1,171 mdp\*



Local	
Cartografía	31,452,294
Actualización	31,867,241
Depuración	31,647,275
Administración de los MAC's	7,023,708
Otros*	116,377,869

Número de colaboradores total Central: 1,138

Número de colaboradores total OD: 9,129

Distrital	
Cartografía	100,957,739
Actualización	-
Depuración	68,188,305
Administración de los MAC's	148,517,161
Otros*	304,215,499

Costo total Central: \$398.3 mdp\*

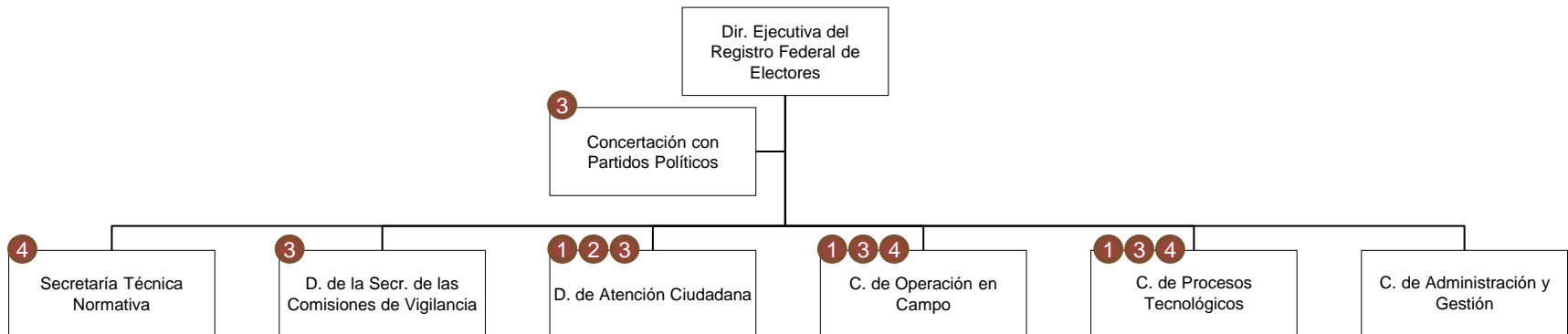
Costo total OD: \$1,171.86 mdp\*

# Las funciones adjetivas en el nivel central de la DERFE tienen un costo 243% más elevado que el costo de las funciones sustantivas en esta misma dirección

	Área Específica	NC	Costo mdp*
Sustantivos	Credencialización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Credencialización</li> <li>• S. de Productos Electorales</li> <li>• S. de Estrategia e Integración Operativa</li> </ul>	71	\$22.0
	Padrón Electoral <ul style="list-style-type: none"> <li>• D. de Depuración y Verificación en Campo</li> <li>• S. de Análisis Estadístico y Demográfico</li> <li>• S. de Depuración</li> <li>• S. de Digitalización y Resguardo</li> </ul>	141	\$47.8
	Lista Nominal <ul style="list-style-type: none"> <li>• S. de Muestreo</li> <li>• S. de Tecnología Aplicada</li> <li>• S. de Administración de Centros de Cómputo</li> </ul>	57	\$17.8
	Cartografía <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Cartografía Electoral</li> </ul>	76	\$27.4
	<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>\$115.0</b>
Adjetivas	Normatividad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría Técnica Normativa</li> <li>• S. de Automatización Cartográfica</li> <li>• S. de Procedimientos Operativos y Capacitación</li> <li>• D. de Depuración y Verificación en Campo</li> </ul>	47	\$12.9
	Administración <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlace Administrativo de la Dirección de Operaciones (CECYRD)</li> <li>• Enlace Administrativo de la D. de Atención Ciudadana</li> <li>• Coordinación de Administración y Gestión</li> <li>• Enlace Administrativo de D. de Productos y Servicios Electorales</li> </ul>	101	\$30.0
	Tecnología de Información <ul style="list-style-type: none"> <li>• D. de Atención Ciudadana</li> <li>• D. de Cartografía Electoral</li> <li>• D. de Operación y Seguimiento</li> <li>• D. de Depuración y Verificación en Campo</li> </ul>	368	\$128.9
	Atención Ciudadana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Atención Ciudadana</li> </ul>	43	\$16.3
	Relación Partidos Políticos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertación con Partidos Políticos</li> <li>• D. de la Secretaría de las Comisiones de Vigilancia</li> <li>• D. de Estadísticas</li> <li>• D. de Atención Ciudadana</li> </ul>	187	\$61.8
	<b>Total</b>	<b>746</b>	<b>\$249.9</b>
			<b>243%↑</b>

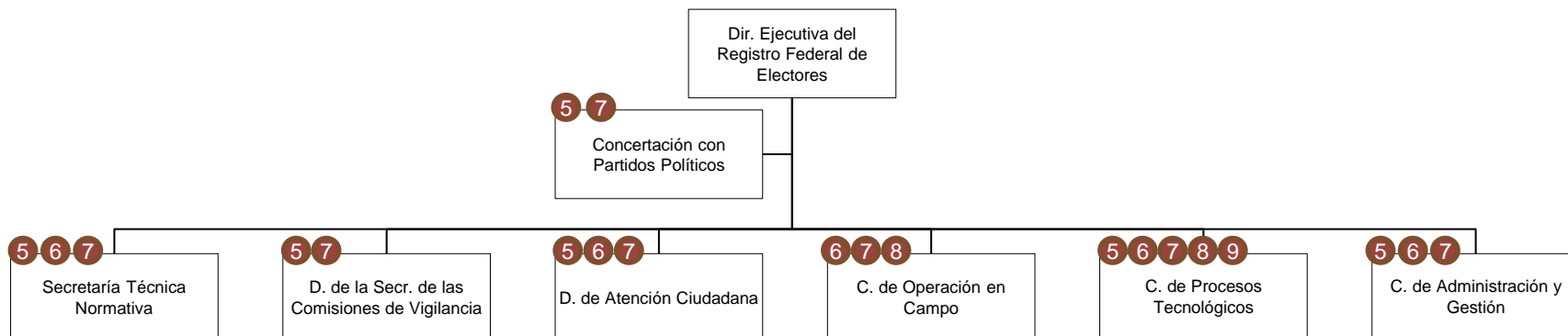
## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 4 hallazgos principales relacionados con el modelo de operación que ofrecen oportunidades de consolidación y modernización de recursos



Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Modelo de entrega de servicios de TI inadecuado y que no sigue prácticas líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>En DERFE se generan y reciben servicios tecnológicos en distintas áreas y de diferente manera incrementando costos y generando inconsistencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de un modelo de entrega de servicios de TI eficiente y actualizado para la CPT alineado a las funciones que realiza UNICOM</li> </ul>
2. Modelo de atención ciudadana limitado por su ubicación organizacional y tramos de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los servicios de Atención Ciudadana abarcan temas de diferentes áreas dentro del IFE y se entregan utilizando un modelo propio, no completamente alineado a prácticas líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia del área a una ubicación adecuada para el propio desempeño de sus funciones</li> <li>Modernización de la estructura organizacional para poder operar conforme a prácticas líderes y ofrecer servicios de atención con alta calidad</li> </ul>
3. Dispersión y falta de integración en las actividades de atención a partidos políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay diferentes áreas que se relacionan con los partidos políticos y les proporcionan servicios generando un alto costo de atención con calidad heterogénea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidación de la atención a partidos políticos para disminuir la carga administrativa de las áreas que actualmente se relacionan con ellos</li> </ul>
4. Dispersión en la generación de normativa y procedimientos de naturaleza jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Secr. Técnica Normativa cuenta con funciones específicas de creación de normativa, sin embargo, la definición de normativa y procedimientos se realiza en diferentes áreas y niveles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración de las actividades de creación de normativa y procedimientos, así como consolidación de las actividades jurídicas</li> </ul>

# Adicionalmente, se detectaron 5 hallazgos de índole organizacional que ofrecen oportunidades de redistribución, consolidación y modernización de la estructura



Hallazgo	Descripción	Oportunidades
5. Falta claridad en los roles y responsabilidades en la estructura central y local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exceso en los niveles de supervisión y tramos de control cortos que representan una excesiva división del trabajo y alto costo de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades de modernizar la estructura a través de la reducción de niveles y tramos de control generando ahorros para el IFE</li> </ul>
6. Duplicidad en funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de las áreas se realizan funciones de estadística, comunicación y capacitación que ya existen tanto dentro como fuera de DERFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusión y redistribución de las áreas y de los recursos asociados</li> </ul>
7. Exceso de funciones administrativas en un área sustantiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>La razón de ser de DERFE es sustantiva y en ella coexisten demasiadas áreas administrativas con un costo asociado importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencia de las áreas administrativas a áreas centrales de soporte existentes fuera de DERFE generando economías de escala y mayor control en estos procesos</li> </ul>
8. Áreas sobredimensionadas por falta de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de automatización en algunos procesos ocasiona un uso intensivo de técnicos y operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatización de procesos e incorporación de tecnología para reducir la carga operativa y los procedimientos realizados manualmente</li> </ul>
9. Necesidad de reforzamiento en algunas áreas que implementarán nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de recursos por cambios en la ley y/o nuevos productos o servicios que ofrecerá el IFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de áreas y/o incorporación de recursos para poder entregar los servicios y nuevas atribuciones que se están agregando al RFE</li> </ul>



Consolidación



Modernización



Redistribución de recursos

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 1**

Modelo de entrega de servicios de TI inadecuado y que no sigue prácticas líderes

# Los servicios de TI que se entregan en DERFE central generan un costo de personal de \$128.9 mdp\* y se realizan en diferentes áreas del Registro

## Modelo de entrega de servicios de TI

Procesamiento de Operaciones  
(Alto volumen, Actividades de bajo valor agregado)

Base Estratégica y de Conocimiento  
(Bajo volumen, Actividades de alto valor agregado)

### Soporte en sitio

- Actividades ejecutadas localmente por el tipo de operación
- Servicios especializados por localidad
- Muy manual

### Socio de negocio

- Coordinado con la función y las unidades
- Enfoque en la línea y la gerencia
- Transferencia de conocimiento y procesos técnicos
- Gran necesidad de toma de decisiones y acciones

### Servicios compartidos

- Organización consolidada
- Enfoque operacional
- Servicios estandarizados
- Muchos procesos
- Puede abarcar países, regiones, unidades de negocios o divisiones

### Centros de excelencia

- Organizado por conjunto de conocimientos
- Enfoque en la experiencia - capacidad de aprovechamiento
- Desarrollo de las "prácticas líderes" de la organización
- Diversos problemas y necesidad de mucho conocimiento

Enfoque UNICOM

Enfoque DERFE (CPT)

DERFE entrega sus servicios de TI utilizando un modelo similar al de UNICOM pero con diferencias en cuanto a su enfoque. Éste está más alineado a actividades tipo centro de excelencia cercano a las actividades sustantivas del Registro al contar con conocimientos especializados y expertos en los servicios que proveen. Sin embargo, su modelo de entrega también contempla servicios compartidos y soporte en sitio, actividades que influyen en las dimensiones de su modelo organizacional

## Costeo de entrega de servicios de TI en DERFE

Áreas que entregan servicios de TI	Costo (mdp)*
D. de Atención Ciudadana	5.5
D. Cartografía Electoral	5.3
D. Operación y Seguimiento	2.0
D. Depuración y Verificación en Campo	2.0
D. Infraestructura y Tecnología Aplicada	29.2
D. Desarrollo y Operación de Sistemas	25.4
D. Operaciones (CECYRD)	35.9
D. Productos y Servicios Electorales	23.3
	<b>128.9</b>

- Otras áreas
- Coordinación de Procesos Tecnológicos

# Las funciones de soporte, mantenimiento y desarrollo deberían ser objeto de consolidación por su carácter genérico, transaccional y de bajo valor agregado

Áreas que entregan servicios de TI		Funciones TI					Costeo (mdp)*
		Infraestructura tecnológica	Desarrollo de sistemas	Base de datos	Soporte técnico	Mantenimiento	
C. de Operación en Campo	Dir. Ejecutiva del Registro Federal de Electores						
	D. de Atención Ciudadana						
	D. Cartografía Electoral						
	D. Operación y Seguimiento						
C. de Procesos Tecnológicos	D. Depuración y Verificación en Campo						
	D. Infraestructura y Tecnología Aplicada						
	D. Desarrollo y Operación de Sistemas						
	D. Operaciones (CECYRD)						
	D. Productos y Servicios Electorales						
<b>Costeo (mdp)*</b>		<b>31.7</b>	<b>29.1</b>	<b>29.1</b>	<b>23.8</b>	<b>15.1</b>	<b>\$128.9</b>

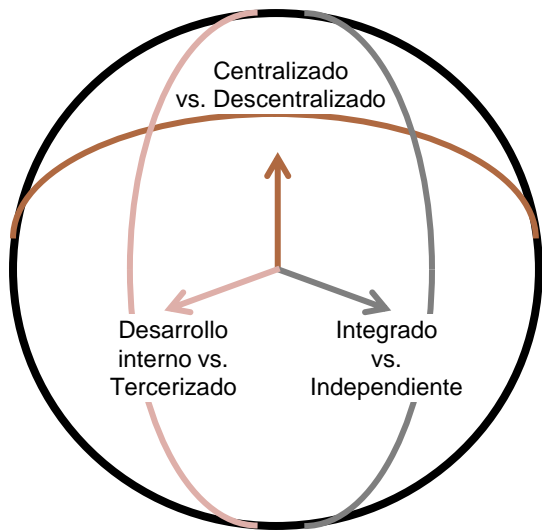
- Las bases de datos (Catálogo de Electores, Padrón Electoral, y Lista Nominal) se consideran fundamentales para la operación de DERFE por lo que se recomienda mantener su administración dentro de la misma Dirección Ejecutiva.
- El desarrollo de sistemas debe consolidarse en una misma área para aprovechar el conocimiento existente y disminuir los costos en los que actualmente incurre el IFE al generar sistemas en distintas áreas de DERFE y del propio Instituto



# El modelo organizacional de DERFE a futuro debe involucrar un enfoque en 3 dimensiones respecto de sus áreas y funciones de tecnología

Los modelos tradicionales tienden a enfocarse en la decisión de centralizar vs. descentralizar. Pero, esa es únicamente una de las tres dimensiones de una organización de contenido tecnológico.

Definir una organización de TI como la que está inserta en DERFE presenta un gran número de opciones. Sin embargo, prácticamente todas las decisiones recaen en tres dimensiones clave. Comprender cada una de estas tres dimensiones coadyuvará a que DERFE y UNICOM cubran las necesidades tecnológicas del Registro a través de una organización de TI efectiva y eficiente.



## Centralizado vs. Descentralizado

Se enfoca en qué función es la dueña de los recursos tecnológicos. ¿Las personas se ubicarán en UNICOM o dentro de las diferentes unidades de la DERFE?

## Interno vs. Tercerizado

Se enfoca en el personal de TI y en su contratación interna o externa de los recursos y servicios de TI. ¿El IFE se mantiene como dueño de la tecnología o la debería entregar un proveedor externo?

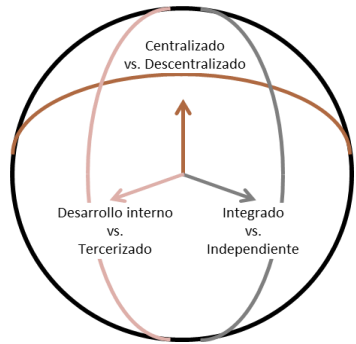
## Integrado vs. Independiente

Se enfoca en el control directo que tiene la organización sobre la tecnología, y si es que existen distintas áreas en DERFE con la libertad de administrar sus actividades y recursos en nuevas e innovadoras formas o si estas actividades se realizan en un área de DERFE integralmente

# El modelo de entrega de servicios de TI dentro de DERFE es inadecuado y no se encuentra alineado a prácticas líderes en sus 3 dimensiones

El modelo actual de TI en DERFE tiene una falta de enfoque presentando características de cada uno de los diferentes modelos dependiendo de la situación, servicio, o producto que se genere.

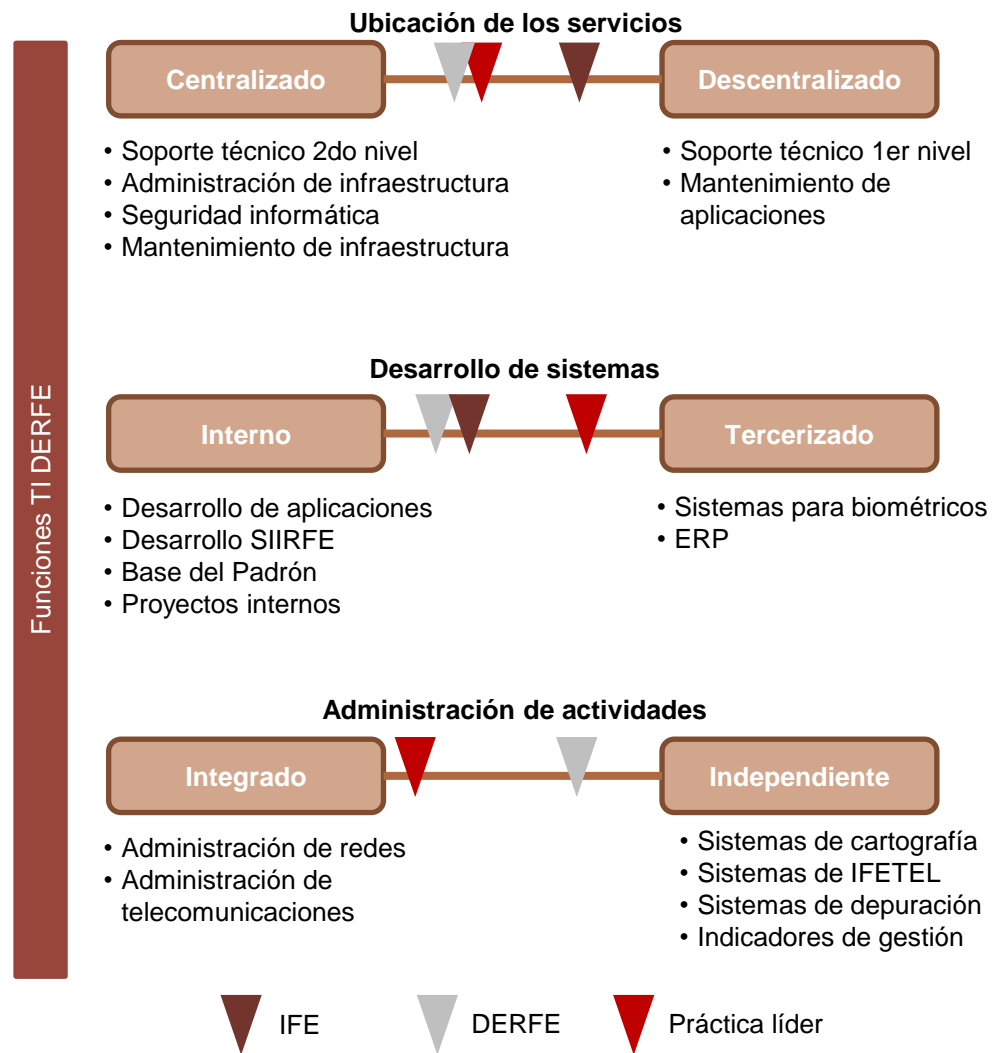
## Las tres dimensiones organizacionales en TI\*



Hay que encontrar una mezcla adecuada de actividades que contemplen lo siguiente:

- Centralizar actividades e infraestructura que se beneficien de economías de escala (centros de datos, redes, ERPs, seguridad, mesa de ayuda y soporte técnico)
- Integrar aquellas actividades y sistemas sustantivos que requieran
- Tercerizar servicios y productos que requieran habilidades y talento distintas a las que se tienen internamente

## Situación Actual DERFE vs. Práctica Líder



# La consolidación de las funciones de TI no sustantivas incrementarían la eficiencia en la entrega y presentan un ahorro potencial de 77.6 mdp en DERFE

Áreas que entregan servicios de TI	Funciones TI					Costeo (mdp)*
	Infraestructura tecnológica	Desarrollo de sistemas	Base de datos	Soporte técnico	Mantenimiento	
Dir. Ejecutiva del Registro Federal de Electores						
D. de Atención Ciudadana	■		■	■	■	2.8
C. de Operación en Campo						X
D. Cartografía Electoral	■	■	■	■	■	5.2
D. Operación y Seguimiento		■	■	■	■	2.0
D. Depuración y Verificación en Campo		■	■	■	■	2.0
C. de Procesos Tecnológicos						X
D. Infraestructura y Tecnología Aplicada	■	■	■	■	■	29.2
D. Desarrollo y Operación de Sistemas		■	■		■	12.7
D. Operaciones (CECYRD)	■		■			17.9
D. Productos y Servicios Electorales**	■	■	■	■	■	5.8
						<b>77.6</b>

Descentralización
  Consolidación
  Modernización
  Redistribución de recursos

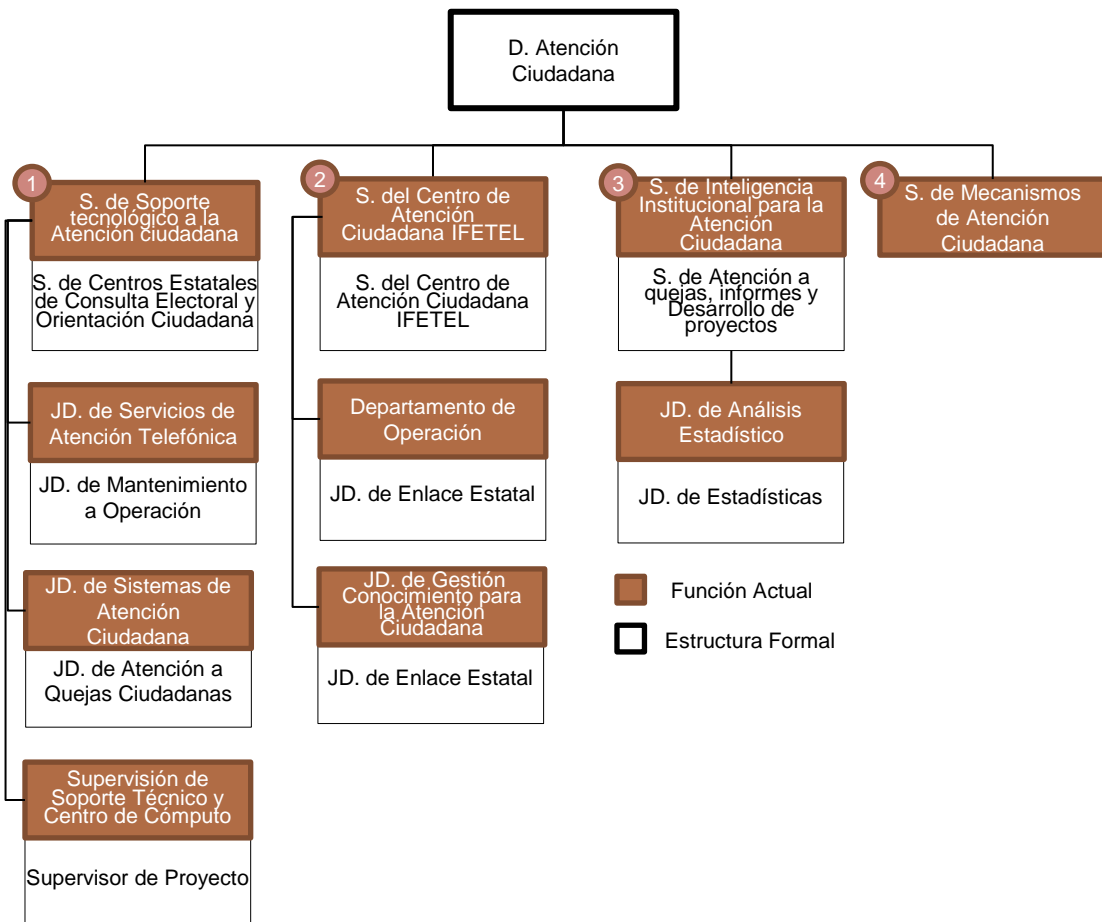
## Oportunidades

- De acuerdo al modelo de entrega de servicios y a las prácticas líderes en modelos organizacionales de TI encontramos los siguientes oportunidades:
- Las funciones de soporte técnico y mantenimiento de sistemas pueden consolidarse en un centro de servicios compartidos y soporte en sitio
  - Centralización (en CPT) en el desarrollo de sistemas generando sistemas con una misma plataforma, que sean compatibles y sigan los lineamientos institucionales
  - Redistribución de las funciones no tecnológicas de la Dirección de Productos y Servicios Electorales

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 2**

Modelo de atención ciudadana limitado por su ubicación organizacional y tramos de control

# La Dirección de Atención Ciudadana cuenta con 11 colaboradores en Mandos Medios y Superiores con un costo de 6.7 mdp\*



## Misión y Visión

Ser un área de servicios que permita brindar soluciones de alta calidad para la orientación de los ciudadanos en materia político electoral.

## Visión

Llegar a ser un área líder en la atención y servicio respecto de los programas e instrumentos que proporciona el IFE, con procesos de calidad expeditos que generen un alto grado de confianza, credibilidad y prestigio.

## Funciones:

- 1 Opera los Centros Estatales de Consulta Electoral, encuentra nuevas vías de contacto con el ciudadano, diseño de soluciones, elaboración de sistemas y soporte tecnológico.
- 2 Administrar el centro de contacto IFETEL, supervisando la calidad y eficiencia de los consultores electorales, así como darles capacitación para desarrollar al personal.
- 3 Atiende quejas y desarrolla la plataforma Business Intelligence, identifica y adquiere fuentes de datos y cubos analíticos.
- 4 Instrumenta y documenta los subprocesos del Registro Federal de Electores y de Atención ciudadana, así como documenta aplicaciones y herramientas tecnológicas que las soportan con base en la información de inteligencia institucional.

# De acuerdo a nuestra experiencia, encontramos 2 tendencias a las que IFETEL debería alinearse para la administración de su centro de atención al cliente

Se presenta un cuadro sobre la alineación del IFETEL en la actualidad con algunas de las tendencias más habituales que hemos visto a nivel global en la administración de centros de contacto o centros de atención telefónica al cliente

	Tendencia	Descripción de Alineación IFE	IFETEL
Visión Estratégica y Corporativa	Tendencia a la segmentación del cliente para brindar un punto de contacto y servicio personalizado a una gran cantidad de clientes. Este modelo de servicio resulta en reducción de costos debido a una mayor velocidad de respuesta.	IFETEL se encuentra alineado a la tendencia de Visión estratégica y corporativa. La tendencia marca que las llamadas deberían ser segmentadas. Existe tal segmentación por skills pero no con base a necesidades específicas.	
Proceso y Operaciones	La principal función de los centros de atención telefónica es administrar efectivamente y resolver las consultas del cliente. La tendencia es utilizar bases de datos de conocimientos para registrar todas las llamadas de los clientes y acciones de respuesta. Se clasifican por la descripción del problema, los síntomas, las causas y las acciones correctivas.	IFETEL a pesar de que usa bases de datos, carece de acciones correctivas automatizadas. Debe de existir una herramienta que grabe automáticamente todas las llamadas para objetivamente obtener la calidad del desempeño.	
Personal, Cultura y Organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento: utilizar incentivos individuales y por equipo. Los individuales incluyen: premios en efectivo, días libres, beneficios de la organización. Los grupales son: aumento del 5%-15% del sueldo base, distribuido mensualmente o trimestral.</li> <li>2. Que los empleados reconozcan que sus acciones están haciendo una diferencia, para mantenerlos motivados</li> </ol>	<p>IFETEL carece de programas que incentiven al empleado de forma positiva para que su trabajo sea reconocido y se mantenga a los colaboradores motivados. (El programa de reconocimiento no está aprobado por políticas administrativas).</p> <p>No existe flexibilidad en la gestión de estos recursos</p>	
Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adoptar sistemas que permitan a los usuarios hacer preguntas en sus propias palabras, y entonces poder sugerir posibles respuestas.</li> <li>2. Las herramientas tecnológicas deben apoyar los procesos clave de atención al cliente, como el histórico de interacciones con el cliente, portafolio de productos al cliente, etc.</li> </ol>	IFETEL cuenta con respuestas automatizadas, canales de comunicación como SMS, teléfono, redes sociales teléfono, pero no cuentan con un sistema de anticipación de soluciones, el cual es un básico en un centro de contacto para agilizar la respuesta a la problemática del cliente.	

● Alineado    ◐ Medianamente Alineado    ○ Poco Alineado

# El modelo de Atención Ciudadana cuenta con una estructura y funciones diferentes a las que utilizan los centros de atención que siguen prácticas líderes

Se muestra un cuadro comparativo de las métricas de la práctica líder contra los resultados obtenidos en IFETEL. El análisis se centra principalmente en seis indicadores clave de rendimiento que son críticos para equilibrar la eficiencia operativa y la eficacia en el servicio al cliente.

## Comparativo contra práctica líder

	IFETEL*	Práctica Líder**
1. Porcentaje de abandono	17%	4%
2. Tiempo en espera	N/A*	29 segundos
3. Tiempo promedio en resolución de consultas	4.19 minutos	4.1 minutos
4. Productividad	54%	58%
5. Tramo de control	1:9	1:15
6. Satisfacción del cliente	96.9%	89%

## Descripción de Indicadores

**1.Porcentaje de abandono:** Indica el porcentaje de personas que llaman, a partir del volumen total de la llamadas recibidas y que optaron por colgar antes de responder a la llamada.

**2.Tiempo en espera:** La velocidad en la que las llamadas son contestadas una vez que entran, esta métrica se mide en segundos.

**3.Tiempo promedio de resolución de consultas:** Tiempo promedio en el que se logró resolver la duda del cliente.

**4.Productividad:** Es el porcentaje de tiempo (horas) dedicado a trabajar en actividades principales (llamadas).

**5.Tramo de control:** Cantidad de colaboradores que un supervisor dirige.

**6.Satisfacción del cliente:** Refleja el resultado de las encuestas de satisfacción del cliente.

\* Información proporcionada por IFE

\*\*No contamos con éste dato

Fuente: \*\*\*Verint Contact Center Benchmark Report

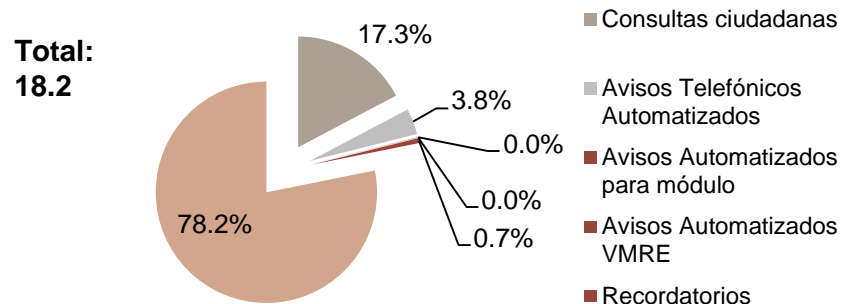
# De los 12 servicios de orientación ciudadana que brinda la DAC, 6 de los de mayor volumen corresponden a consultas sobre otras áreas distintas a DERFE

Las gráficas nos enseñan el histórico de orientaciones, la primera corresponde al año 2012 y la segunda muestra el aumento de en orientaciones ciudadanas proporcionadas por el IFE en el periodo de 2003 al 2012, período en el que se ha visto un incremento del 963%

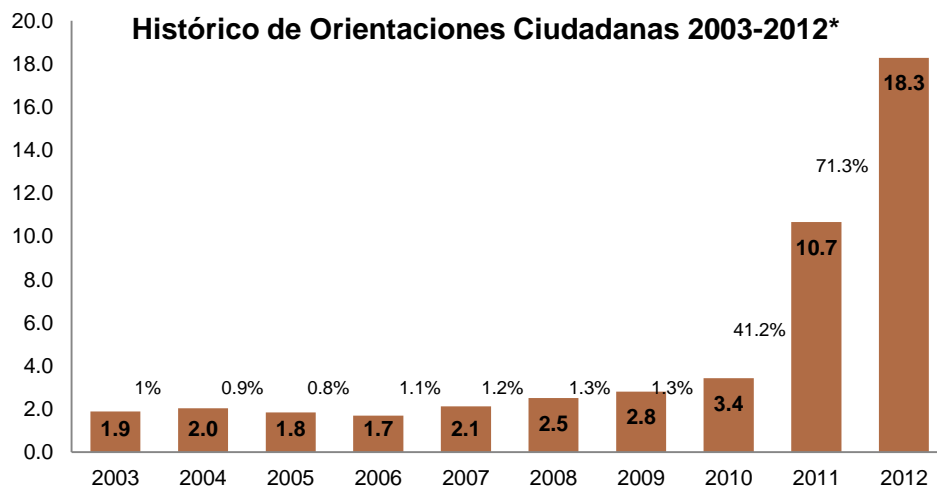
## Servicios otorgados por Atención Ciudadana

Servicio	DERFE	Otros	Volumen de actividad
Estado de la credencial	✓		●
Situación registral	✓		●
Quejas sobre atención en MACs	✓		○
Información de MACs	✓		●
Programación de citas	✓		●
Registro de ciudadanos fallecidos	✓		○
Sugerencias y reconocimientos	✓	✓	○
Información interna del IFE	✓	✓	○
Información sobre casillas y elecciones		✓	●
Quejas sobre elecciones*		✓	●
Información sobre capacitación electoral*		✓	●
Consultar resultados electorales*		✓	●

Porcentaje de Orientaciones Ciudadanas 2012\*



Histórico de Orientaciones Ciudadanas 2003-2012\*

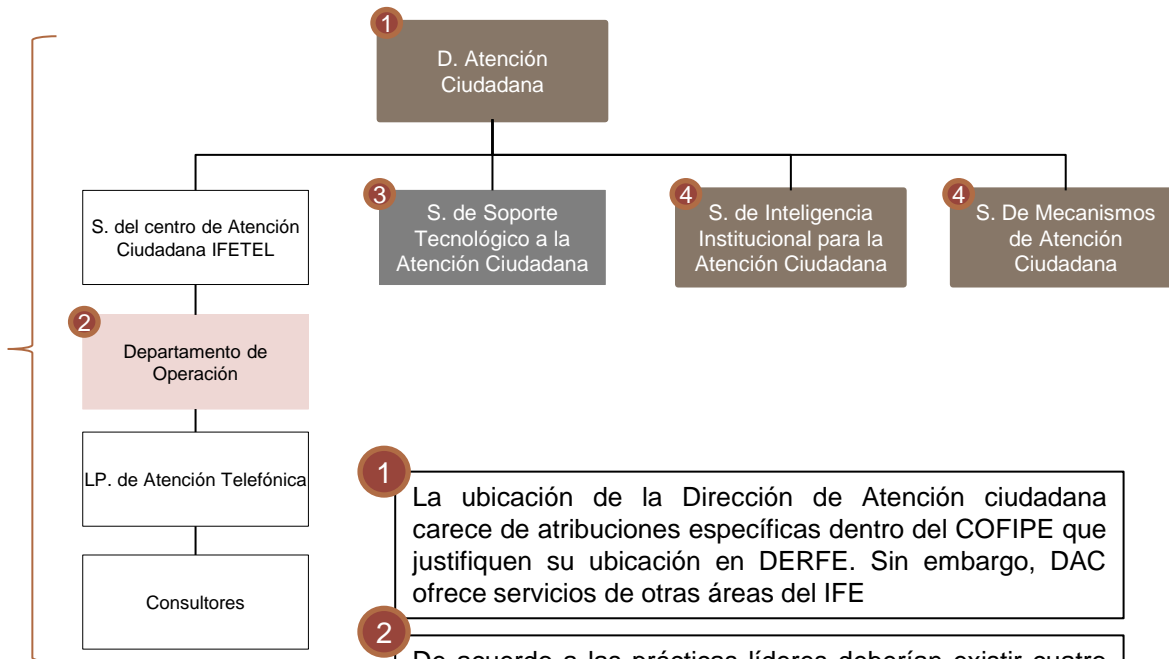




# En conclusión, se estima que al redistribuir y alinear los recursos de la Dirección de Atención Ciudadana a mejores prácticas se podrían ahorrar aprox. 9.1 mdp\*

## Niveles Jerárquicos

Práctica Líder	Estructura IFETEL
1	1
2	2
3	3
4	4
	5



- 1 La ubicación de la Dirección de Atención ciudadana carece de atribuciones específicas dentro del COFIPE que justifiquen su ubicación en DERFE. Sin embargo, DAC ofrece servicios de otras áreas del IFE
- 2 De acuerdo a las prácticas líderes deberían existir cuatro niveles jerárquicos, mientras que en Atención Ciudadana tienen cinco.
- 3 Duplicidad de funciones debido a los servicios de soporte técnico que se realizan dentro de la S. de Soporte Tecnológico a la Atención Ciudadana.
- 4 Las S. de Inteligencia Institucional y de Mecanismos de Atención Ciudadana cuenta con servicios que normalmente no se brindan en un área de atención y que estos mismos se podrían potencializar a todo DERFE

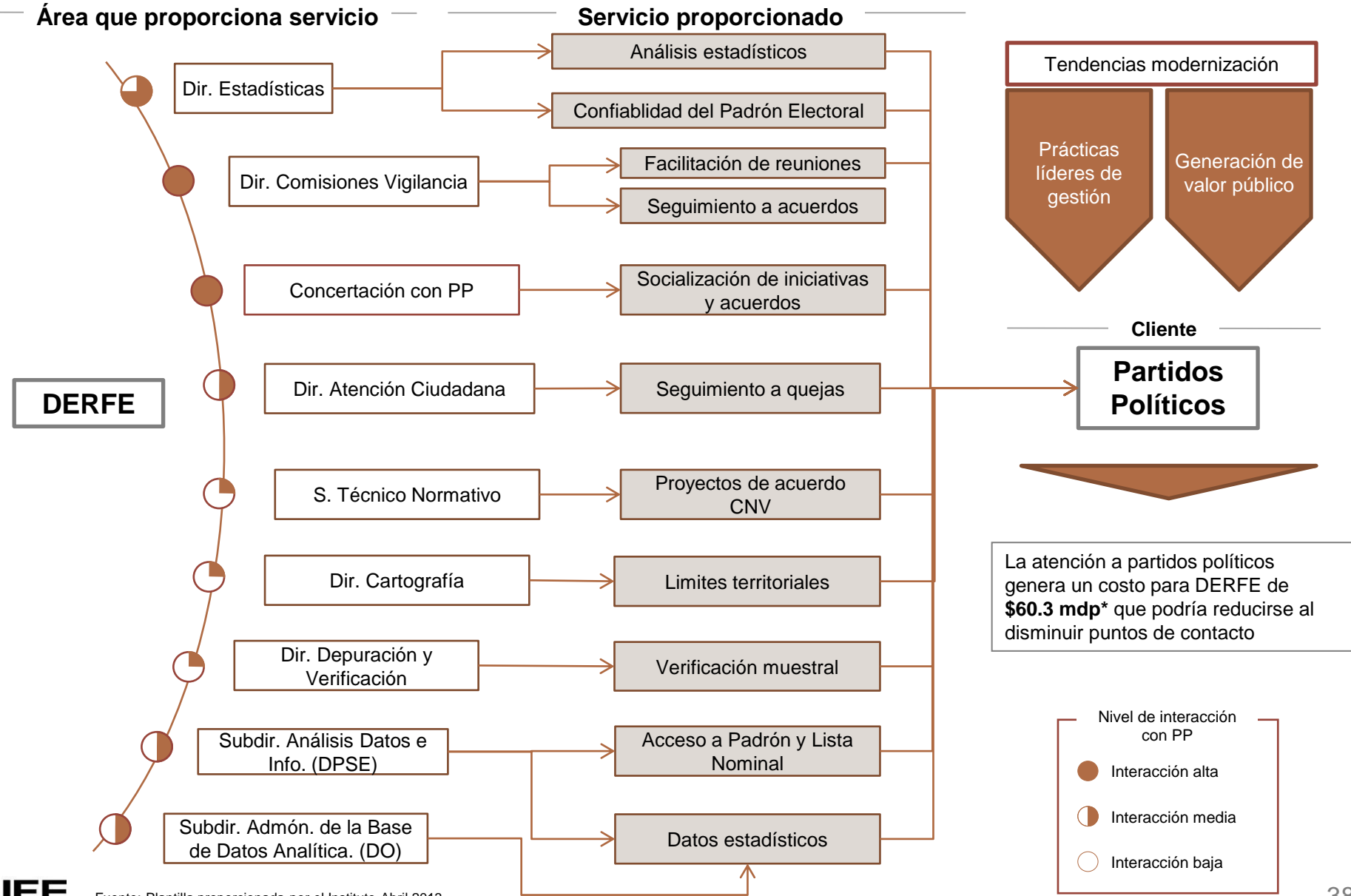
Potenciales Ahorros	
Descripción	Costo mdp*
Redistribución	\$3.2
Reducción de nivel	\$0.5
Duplicidad en servicios de soporte técnico	\$5.4
<b>Ahorro Potencial Total</b>	<b>\$9.1</b>

Descentralización
  Consolidación
  Modernización
  Redistribución de recursos

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 3**

Dispersión y falta de integración en las actividades de atención a partidos políticos

# El RFE atiende a los Partidos desde diversas áreas con un costo de 60.3 mdp\*, dificultando la administración de la relación bajo un punto de vista integral



# De acuerdo a las tendencias aplicables de modernización administrativa, recomendamos revisar la organización de atención a partidos políticos del RFE

Tendencias de modernización administrativa	
Nueva Gestión Pública	Gobernanza
1. Generación de valor público	1. Disminución de cargas administrativas
2. Prácticas líderes de gestión	2. Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación
3. Reducción de la burocracia	3. Asociaciones público-privadas
4. Planeación estratégica de la fuerza laboral	4. Transparencia y rendición de cuentas
5. Servicio civil de carrera	

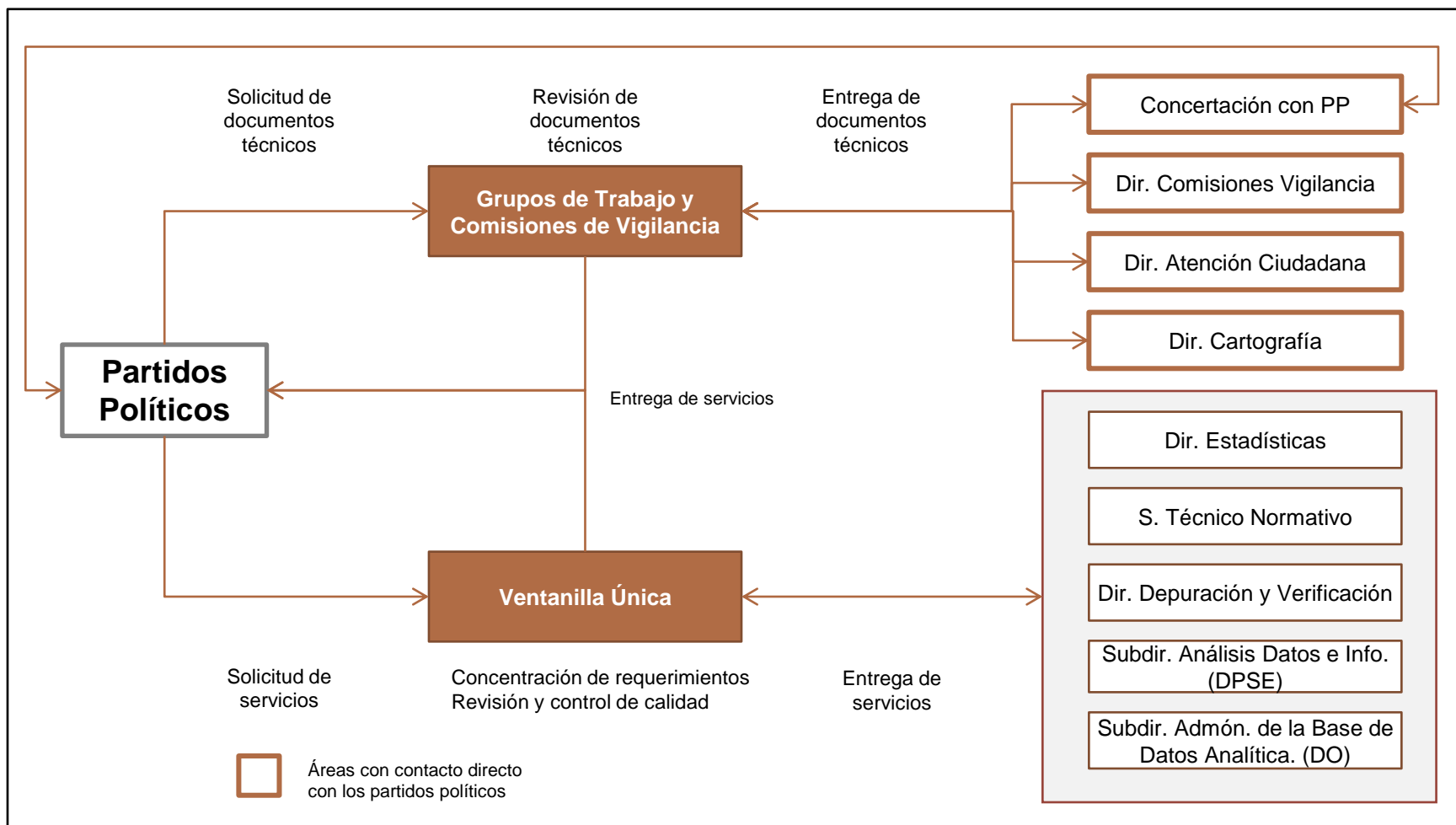
■ Tendencias que impactan la atención a partidos políticos en DERFE

	Tendencia	Descripción alineación DERFE	Alineación
1. Generación de valor público*	Las funciones que se realizan tienen como objetivo la generación de valor para el ciudadano y aquellas que no generen valor se descontinúan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las atribuciones de DERFE derivan en su mayoría de necesidades ciudadanas. Sin embargo, en la ejecución se pierde el objetivo al cual sirve el IFE y se enfocan más en atender a los partidos políticos que a los ciudadanos</li> </ul>	
2. Prácticas líderes de gestión**	Modelos de operación y de entrega de servicios con procesos alineados implementando la medición de la entrega de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura de medición de satisfacción en la entrega de los servicios dentro de DERFE es nula en la mayoría de los servicios que se entregan</li> <li>Los procesos de atención que se realizan en DERFE no están alineados entre sí</li> </ul>	

● Alineado    ● Medianamente Alineado    ○ Poco Alineado

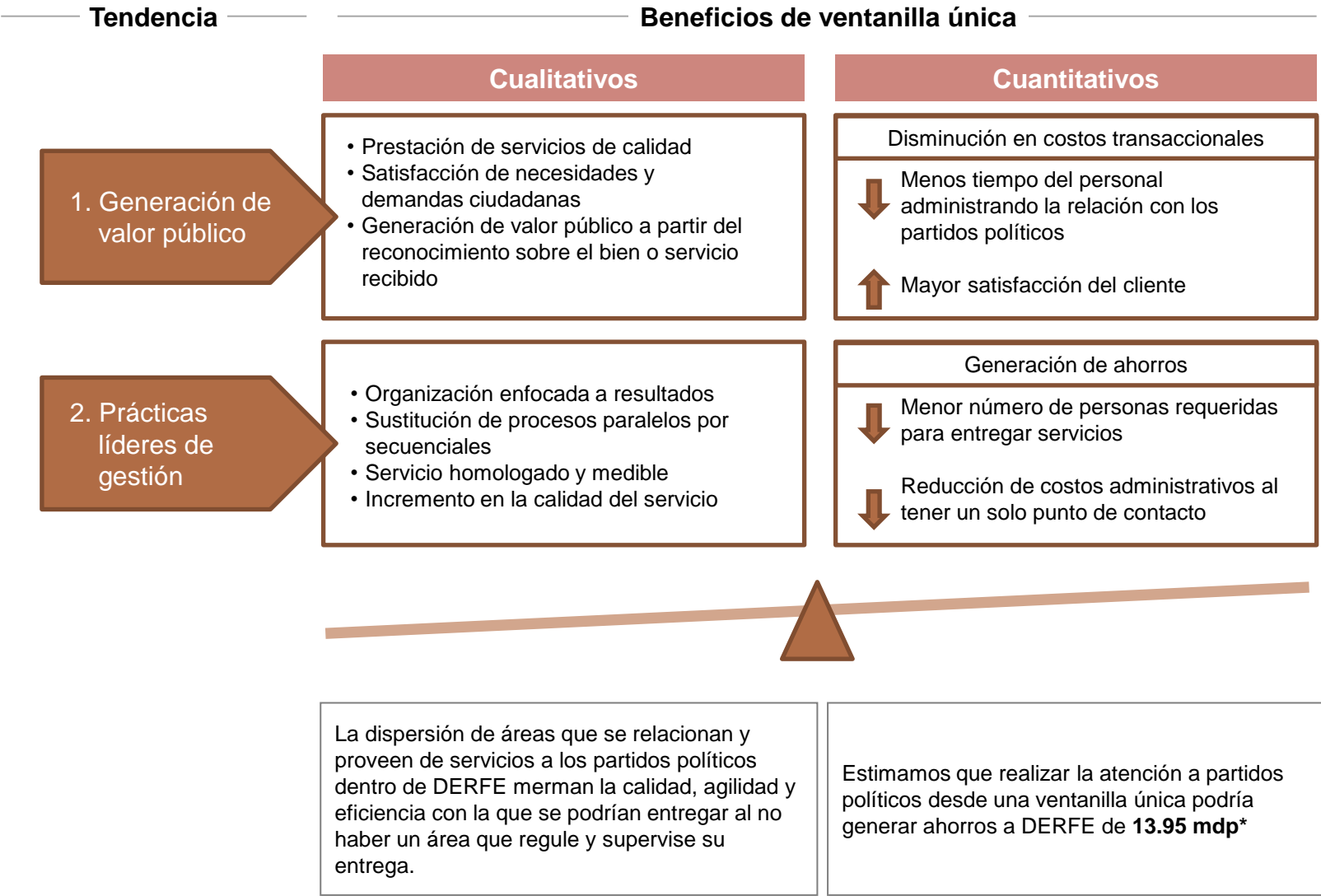
Fuente: \* Creating public value by unleashing the power of cross-boundary collaboration, Deloitte, 2011  
 \*\*Changing the size and shape of your organization, organization design in a downturn, Deloitte, 2009

## La áreas que proveen de servicios a los partidos políticos, exceptuando los grupos de trabajo y CNV, recibirían requerimientos a través de la ventanilla única



Los Grupos de Trabajo y Comisiones de Vigilancia funcionarían sin cambios. Sin embargo, los requerimientos de estadísticos, documentos y otros servicios serían realizados por los partidos políticos directamente en la ventanilla única quien canalizaría y coordinaría el requerimiento con cada área responsable

# En conclusión, una potencial concentración de la atención a los partidos políticos en una ventanilla única generaría importantes beneficios



## **B. Diagnóstico – Hallazgo 4**

Dispersión en la generación de normativa y procedimientos de naturaleza jurídica

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 5**

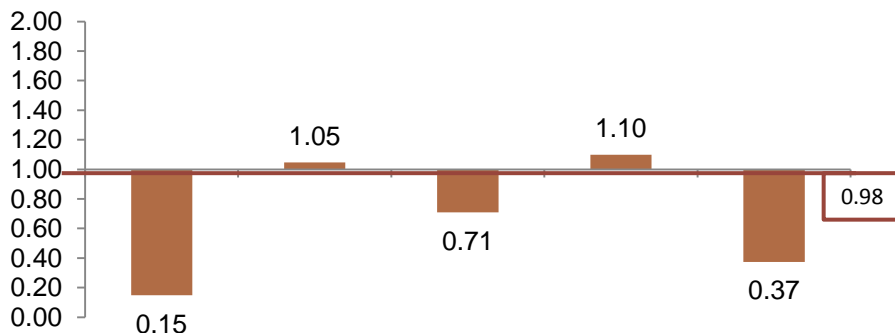
Falta claridad en los roles y responsabilidades en la estructura central y local



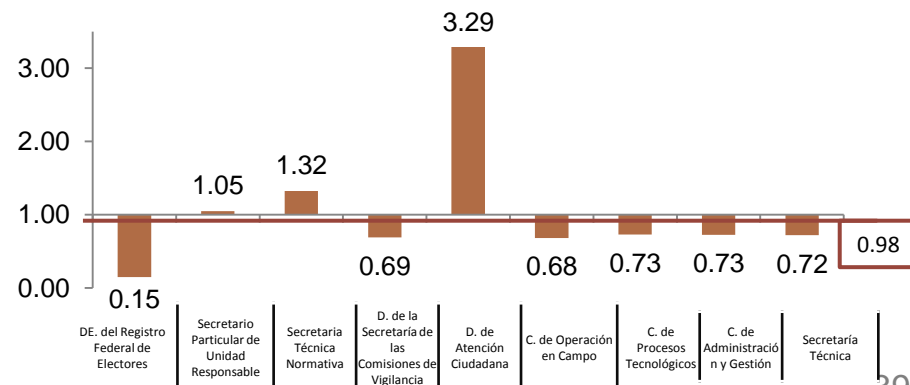
# Los roles que se realizan de manera central y desconcentrada son consistentes en los procesos de DERFE pero tienen costos de supervisión atípicos

Proceso/Función	Rol			
	Central	Local	Distrital	MAC's
Lista Nominal	Normar, Diseñar y Generar	Coordinar y Soporte	Operar	Actualizar
Cartografía	Consolidar	Validar	Actualizar	Aplicar
Verificación	Normar, Diseñar	Coordinar	Operar	-
Actualizar el Padrón	Normar, Diseñar y Generar	Coordinar	Operar	Actualizar
Depurar el Padrón	Normar y Diseñar Depuración preventiva	Coordinar Generar Cédulas	Operar Verificar	Actualizar
Credencialización	Normar y Generar	Coordinar y soporte	Controlar	Operar Tramitar -Entregar
Instancias Administrativas			Operar Dictaminar - Verificar	Generar

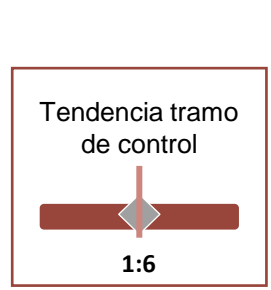
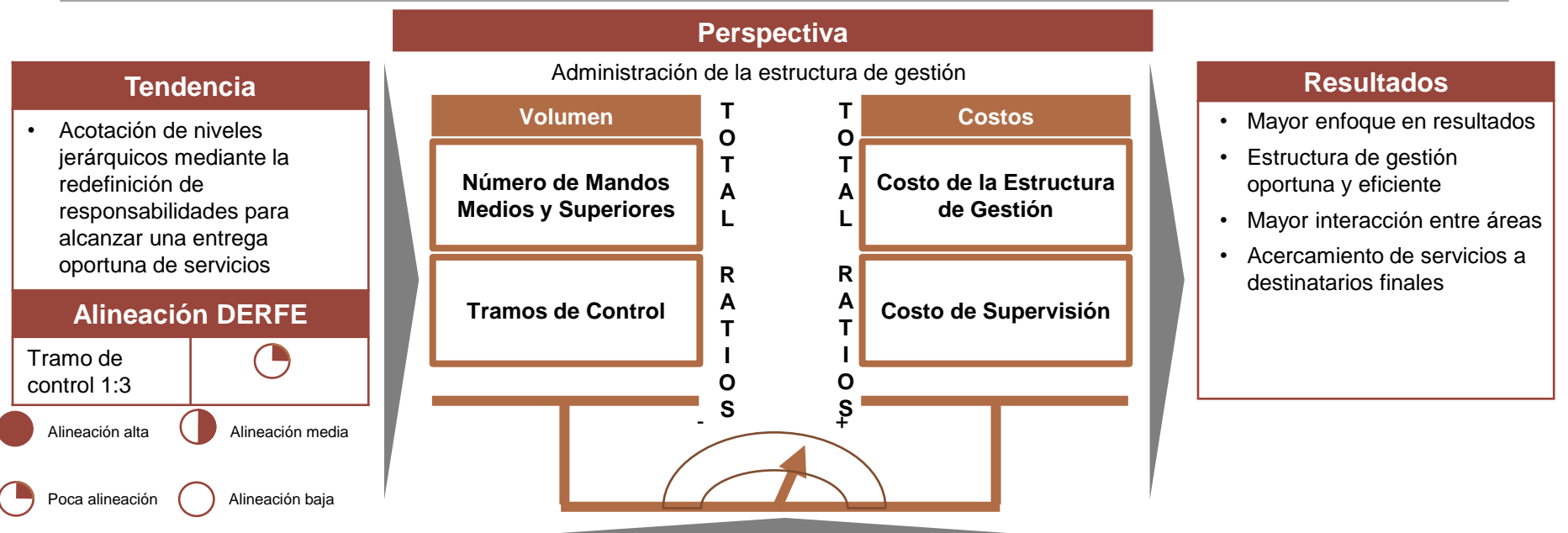
Índice de Costo de supervisión por nivel



Índice de Costo de supervisión por área



# Asimismo, el diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una clara reducción de los tramos de control



Tramo de Control

C. De Administración y Gestión	1:0	1:3	1:4		1:16
C. De Operación en Campo	1:0	1:3	1:6		1:16
C. De Procesos Tecnológicos	1:0	1:3	1:6		1:16
D. De Atención Ciudadana	1:0	1:1	1:2	1:4	1:16
D. De las Comisiones de Vigilancia	1:0	1:3	1:4	1:5	1:16
Secretaría Técnica Normativa	1:0	1:1	1:3	1:5	1:16
Dirección y Apoyo Administrativo	1:0			1:7	1:16

# Los roles que realizan los subdirectores y jefes son muy similares y permiten reducir el número de niveles jerárquicos, generando un ahorro de 48.5 mdp\*

	Nivel	Normativo	Diseño	Monitoreo	Ejecución	NC	Costeo (mdp*)
Central	1	Director Ejecutivo				1	\$3.1
	2		Coordinador			2	\$4.7
	3	Director				14	\$32.3
	4		Subdirector			45	\$48.5
	5	Jefe de Departamento				106	\$60.5
Descentralizado	6		Vocal Local			44	\$ 41.1
	7		Vocal Distrital			300	\$199.2
	8	Módulos de Atención Ciudadana				-	-
						<b>512</b>	<b>\$389.5</b>

\$109 mdp\*

	Actual	Ahorros Potencial
<b>NC</b>	168	<b>45</b>
<b>Costo mdp</b>	\$149.2	<b>\$48.5</b>

- El exceso de supervisión y tramos de control tan reducidos genera falta de apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación, así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles de la jerarquía y/o número de supervisores
- Existe la posibilidad de sinergia en las actividades de los vocales locales y distritales en los roles de diseño, monitoreo y control

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 6**

Duplicidad de funciones

## Se identifican áreas de DERFE en las que existe duplicidad de funciones de capacitación, estadística y comunicación con un costo total de \$36.13 mdp\*

Se presenta un cuadro con las funciones de capacitación, estadística y comunicación que se han estado duplicado en diferentes Departamentos y Direcciones que existen tanto dentro, como fuera de DERFE.

Función	Racional	Área con duplicidad	NC	Costo mdp**
Capacitación	Los cuatro departamentos realizan la función de capacitación. Su cliente y su programa de capacitación no son los mismos.	• Departamento de Estrategias de Capacitación	7	\$2.10
		• Departamento Gestión de Conocimiento para la Atención Ciudadana	7	\$2.09
		• Departamento de Control Operativo	7	\$2.10
		• Departamento de Soporte a Infraestructura de MAC	7	\$2.10
Estadísticas	Los tres realizan estadísticos de diferente de nivel de dificultad.	• Dirección de Estadísticas	39	\$15.12
		• Subdirección de Análisis de Datos e Información	15	\$5.27
		• Subdirección de Administración de la Base de Datos Analítica	15	\$5.26
Comunicación	Realiza funciones que le corresponden a la Dirección de Difusión y Campañas Institucionales.	• Departamento de Desarrollo Conceptual	7	\$2.09
<b>Total</b>			<b>104</b>	<b>\$36.13</b>

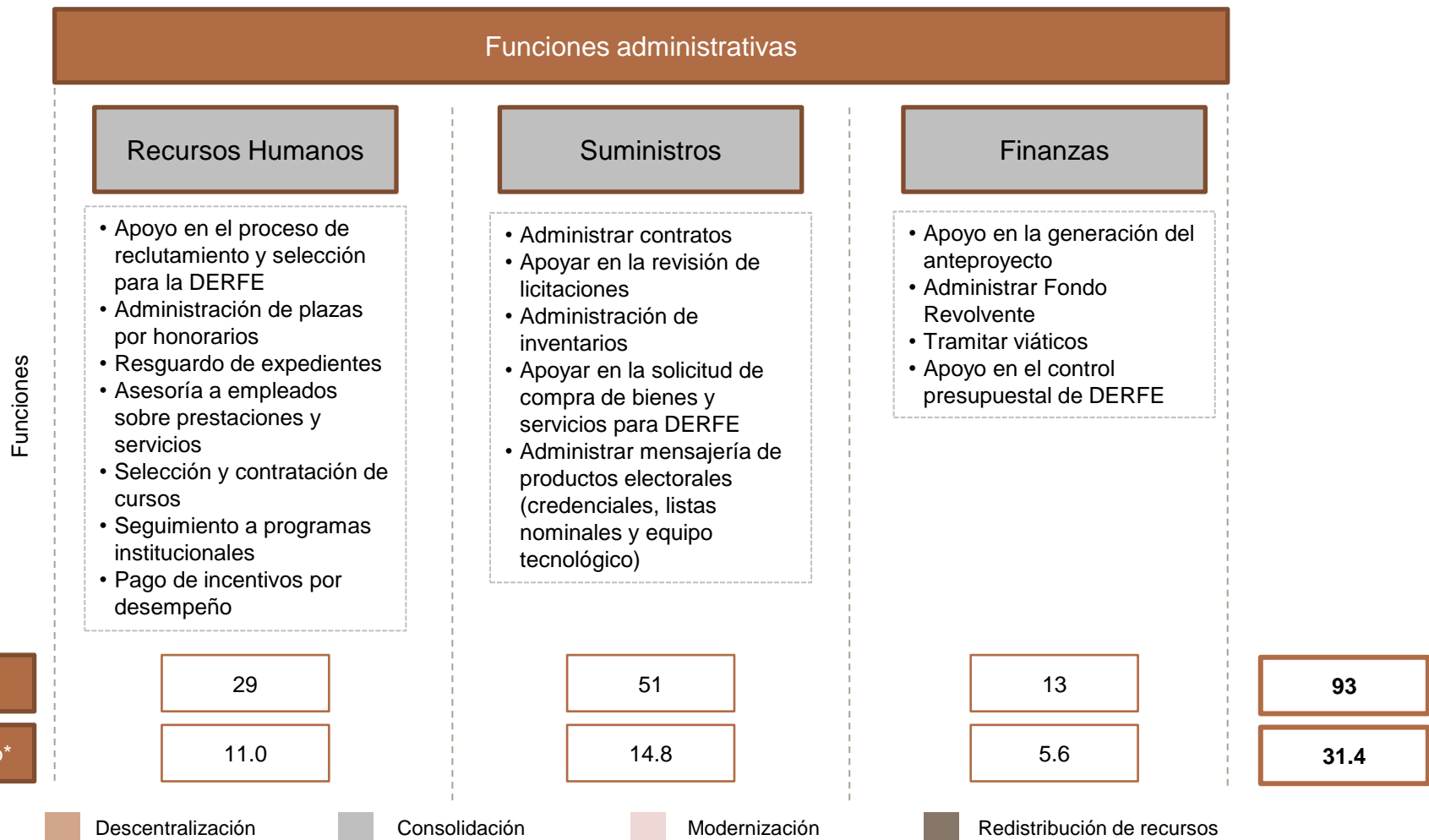
- De acuerdo a prácticas líderes en entrega de servicios es conveniente la consolidación de la función de capacitación
- Existe un nivel elevado de conocimientos en temas estadísticos que podría ser apalancado para todos los estadísticos que se generan en IFE
- El Departamento de Desarrollo Conceptual realiza funciones de comunicación que por mandato son de DECEYEC

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 7**

Exceso de funciones administrativas en un área sustantiva

# Se recomienda centralizar las funciones administrativas existentes en DERFE para generar ahorros aproximados de \$31.4 mdp\*

La DERFE cuenta con áreas administrativas de soporte que tienen funciones que por mandato corresponden a la DEA. Sin embargo, la CAG realiza estas funciones en apoyo a la DEA y también funge como intermediario o punto de control.



Nota:  
 1. Para mayor detalle consultar documento de Diagnóstico de Áreas de Soporte  
 2. No contempla el NC que reportan directamente a la Coordinadora  
 3. El ahorro contempla a la Subd. y sus reportes directos, no a la Coordinadora

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 8**

Existencia de áreas sobredimensionadas en RRHH por falta de tecnología y automatización



## Se detectaron áreas con alta carga operativa que podrían beneficiarse al automatizar sus procesos y generar ahorros potenciales de 15.1 mdp\*

Área	Función	Oportunidad de automatización	Impacto	NC	Costo*	Ahorro**
Departamento de Detección de Duplicados	La información recibida en los MAC se traslada a este departamento para hacer una revisión manualmente y levantar los duplicados.	Mejoras a los sistemas de identificación de duplicados		45	\$11.3	\$6.7
Departamento de Digitalización Documental	Con la información previamente preparada del departamento de recepción y verificación, se escanean dichos documentos y se realiza un expediente electrónico.	Digitalización de documentos de los ciudadanos en los Módulos de Atención Ciudadana		16	\$4.0	\$1
Departamento de Resguardo Documental	Administra el expediente electrónico y resguarda la información en un almacén, se necesita digitalizar dicha información para posteriormente poder destruirla.	Digitalización del histórico y destrucción de la documentación para evitar el almacenamiento		14	\$3.5	\$0.8
Subdirección de Automatización Cartográfica	Se hace un trabajo de campo donde el mapeo se realiza manualmente para poder llevarlo a la Subdirección y digitalizarlo.	Mejorar el proceso del mapeo cartográfico		15	\$3.7	\$0.9
Departamento de Procedimientos y Análisis en Material Registral  ***Subdirección de Depuración en Campo	El CECYRD procesa y detecta irregularidades en la información, por consiguiente el departamento de procedimientos y análisis de materia registral realiza las notificaciones para que la Subdirección de Depuración en Campo se encargue de entregar dichas notificaciones al ciudadano.	Disminuir la cantidad de notificaciones al tener un sistema que detecte irregularidades en la información desde el Módulo de Atención Ciudadana		16	\$4.0	\$1
Departamento de Supervisión al Centro de Producción de Credenciales	Después de una inspección automatizada, la credencial se clasifica por distrito o módulo y pasa a una revisión de calidad manual, se empaqueta y la distribución se hace de forma tercerizada.	Mejorar el proceso de control de calidad de las credenciales o tercerizarlo		21	\$5.3	\$1.8
Departamento de Operación del Centro Nacional de Impresión  Subdirección del Centro Operativo de Guadalajara	Se ejecuta la impresión de las listas nominales en ambos centros con equipo obsoleto que requiere de un alto nivel de mantenimiento.	Tercerizar y/o mejorar la tecnología de impresión de las listas nominales		30	\$7.5	\$2.6

\*\*\*Nota: Los Técnicos Operativos encargados de realizar esa función se encuentran en desconcentrados

Bajo Medio Alto

**\$15.1**

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 9**

Necesidad de reforzamiento en algunas áreas que implementarán nuevos servicios

# Los cambios en la normativa, recientes atribuciones adquiridas y nuevos servicios ofrecidos generan una necesidad de reforzamiento en algunas áreas

Analizamos los fundamentos para la incorporación de los servicios y/o actividades dentro de DERFE de acuerdo al valor que genera y a su marco normativo.

## Evaluación de fundamento para la incorporación

Servicio / actividad	Descripción	Genera valor al Ciudadano	Genera valor al IFE	Fundamentado en COFIPE	Evaluación
Nuevo servicio de verificación	Se ofrece un servicio de verificación de la autenticidad de las credenciales para votar (principalmente a bancos).	Si	Si	No	Considerar su adición al mandato
Nuevas atribuciones de depuración	Se agregaron atribuciones de baja, reincorporación y datos irregulares sin crear o reforzar estructura para atenderlas.	Si	Si	Si	Incorporar
Digitalización y destrucción de archivo muerto	Se requerirá personal para digitalizar y posteriormente destruir el archivo muerto resguardado en el CECYRD.	Si	Si	Si	Incorporar

### Criterios de evaluación

Genera valor al Ciudadano	+	Genera valor al IFE	+	Fundamentado en COFIPE	=	Evaluación
No	+		+		=	Considerar su desincorporación
Si	+	No	+		=	Evaluar el valor que genera
Si	+	Si	+	No	=	Considerar su adición al mandato
Si	+	Si	+	Si	=	Incorporar

## **C. Resumen de Hallazgos e Impactos**

## A través del análisis de los 9 hallazgos identificados podemos concluir:

---

### Conclusiones por hallazgo

1. DERFE cuenta con una variedad de áreas que entregan servicios de TI que se pueden concentrar en UNICOM
2. La ubicación organizacional de la Dirección de Atención Ciudadana no responde a las necesidades del IFE, adicionalmente su estructura no esta alineada a prácticas líderes
3. La atención a los partidos políticos se realiza en distintas áreas dentro de DERFE, pudiéndose concentrar en una ventanilla única para mejorar la calidad y disminuir costos
4. La Secretaria Técnica Normativa realiza actividades jurídicas y las actividades normativas se realizan a través de distintos departamentos en DERFE
5. El exceso en niveles dentro de DERFE genera confusión y duplicidad en los roles que desempeñan, reduciendo un nivel se eliminaría la duplicidad y se generarían ahorros
6. Existe una duplicidad en funciones que se pueden concentrar para aprovechar el conocimiento y generar economías de escala
7. Las funciones administrativas que se realizan en DERFE sirven de apoyo a la DEA, siendo responsabilidad de la DEA tener esas funciones, por lo que se pueden consolidar en DEA
8. Algunas áreas de DERFE tienen una alta carga operativa que podría reducirse sustancialmente implementando mejoras tecnológicas en los procesos
9. La implementación de nuevos servicios y/o atribuciones genera una necesidad de aumentar o reforzar la estructura organizacional para poder atenderlas

# Implementando acciones derivadas de este documento, DERFE obtendría ahorros potenciales de 162.9 mdp\*

Área	Situación actual		Impacto por Oportunidad (mdp)			NC Impactado	Ahorro Potencial*
	NC	Costo mdp	Consolidación	Modernización	Redistribución de recursos		
D. de Atención Ciudadana	129	32.5	2.8	10.2	-	51	12.9
D. de la Secr. de las Comisiones de Vigilancia	38	15.2	-	1.07	-	1	1.07
C. de Operación en Campo	255	94	9.2	13.1	1.9	66	24.2
C. de Procesos Tecnológicos	464	151.9	65.6	9.88	12.9	270	88.4
C. de Administración y Gestión	93	31.4	31.4	-	-	93	31.4
Secretaría Técnica Normativa	90	20.1	-	3.8	1	22	4.8
						<b>503</b>	<b>162.9</b>

\*El ahorro potencial se presenta como dato direccional en mdp y no es conservador

## **D. Anexos**

# **1. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**



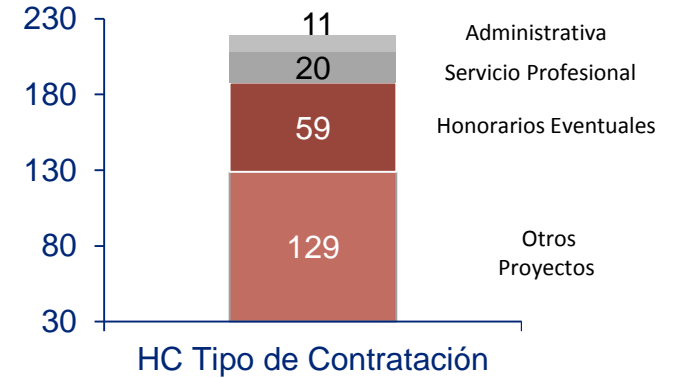
## Anexo 1 - Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores (1/2)

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES	Titular	1	\$ 2,141,316	1:15	1:15	1:15
	Coordinador	3	\$ 4,718,952	1:4	1:4	1:5
	Director	13	\$ 19,973,825	1:3	1:0	1:6
	Subdirector	39	\$ 25,288,050	1:2	1:0	1:4
	Jefe de Departamento	114	\$ 35,496,506	1:0	1:0	1:0
NC Total		170	\$ 87,618,648			
C. DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	Coordinador	1	\$ 1,572,984	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	3	\$ 1,908,072	1:2	1:2	1:4
	Jefe de Departamento	9	\$ 2,784,888	1:0	1:0	1:0
Total		13	\$ 6,265,944			
C. DE OPERACIÓN EN CAMPO	Coordinador	1	\$ 1,572,984	1:4	1:4	1:4
	Director	4	\$ 6,103,200	1:3	1:2	1:4
	Subdirector	11	\$ 7,138,315	1:3	1:4	1:4
	Jefe de Departamento	31	\$ 9,678,305	1:0	1:0	1:0
Total		47	\$ 24,492,804			
C. DE PROCESOS TECNOLÓGICOS	Coordinador	1	\$ 1,572,984	1:5	1:5	1:5
	Director	4	\$ 6,103,200	1:5	1:4	1:6
	Subdirector	17	\$ 10,812,408	1:2	1:1	1:4
	Jefe de Departamento	43	\$ 13,514,446	1:0	1:0	1:0
Total		65	\$ 32,003,038			
D. DE ATENCIÓN CIUDADANA	Director	1	\$ 1,525,800	1:2	1:2	1:2
	Subdirector	2	\$ 1,272,048	1:3	1:2	1:3
	Jefe de Departamento	7	\$ 2,637,119	1:0	1:0	1:0
Total		10	\$ 5,434,967			
D. DE LA SECRETARÍA DE LAS COMISIONES DE VIGILANCIA	Director	1	\$ 1,755,816	1:5	1:5	1:5
	Subdirector	1	\$ 636,024	1:3	1:3	1:3
	Jefe de Departamento	7	\$ 2,015,497	1:0	1:0	1:0
Total		9	\$ 4,407,337			
DE. DEL REGISTRO FEDERAL DE ELECTORES	Titular	1	\$ 2,141,316	1:15	1:15	1:15
	Director	2	\$ 2,960,009	1:2	1:0	1:5
	Subdirector	4	\$ 2,885,159	1:1	1:0	1:4
	Jefe de Departamento	8	\$ 2,374,894	1:0	1:0	1:0
Total		15	\$ 10,361,378			
SECRETARÍA TÉCNICA	Jefe de Departamento	4	\$ 1,210,740	1:0	1:0	1:0
Total		4	\$ 1,210,740			
SECRETARÍA TÉCNICA NORMATIVA	Director	1	\$ 1,525,800	1:1	1:1	1:1
	Subdirector	1	\$ 636,024	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	5	\$ 1,280,616	1:0	1:0	1:0
Total		7	\$ 3,442,440			

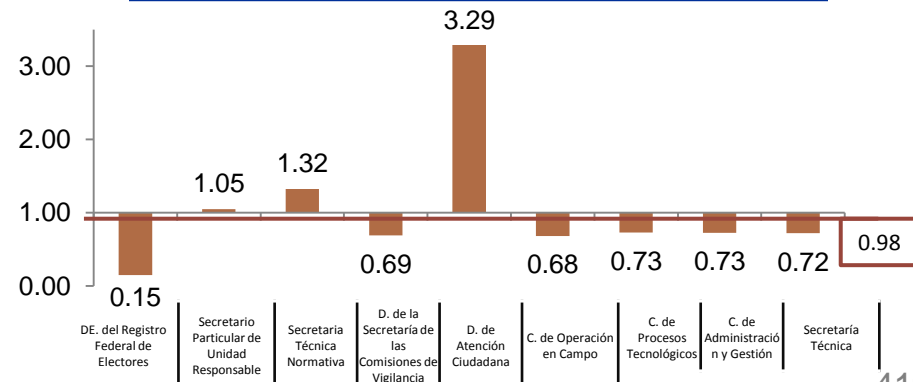
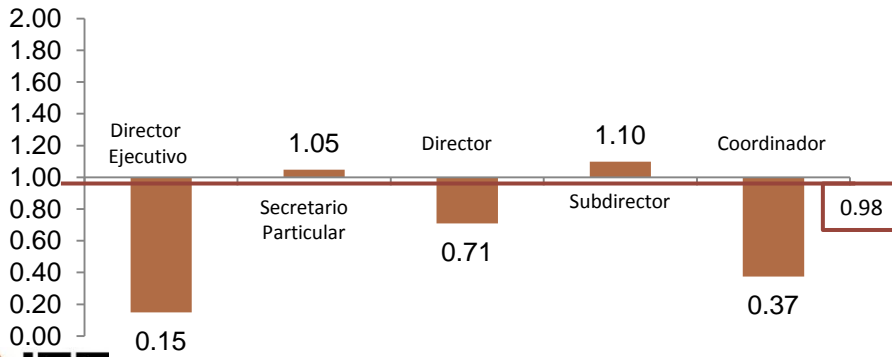
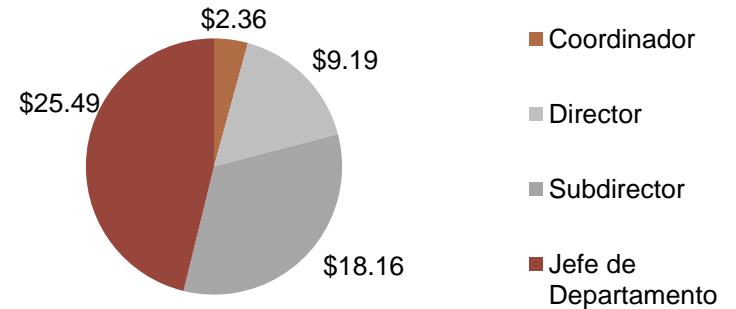
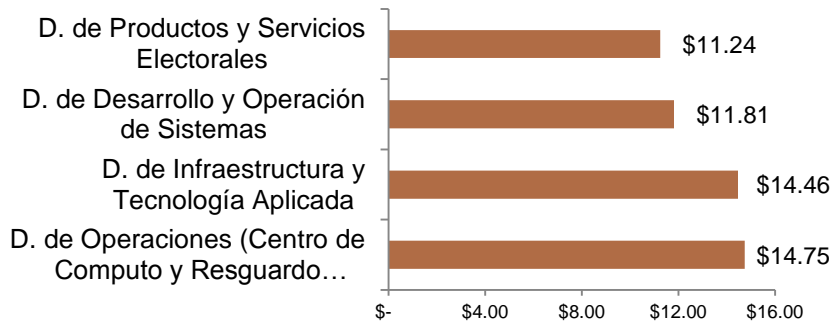
# Anexo 1 - Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores (2/2)

Colaboradores: 168

	Nivel	NC
MS	Director Ejecutivo	1
	Coordinador	2
	Director	14
MM	Subdirector	45
	Jefe de Departamento	106
<b>TOTAL</b>		<b>168</b>



Costo de Supervisión



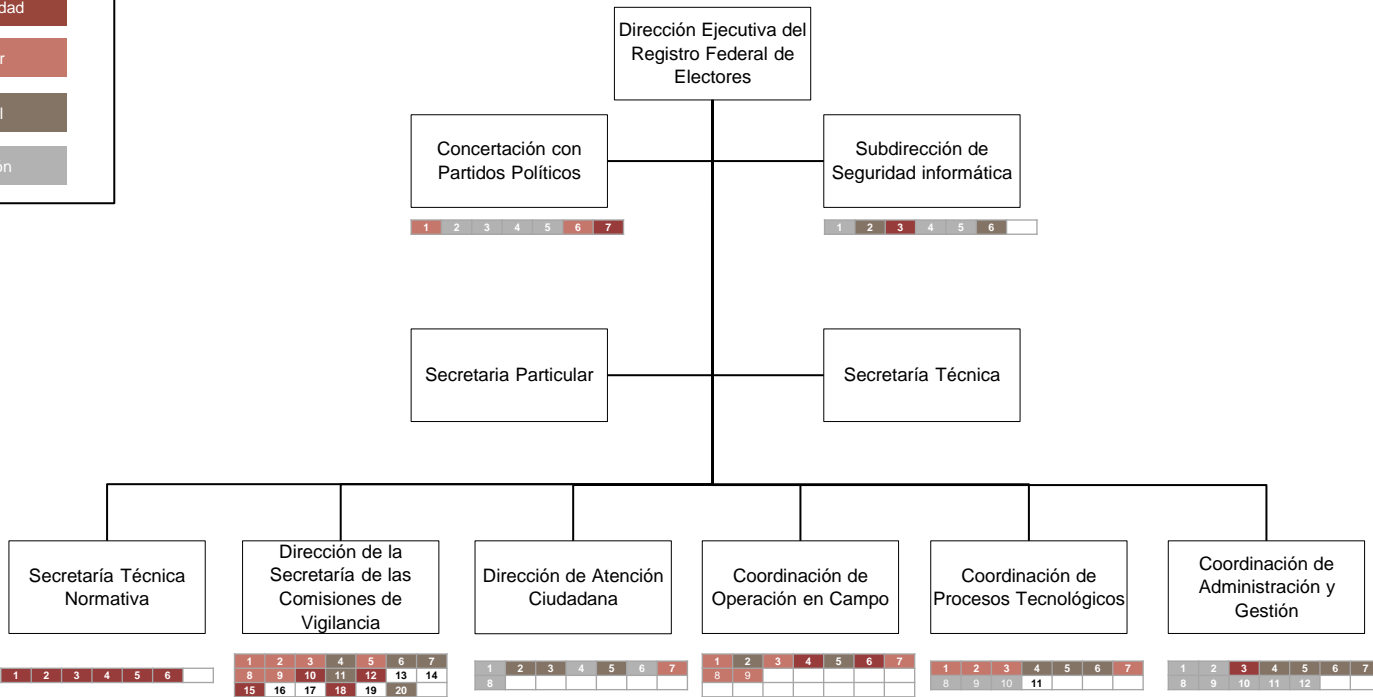
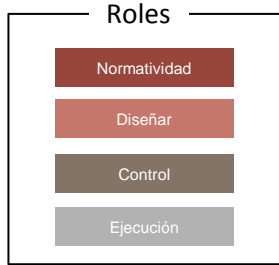
## **2. Premisas de costeo**

## Anexo 2 - Premisas de costeo

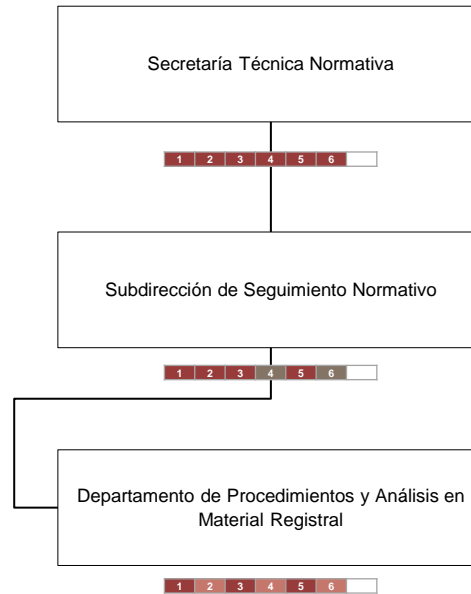
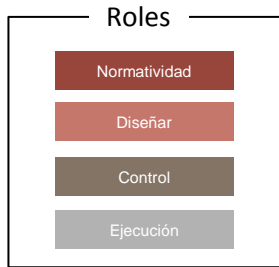
Hallazgo	Premisa
<b>General (Aplica para todos los costos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para realizar el costeo se utilizó como fuente de información de la Base de datos de los trabajadores que ocupan las plazas, proporcionada por la DEA y validada por la CAG del año fiscal 2013. En el caso de los totales ya sea por Dirección, Departamento y Subdirección, se hizo una suma del campo de la PPTO anual, para los trabajadores que no cuentan con este registro se utilizó el campo de Sueldo Base Anual por .22 más la compensación total anual</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para las áreas que no pertenecen a la Coordinación de Procesos Tecnológicos las cuales son: D. de Atención Ciudadana, D. de Cartografía Electoral, D. de Operación y Seguimiento y la D. de Depuración y Verificación en Campo solo se costeo el departamento que está realizando funciones de tecnología en específico, mientras que para la Coordinación de Procesos Tecnológicos se costeo toda la Coordinación, en ambas están incluidos los Técnicos Operativos, para el costeo se utilizó la sumatoria de la PPTO anual de los colaboradores de cada departamento y dirección</li> <li>Para el costo de las funciones de soporte, mantenimiento y desarrollo se determinó por medio del costo total entre el número de funciones y la sumatoria de cada una de estas funciones da el costo total por función</li> <li>Tomando en cuenta el costo para cada actividad, se estimó el ahorro que representa en cada una de las áreas, el resultado es de la suma de cada una de las funciones ahorradas</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para obtener el costo del Jefe de Departamento se usó el campo de PPTO anual</li> <li>Para cada una de las Subdirecciones se hizo una suma del campo de PPTO anual de todos los colaboradores laborando para dicha Subdirección</li> <li>El potencial ahorro es la suma del Jefe de Departamento y del costo de cada una de las Subdirecciones</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para las Direcciones, Departamento y Subdirecciones que proporcionan servicios para los Partidos Políticos, se costeo cada una de estas usando el campo de PPTO anual de todos sus colaboradores para lo último sumarlas y obtener un costo total</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para las Direcciones y Departamentos que realizan funciones de normatividad, se costeo cada una de estas usando el campo de PPTO anual de todos sus colaboradores, el costo total del hallazgo es la suma de cada una de estas</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el costo de supervisión se realizó un índice del costo del Supervisor entre sus reportes directos, usando el campo de PPTO anual (en este caso solo representan MM y MS)</li> <li>Para el costeo de los roles se tomaron las posiciones no los dependientes, usando el PPTO anual de la plaza, al tener el costo de cada uno de estos se sumaron para obtener el total</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>El costo de la duplicidad de funciones se costeo el Departamento o Subdirección completos usando el campo de PPTO anual de cada uno de los colaboradores trabajando para dicho departamento o Subdirección, al tener el costo de cada uno de estos se sumaron obteniendo un total de las áreas con duplicidades</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para obtener el costo de las funciones administrativas se costeo cada una de las Subdirecciones dentro de la Coordinación de Administración y Gestión, usando el campo de PPTO anual de cada uno de los colaboradores laborando para dicha Subdirección y haciendo una suma de estos</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó el costeo de los Técnicos Operativos de cada uno de los Departamentos y/o Subdirecciones que están sobredimensionados por falta de tecnología usando el campo del PPTO anual. En el caso de los Técnicos Operativos que no cuentan con este registro se utilizó el campo de Sueldo Base Anual por .22 más la compensación total anual</li> </ul>

## **3. Identificación de Roles**

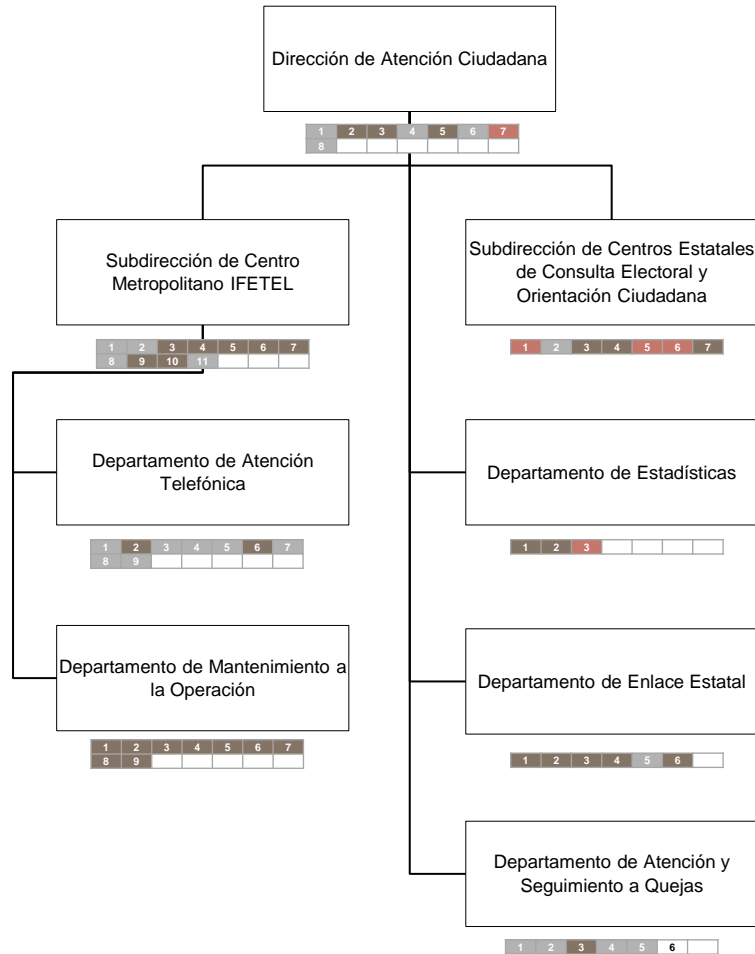
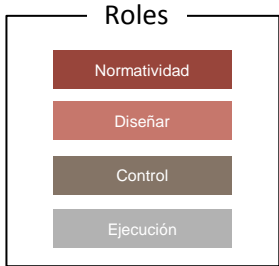
# Anexo 3 - Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores



# Anexo 3 - Secretaría Técnica Normativa

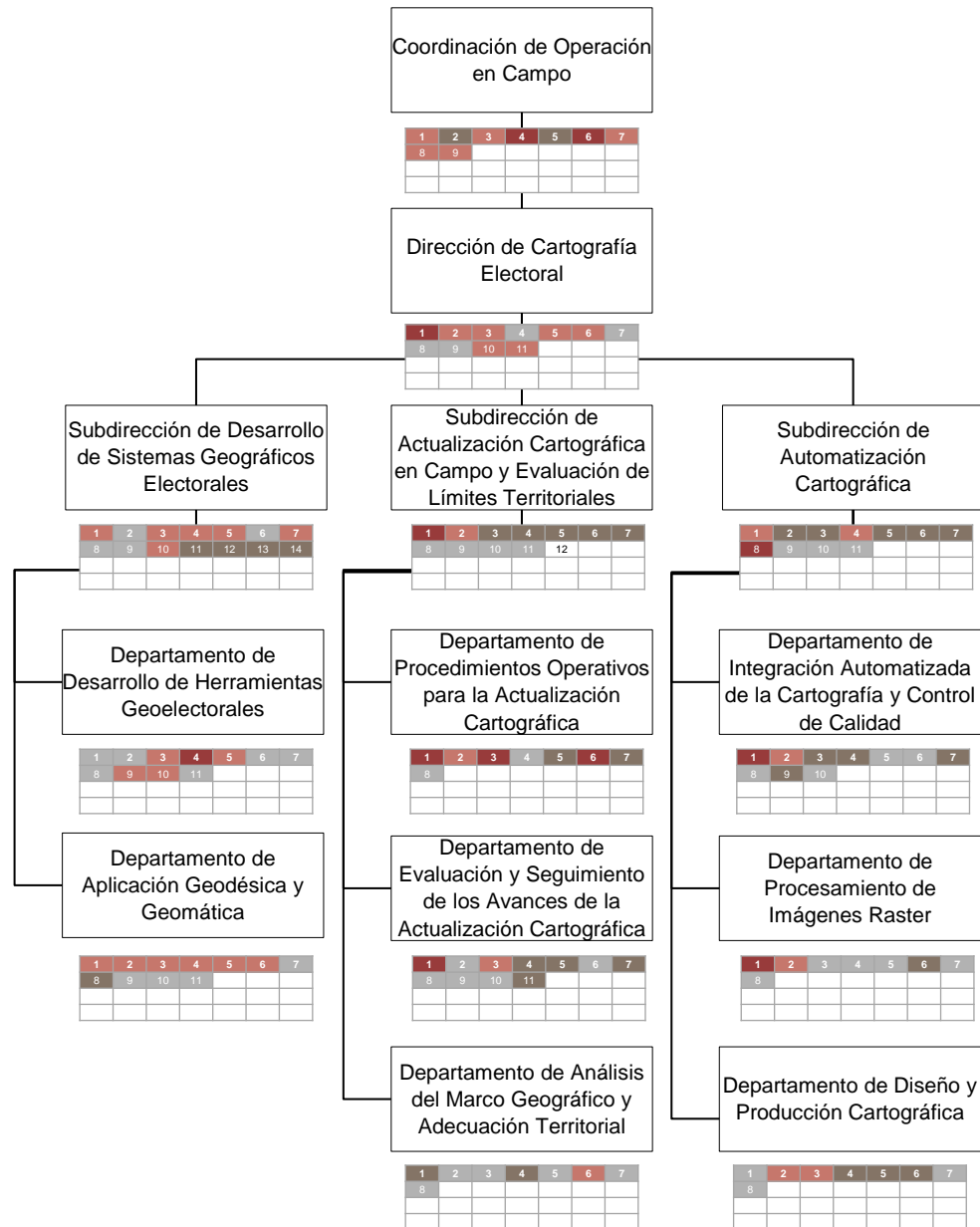
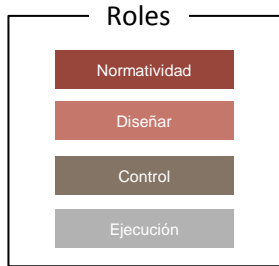


# Anexo 3 - Dirección de Atención Ciudadana

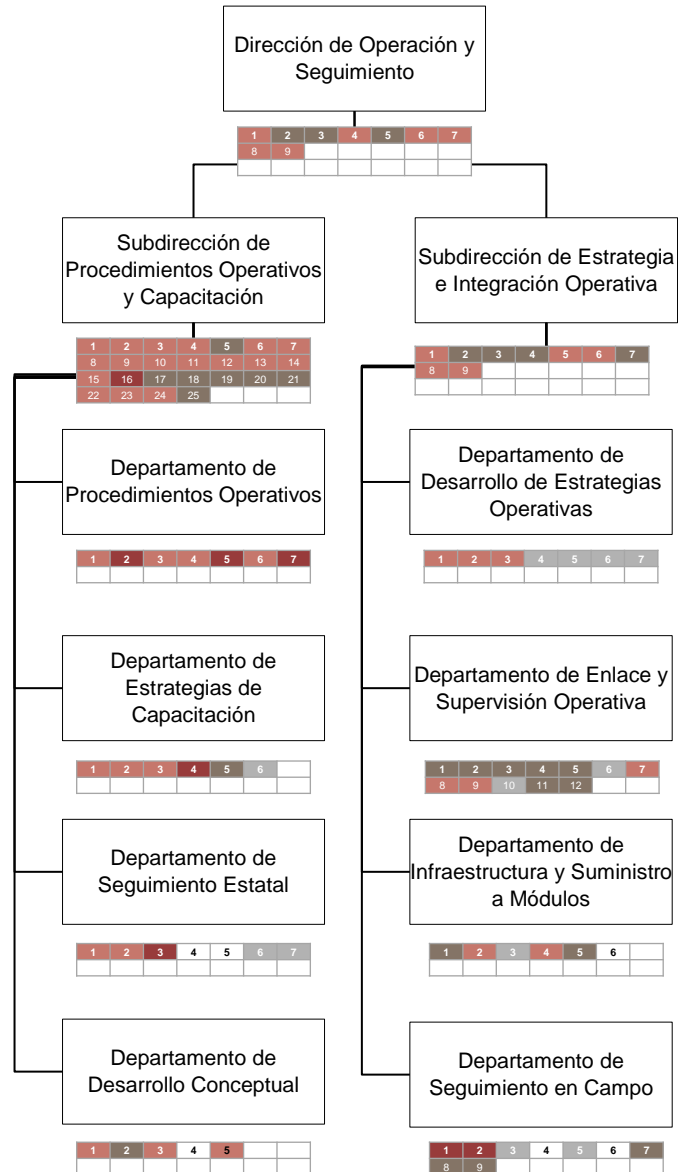
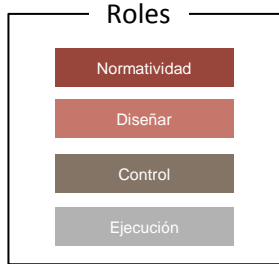




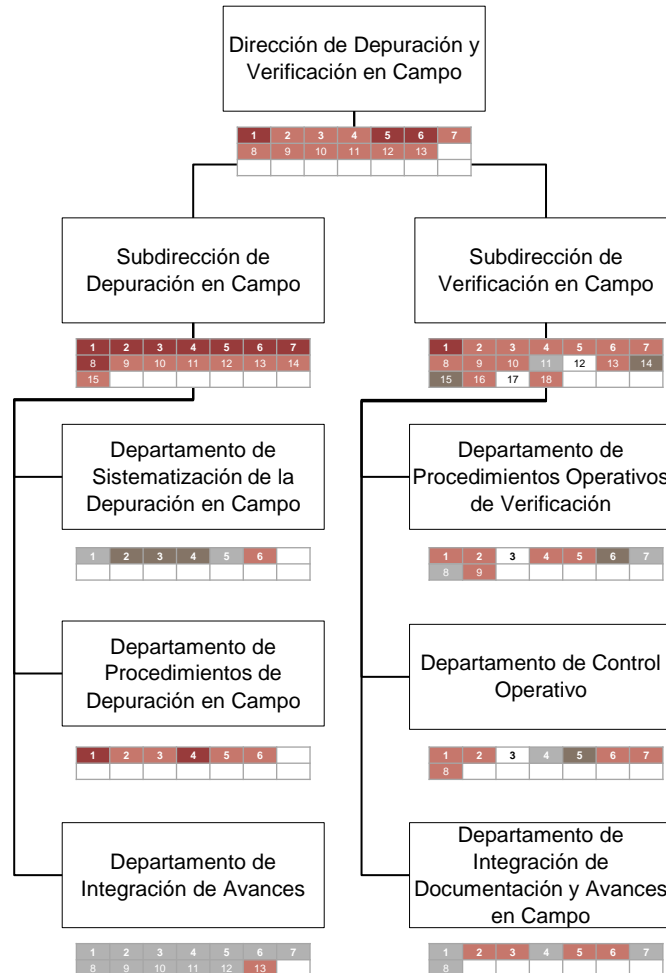
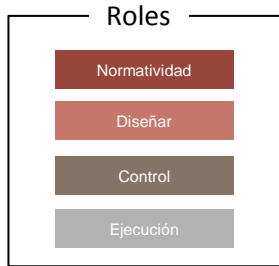
# Anexo 3 - Coordinación de Operación en campo (1/4)



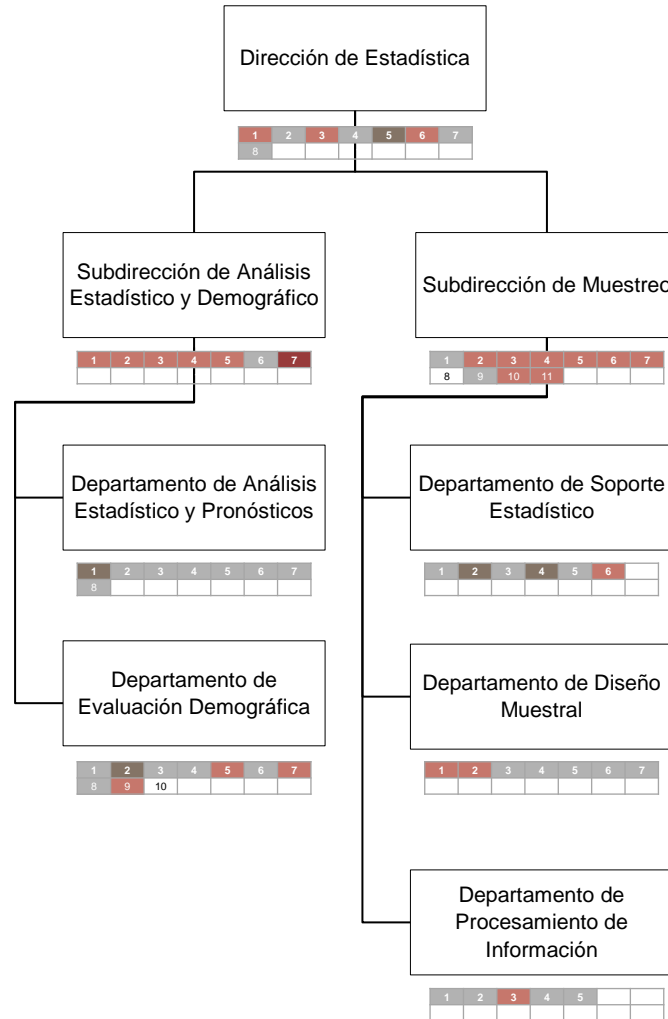
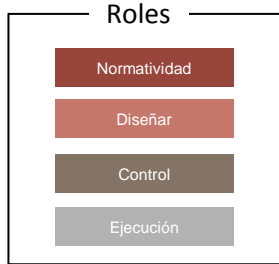
# Anexo 3 - Coordinación de Operación en Campo (2/4)



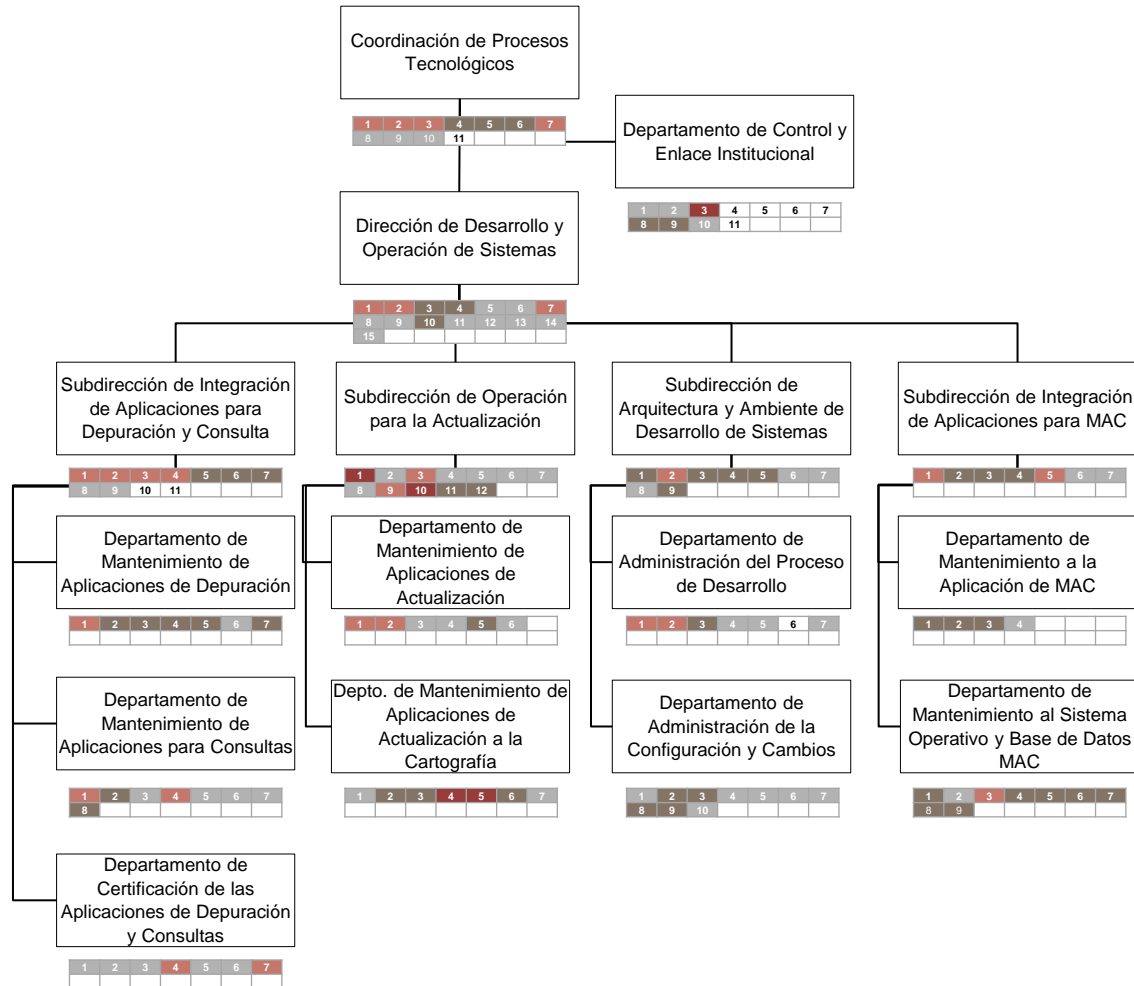
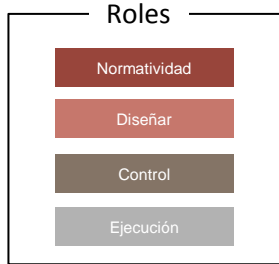
# Anexo 3 - Coordinación de Operación en Campo (3/4)



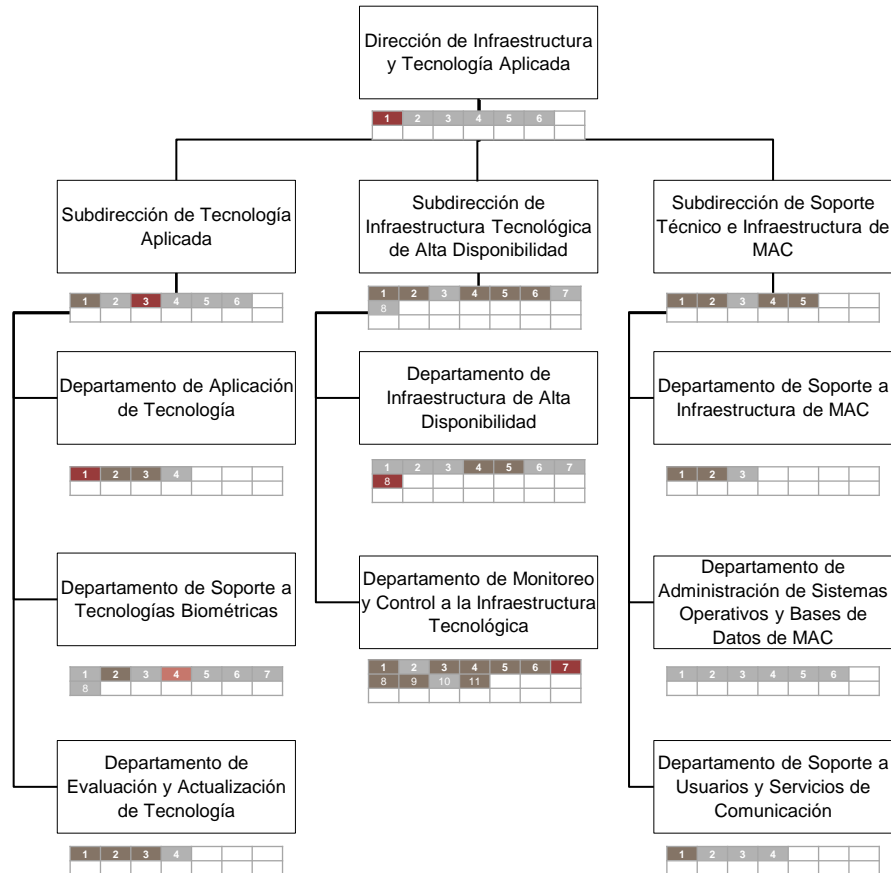
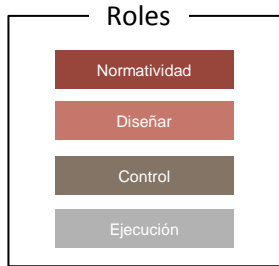
# Anexo 3 - Coordinación de Operación en Campo (4/4)



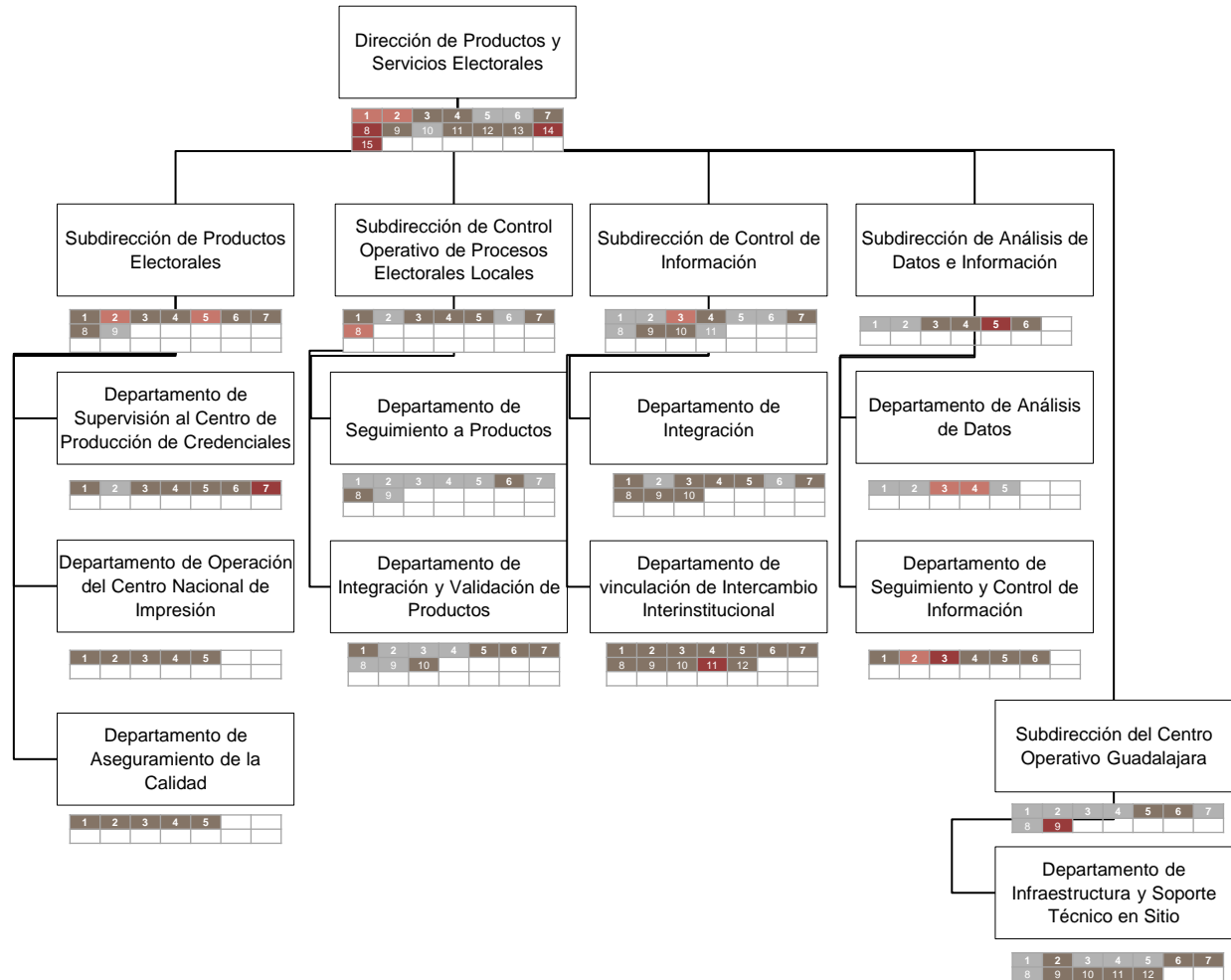
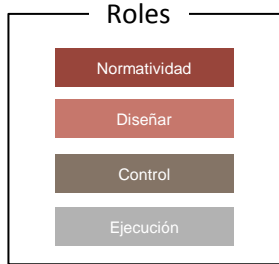
# Anexo 3 - Coordinación de Procesos Tecnológicos (1/4)



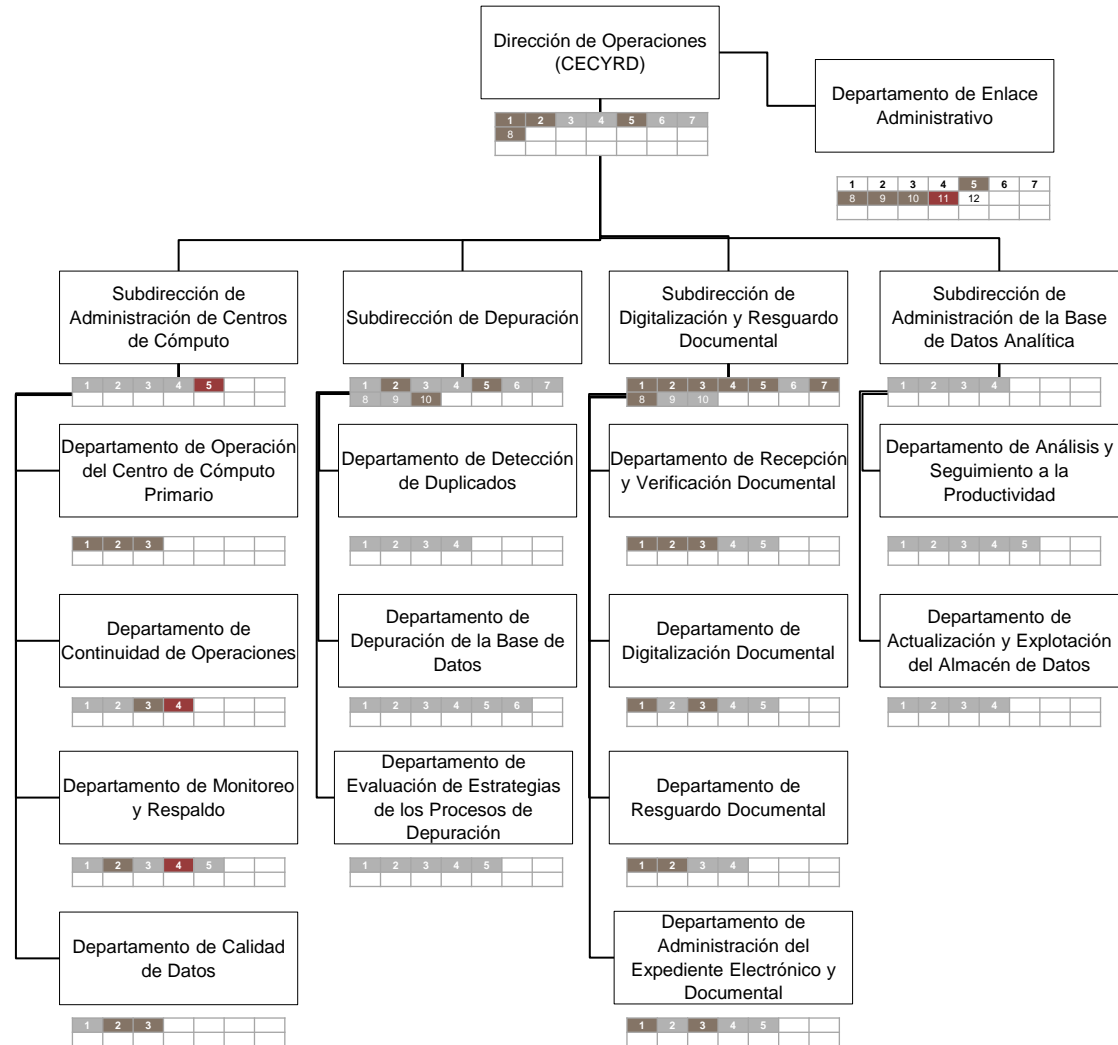
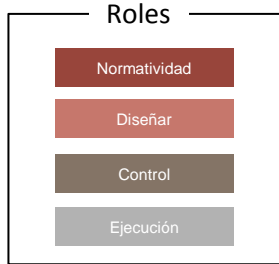
# Anexo 3 - Coordinación de Procesos Tecnológicos (2/4)



# Anexo 3 - Coordinación de Procesos Tecnológicos (3/4)

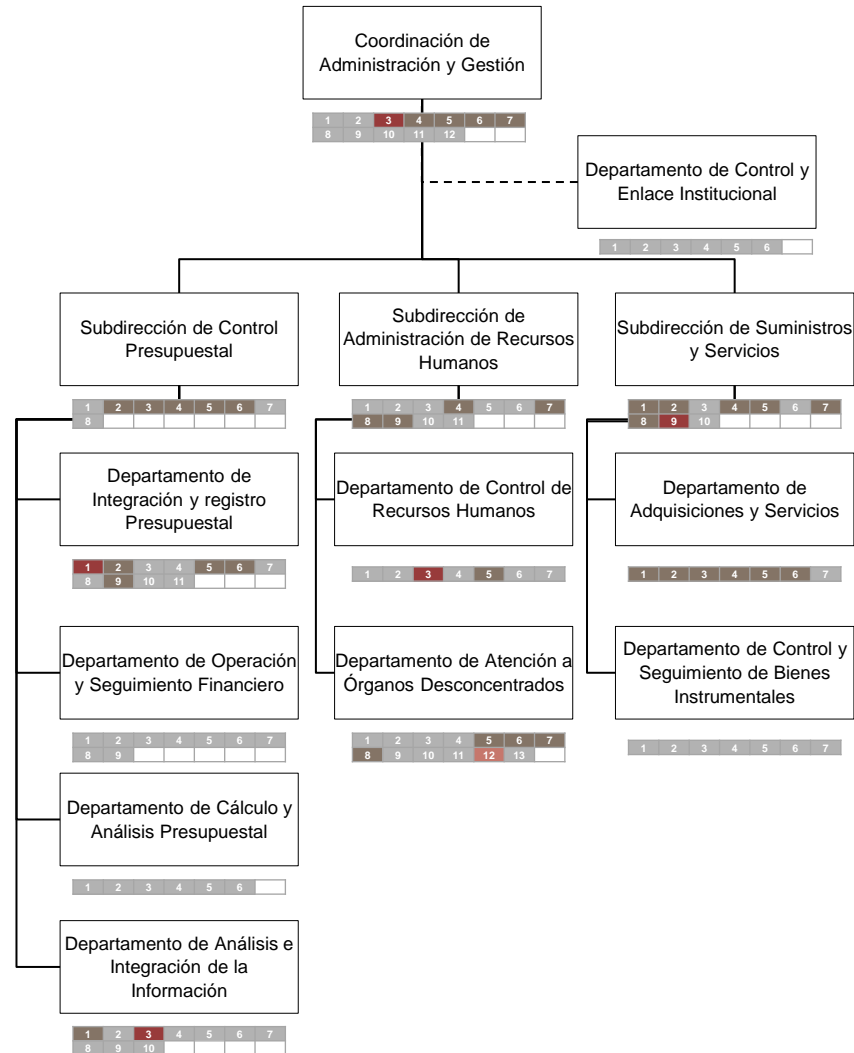
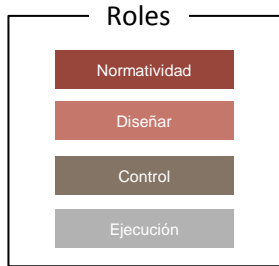


# Anexo 3 - Coordinación de Procesos Tecnológicos (4/4)





# Anexo 3 - Coordinación de Administración y Gestión



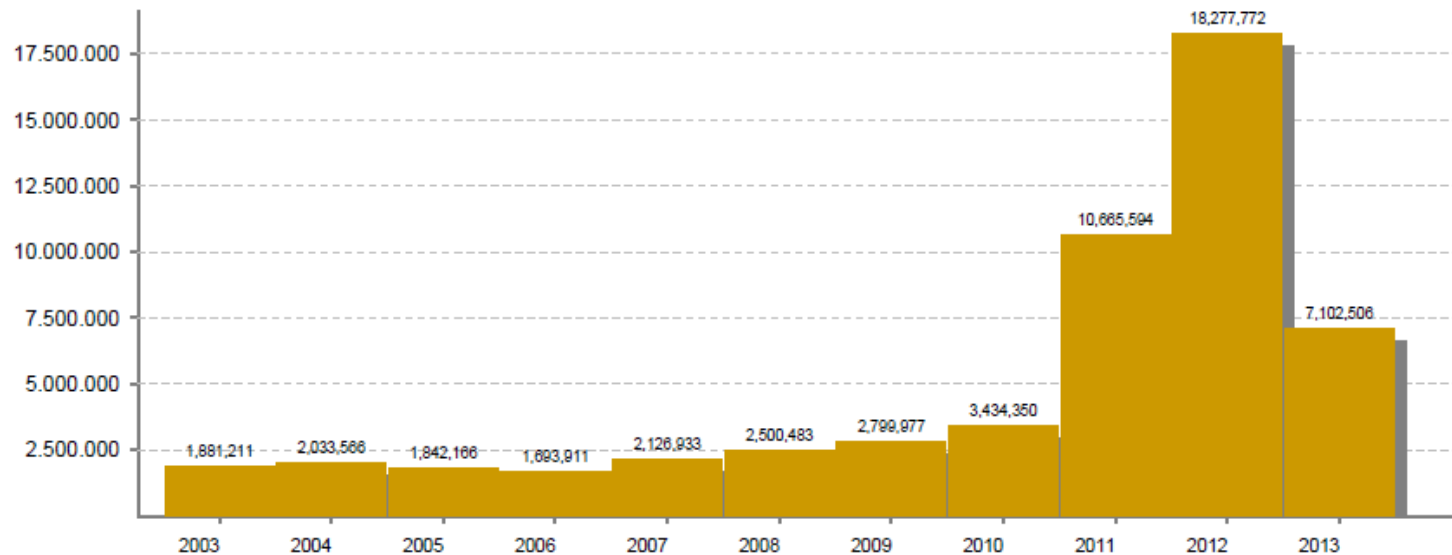
## **4. Numeralia de la DAC**

## Anexo 4 - Numeralia de la Dirección de Atención Ciudadana

### Histórico 2003 - 2013

Dirección de Atención Ciudadana	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1 Consultas ciudadanas	1,881,211	2,033,566	1,842,166	1,693,911	1,386,073	1,532,294	1,889,321	2,583,987	4,271,813	3,159,117	1,587,459
2 Avisos telefónicos automatizados	0	0	0	0	740,860	968,189	910,656	850,363	849,191	691,810	419,769
3 Avisos automatizados para módulo	0	0	0	0	0	0	0	0	24,700	7,986	0
4 Avisos automatizados VMRE	0	0	0	0	0	0	0	0	3,808	1,944	0
5 Recordatorios (correos de confirmación para citas)	0	0	0	0	0	0	0	0	445,536	130,996	0
6 Portal Institucional	0	0	0	0	0	0	0	0	5,070,546	14,285,919	5,095,278
<b>Total de Orientaciones</b>	<b>1,881,211</b>	<b>2,033,566</b>	<b>1,842,166</b>	<b>1,693,911</b>	<b>2,126,933</b>	<b>2,500,483</b>	<b>2,799,977</b>	<b>3,434,350</b>	<b>10,665,594</b>	<b>18,277,772</b>	<b>7,102,506</b>

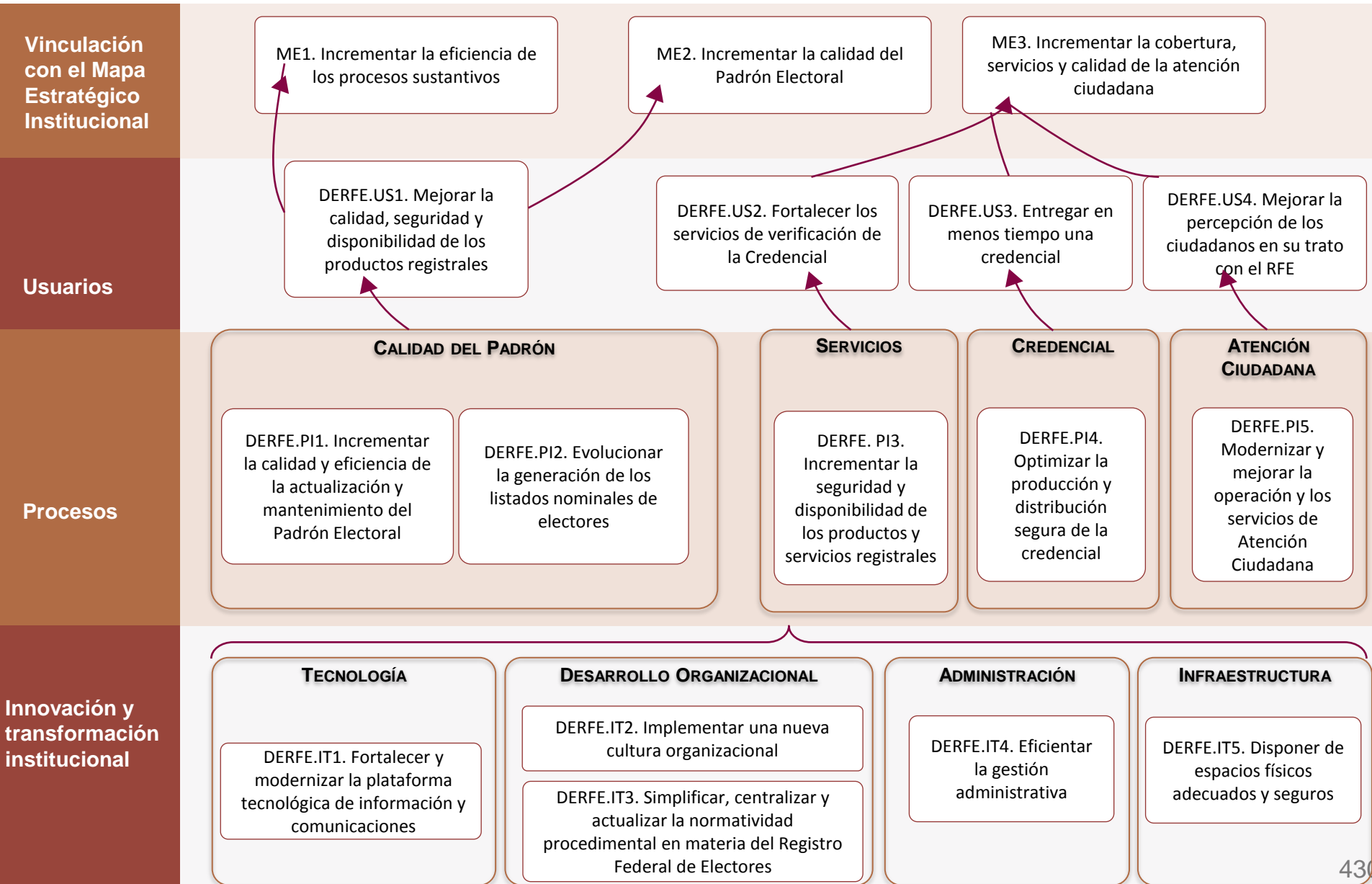
### Orientaciones ciudadanas



Fuente: Numeralia 2003 – 2013 proporcionada por la Dirección de Atención Ciudadana

# 5. Soporte Estratégico

# Mapa Estratégico DERFE 2015



# **X. Diagnóstico organizacional – Dirección Jurídica**

# A. Entendimiento

## Para el levantamiento de información se analizaron diferentes documentos proporcionados por el Instituto

Documentos Analizados	
Nombre	Descripción
Manual de Organización General	Descripción de labores asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político-electorales.
Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral	Documento que establece las normas que regulan el funcionamiento de la estructura orgánica del Instituto
Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral	Documento regulador de los procedimientos sancionadores aplicables
Ley General del Sistema de Medios de Impugnación en Materia Electoral	Documento del sistema de medios de impugnación
Reglamento de Sesiones de los consejos Locales y distritales del Instituto Federal Electoral	Documento regulador de las sesiones de los consejos locales y distritales del Instituto y la actuación de sus integrantes en las mismas
Informe relativo a los procedimientos y medidas cautelares	Informe del Secretario del Consejo General de las quejas y denuncias presentadas a la Secretaría Ejecutiva
Plan Integral del Proceso Federal Electoral 2011-2012	Instrumento de planeación orientador del Proceso Electoral Federal
Plan Táctico y Operativo	Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio 2013
Informes de actividades periodos 2012-2013	Consolidado de reporte de actividades anuales por dirección
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional



## Asimismo, se realizaron 13 entrevistas con los principales funcionarios de la función Jurídica del Instituto a nivel central

Entrevistas		
	Nombre	Área
1	Rosa María Cano Melgoza	DJ - Dirección Jurídica
2	Erika Aguilera Ramírez	DJ - Dirección de Instrucción Recursal
3	Luis Alberto Hernández Moreno	DJ - Dirección de lo Contencioso
4	Vacante (Rosa María Cano Melgoza)	DJ - Dirección de Normatividad y Contratos
5	Raymundo Ramírez Navarro	DJ - Dirección de Asuntos Laborales
6	Nadia Janet Choreño Rodríguez	DJ - Dirección de Quejas
7	Raúl Israel Mancilla Salazar	DEA - Subdirección de Relaciones y Programas Laborales
8	Claudia Edith Suárez Ojeda	DEA - Subdirección de Adquisiciones
9	Luis Fidel Azcoytia Álvarez	DEA - Subdirección de Administración Inmobiliaria
10	Alfredo Cid García	DERFE - Secretaría Técnico Normativo
11	Francisco Javier Zárate Ponce	DESPE - Dirección de Normatividad e Incorporación
12	Luis Rodrigo Sánchez Gracia	DEPPP - Dirección de Análisis e Integración
13	Rosario Selene Márquez Hernández	UFRPP - Dirección de Resoluciones y Normatividad

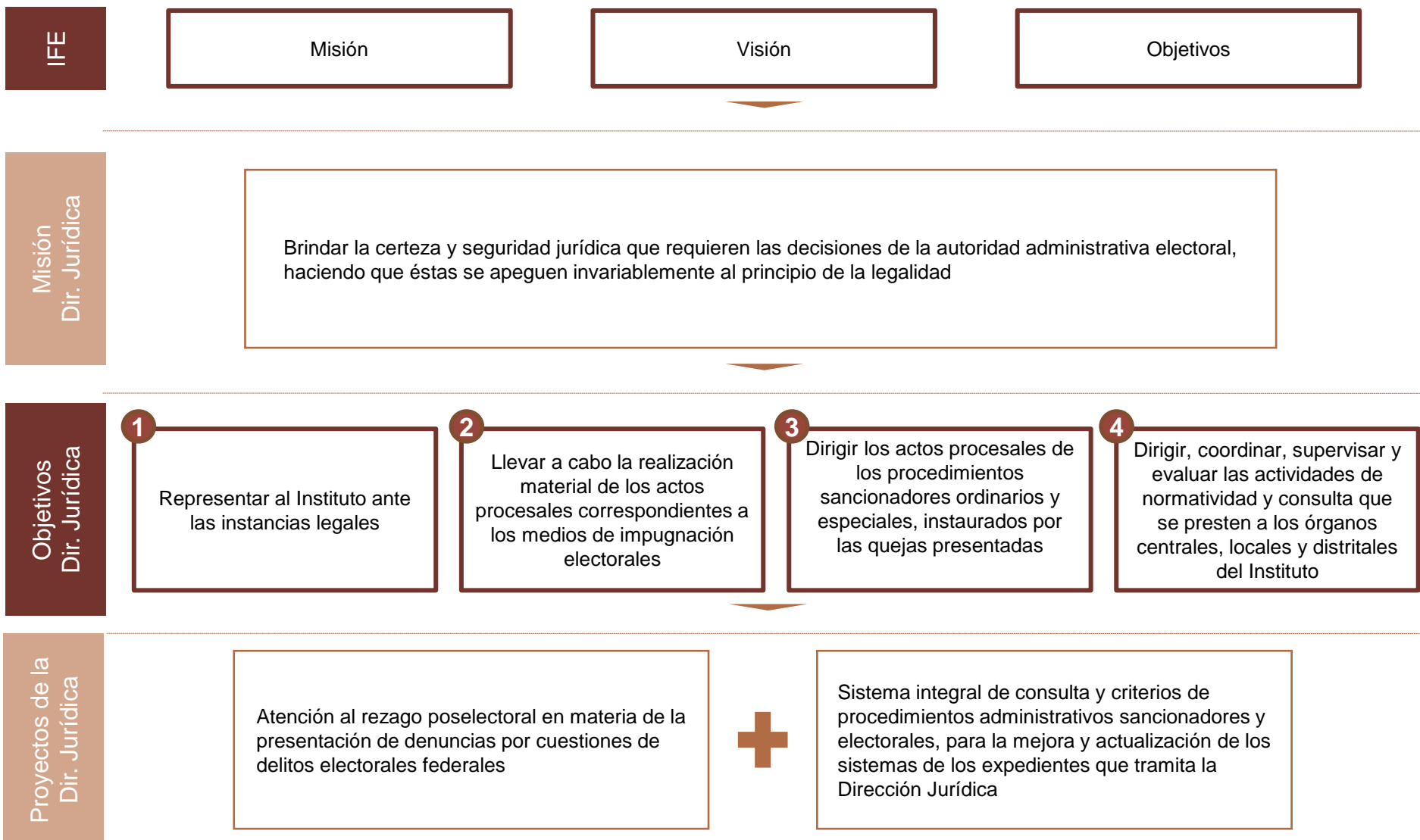
# Las atribuciones de la Dirección Jurídica se determinan específicamente en el artículo 65° del Reglamento Interior del IFE

## Art. 65°, Reglamento Interior

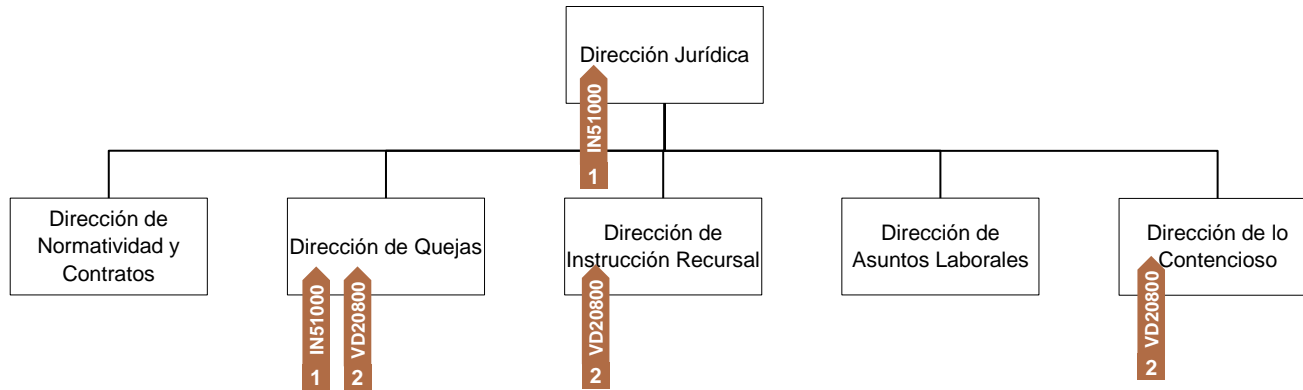
a	Coadyuvar con el Secretario Ejecutivo en el ejercicio de la representación legal del Instituto
b	Prestar servicios de asesoría jurídica en general y electoral en particular a todos los órganos e instancias del Instituto
c	Colaborar con el Secretario Ejecutivo en los asuntos derivados de la regulación del Estatuto
d	Atender y resolver las consultas sobre la aplicación del Código, del Estatuto y demás dispositivos legales
e	Preparar y/o revisar proyectos de reglamentos interiores y demás dispositivos jurídicos
f	Preparar o, en su caso, revisar los proyectos de los diversos acuerdos y lineamientos que deban ser expedidos por los órganos del Instituto
g	Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de normatividad y consulta que se presten a los órganos centrales, locales y distritales del Instituto
h	Prestar servicios legales a los órganos centrales, locales y distritales del Instituto, así como de orientación y quejas a los partidos políticos, agrupaciones políticas y a la ciudadanía
i	Participar en calidad de asesor en los Comités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto, Central de Obra Pública y de Bienes Muebles
j	Tener acceso al Sistema Integral de Información del Registro Federal Electoral
k	Coadyuvar con el Secretario Ejecutivo en el trámite y sustanciación de los medios de impugnación que sean de su competencia
m	Auxiliar al Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario del Consejo para realizar, las notificaciones personales derivadas de los Acuerdos y Resoluciones que éste apruebe, derivadas de los procedimientos administrativos sancionadores y trámite y sustanciación de los recursos de revisión
n	Llevar a cabo las notificaciones personales derivadas de las resoluciones que se dicten en los procedimientos disciplinarios así como en los recursos de inconformidad interpuestos en contra de dichos procedimientos.
ñ	Elaborar los dictámenes para el nombramiento de los Directores Ejecutivos y titulares de Unidades Técnicas del Instituto
o	Revisar, y en su caso validar, los proyectos de los convenios que en materia electoral celebre el Instituto por conducto del Consejero Presidente y/o el Secretario Ejecutivo
p	Implantar los mecanismos de coordinación con las dependencias, entidades o instancias con las que por necesidades del servicio y sus programas específicos, obliguen a relacionarse

Atribuciones específicas Reglamento Interior – DJ																	
Art. 65° Reglamento Interior																	
Área	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	m	n	ñ	o	p	
Dirección de Normatividad y Contratos		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓						✓	✓	✓
Dirección de Quejas		✓		✓				✓					✓				
Dirección de Instrucción Recursal		✓		✓				✓			✓	✓					
Dirección de Asuntos Laborales	✓	✓		✓				✓						✓			
Dirección de lo Contencioso	✓	✓		✓				✓		✓							

# Los 4 objetivos de la Dirección Jurídica contribuyen al logro de la misión y visión del IFE, salvaguardando los intereses del Instituto y otros actores



# De acuerdo al Plan Táctico y Operativo del IFE, dos proyectos estratégicos institucionales derivan en los proyectos específicos de la Dirección Jurídica



## Proyectos Estratégicos Institucionales

Desarrollo de los valores democráticos, promoción de la participación ciudadana y la educación cívica

Innovación y cambio institucional

## Proyectos Específicos de la Dirección Jurídica

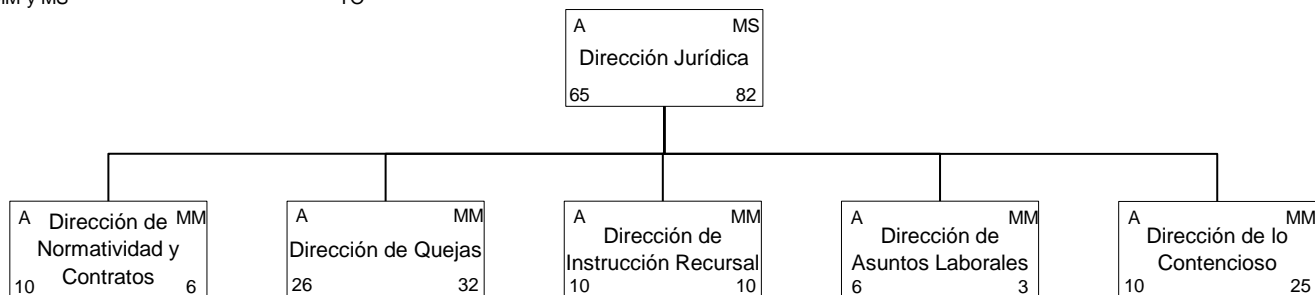
- 1 IN51000** Sistema integral de consulta y criterios de procedimientos administrativos sancionadores y electorales
- 2 VD20800** Atención al rezago postelectoral

# La Dirección Jurídica ejecuta centralmente 5 funciones mediante las que genera productos y servicios para el Instituto y la ciudadanía

Función / Proceso	Servicio /Producto	Central	Local	Cliente
Normatividad y contratos	Normatividad	Revisión y validación	Revisión y validación	Junta General Ejecutiva, Comisión de Reglamentos, URs, Órgano Garante
	Contratos			URs, Comités
	Convenios			URs
Atención a medios de impugnación	Medios de impugnación	Tramitación, sustanciación y elaboración de proyecto	Asesoría Jurídica	Consejo General, JLE, JDE, Ciudadanía, Partidos Políticos y Agrupaciones Políticas
	Remisión de multas	Remisión a SAT	Remisión a SAT	IFE
	Seguimiento a sesiones	Seguimiento, informes y notas	N/A	Consejeros, Funcionarios del Instituto
Atención a quejas	Procedimientos Especiales Sancionadores	Tramitación, sustanciación y elaboración de proyecto	Tramitación, sustanciación y elaboración de proyecto	Consejo General, Comisión de Quejas y Denuncias, URs, Ciudadanía, Partidos Políticos
	Procedimientos Ordinarios Sancionadores		N/A	Consejo General, Comisión de Quejas y Denuncias, URs, JLE, JDE, Ciudadanía, Partidos Políticos
Asuntos Laborales	Procedimientos disciplinarios	Segunda instancia	Segunda instancia	URs, JLE, JDE, Colaboradores
	Juicios laborales	Tramitación y sustanciación	Tramitación y sustanciación	IFE
	Normatividad laboral	Revisión y validación	Revisión y validación	IFE
Contencioso	Denuncias	Tramitación, sustanciación y elaboración de proyecto	Tramitación, sustanciación y elaboración de proyecto	IFE
	Demandas			IFE
	Requerimientos información	Atención de requerimientos	Atención de requerimientos	Autoridades externas, URs, JLE, JDE

# La Dirección Jurídica se soporta en una estructura central de 65 MS/MM y 82 TO, con un costo de \$77 mdp<sup>(1)</sup> al año para el cumplimiento de sus funciones

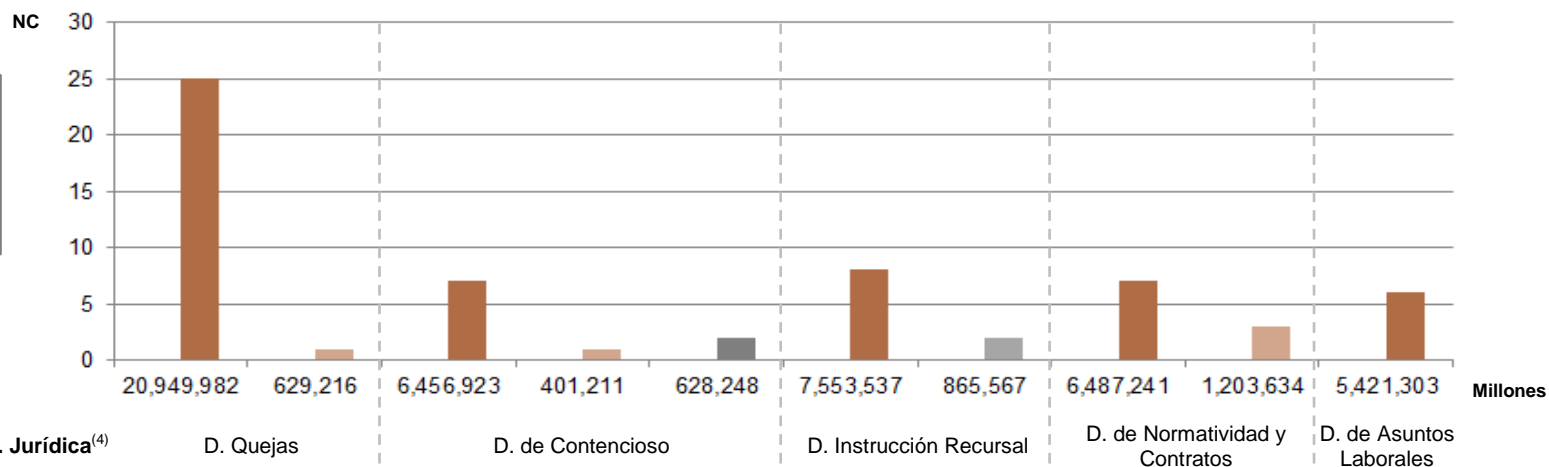
Rama	A	MS	Tipo de mando
	Nombre del Puesto		
Total de MM y MS	10	19	Total de TO



	Núm. Colaboradores	Costo Total (mdp)
MS	1	\$2.6
MM	64	\$52.3
TO	82	\$22.1
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>\$77</b>

Detalle de costos

Dir. Jurídica  
(Estructura de gestión / MMy MS)<sup>(2)</sup>

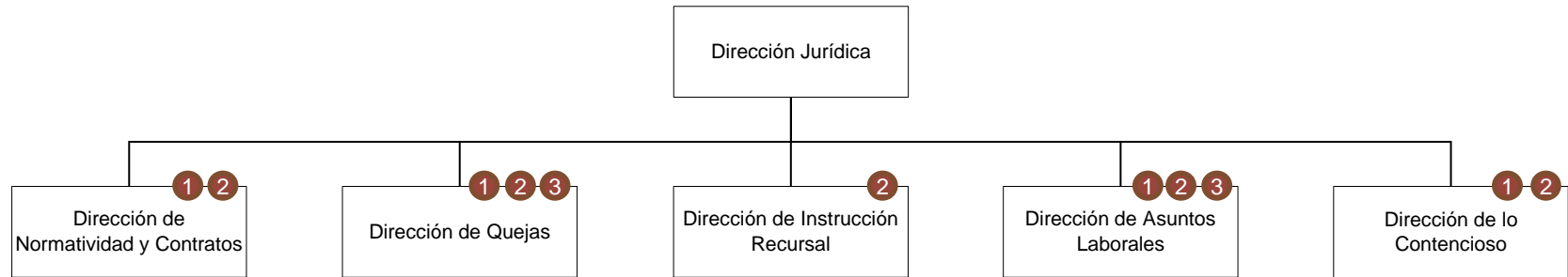


	Dir. Jurídica <sup>(4)</sup>	D. Quejas	D. de Contencioso	D. Instrucción Recursal	D. de Normatividad y Contratos	D. de Asuntos Laborales
Costo por área*	\$52.3	\$21.5	\$7.5	\$8.4	\$8	\$5.4
% sobre costo total	67.8%	27.8%	9.7%	10.9%	10.4%	7%
% sobre NC total	44.2%	17.7%	6.8%	6.8	6.8	4.1%

(1) Ppto anual promedio \$858,894 mil por funcionario  
 (2) Incluye MM, MS  
 (3) PPTO Anual de la plaza en millones de pesos  
 (4) Incluye staff de la dirección

## **B.- Diagnóstico**

# Se identificaron 3 hallazgos principales que ofrecen oportunidades de consolidación de funciones y modernización de recursos en la estructura



## Hallazgo

## Descripción

## Oportunidades

**1**  
Existen áreas dentro de distintas UR donde se realizan funciones jurídicas

Las actividades están relacionadas a la normatividad, gestión de contratos y convenios, quejas y asuntos laborales, llevándose a cabo en las siguientes URs:

- DEPPP
- DERFE
- URFPP
- DESPE
- DEA
- JLE
- JDE

Consolidación de algunas funciones y redistribución de los recursos asociados

**2**  
El tramo de control dentro de las direcciones es bajo

De acuerdo a prácticas líderes, el nivel de tramo de control es bajo, lo que incrementa el costo de la estructura y el flujo de los procesos

La alineación de la estructura del Instituto a prácticas líderes de organización es viable

**3**  
La función de apoyo de notificación se realiza con el mismo fin a través del Instituto

Cada UR es capaz de realizar notificaciones en apoyo a sus funciones jurídicas, gracias a su estructura y atribuciones específicas

Fortalecer y capacitar al personal de notificaciones del Instituto y establecer un alcance ordenado para cada equipo



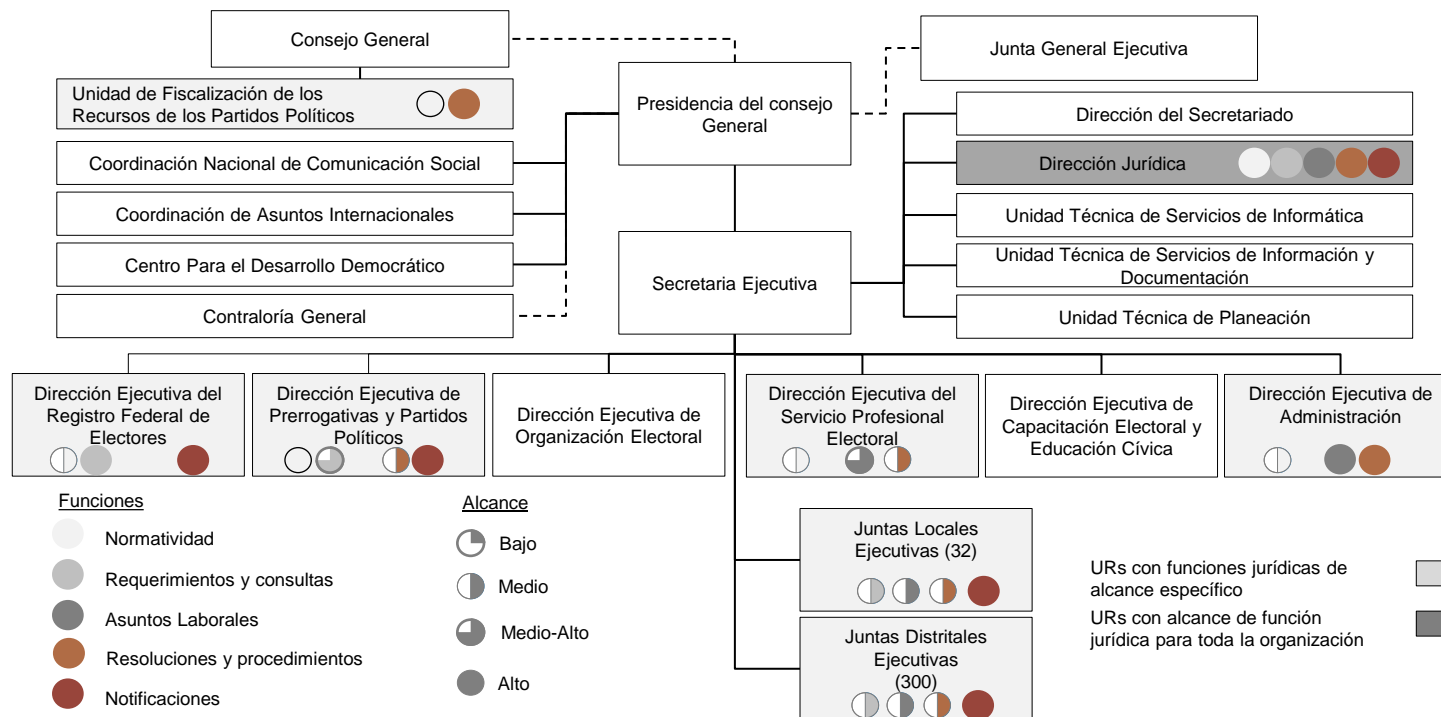
# De la misma forma, se detectaron hallazgos adicionales que impactan el desempeño de la función a la luz de tres habilitadores principales

	Hallazgos	Criticidad
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen áreas jurídicas en Unidades distintas a la Dirección Jurídica como DERFE, DESPE, DEA, DEPPP, UFRPP y Juntas Locales con distintos alcances, circunstancia que contribuye a la fragmentación de los procedimientos jurídicos y crea un riesgo de utilización de criterios contradictorios en las resoluciones</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tramo de control promedio de las áreas tiende a ser bastante reducido, lo que incrementa el costo total de las estructuras y fragmenta la responsabilidad a través de los niveles</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La función de capacitación jurídica no está incluida dentro de las funciones del manual de organización 2009</li> </ul>	M
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La función de análisis se encuentra limitada a solo un área dentro de la Dirección Jurídica</li> </ul>	B
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con indicadores homogéneos de los procedimientos a través de todas las áreas jurídicas, impidiendo la evaluación integral del desempeño de la función</li> </ul>	M
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fragmentación de los procesos jurídicos perjudica el flujo de las actividades que culminan en la Dirección Jurídica</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de involucramiento de la Dirección Jurídica en los procesos de las diferentes áreas afecta la calidad de la entrega de los servicios proporcionados</li> </ul>	A
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de la Dirección de lo Contencioso se realizan actividades de consulta a información de particulares dentro de la lista nominal de electores, conforme a requerimientos realizadas por autoridades externas e internas</li> </ul>	B
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque el nivel tecnológico de la dirección no es crítico, existen iniciativas como la firma electrónica y un repositorio histórico de conocimiento que podrían contribuir a la certeza y eficiencia de las actividades de la función</li> </ul>	M

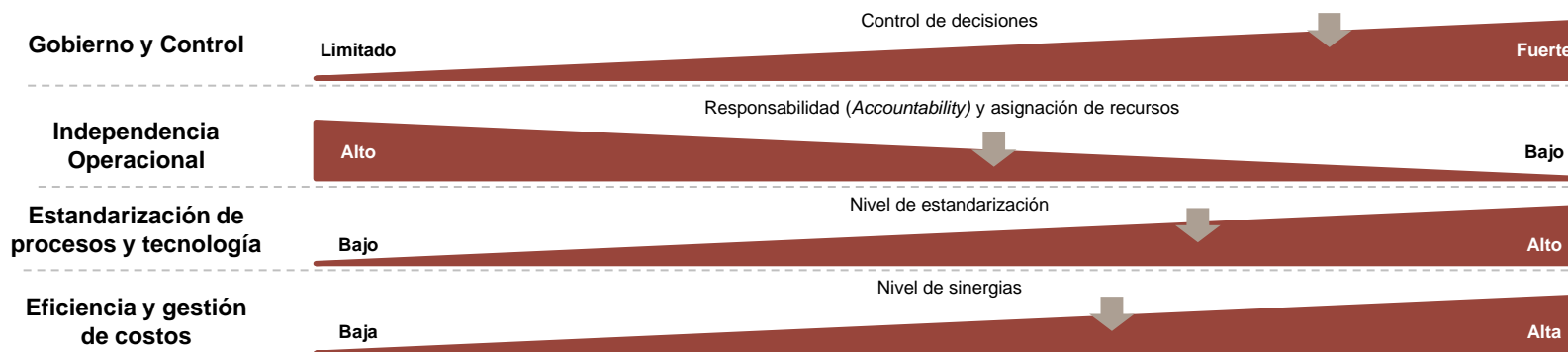
# **B.- Diagnóstico - Hallazgo 1**

Funciones jurídicas replicadas a través del Instituto

# Las actividades de la función Jurídica presentan una alta dispersión a lo largo del Instituto con diferentes alcances y capacidades

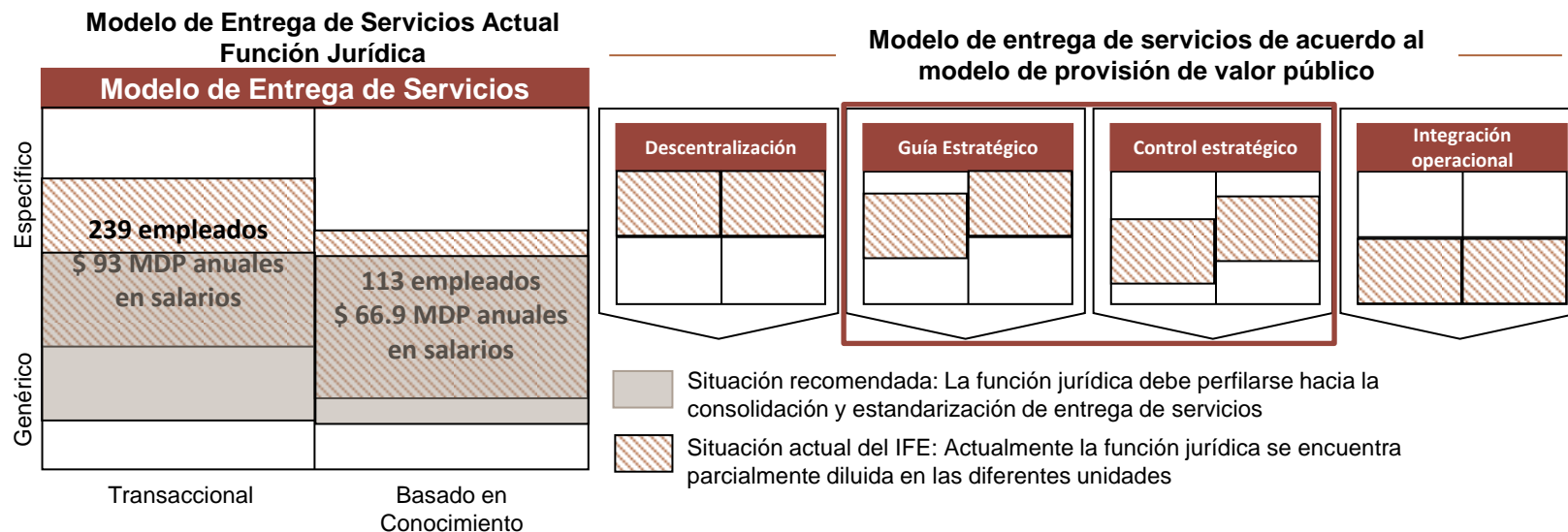


## Valor Público a través del diseño y provisión de servicios



Estado actual de la función Jurídica

# Aunque la última instancia recaiga en la Dirección Jurídica, parte del proceso de la función jurídica se diluye en las diferentes URs

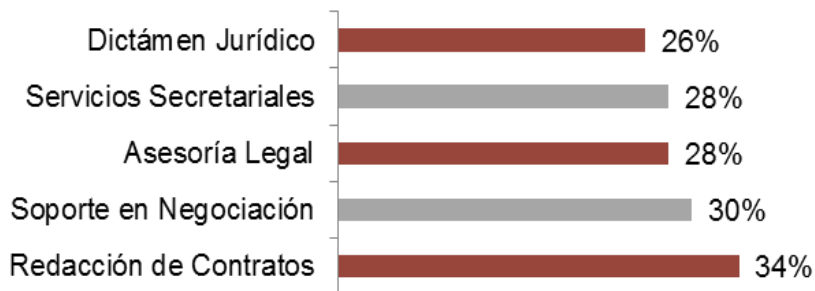


## Hallazgos

- Actualmente, parte de la función Jurídica se encuentra descentralizada en el Instituto en algunas materias; sin embargo, la última instancia en asuntos jurídicos radica en el Secretario Ejecutivo con apoyo de la Dirección Jurídica
- Las áreas jurídicas diferentes a la Dirección Jurídica realizan funciones específicas de apoyo al funcionamiento de las actividades de la dirección/unidad a la que pertenecen
- En la Dirección Jurídica se realizan las actividades estratégicas y de alto nivel de conocimiento de la función jurídica del Instituto
- Los procesos disciplinarios a personal de SPE están fragmentados en diferentes áreas jurídicas, dónde la instrucción se realiza en un área mientras que la resolución recae en el Secretario con apoyo de la Dirección Jurídica

# La naturaleza de los servicios jurídicos prestados en el Instituto sugiere oportunidades de centralización conforme a prácticas líderes

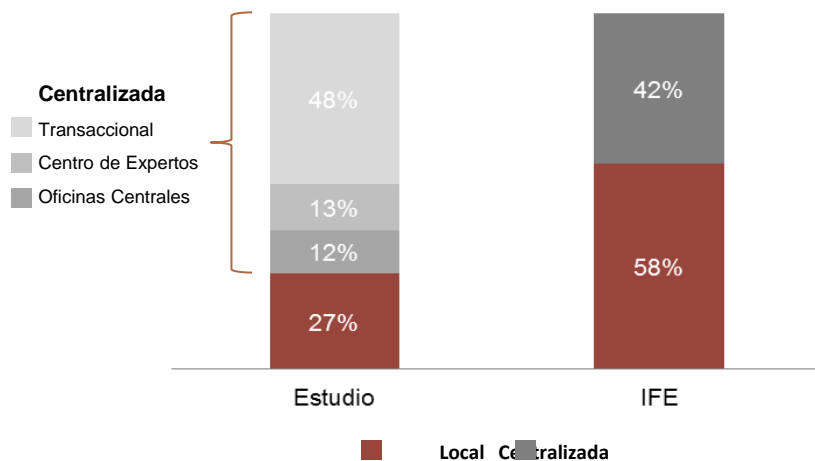
## Actividades centralizadas



## Hallazgos

- De acuerdo al estudio de Servicios Compartidos de Deloitte 2013, dentro de las funciones que más tienden a ser centralizadas en materia legal son:
  - Redacción de Contratos
  - Asesoría legal
  - Dictámenes Jurídicos
- De las funciones anteriores, la Asesoría Legal y los Dictámenes Jurídicos ya son realizados por la Dirección Jurídica como experto en la materia

## Comparativo de centralización

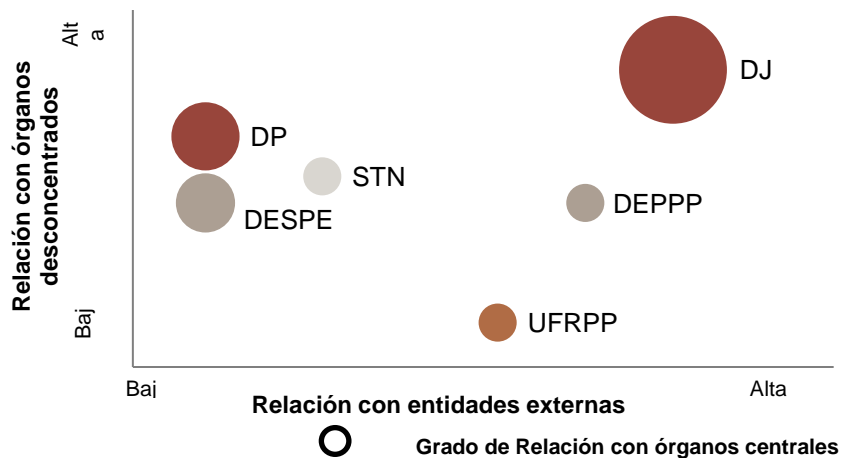


## Hallazgos

- El estudio indica que adicional a las actividades centralizadas, se requieren actividades provistas de manera local debido a la necesidad de cercanía con el cliente final
- La tendencia de centralización representa el 73% de las actividades realizadas, permaneciendo cerca del 27% de la estructura de manera local
- En el IFE, el 58% de las actividades se realizan de manera específica gracias a las necesidades jurídicas de las Juntas Locales, Distritales y UFRPP, entre otras
- En la mayoría de los casos, la Dirección Jurídica representa una segunda instancia dentro del Instituto, lo que responde a la necesidad de mantener el 42% de las actividades en la dirección

# El alcance de la Dirección Jurídica es superior tanto en actividades proporcionadas como en relación con otras unidades

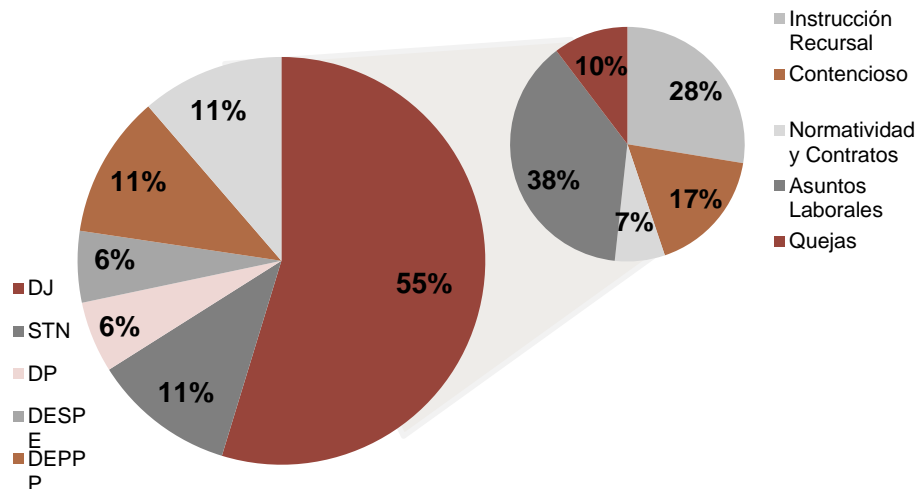
## Alcance por áreas Jurídicas



## Hallazgos

- La Dirección Jurídica tiene el mayor nivel de complejidad en sus funciones en términos de relación con entidades externas y alcance de funciones
- Dentro de las entidades externas se encuentran:
  - Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
  - Partidos Políticos
  - Tribunales en las materias competentes
  - Institutos Locales Electorales
  - Particulares
  - Otros

## Actividades abarcadas por área




## Hallazgos

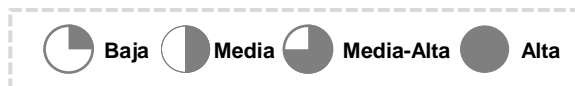
- De acuerdo con la información recopilada durante el análisis, se identificó que la estructura de la Dirección Jurídica favorece la realización de un gran número de actividades jurídicas
- Al contar con una división interna por materia, le permite especializarse y abarcar un mayor número de asuntos relacionados a cada área

# De las actividades que se realizan en la Secretaría Técnica Normativa, la Dirección Jurídica cuenta con la capacidad para realizar la mayoría de ellas

Actividad	Cumplimiento de actividad					Dirección Jurídica	
	Procedimientos y Análisis	Datos Irregulares	Inst. Admin. y Demandas	Convenios y Colaboración	Acuerdos	Cumpl.	Capacidad
Solicitudes (Transparencia)	✓					✓	●
Solicitudes y Requerimientos RFE	✓	✓	✓		✓	✓	●
Oficios	✓					✓	●
Archivo	✓					✓	●
Sistema de gestión normativa	✓					✓	●
Aplicación de Lineamientos		✓		✓		✓	●
Asistencia reuniones		✓			✓	✓	●
Remisión de documentación		✓					○
Opiniones		✓	✓	✓	✓	✓	●
Revisión de documentos		✓		✓	✓	✓	●
Proyectos de acuerdo					✓	✓	●
Informes				✓	✓	✓	●
Administración	✓					N/A	N/A
Convenios				✓		✓	●
Atención ciudadana				✓			○

 Posible centralización de actividades

Fuente: Documento IFE *Diagnóstico de la Secretaría Técnica Normativa, Abril 2013*

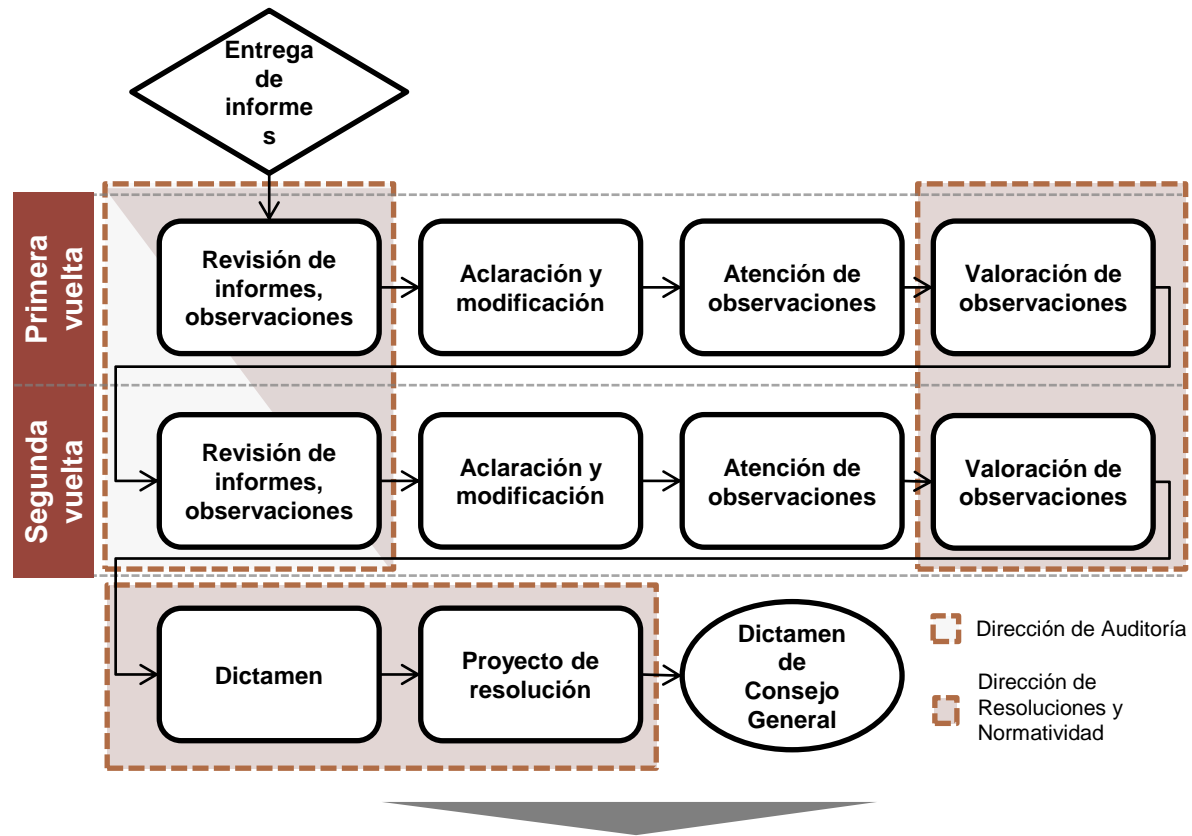


## Hallazgos

- De las actividades más comunes entre las áreas, éstas se realizan también en la Dirección Jurídica como instancia superior
- Específicamente, en la Dirección de lo Contencioso existe un equipo encargado de atender requerimientos de información de la lista nominal de electores para autoridades externas
- La remisión de documentación de la STN a la Dirección Jurídica afecta la integridad y oportunidad de la información requerida por la Dirección **(eventualmente se requeriría establecer mecanismos de coordinación para la eventual relación directa entre instancias de DERFE y DJ)**
- De acuerdo al manual de organización de la STN, únicamente debe supervisar la aplicación de lineamientos, a través de la Subdirección de Seguimiento Normativo
- También está previsto en el manual que la Jefatura de Procedimientos y Análisis elabore convenios, opiniones y proyectos
- Aún cuando está previsto que la Subdirección de Seguimiento Normativo asista a las reuniones convocadas para la Secretaría, dos áreas más de la STN asisten de igual manera
- La Dirección de Atención Ciudadana de DERFE funge como la ventanilla hacia la ciudadanía en temas diversos, mientras que el área de Convenios y Colaboración también realiza algunas de estas actividades

# Debido al nivel de especialización, se estima compleja la consolidación de actividades de la Dirección de Resolución y Normatividad de la UFRPP

## Proceso de Fiscalización UFRPP



### Informes elaborados

- Informe de Precampaña Expeditos\*
- Informe de Precampaña Ordinario\*
- Informe Anual Partidos Políticos Nacionales
- Informe Anual Agrupaciones Políticas
- Informes de Campaña\*
- Informes de Observadores Electorales
- Informes Trimestrales Partidos Políticos Nacionales

## Hallazgos

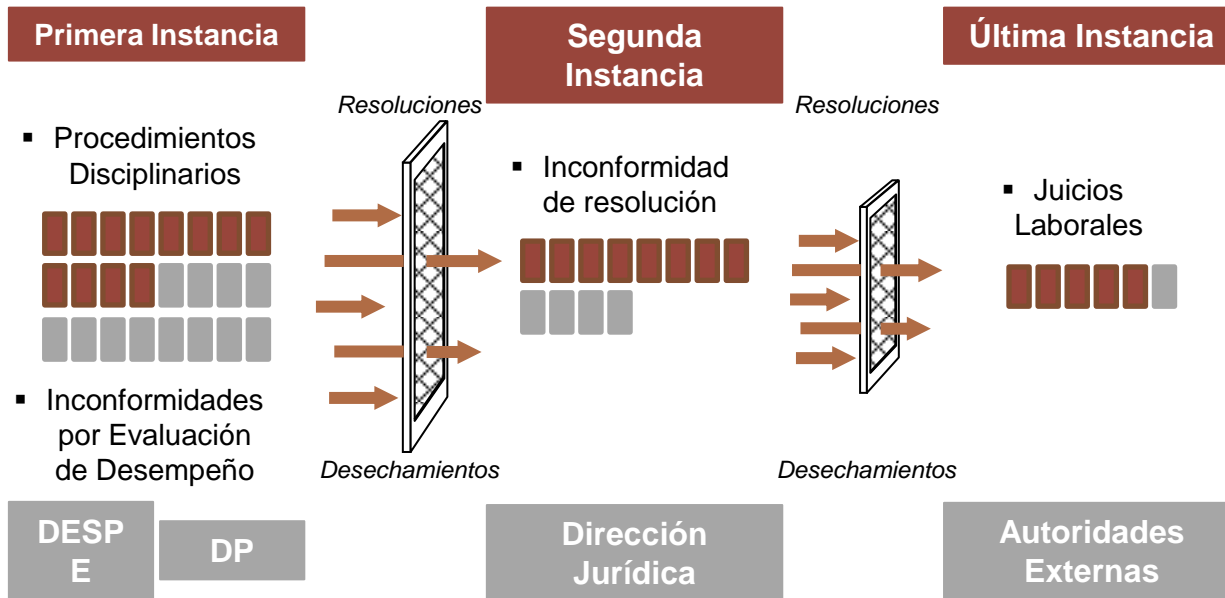
- El proceso de fiscalización requiere de la cercana interacción entre las Direcciones de Auditoría y Resoluciones y Normatividad, así como con los Partidos Políticos Nacionales
- El proceso se repite por cada tipo de informe, ya sea anual o durante el proceso electoral, para cada Partido Político Nacional, Coaliciones y Agrupaciones Políticas, Observadores Electorales y organizaciones de ciudadanos que pretendan obtener registro como partido político
- Existe especialización en el tema de normatividad fiscal y cumplimiento de la normativa
- El artículo 41°, fracción V de la Constitución Política establece que la Unidad estará dotada de autonomía de gestión
- Sobre la normatividad, el artículo 69° del reglamento interno establece que como facultades reglamentarias tendrá:
  - La presentación del proyecto de reglamento para la fiscalización de recursos y de desahogo de procedimientos
  - El inicio de los procedimientos administrativos de carácter oficioso
  - El proyecto de resolución para el Consejo General
  - El informe circunstanciado respecto a los medios de impugnación

\* Elaborado sólo en proceso electoral

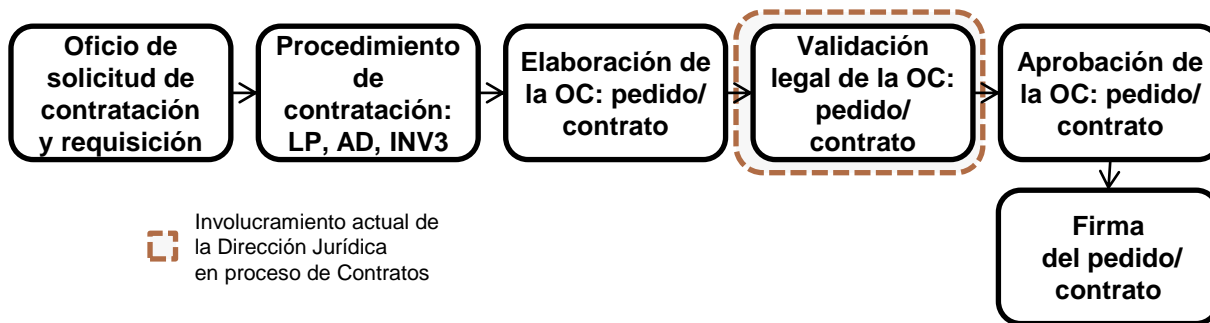


# En procedimientos disciplinarios, la Dirección Jurídica es segunda instancia; mientras que en materia de contratos su participación actual es puntual

## Relación primera, segunda y última instancia



## Proceso de Contratos



## Hallazgos


- La Dirección de Personal y las Juntas tienen competencia para resolver los procedimientos e inconformidades existentes como primera instancia para la rama administrativa
- Por otro lado, la DESPE sustancia procedimientos para funcionarios del SPE previo a enviar a la DJ para resolución
- Aproximadamente se generan 500 inconformidades en ambas direcciones de las cuales se desechan alrededor del 60%
- Los asuntos restantes proceden a la Dirección de Asuntos Laborales en la Dirección Jurídica, donde son resueltos o pueden continuar a la siguiente instancia en la autoridad competente
- El conocimiento de los asuntos laborales en la segunda instancia facilita también su participación como representante del Instituto ante la última instancia

## Hallazgos

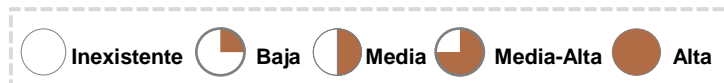
- El proceso de contratos se ve fracturado al llegar a la validación, en la que la Dirección Jurídica participa por medio de su Dirección de Normatividad y Contratos
- Al no estar involucrada desde la elaboración del contrato, la validación se torna complicada ya que no se elabora el contrato bajo los lineamientos establecidos
- Las observaciones de la Dirección son ignoradas debido al manejo de tiempos del área requisitoria

# La Dirección Jurídica cuenta con la capacidad para realizar al menos el 50% de los objetivos de la Dirección de Análisis e Integración de la DEPPP

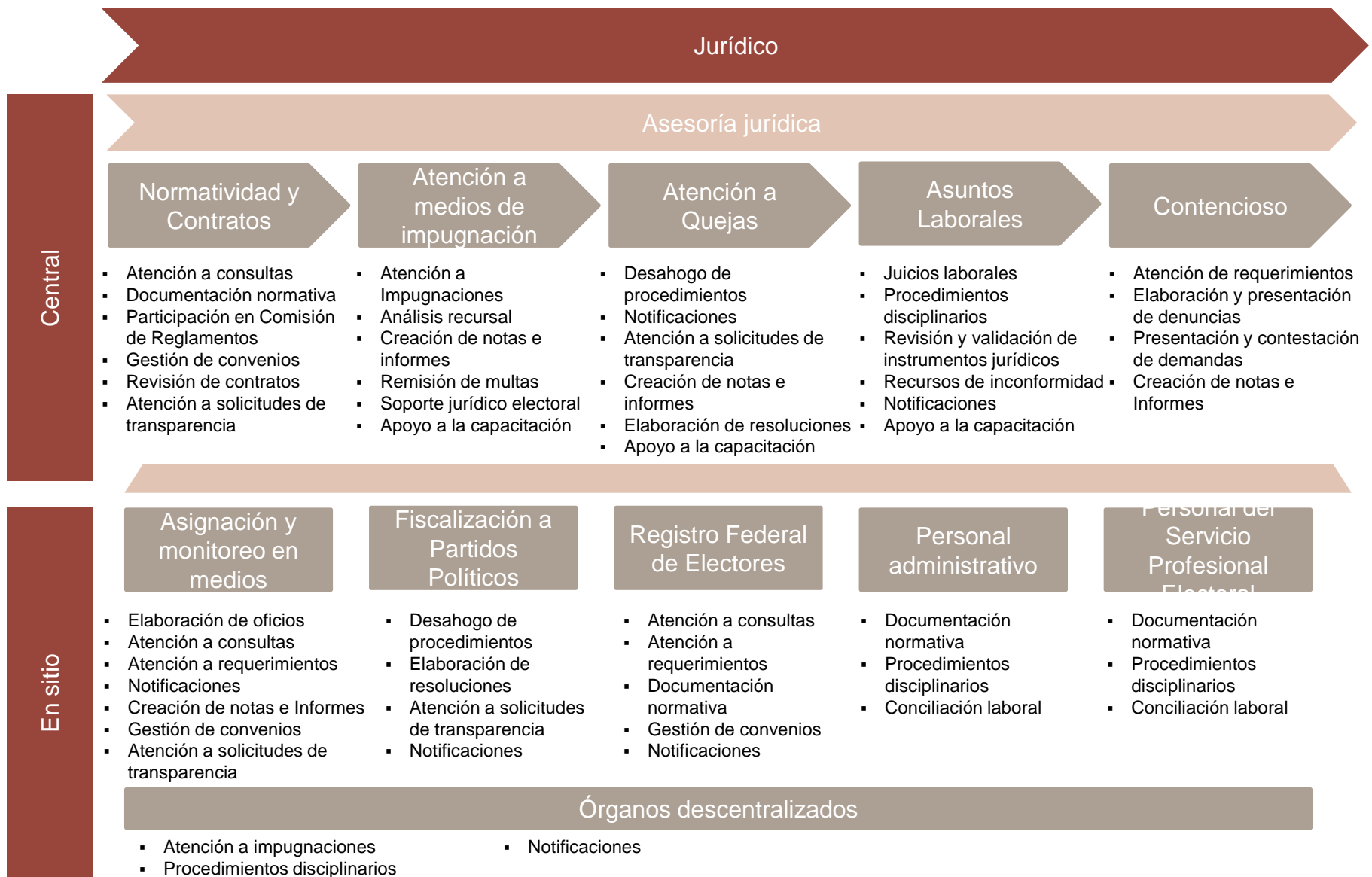
Objetivos Específicos DAI	DAI	Dir. Jurídica
Coadyuvar en la reforma al Reglamento de Acceso a Radio y Televisión en Materia Electoral	●	●
Elaborar los informes de requerimientos y de reprogramación de transmisiones hechos a los concesionarios y permisionarios de radio y televisión	●	●
Notificar a los concesionarios y permisionarios de radio y televisión del Distrito Federal	●	●
Recibir, analizar y reportar la información relativa a los presuntos incumplimientos de concesionarios y permisionarios	●	●
Elaborar las vistas a la Secretaría del Consejo General en las cuales se consigne de manera fundada y motivada los presuntos incumplimientos a la legislación electoral federal	●	●
Notificar las medidas cautelares cuando la Comisión de Quejas instruya al Secretario Técnico del Comité de Radio y Televisión	●	●
Brindar asesoría a los órganos desconcentrados en la aplicación de las normas reglamentarias en materia de acceso a radio y televisión	●	●
Elaborar los proyectos de acuerdo del Consejo General	●	◐
Elaborar los proyectos de acuerdo del Comité de Radio y Televisión	●	◐
Elaborar los proyectos de acuerdo de la Junta General Ejecutiva	●	◐
Atender las consultas en asuntos de acceso a radio y televisión en materia electoral, realizadas por los concesionarios y permisionarios de radio y televisión, las autoridades electorales, los partidos políticos y los órganos del IFE	●	◐
Desahogar requerimientos de información del órganos del Instituto Federal Electoral, del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, y de las autoridades electorales locales y federales sobre las transmisiones en radio y televisión	●	◐
Actualizar el registro de concesionarios y permisionarios de radio y televisión	●	○
Verificar que los avisos de reprogramación por fallas técnicas y los criterios para la transmisión especial durante programas con duración mayor a una hora cumplan con los requisitos establecidos	●	○

 Actividades que se pueden ejecutar en la Dirección Jurídica

Fuente: Análisis Comparativo de la Reforma Electoral Constitucional Electoral 2007-2008. Entrevistas. Primer informe trimestral 2011-2012



# Las funciones de alto valor se realizan en la Dirección Jurídica mientras que en otras unidades se realizan funciones específicas a su ámbito de acción





# El enfoque de la realización de las funciones jurídicas se encuentra centralizado para funciones de alto valor y descentralizado para funciones transaccionales

## Modelo de Entrega de Servicios

### Naturaleza de las Funciones

**Procesamiento de Operaciones**  
(Alto volumen, Actividades de bajo valor agregado)

**Base Estratégica y de Conocimiento**  
(Bajo volumen, Actividades de alto valor agregado)

#### Soporte en Sitio

#### Socio Estratégico

- Atención a impugnaciones
- Notificaciones

- Procedimientos disciplinarios

- Creación de notas e informes
- Gestión de convenios
- Atención a solicitudes de transparencia
- Notificaciones
- Atención a requerimientos
- Atención a consultas
- Conciliación laboral

- Documentación normativa
- Procedimientos disciplinarios
- Desahogo de procedimientos

#### Centralización

#### Centros de Excelencia

- Atención a impugnaciones
- Elaboración y presentación de denuncias
- Presentación y contestación de demandas
- Revisión de contratos
- Recursos de inconformidad
- Remisión de multas
- Juicios laborales

- Análisis recursal
- Soporte jurídico electoral
- Asesoría jurídica
- Participación en Comisión de Reglamentos
- Revisión y validación de instrumentos jurídicos

Relación con la organización

Específico  
Desconcentrado

Central

Genérico  
(Toda la organización)

# El costo de la función jurídica se distribuye en los cuatro cuadrantes del modelo, indicando una asignación relativamente balanceada de las actividades

## Modelo de Entrega de Servicios

### Naturaleza de las Funciones

**Procesamiento de Operaciones**  
(Alto volumen, Actividades de bajo valor agregado)

**Base Estratégica y de Conocimiento**  
(Bajo volumen, Actividades de alto valor agregado)

#### Soporte en Sitio

#### Socio Estratégico

Local

Rama / TM	MM	MS	TO	Total
A	33		2	35
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>2</b>	<b>35</b>

Costeo para Soporte en Sitio Local

**Total** \$15,729,266

Específico

Central

Rama / TM	MM	MS	TO	Total
A	22	2	35	59
E	16		63	79
P			3	3
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>101</b>	<b>141</b>

Costeo para Soporte en Sitio Central **Total** \$46,921,478

Rama / TM	MM	MS	TO	Total
A	30	1	9	40
E	2		2	4
P	3		2	5
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>49</b>

Costeo para Socio Estratégico Central **Total** \$29,693,183

Relación con la organización

Genérico

(Toda la organización)

#### Centralización

#### Centros de Excelencia

Rama / TM	MM	MS	TO	Total
A	20		26	46
E	1		2	3
O	2		9	11
P	2		1	3
<b>Total</b>	<b>25</b>		<b>38</b>	<b>63</b>

Costeo para Servicios Compartidos **Total** \$30,281,661

Rama / TM	MM	MS	TO	Total
A	29	1	24	54
E	1		8	9
O			1	1
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>64</b>

Costeo para Centros de Excelencia **Total** \$37,181,160

MM = Mandos Medios  
TO = Técnicos Operativos

A = Plaza Administrativa  
P = Honorario Permanente

S = Plaza del Servicio Profesional  
E = Honorarios Eventuales

# Se evaluaron las oportunidades de consolidación a la luz de cuatro criterios con el objetivo de identificar el impacto y su factibilidad de implantación

Las oportunidades derivadas de la dispersión de funciones jurídicas a través del Instituto fueron evaluadas bajo los cuatro criterios definidos, resultando la normatividad como el principal obstáculo para una eventual consolidación de las funciones.

No obstante se identificaron tres oportunidades de consolidación potenciales con menor impacto en la normativa.

Tipo de Oportunidad	Descripción	Normatividad	Tecnología	Disposición al Cambio	Capacidad de Cambio
Consolidación	• Consolidación de parte de la Dirección de Análisis e Integración (DEPPP) a la Dirección Jurídica	Medio	Bajo	Alto	Medio
Consolidación	• Consolidación de parte de la Secretaria Técnica Normativa (DERFE) a la Dirección Jurídica	Medio	Bajo	Medio	Medio
Consolidación	• Consolidación de la Dirección de Resoluciones y Normatividad (UFRPP) a la Dirección Jurídica	Alto	Bajo	Medio	Medio
Consolidación	• Consolidación de la Subdirección de Normatividad y Procedimientos (DESPE) a la Dirección Jurídica	Medio	Bajo	Medio	Alto
Consolidación	• Consolidación del la Jefatura de Departamento de Normatividad (DP-DEA) a la Dirección Jurídica	Alto	Bajo	Medio	Alto
Consolidación	• Consolidación de la Jefatura de Departamento de Contratos (DRM-DEA) a la Dirección Jurídica	Bajo	Bajo	Medio	Medio



# De la implementación de la iniciativa propuesta se podrán obtener beneficios cuantitativos y cualitativos para el Instituto

Tipo de Oportunidad	Descripción	Beneficios
Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidación de parte de la Dirección de Análisis e Integración (DEPPP) a la Dirección de Quejas</li> <li>▪ Consolidación de parte de la Secretaría Técnica Normativa (DERFE) a la Dirección de Normatividad y Contratos y la Dirección de lo Contencioso a la Dirección Jurídica</li> <li>▪ Consolidación de la Jefatura de Departamento de Contratos (DRM-DEA) a la Dirección de Normatividad y Contratos de la Dirección Jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un enfoque único de la función Jurídica para proporcionar servicios al Instituto alineado a sus prioridades</li> <li>▪ Aprovechar sinergias y mejores prácticas dentro del Instituto y poder permearlas a todo el alcance de la función</li> <li>▪ Contar con procesos estandarizados que permitan incrementar los niveles de calidad en el servicio, tiempo de resolución y entrega, generar indicadores e información consistentes así como implementar mecanismos de mejora continua</li> <li>▪ Centralización de la información, con alta disponibilidad frente a cualquier solicitud o búsqueda</li> <li>▪ Evitar la dependencia de otras áreas dentro del Instituto, fomentando un incremento en el flujo de los procesos y actividades</li> </ul>

## Iniciativas y Recomendaciones

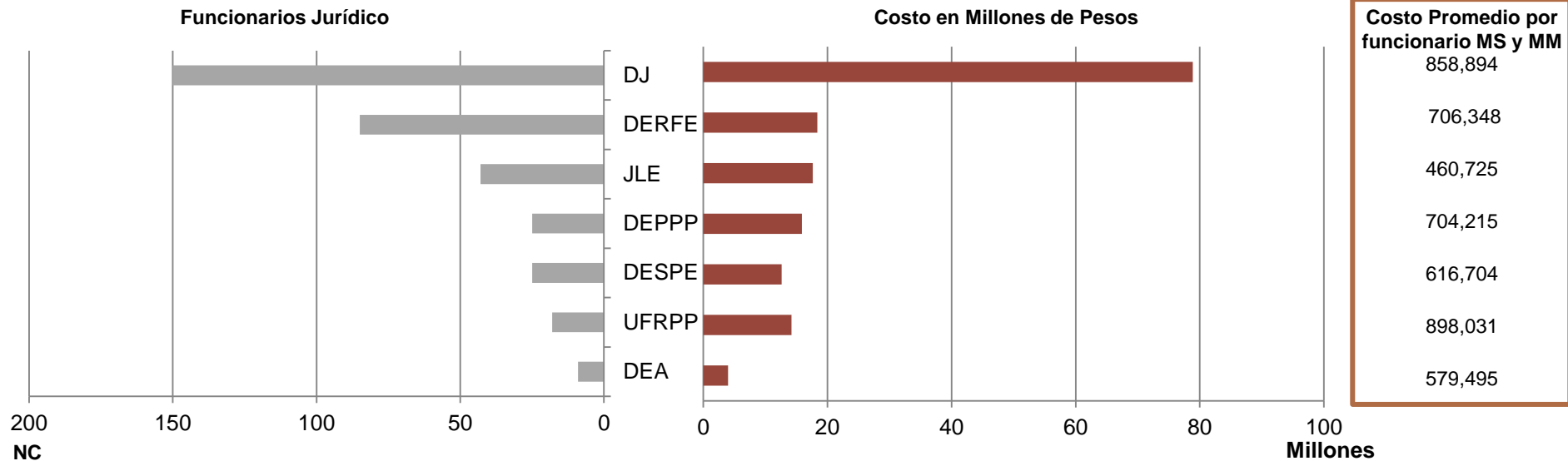
- Al fungir como primera instancia, las áreas de normatividad de DESPE y DEA desempeñan un papel importante en el filtro de los asuntos presentados, lo que permite a la Dirección de Asuntos Laborales mayor enfoque como segunda instancia
- Las actividades de contratos en DEA, así como parte de la función de normatividad de DERFE y DEPPP pueden ser consolidadas tanto en la Dirección de Normatividad y Contratos como en la Dirección de Quejas respectivamente, fortaleciendo el proceso de revisión, validación y resolución de asuntos
- Aunque las funciones desempeñadas relacionadas a la normatividad de las actividades de UFRPP pueden ser consolidadas, se recomienda mantenerlas en la unidad debido a su contexto e importancia dentro del Instituto



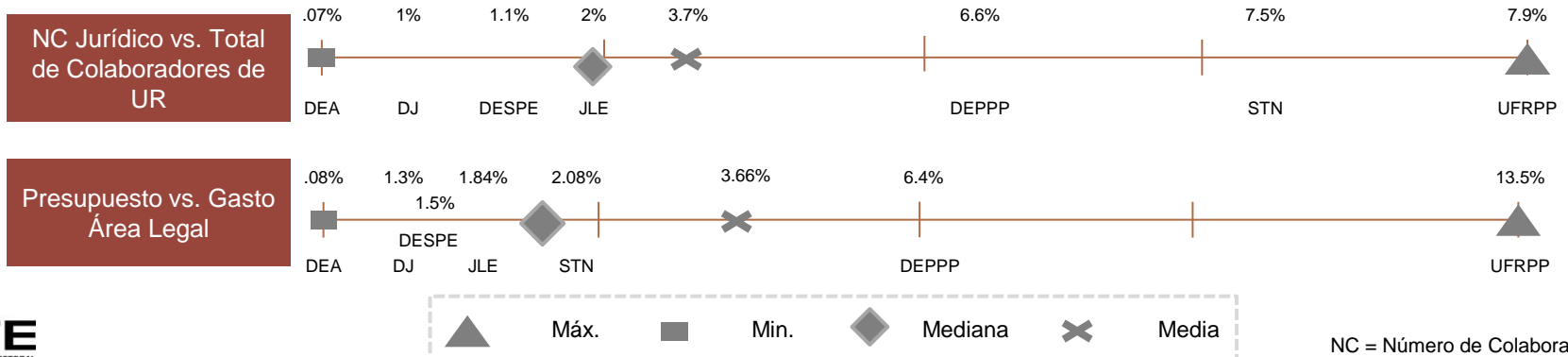
## **B.- Diagnóstico - Hallazgo 2**

Oportunidad en el dimensionamiento de las estructuras jurídicas

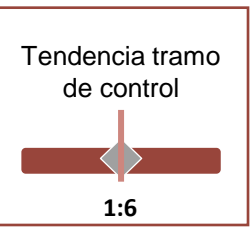
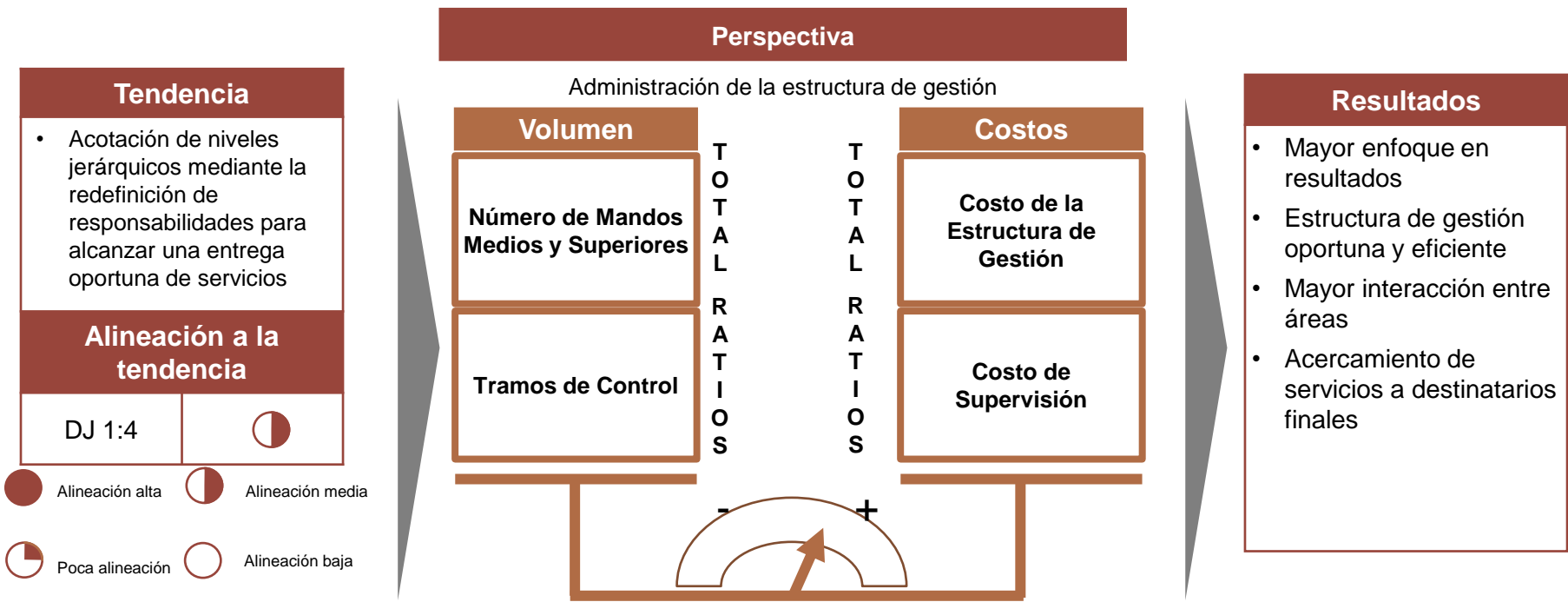
# Fuera de la Dirección Jurídica, el número de funcionarios es similar entre áreas pero el costo se ve incrementado por la especialización en el tema atendido



- Aunque el costo promedio (MM y MS) de la Dirección Jurídica es similar al de las áreas jurídicas de UFRPP y DERFE, el alcance y el nivel de conocimiento sobre los temas presenta diferencias relevantes
- En tema de eficiencia, las áreas jurídicas de DESPE y DEA cuentan con costos por funcionario bajos, cuando su alcance es hacia todo el Instituto
- La STN, cuenta con un alto número de funcionarios pero es eficiente en el tema de costeo (incluyendo TO) gracias a que el 76% de su personal pertenece a la rama de Honorarios Eventuales
- Al atender a todo el Instituto y ser el área líder de la función jurídica, los indicadores de gasto y personal de la Dirección Jurídica se encuentran relativamente en niveles mínimos, debido a su alcance general, tanto en presupuesto como en plantilla



# El diseño de la estructura no está alineado a tendencias de modernización que instan a una clara reducción de los tramos de control



<b>FUNCIÓN JURÍDICA</b>	DIRECCIÓN JURÍDICA	1:0	1:2	1:5	1:23	1:25
	SECRETARÍA TÉCNICA NORMATIVA	1:0		1:7	1:19	1:25
	DIRECCIÓN DE ANÁLISIS E INTEGRACIÓN - DEPPP	1:0	1:2	1:3	1:10	1:25
	DIRECCIÓN DE RESOLUCIÓN Y NORMATIVIDAD - UFRPP	1:0	1:2	1:3		1:25
	DRM, DP	1:0	1:2	1:3		1:25
	DESPE	1:0		1:4	1:9	1:17

# Los roles de directores y subdirectores de la Dirección son similares, permitiendo una reducción de niveles jerárquicos equivalente a un ahorro de 8.5 mdp\*

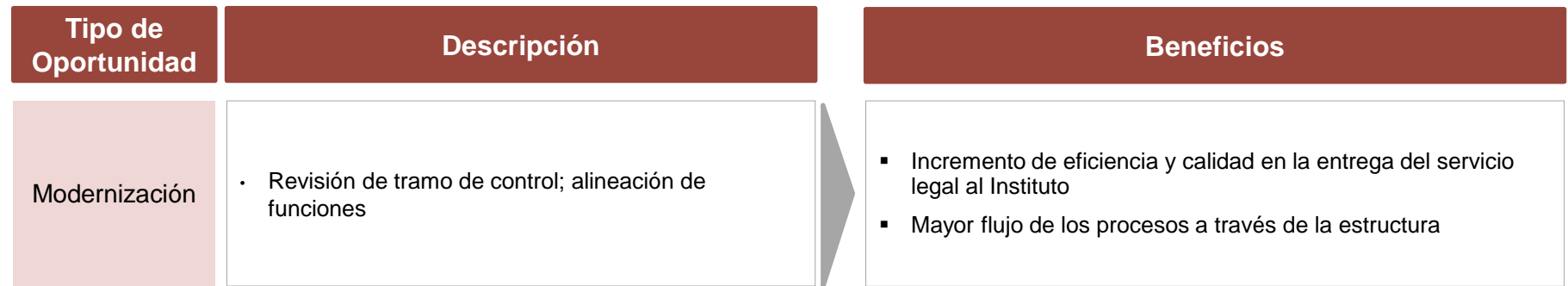
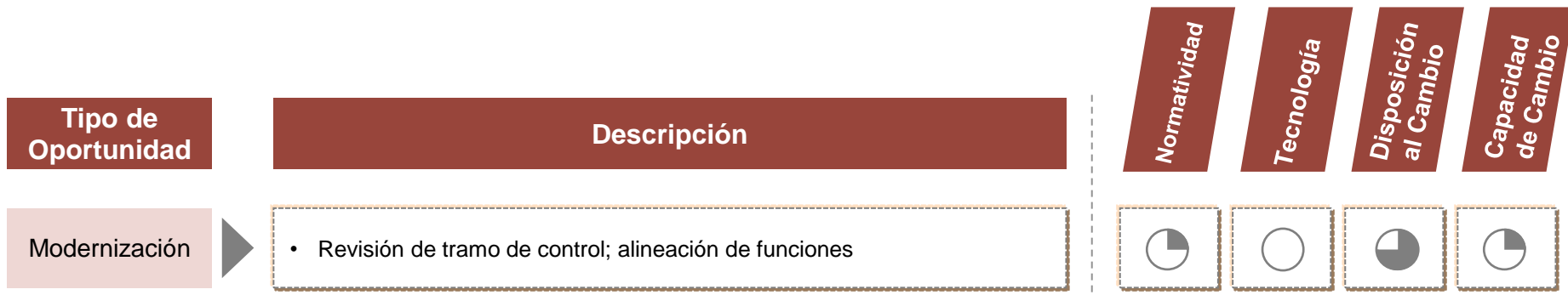
Análisis de funciones por nivel en la Dirección Jurídica (MM y MS)

Nivel		Normativo	Diseño	Monitoreo y Control	Ejecución	NC	Costeo (mdp)
Central	1	Director Ejecutivo				1	\$2.56
	2	Director				5	\$10.1
	3	Subdirector				16	\$18
	4	Jefe de Departamento				32	\$18.7

} \$28.1 mdp

	Actual	Potencial	Ahorros
<b>NC</b>	54	46	<b>8</b>
<b>Costo Mdp</b>	\$49.4	40.9	<b>\$8.5</b>

# De la implementación de la iniciativa propuesta se podrán obtener beneficios cuantitativos y cualitativos para el Instituto



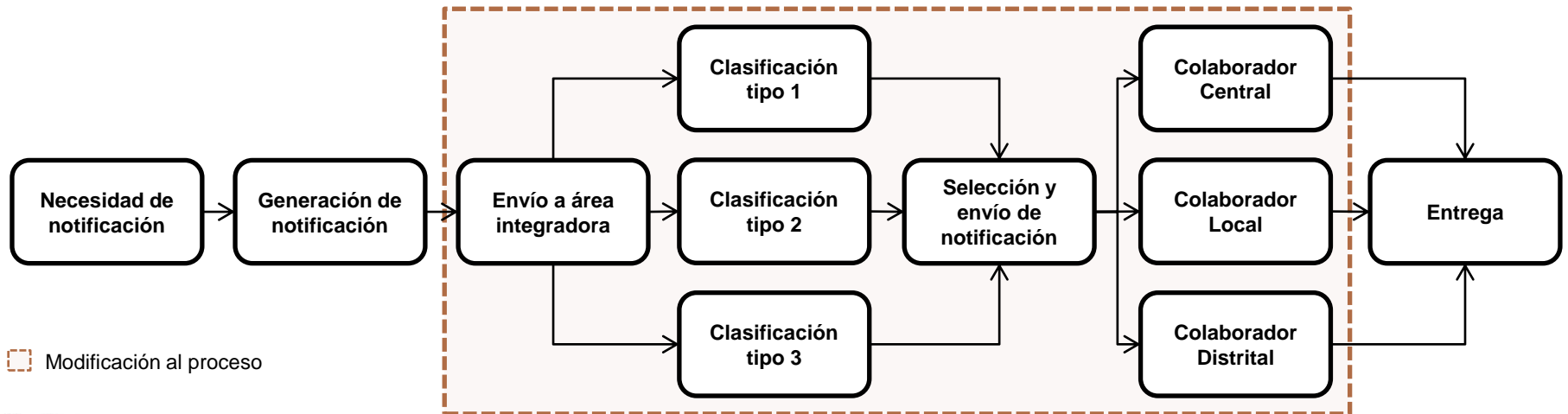
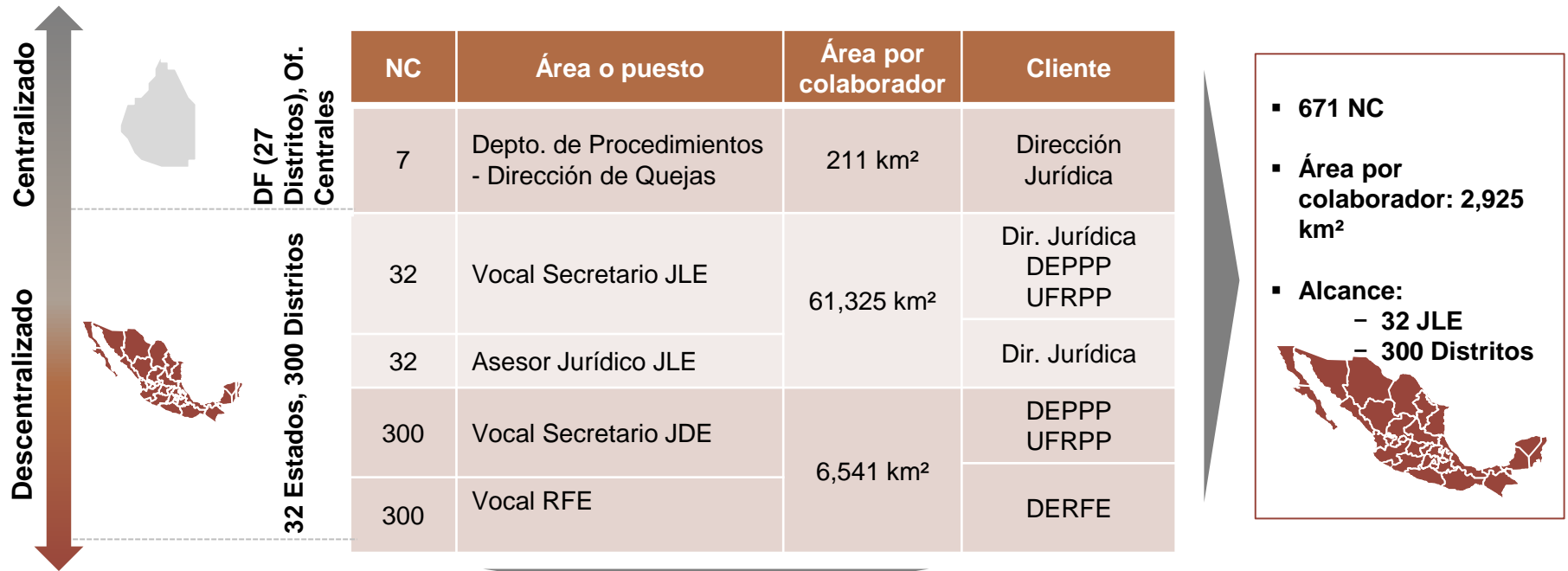
- El exceso de supervisión y la existencia de tramos de control reducidos genera falta de apoderamiento de los resultados obtenidos en la operación, así como oportunidades de eficiencias en términos de niveles jerárquicos y/o número de supervisores
- Existe la posibilidad de sinergia en las actividades de los subdirectores y los directores de las áreas, sin contar la estructura de la Dirección de Quejas ya que se maneja por silos gestionados por los subdirectores



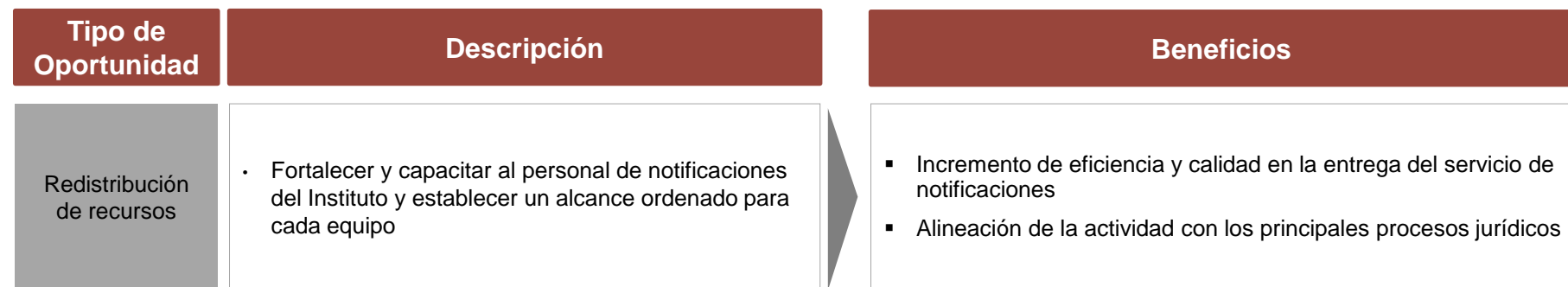
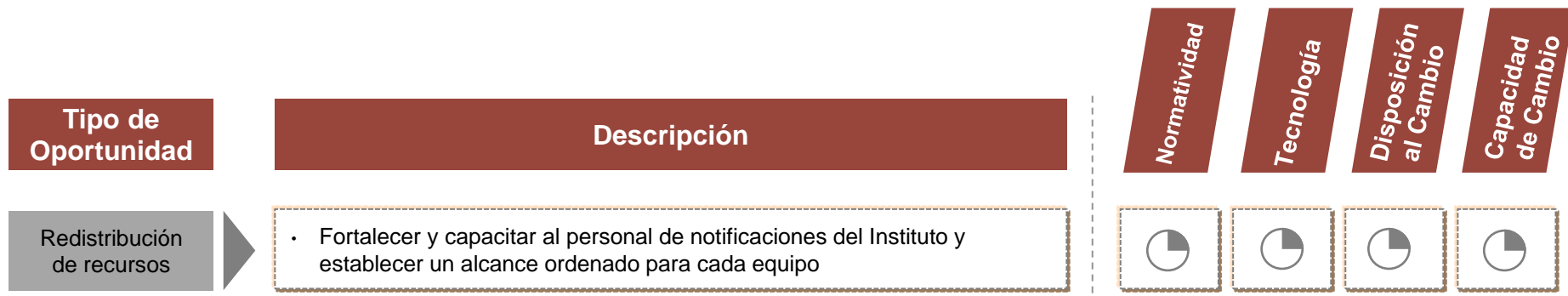
## **B.- Diagnóstico - Hallazgo 3**

Fortalecer y homologar la función de notificaciones en el Instituto

# Las notificaciones son realizadas por distintos equipos/colaboradores dentro del Instituto, lo que evidencia sinergias de colaboración



# De la implementación de la iniciativa propuesta se podrán obtener beneficios cuantitativos y cualitativos para el Instituto



- Al consolidar los requerimientos de notificaciones, éstos se podrían canalizar de manera más eficiente sin la necesidad de consolidar el proceso de notificación ni crear un área específica
- La correcta visibilidad de los recursos disponibles, sus capacidades y facultades ayudarían a la efectiva entrega y terminación del proceso de notificación, lo que resultaría en eficiencias de tiempo y resolución de asuntos





## **C. Resumen de Hallazgos y Oportunidades**

# De los hallazgos identificados inicialmente, podemos llegar a las siguientes conclusiones que deberán regir el diseño futuro de la Dirección Jurídica

---

## Conclusiones por hallazgo

1. El involucramiento directo en la elaboración de contratos por parte de la Dirección Jurídica llevaría a obtener mayor alineación y cumplimiento con las normas establecidas en la materia
2. Al focalizar los esfuerzos en materia jurídica y normativa del Registro Federal de Electores, se podría llegar a mejores resultados en la utilización de los recursos y eficiencia estructural
3. El traslado de la generación de oficios en materia de radio y televisión para el inicio de procedimientos fortalecería el proceso de circunstanciado y generación de los procedimientos de la Dirección de Quejas
4. De acuerdo a prácticas líderes, el nivel de tramo de control dentro de la Dirección Jurídica es bajo, lo que incrementa el costo de la estructura y el flujo de los procesos. El análisis de funciones y atribuciones demuestra que existe la posibilidad de sinergias entre las posiciones de director y subdirector
5. El fortalecimiento del proceso de notificación generaría beneficios cualitativos a todas las áreas usuarias, principalmente a la Dirección Jurídica en la agilización los procesos de tramitación y sustanciación

# Implementando acciones derivadas del rediseño organizacional, el área obtendría ahorros potenciales de 13.5 mdp\* en sus costos del capítulo 1000

Mientras que dentro de la Dirección Jurídica se pueden obtener ahorros potenciales por 13.5 mdp, la consolidación de parte de las estructuras de la Secretaría Técnica Normativa de DERFE y la Dirección de Análisis e Integración de la DEPPP traerá consigo beneficios adicionales en el costo total de la función Jurídica del Instituto

Área	Situación actual		*mdp impactado por oportunidad				NC Impactado	Ahorro Potencial*
	NC	Costo mdp	Decisión Estratégica	Consolidación	Modernización	Redistribución de recursos		
Jefatura de Contratos -- DRM	5	2.9	-	-	-	2.9	5	-
Secretaría Técnica Normativa - DERFE	90	20.1	-	3.8	1	1	22	-
D. de Análisis e Integración - DEPPP	25	15.8	-	-	2.5	1	8	-
<b>Dirección Jurídica</b>	<b>147</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13.5</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>13.5</b>
							<b>43</b>	<b>8.5</b>

\*El ahorro potencial se presenta como dato direccional, se consideró el escenario más conservador.

En el caso de los ahorros de otras áreas, éstos no se consideran como ahorros para la Dirección Jurídica debido a que se están considerando como ahorros potenciales en dichas áreas.

## **D.- Anexos**

## Hallazgos generales de la Dirección Jurídica

---

- El cumplimiento de actividades de acuerdo al Manual de Organización 2009 tiene una alineación significativa con las funciones actuales de los colaboradores
- Existe un exceso de carga de trabajo que sobrepasa la capacidad de recursos en las áreas
- Las atribuciones de la dirección se perciben como poco claras ante los distintos órganos del Instituto
- Existen áreas a lo largo del Instituto con actividades similares a las de la Dirección Jurídica, pero con diferente enfoque
- La fragmentación de los procesos jurídicos afecta a la calidad de la entrega de los servicios de la dirección
- La calidad de los insumos necesarios para realizar las actividades correspondientes provenientes de otras áreas es deficiente
- La dispersión física entre las direcciones afecta la interacción entre las mismas
- Se percibe que la participación de la Dirección Jurídica en las distintas Comisiones del Consejo General no abarca la totalidad de las comisiones con implicaciones jurídicas para el Instituto

# Hallazgos generales de la función Jurídica (1/4)

## Hallazgos Específicos

### Dirección de Instrucción Comercial

- La Subdirección de Análisis no cuenta con el perfil necesario para desempeñar sus funciones
- El personal recién contratado baja su rendimiento debido a que no cuenta con los mecanismos correctos de evaluación de desempeño
- La función de remisión de cobro de multas (mediante SAT) no esta en la norma de sus atribuciones
- La dirección funge como asesor de última instancia ante asuntos que no pueda resolver la Secretaría Técnica Normativa o las Juntas Locales y Distritales
- Son asignadas actividades para asegurar el cumplimiento de las disposiciones hacia los órganos del IFE, cuándo debería de ser responsabilidad de los mismos órganos ya que ellos tienen mayor conocimiento de sus asuntos
- Como seguimiento a las actividades y decisiones del Tribunal, se debe de dar seguimiento y elaborar notas e informes para consejeros y funcionarios del instituto, lo que demanda una alta dedicación de tiempo

### Dirección de Normatividad y Contratos

- No se sigue un formato establecido por la Dirección de Normatividad y Contratos, por parte de la Dirección de Recursos Materiales
- Se realizan convenios en diferentes direcciones del Instituto, sin que la dificultad o especialización sea un factor por el cuál se hagan de manera descentralizada
- Se resuelven consultas provenientes de autoridades gubernamentales, partidos políticos, ciudadanía, iniciativa privada y órganos internos del Instituto
- La revisión y validación de los contratos enviados por la DRM queda limitada mayormente debido a la entrega tardía de los contratos a la Dirección, por lo que éstos suelen no seguir las instrucciones y modificaciones realizadas

### Dirección de lo Contencioso

- La localización física es un impedimento al estar apartados de las oficinas centrales donde se localiza la Dirección Jurídica
- Debido a las cargas de trabajo de atención a denuncias penales, se contrato a un equipo de 9 personas por proyecto, con duración indefinida.
- La documentación necesaria solicitada, para llevar a cabo los asuntos legales es deficiente e incompleta en la mayoría de los casos
- Cuenta con un área de consulta que atiende requerimientos de información de autoridades externas con base en la lista nominal y sus segmentos de información
- Normativamente, es el área encargada de atender los asuntos de naturaleza jurídica distinta a la electoral, aunque colateralmente está involucrado en la materia al atender asuntos relacionados al Registro Federal de electores
- En cuestión de los órganos descentralizados, éstos últimos cuentan con su personal jurídico pero en materia de lo contencioso la Dirección es notificada de cada caso y asesora a las Juntas Locales y distritales

## Hallazgos generales de la función Jurídica (2/4)

### Hallazgos Específicos

#### Dirección de Quejas

- Las actividades administrativas requieren de una alta dedicación por parte del personal, debido a que los recursos de apoyo administrativo están limitados
- La dirección sufrió de un crecimiento exponencial debido a la reforma electoral del 2007, ya que las quejas impuestas durante y posterior al proceso electoral del 2006 requirieron de un tratamiento completo
- A partir de la reforma anterior, han surgido muchas iniciativas de cambio que obligan a la dirección a adaptarse continuamente, lo que modifica constantemente las actividades y procesos llevados a cabo
- La retención de talento es un problema constante debido a los salarios otorgados y a la difícil aprobación de plazas presupuestales
- La localización física es un impedimento frente al crecimiento constante de la dirección

#### Dirección de Asuntos Laborales

- El alcance de las actividades que proporciona la dirección abarcan en su totalidad al instituto, teniendo como principales clientes a la DESPE, DEA, DERFE, DECEYEC y las Juntas Locales y Distritales
- Los asuntos relacionados con el Servicio Profesional de Carrera tienen mayor atención por parte del Consejo General y el Secretario Ejecutivo que los de índole administrativa
- En el proceso con DESPE y DEA, funge como autoridad instructora, lo que ocasiona que quede fuera de la elaboración inicial de documentos normativos y por ende se ve afectada la precisión de los documentos elaborados
- La opinión de la Dirección no tiene el peso necesario ya que las diferentes direcciones acuden a revisión con poco tiempo de anticipación
- Existen sinergias dentro del proceso jurídico laboral que podría llevar a eficiencias en el flujo del proceso y el resultado final
- La localización física es un impedimento al estar apartados de las oficinas centrales donde se localiza la Dirección Jurídica

#### Secretaría Técnica Normativa

- La secretaría realiza en su mayoría funciones jurídicas por encima de las funciones normativas correspondientes a su área
- La mayoría de los procesos realizados en el área no se encuentran sistematizados, lo que dificulta la generación de indicadores de los procesos y de desempeño
- El tramo de control de la estructura entorpece el flujo de las actividades, fungiendo en muchos casos como un "cuello de botella"
- No se tiene una figura de administración de archivo, lo que dificulta la consulta de documentos pasados
- Los asuntos entrantes pueden ser relegados debido a su urgencia y prioridad

## Hallazgos generales de la función Jurídica (3/4)

### Hallazgos Específicos

Dirección de Análisis e Integración (DEPyPP)



- La estructura actual de la dirección rebasa a las necesidades para llevar a cabo sus atribuciones

Dirección de Resoluciones y Normatividad (UFRPP)



- El tramo de control entre las áreas organizadas por partido político es diferente entre cada una, contando con diferencias en las estructuras de casi el doble de posiciones

Jefatura de Departamento de Contratos (DRM-DEA)



- La Jefatura no tiene línea de reporte bien definida, en el caso de haber algún tema acude al Director de Recursos Materiales
- La Jefatura lleva tanto los contratos de adquisiciones y los contratos inmobiliarios, estos últimos deberían de tratarse en la Jefatura de Contratos Inmobiliarios
- Se llevan a cabo temas de contratos de la DEA en general

Jefatura de Departamento de Normatividad (DP-DEA)



- En el proceso de las imposiciones de sanciones y la asesoría hacia direcciones, unidades y órganos, el área se encuentra desarrollando criterios orientadores para lograr enfoques homogéneos.




## Hallazgos generales de la función Jurídica (4/4)

---

### Hallazgos Específicos

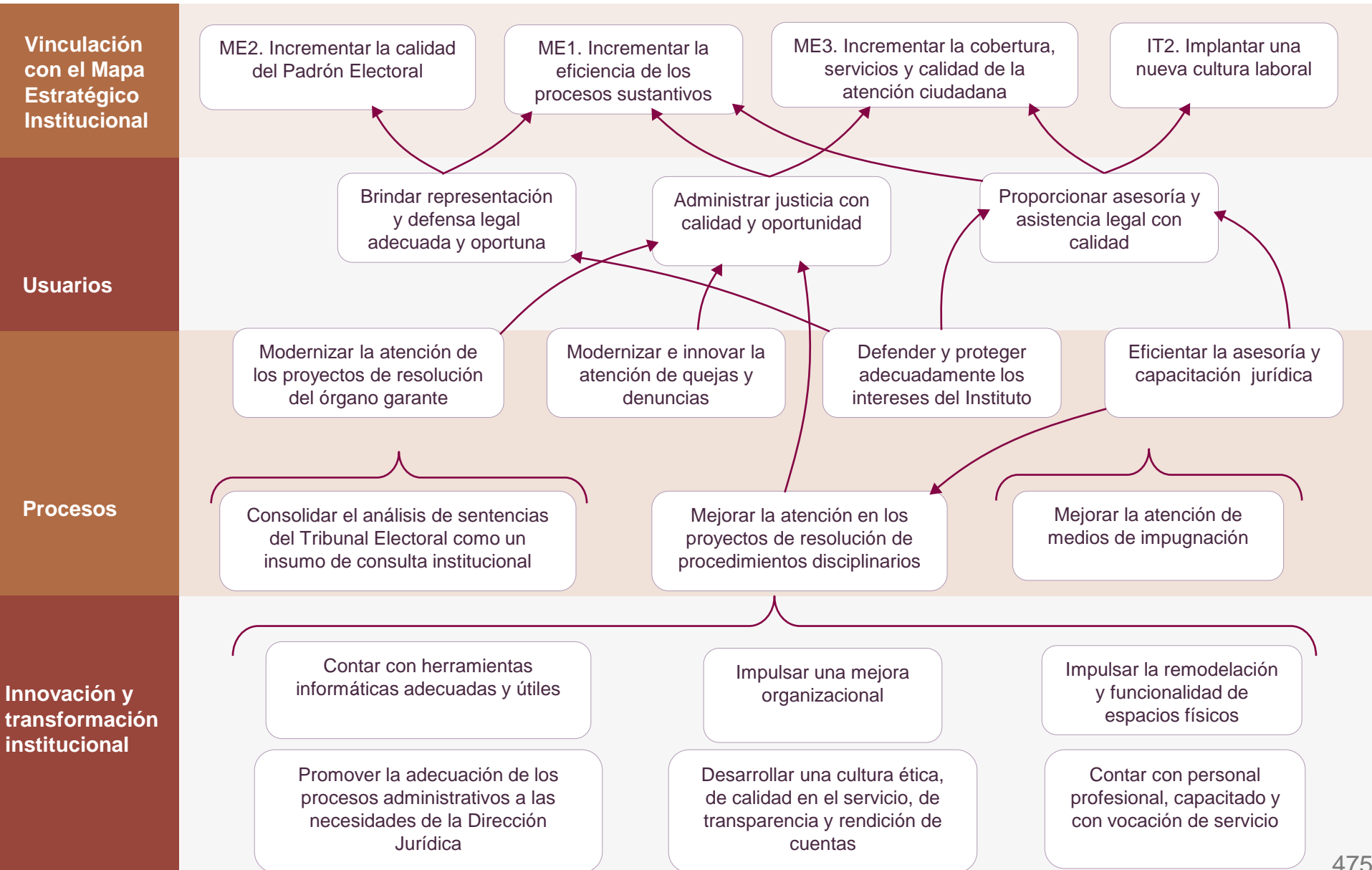
---

Subdirección de  
Normatividad y  
Procedimientos (DESPE)



- La gestión de los Procedimientos Administrativos es crítica ya que a raíz del estatuto, la subdirección es instructora de los procedimientos administrativos de los miembros del Servicio Profesional Electoral sujetos a sanciones
- Una actividad adicional que debería ejecutar a raíz del Estatuto reformado en 2010 es la conciliación, esta actividad no se encuentra definida en la estructura del área
- Se considera necesario revisar la atribución del área de gestionar inconformidades al proceso de Evaluación del Desempeño ya que a pesar de tener un enfoque jurídico para resolverlos no participa en la definición de los lineamientos del proceso y se enfrentan a cuestiones técnicas del proceso durante las inconformidades como lo es la interpretación subjetiva de las competencias

# Mapa Estratégico Dirección Jurídica 2015






# **E.- Anexos - Ejercicio de cumplimiento de funciones**

# Hallazgos del cumplimiento de funciones por dirección (1/2)

	Hallazgos	Cumplimiento
Dirección de Instrucción Recursal	<ul style="list-style-type: none"> <li>La alineación de las funciones de las subdirecciones al manual de organización es alta, sin embargo, actividades como análisis de resoluciones, supervisión de cumplimiento de resoluciones y capacitación en materia de impugnación se encuentran ubicadas en áreas diferentes a las establecidas</li> <li>No existen actividades que hayan sido identificadas fuera de las funciones del manual de organización</li> </ul>	
Dirección de Normatividad y Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una alta alineación de las actividades a aquellas descritas en el manual de organización</li> <li>Por otro lado, se identificó un alto porcentaje de actividades realizadas que no se encuentran documentadas en el manual tales como asesoría a comités y juntas y supervisión de actividades de diversos órganos</li> </ul>	
Dirección de lo Contencioso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las funciones se realizan con una alineación significativa de acuerdo al manual de organización</li> <li>Las actividades que afectaron negativamente la alineación son las relacionadas a obligaciones de transparencia, dado que la jefatura de departamento fue trasladada a otra Dirección por la naturaleza de sus funciones</li> </ul>	
Dirección de Quejas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aunque la dirección cuenta con un alto grado de alineación, existen actividades adicionales que no están reflejadas en el manual</li> </ul>	

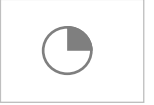
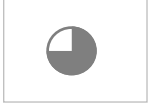
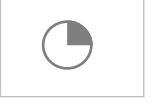


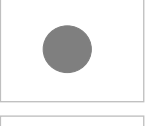

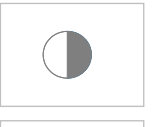
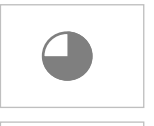



## Hallazgos del cumplimiento de funciones por dirección (2/2)

	Hallazgos	Cumplimiento
Dirección de Asuntos Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>La claridad que existe en los roles y responsabilidades del área, junto con su especialización en temas jurídicos laborales, resultan en un alto nivel de alineación frente a las actividades formales y atribuciones del área</li> </ul>	
Secretaría Técnica Normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Del total de las actividades realizadas, solo el 25% están alineadas con el manual de organización</li> </ul>	
Dirección de Análisis e Integración (DEPyPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección cumple en su totalidad las actividades previstas del taller manual de organización</li> </ul>	
Dirección de Resoluciones y Normatividad (UFRPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección cumple en su totalidad las actividades previstas del taller manual de organización</li> </ul>	



# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Tramitación

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Coordinar la preparación de cédulas y demás documentos necesarios para notificar las resoluciones emitidas por el Consejo General y por la Junta General Ejecutiva.		Elaborar los informes solicitados.	
Establecer coordinación con los órganos internos y externos con quienes se relaciona por razones de trabajo.		Revisar y presentar al Director el anteproyecto de informe circunstanciado respecto de los actos recurridos.	
Revisar el texto de los autos que se emiten en los actos de tramitación y sustanciación de los medios de impugnación.			
Revisar la integración de los expedientes que corresponden a los medios de impugnación, para su resolución.			
Verificar la fijación en estrados de los documentos que deben ser exhibidos durante el tiempo legalmente establecido.			
Analizar el contenido de las resoluciones emitidas por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación."			
Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.			
Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.			



# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Sustanciación

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Revisar y presentar a la Dirección el anteproyecto de informe circunstanciado respecto de los actos recurridos.		Supervisar el seguimiento a las sesiones de las Salas Regionales del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.	
Revisar y presentar a la Dirección los proyectos de requerimientos que deban dirigirse a los recurrentes o a los órganos que hayan remitido el expediente de que se trate.		Supervisar el análisis del contenido de las resoluciones relevantes emitidas por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, en los asuntos en los que el Instituto.	
Revisar y presentar a la Dirección los anteproyectos de improcedencia, sobreseimiento y desechamiento de los medios de impugnación.		Supervisar el seguimiento de Tesis, Jurisprudencias y demás documentos normativos relacionados con los medios de impugnación.	
Revisar que la integración de los expedientes que corresponden a los medios de impugnación interpuestos, contengan los documentos presentados por los recurrentes y aquellos elementos que se estimen necesarios para su resolución.		Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección, acorde con las políticas y programas generales.	
Supervisar la integración de los expedientes que deben quedar en archivo como constancia de lo actuado.			
Establecer coordinación con los órganos internos y externos con quienes se relaciona por razones de trabajo.			
Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.			
Elaborar los informes solicitados.			

Inexistente
 Baja
 Media
 Media-Alta
 Alta
 Actividades no incluidas en el manual




# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Análisis (1/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Dar asesoría a los órganos desconcentrados del Instituto, en lo concerniente a los medios de impugnación que se les presenten.		Supervisar el seguimiento de las sesiones del Consejo General, con la finalidad de prever los alcances jurídicos, en cuanto a los medios de impugnación que pudiesen presentarse como consecuencia de las sesiones.	
Supervisar los anteproyectos de acuerdos de acatamiento emitidos por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.		Capacitar y actualizar al personal de la Dirección Jurídica, así como de los órganos desconcentrados que lo soliciten, en materia de medios de impugnación en el marco de la normatividad aplicable.	
Supervisar que se desahoguen en tiempo y forma los medios de impugnación que se interpongan en contra de actos y resoluciones que emita el Instituto y sus órganos centrales.		Establecer coordinación con los órganos internos y externos con quienes se relaciona por razones de trabajo.	
Supervisar la elaboración de los estudios jurídicos de las sentencias emitidas por las autoridades electorales federales, respecto de los medios de impugnación tramitados ante los órganos centrales del Instituto.		Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección, acorde con las políticas y programas generales.	
Supervisar la atención y desahogo de las consultas que formulen los órganos desconcentrados del Instituto respecto del desahogo y trámite de los medios de impugnación.		Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.	
Supervisar la integración de los expedientes que deben quedar en archivo como constancia de lo actuado.		Presentar el proyecto de políticas y programas de la Dirección de área, así como las actividades en materia de actos recursales del Calendario Anual del Instituto.	
Supervisar que los informes circunstanciados de los medios de impugnación que se interpongan en contra de los actos y resoluciones que emita el Instituto y sus órganos centrales.		Elaborar los informes solicitados.	
Supervisar la sustanciación de los anteproyectos de la resolución de los recursos de revisión que se interpongan en contra de actos o resoluciones emitidos por los órganos desconcentrados.		Coadyuvar en el análisis del contenido de las resoluciones relevantes emitidas por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, en los asuntos en los que el Instituto haya sido parte.	





# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Análisis (2/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Realizar el análisis y sistematización de los criterios, resoluciones y demás aspectos jurídicos relevantes aplicables en materia de impugnación.	
Supervisar la elaboración y, en su caso, la actualización de los manuales para la tramitación de los medios de impugnación electorales.	
Coordinar y ejecutar las actividades relativas al Archivo de Trámite de la Dirección Jurídica, así como el correspondiente a instrucción Recursal.	



# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Abogado Instructor de Procedimientos Administrativos Sancionadores Ordinarios y Especiales

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Establecer coordinación con los órganos internos y externos con quienes se relaciona por razones de trabajo.		Revisar y presentar a la Dirección el anteproyecto de informe circunstanciado respecto de los actos recurridos.	
Coordinar la ejecución de los trámites correspondientes a la integración de los expedientes instrumentados con motivo de los procedimientos administrativos iniciados.		Brindar asesoría a la estructura desconcentrada y a otras áreas del Instituto	
Revisar y presentar a la Dirección el texto de las actuaciones que se emitan con motivo de la instrucción de los procedimientos sancionadores ordinarios y especiales que se presenten.		Impartir capacitación a los órganos que conforman el Instituto	
Revisar los proyectos de requerimientos necesarios para la debida instrumentación de procedimientos administrativos sancionadores.		Revisión de documentos, lineamientos, acuerdos y otros instrumentos emitidos por la institución	
Revisar que la integración de los expedientes relativos a los procedimientos sancionadores, contengan los documentos y elementos necesarios para la resolución.			
Elaborar los informes solicitados.			
Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.			
Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.			



# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Asuntos Penales

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Dirigir la elaboración, a petición de cualquier área del Instituto, de denuncias ante la institución del ministerio público derivadas de procedimientos administrativos.		Establecer y coordinar las estrategias para dar seguimiento a las denuncias presentadas por el Instituto Federal Electoral ante la institución del ministerio público y a las que perjudiquen los intereses de este Instituto.	
Representar al Instituto Federal Electoral ante cualquier autoridad en los juicios instaurados en su contra.		Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.	
Proporcionar la asesoría jurídica que requieran los diversos órganos del Instituto, respecto de la interpretación y aplicación de normas en materia penal.		Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.	
Coordinar y supervisar la elaboración de respuestas relacionadas con las solicitudes de transparencia y acceso a la información pública de la Dirección Jurídica.		Elaborar los informes solicitados.	
Coordinar la elaboración y presentación de las denuncias en materia penal electoral y por delitos patrimoniales que afecten los intereses del Instituto Federal Electoral.		Revisar y presentar a la Dirección el anteproyecto de informe circunstanciado respecto de los actos recurridos.	
Coordinar las respuestas a los requerimientos de las autoridades jurisdiccionales y solicitudes de autoridades administrativas, respecto a la información contenida en la base de datos del Registro Federal de Electores.			
Revisar los proyectos para la aplicación del procedimiento a seguir en los casos de extravío de faltante de un documento electoral (formato de credencial para votar con fotografía, recibo de credencial, formato único de actualización, etcétera).			
Establecer y coordinar estrategias para que en los asuntos que se encuentran en trámite se determine su prosecución o archivo.			

Inexistente 
 Baja 
 Media 
 Media-Alta 
 Alta 
 Actividades no incluidas en el manual

# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de lo Contencioso

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Representar al Instituto ante cualquier tipo de autoridad o particulares en los procedimientos contenciosos en materia civil, administrativa, de amparo y de cualquier otra naturaleza jurídica distinta a la electoral.		Coordinar la obtención, sustitución o revocación de los poderes notariales que otorgue el Secretario Ejecutivo, conforme a las facultades conferidas.	
Verificar que se lleven a cabo las investigaciones requeridas por las áreas internas del Instituto o para el desahogo de las consultas planteadas.		Recibir y canalizar las notificaciones que se reciban en relación a la suspensión de los derechos político-electorales de los ciudadanos y remitirlas para su registro, en coadyuvancia con la Secretaria Técnica Normativa del Registro Federal de Electores.	
Proporcionar la asesoría jurídica que requieran los diversos órganos del Instituto, respecto de la interpretación y aplicación de normas en materias civil, mercantil, administrativa, de amparo y otras materias jurídicas.		Diseñar e instrumentar mecanismos de seguimiento de la sustanciación de los juicios civiles, mercantiles, administrativos de amparo y otras materias promovidos ante las autoridades jurisdiccionales, de conformidad con lo establecido por las leyes aplicables.	
Supervisar y revisar la ejecución de las actividades que, en cumplimiento a las obligaciones en materia de Transparencia y Acceso a la Información, debe realizar el Instituto, así como la sustanciación de los recursos e incidentes que, de conformidad con la ley y reglamento de la materia, sean procedentes.		Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.	
Revisar los oficios de petición y dictamen que en su caso remitan los órganos centralizados y desconcentrados del Instituto Federal Electoral y asesorar en los procedimientos legales en materia civil, mercantil, administrativa, de amparo en órganos delegacionales y subdelegacionales.		Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.	
Realizar en coordinación con las áreas competentes, los trámites correspondientes ante autoridades locales y federales para la regularización de inmuebles.		Elaborar los informes solicitados.	
Analizar y dar respuesta a los requerimientos de las autoridades jurisdiccionales y las solicitudes formuladas por diversas autoridades administrativas, así como de los ciudadanos respecto de la información contenida en el Padrón Electoral.		Revisar y presentar a la Dirección el anteproyecto de informe circunstanciado respecto de los actos recurridos.	
Coadyuvar con la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores en las cancelaciones e inhabilitaciones de ciudadanos en sus derechos políticos.			









Inexistente
 Baja
 Media
 Media-Alta
 Alta
 Actividades no incluidas en el manual

# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Convenios y Contratos (1/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Revisar y validar los proyectos de opinión respecto al contenido jurídico de los documentos que le remitan para su análisis las diversas unidades administrativas del Instituto.		Supervisar el registro y archivo de los contratos, convenios, anexos técnicos, de carácter administrativo, civil y mercantil entre otros.	
Revisar los proyectos de opinión sobre las consultas jurídicas que le sean planteadas.		Coordinar y supervisar la elaboración de los formatos y manuales necesarios para la celebración de diversos actos jurídicos como contratos, convenios de colaboración, anexos técnicos, entre otros.	
Verificar y coordinar que se proporcione asesoría en las materias de su competencia a los diversos órganos del Instituto.		Coordinar la revisión y validación de los anteproyectos de resoluciones, acuerdos, contratos, anexos técnicos y demás instrumentos legales que solicitan los diversos órganos del Instituto para someterlos a la consideración del Director Jurídico.	
Supervisar la atención y desahogo de las consultas y requerimientos de normatividad solicitados por los distintos órganos del Instituto, así como el estudio y análisis que sustenten las respuestas a los mismos.		Coordinar la revisión y validar el contenido jurídico de los contratos y convenios en materia de adquisiciones y obra pública que suscriba el Instituto.	
Vigilar que la revisión de los diversos instrumentos legales se efectúe en estricto apego a la normatividad establecida.		Participar como asesor en los Comités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto, de Obras Públicas, de Bienes Muebles, y en los Subcomités que se deriven de los mismos.	
Vigilar la sistematización y actualización de la legislación en general, para uso y consulta de las diversas áreas del Instituto.		Supervisar que se asesore a los Comités de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Instituto, de Obra Pública y Bienes Muebles, así como a los subcomités que se deriven de los mismos, de conformidad con los lineamientos establecidos.	
Supervisar la revisión de proyectos de contratos y convenios de carácter administrativo, civil y mercantil que remitan las diversas áreas del Instituto.		Supervisar la revisión y validación del contenido de convenios o acuerdos de colaboración en materia electoral, anexos técnicos y demás instrumentos legales relativos que solicitan los diversos órganos del Instituto, para someterlos a la consideración del Director Jurídico.	
Supervisar el análisis y desahogo de consultas en materia contractual que sean requeridas.		Supervisar el registro y archivo de los convenios de colaboración, anexos técnicos, entre otros.	



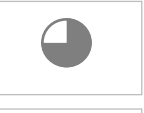
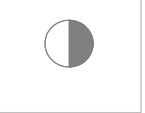
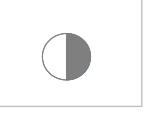
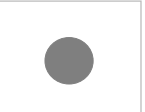



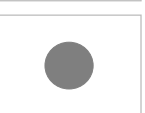

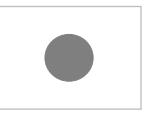
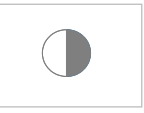
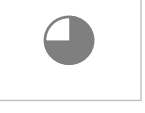

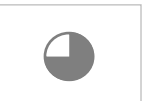


## Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Convenios y Contratos (2/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Supervisar la revisión y validación de los anteproyectos de convenios de apoyo y colaboración en materia electoral, anexos técnicos y demás instrumentos legales relativos que solicitan los diversos órganos del Instituto para someterlos a la consideración del Director Jurídico.	
Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.	
Elaborar los informes solicitados.	
Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.	
Revisar y presentar a la Dirección el anteproyecto de informe circunstanciado respecto de los actos recurridos.	
Supervisar los trámites de registro encaminadas a obtener el número ISBN ante el Instituto Nacional de Derecho de Autor	
Supervisar los trámites tendientes a los registros de marca, tramitados ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	
Elaborar proyectos de respuesta a las consultas o informes que requiera la Contraloría General del Instituto en los procedimientos de inconformidad o conciliación presentados por los proveedores o licitantes	

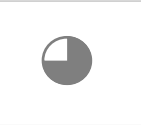




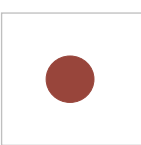

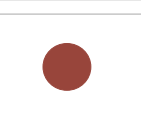

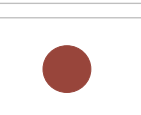
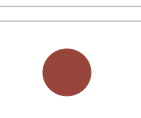
 Inexistente
  Baja
  Media
  Media-Alta
  Alta
  Actividades no incluidas en el manual

# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Consulta (1/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Revisar y presentar a la Dirección, los proyectos de opinión respecto del contenido jurídico de los documentos que remitan para su análisis, las diversas unidades administrativas del Instituto.		Coordinar la integración sistemática de los acervos de legislación y jurisprudencia en materia electoral.	
Establecer las normas, criterios técnicos, lineamientos y metodología para el desahogo de las consultas.		Supervisar la elaboración de los proyectos de dictamen para el nombramiento de los Directores Ejecutivos y titulares de Unidades Técnicas del Instituto; para someterlos a la consideración del Director Jurídico.	
Supervisar la elaboración de materiales de contenido jurídico-electoral que coadyuven en el desahogo de las consultas que se presenten.		Establecer coordinación con los órganos internos y externos con quienes se relaciona por razones de trabajo.	
Coordinar la atención y desahogo de las consultas y requerimientos de asesoría jurídico - electoral que se presentan, así como el estudio y análisis que sustentan las respuestas a los mismos.		Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.	
Supervisar la elaboración de los documentos de trabajo de las sesiones de la Comisión de Reglamentos, así como de las reuniones de trabajo a las que asiste la Dirección de Normatividad y Contratos.		Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.	
Supervisar la compilación y sistematización del acervo legal y hemerográfico de la Dirección en materia jurídico-electoral.		Desarrollar, implantar y en su caso modificar medidas, para modernizar y simplificar los métodos y procesos de trabajo de su área.	
Supervisar la elaboración de estudios comparativos de las instituciones y procedimientos electorales estatales.		Supervisar la integración de los informes periódicos de la Dirección Jurídica.	
Verificar la actualización y sistematización de la legislación en general, para uso y consulta de las diversas áreas del Instituto.		Elaborar los informes solicitados.	



## Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Consulta (2/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Coordinar la elaboración y revisar el contenido de la síntesis informativa de las publicaciones incluidas en el Diario Oficial de la Federación, que sean de interés para las diferentes áreas del Instituto Federal Electoral.		Asistir como representante en diversos órganos colegiados del Instituto	
Supervisar el seguimiento de las sesiones del consejo General		Supervisión de la elaboración de proyectos de resolución del Órgano Garante de la Transparencia y el Acceso a la Información	
Supervisar el seguimiento de las sesiones del Tribunal Electoral		Supervisión de la elaboración de órdenes del día, minutas y demás documentos necesarios para el desarrollo de las sesiones del Órgano Garante	
Supervisar la actualización de bases de datos sobre el control y registro de acuerdos, dictámenes y resoluciones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva			
Supervisar la elaboración de estudios solicitados por las áreas del Instituto			
Supervisar el cumplimiento de todas las actividades derivadas de la función de Secretaría Técnica del Órgano Garante			
Supervisar el seguimiento y registro de actividades del Calendario Integral del Proceso Electoral Federal			
Supervisar el seguimiento y cumplimiento de los proyectos de la Dirección de Normatividad			












# Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Asuntos Laborales (1/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución	Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Llevar a cabo la representación del Instituto ante cualquier tipo de autoridad o particulares en los procedimientos laborales.		Supervisar la elaboración de proyectos de acuerdos de designación de algún integrante de la Junta General Ejecutiva para la sustanciación o resolución del recurso de inconformidad.	
Representar al Instituto Federal Electoral ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación y otras autoridades en los juicios instaurados en su contra en materia laboral.		Revisar el contenido de los documentos elaborados para la atención de consultas, en los aspectos laborales.	
Coordinar la ejecución de los trámites correspondientes a la integración de los expedientes instrumentados con motivo de los procedimientos administrativos iniciados.		Supervisar la revisión de los proyectos de instrumentos jurídicos en el ámbito laboral.	
Revisar y presentar al Director el texto de los proyectos de resoluciones que deban emitirse en los procedimientos disciplinarios instruidos a miembros del Servicio y en recursos de inconformidad contra resoluciones dictadas en el procedimiento administrativo seguido contra el personal de la rama administrativa.		Supervisar la revisión de proyectos de acuerdo que serán sometidos para la aprobación tanto de la Junta General Ejecutiva, como del Consejo General.	
Establecer comunicación y coordinarse con el personal de los órganos internos de las unidades administrativas del Instituto para la atención de los asuntos.		Revisar el contenido de los documentos elaborados para la atención de consultas, en los aspectos laborales.	
Supervisar que se lleven a cabo investigaciones requeridas por las áreas internas del Instituto o para el desahogo de las consultas planteadas.		Supervisar la realización de los trámites necesarios ante las instancias y órganos competentes para el desahogo de los diversos asuntos relacionados con la materia laboral.	
Proporcionar la asesoría jurídica que requieran los diversos órganos del Instituto, respecto de la interpretación y aplicación de normatividad en materia laboral.		Coordinar y supervisar la sustanciación, resolución y notificación de las resoluciones y recursos en materia laboral.	
Coordinar la elaboración y revisar el contenido de los proyectos de resolución que se elaboran en los procedimientos disciplinarios seguidos en contra de algún miembro del Servicio, determinando la sanción correspondiente con base en las normas establecidas.		Proponer estrategias para la atención de los asuntos en materia laboral en el Instituto y/o verificar su aplicación.	

Inexistente
 Baja
 Media
 Media-Alta
 Alta
 Actividades no incluidas en el manual

## Cumplimiento de funciones de acuerdo al Manual de Organización 2009 – Subdirección de Asuntos Laborales (2/2)

Funciones Manual de Organización 2009	Ejecución
Dar seguimiento a la sustanciación y cumplimiento de resoluciones emitidas por las diversas autoridades en materia de trabajo.	
Supervisar la ejecución de las notificaciones derivadas de los procedimientos disciplinarios, así como de los recursos de inconformidad interpuestos en contra de dichos procedimientos; establecer la comunicación necesaria para obtener el apoyo de los órganos desconcentrados para llevar a cabo las citadas notificaciones.	
Coadyuvar en la elaboración del Programa de Trabajo de la Dirección.	
Supervisar que las disposiciones legales, normas y lineamientos aprobados, se cumplan en las unidades administrativas bajo su adscripción.	
Elaborar los informes solicitados.	
Supervisar el control de los asuntos de trámite, de manera que se determine su prosecución o archivo.	
Representación o defensa legal ante autoridades administrativas y procedimientos de esa misma índole, en asuntos que son o debieron resolverse en jurisdicción laboral.	



# **XI. Diagnóstico organizacional – Dirección del Secretariado**

# A. Entendimiento

## Para el diagnóstico de la Dirección del Secretariado analizamos la normatividad y las bases de datos del personal, así como otros documentos relevantes

Documentos Analizados	
Nombre	Descripción
Manual de Organización General 2009	Descripción de puesto asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político electorales
Reglamento Interior del IFE	Reglamento interior de trabajo
Plantilla proporcionada por el Instituto Abril 2013	Compensación Anual Total de los colaboradores
Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio 2013	Estrategias orientadas a mejorar la eficacia, eficiencia, transparencia y racionalidad en la planeación, programación y presupuestación de los recursos del Instituto
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

## Asimismo, se levantó información a través de 9 entrevistas con los principales funcionarios del área de Dirección del Secretariado en el nivel central

---

Entrevistas		
	Nombre	Puesto
1	Jorge Eduardo Lavoignet	Director del Secretariado
2	Juan Carlos Cuervo	Director de coordinación y análisis
3	Silvia Lucía González	Director de apoyo a órganos centrales
4	Gilberto Guzmán	Subdirector de planeación
5	José Alfredo García	Subdirector de apoyo técnico y logístico

# La Dirección del Secretariado tiene 2 grandes iniciativas que despliega a través de 8 objetivos operativos que contribuyen a la misión y visión del Instituto

Misión IFE

Visión IFE

Proyectos de la Dirección del Secretariado

Desarrollo de los valores democráticos, promoción de la participación ciudadana y la educación cívica

Proyectos Específicos

**1. Ordenamientos Electorales** - Dotar a las oficinas centrales y órganos desconcentrados del Instituto de los elementos jurídicos necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.

**2. Elaboración de la Memoria del Proceso Electoral Federal 2011-2012-** La Memoria es el documento más completo que busca testimoniar los hechos y eventos que ocurrieron en el desarrollo del Proceso Electoral Federal 2011- 2012, así como un documento que sirva como una fuente permanente de consulta para que los investigadores, académicos, estudiantes, funcionarios, trabajadores del Instituto, militantes de los partidos políticos y para la ciudadanía en general, tengan a la mano todas las acciones realizadas por el IFE durante dicho proceso.

Objetivos operativos

1

Mantener el funcionamiento en la elaboración y publicación de las actas aprobadas por el Consejo General y la Junta General Ejecutiva

2

Mantener actualizado el Archivo del Consejo General y la Junta General Ejecutiva

3

Mantener el funcionamiento en el seguimiento del cumplimiento de acuerdos y resoluciones del Consejo General y Junta General Ejecutiva

4

Mantener la publicación de la Gaceta Electoral en la página de internet del Instituto

5

Realizar la compilación y la publicación de los números de la Gaceta Electoral del Instituto

6

Mantener el funcionamiento en el seguimiento de las actividades relevantes de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas

7

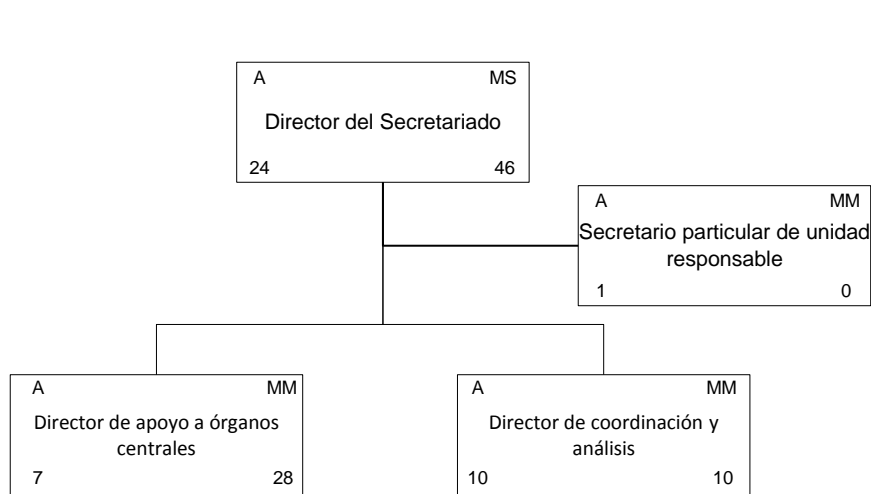
Asegurar el apoyo logístico y técnico a las sesiones del Consejo General y sus Comisiones así como a la Junta General Ejecutiva.

8

Realizar las funciones del Comité de Información Instituto Federal Electoral.

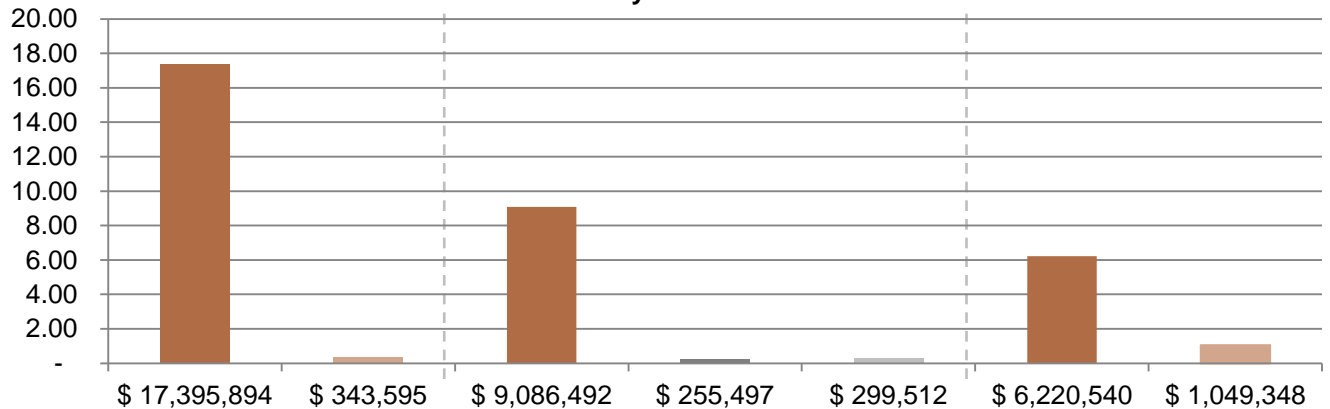
# La Dirección del Secretariado actualmente opera con 69 colaboradores, de los cuales el 33.3% son niveles de MM y MS con un costo de nómina aproximado de \$34.6 mdp

Rama	A	MS	Tipo de mando
	Nombre del Puesto		
Total de MM y MS	10	19	Total de TO



	NC	Costo Total Mdp
MM y MS	24	\$20.6
TO CENTRAL (1)	46	\$14.0
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>\$34.6</b>

Distribución de personal y costo por área MS y MM



Dirección de Apoyo a Órganos Centrales

Dirección de Coordinación y Análisis

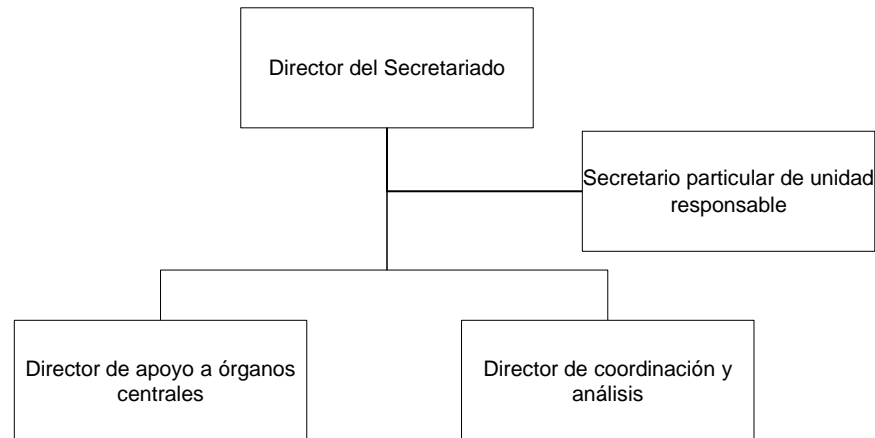
Dirección y Apoyo Administrativo

Costo del área MDP	<b>\$34.6</b>	\$17.7	\$9.6	\$10.7
MM y MS% sobre \$ total	<b>59.2%</b>	26.0%	19.1%	14.1%



## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 3 hallazgos principales relacionados con el modelo de operación que ofrecen oportunidades de modernización y redistribución de recursos



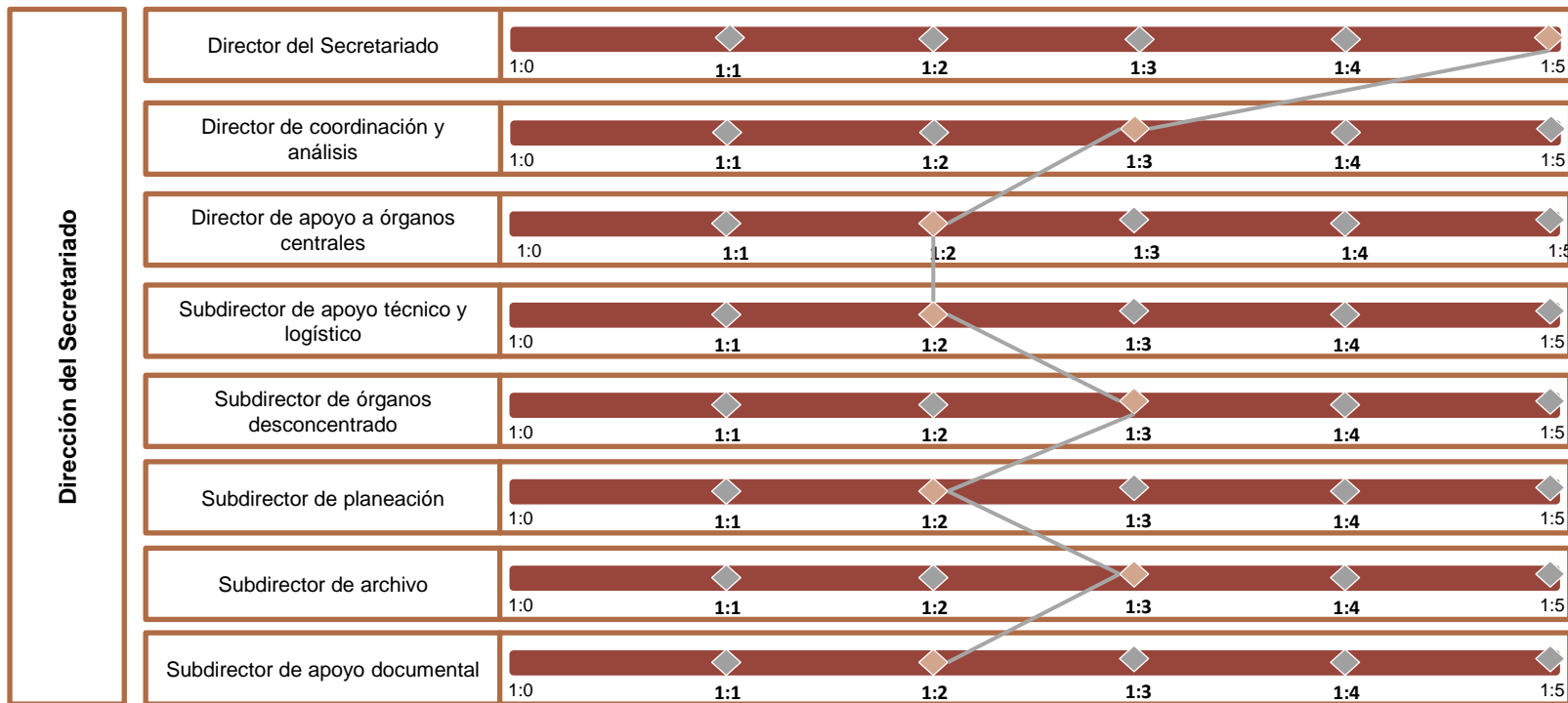
Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Tramo de control estrecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con un tramo de control reducido de 1:2 y 1:3, diferente a los tramos de control de mejores prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar la configuración del área considerando una estructura menos jerárquica y ampliando los tramos de control</li> </ul>
2. Roles y responsabilidades no diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe una clara definición de roles y responsabilidades en puestos de la misma subdirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminar las duplicidades existentes entre los diferentes niveles de la organización</li> </ul>
3. Procesos Fragmentados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los procesos están divididos entre diferentes áreas, generando posibles redundancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con una estructura organizacional que integre los procesos del área, de tal forma que cada área sea responsable de la totalidad de uno o más procesos</li> </ul>

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 1**

Tramo de control estrecho

# Los tramos de control de la Dirección del Secretariado son muy reducidos lo que ocasiona que se generen ineficiencias operativas

El tramo de control para los directores y subdirectores del área es el siguiente:



- La Dirección del Secretariado se encuentra altamente jerarquizada lo que dificulta la operación y comunicación dentro del área
- La moda en el tramo de control es de 1:2, representando un número mínimo de personal a cargo de los directores y subdirectores, lo que reduce la claridad de las responsabilidades operativas en todos los niveles
- El Director del Secretariado cuenta con el tramo de control más amplio de 1:5. Sin embargo, tres de los puestos de su línea de reporte son considerados como de "soporte", por lo que su tramo de control efectivo es de 1:2

# Comparando el tramo de control de la Dirección de Secretariado con mejores prácticas se encuentra una desalineación significativa

## Tendencias de modernización administrativa



### Tendencia

- Acotación de niveles jerárquicos mediante la redefinición de responsabilidades para alcanzar una entrega oportuna de servicios

### Posibles beneficios

- Mayor enfoque en resultados
- Estructura de gestión oportuna y eficiente
- Mejor interacción entre áreas

- El tramo de control considerado como mejor práctica es de 1:6



- Se requiere contar con un tramo de control más amplio que permita crear una estructura con menores niveles jerárquicos mejorando la interacción dentro del área y la eficiencia de la misma

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 2**

Roles y responsabilidades no diferenciados

# Se identificó que no existe una diferenciación significativa entre las funciones de los directores, subdirectores y jefes de departamento en ciertas funciones (1/4)

A continuación se presenta el análisis de las funciones duplicadas del Director de apoyo a órganos centrales con respecto a su línea de reporte

Funciones	SDA	JDAJGE	JDACG	JDVEEA	SDAD	JDID	JDRE
Coordinar la elaboración del orden del día de las sesiones de la Junta y del Consejo General tomando como base la información proporcionada por cada una de las instancias responsables del Instituto, así como los antecedentes homólogos.					●		
Supervisar la ejecución de los procedimientos relacionados con la celebración de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.							
Coordinar la realización de las actividades previas, durante y después de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva que correspondan al ámbito de su competencia.							
Coordinar la recepción y distribución de los documentos en medios digitales elaboradas por las diversas instancias del Instituto, para las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.					●	●	
Supervisar la elaboración de guiones para el desarrollo de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva, en apoyo al Consejero Presidente y Secretario de dichos órganos colegiados.					●	●	
Supervisar la elaboración de las tomas de protesta de nuevos integrantes del Consejo General designados por las instancias competentes.				●	●		
Coordinar la preparación de antecedentes de los asuntos agendados en el orden del día de las sesiones del Consejo General, a fin de apoyar tanto al Secretario del Consejo como al Consejero Presidente o cualquier otro integrante del Consejo durante el desarrollo de las sesiones.							
Formalizar los Acuerdos y Resoluciones aprobados por el Consejo General y la Junta General Ejecutiva, asignándoles una clave de control e identificación integrada con el número arábigo progresivo que corresponda, seguido por el año de su aprobación.							
Supervisar el registro de las votaciones formuladas por los Consejeros Electorales para la aprobación de los Acuerdos y Resoluciones aprobadas para insertarlas en los documentos aprobados.					●		



Función Duplicada

Fuente: Manual de Organización 2009

## Se identificó que no existe una diferenciación significativa entre las funciones de los directores, subdirectores y jefes de departamento (2/4)

Funciones	SDA	JDAJGE	JDACG	JDVEEA	SDAD	JDID	JDRE
Coordinar la integración de los Acuerdos y Resoluciones aprobados por el Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.					●		
Supervisar para firma del Consejero Presidente y del Secretario del Consejo los Acuerdos y Resoluciones aprobados.					●		
Coordinar las notificaciones realizadas, sólo por lo que respecta a los integrantes del Consejo General, de los Acuerdos y Resoluciones aprobados tanto los que se aprueban sin cambios como aquéllos que son objeto de engorse.							
Coordinar la elaboración de las versiones estenográficas del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.	●		●	●			
Coordinar la elaboración de los Proyectos de Acta de las sesiones al Consejo General y la Junta General Ejecutiva para su envío a los integrantes de dichos órganos colegiados, a fin de que, en su caso, emitan observaciones.				●			
Coordinar y supervisar la integración de las Actas de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.	●				●		
Coordinar con la Dirección de Coordinación y Análisis de la Dirección del Secretariado, el envío a la Unidad Técnica de Servicios de Informática de la publicación en las páginas de internet, intranet y de transparencia del Instituto de los Acuerdos Resoluciones y Actas aprobados por el Consejo General y la Junta General Ejecutiva.	●		●	●			
Coordinar las gestiones necesarias para la publicación en el Diario Oficial de la Federación de los Acuerdos y Resoluciones aprobados por el Consejo General, y en su caso los que determine la Junta General Ejecutiva y otras dependencias del Instituto, con excepción de aquellos que solicite la Contraloría General.							
Coordinar la elaboración del seguimiento de las publicaciones de los acuerdos, resoluciones y dictámenes del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva en el Diario Oficial de la Federación.				●			
Coordinar la integración al archivo de la documentación generada en las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.							



Función Duplicada

Fuente: Manual de Organización 2009



## Se identificó que no existe una diferenciación significativa entre las funciones de los directores, subdirectores y jefes de departamento (3/4)

Funciones	SDA	JDAJGE	JDACG	JDVEEA	SDAD	JDID	JDRE
Supervisar la instrumentación de mecanismos para la guarda, custodia y conservación de los archivos del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.							
Coordinar la elaboración de certificaciones vinculadas con la documentación correspondiente al ámbito de su competencia.	●		●				
Supervisar la atención de solicitudes de información relacionadas con documentación del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva que formulen los propios integrantes del Consejo General o bien, las diversas instancias del Instituto; así como las Solicitudes vinculadas con el ámbito de su competencia, en materia de transparencia y acceso a la información.							
Solicitar materia vinculadas con el ámbito de su competencia de Transparencia y Acceso a la Información Pública.							
Coordinar la evaluación del Calendario Integral y el avance físico que sirven de base para la elaboración de los informes trimestrales y anuales de la Dirección de Área.							
Coordinar la elaboración de los informes trimestrales y anuales de la Dirección de Área para su integración a los Informes de la Dirección del Secretariado que se someten a consideración del Consejo y de la Junta.							
Coordinar la elaboración del Catálogo de documentos y de la Guía Simple de Archivo del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.	●						
Coordinar la elaboración de las versiones estenográficas solicitadas por las Comisiones del Consejo General, así como por diversas dependencias del Instituto.	●		●	●			
Coordinar la elaboración de los trabajos especiales que solicita el Director del Secretariado.							
Acordar con el Director del Secretariado los asuntos correspondientes al ámbito de su competencia.							



Función Duplicada

Fuente: Manual de Organización 2009

## Se identificó que no existe una diferenciación significativa entre las funciones de los directores, subdirectores y jefes de departamento (4/4)

Funciones	SDA	JDAJGE	JDACG	JDVEEA	SDAD	JDID	JDRE
Coordinar las acciones necesarias para proporcionar el apoyo técnico y logístico para la celebración de las sesiones del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva, así como para el desarrollo de diversos eventos del Instituto dentro y fuera de sus instalaciones.							
Organizar y coordinar el funcionamiento de las Unidades Administrativas bajo su adscripción.							
Vigilar que las disposiciones legales y reglamentarias se cumplan en las Unidades Administrativas bajo su adscripción							
Coordinar la elaboración de las Políticas y Programas Generales de la Dirección de Área.							

- Se identificaron 15 funciones que tienen una posible duplicidad de funciones, principalmente por ser actividades de supervisión, coordinación y revisión

## Se identificó que no existe una diferenciación significativa entre las funciones de los directores, subdirectores y jefes de departamento en ciertas funciones (1/2)

A continuación se presenta el análisis de las funciones duplicadas del Director de Coordinación y Análisis con respecto a su línea de reporte

Funciones	SDOD	JDOL	JDOD	SDP	JDPM	JDASA
Coordinar la propuesta de políticas y programas generales de la dirección.				●		
Controlar y dirigir la elaboración del Calendario Anual de Actividades.	●		●			
Coordinar y supervisar la actualización de información del Consejo General y la Junta General Ejecutiva disponible en el Sistema de Red.						
Controlar y dirigir la elaboración de los resúmenes analíticos de cada uno de los puntos del orden del día de la sesión de Consejo General a efecto de tener elementos necesarios que coadyuven en la forma en que estos serán desahogados en seno del Consejo General.	●					
Coordinar la sistematización de las solicitudes de compromisos que se generan en las sesiones de Consejo General y de la Junta General Ejecutiva y realizar el seguimiento correspondiente para su debido cumplimiento.						
Diseñar la elaboración de informes y diversos documentos para las Comisiones del Consejo General donde la Dirección del Secretariado tenga participación directa.			●			
Coordinar la elaboración del calendario de actividades relevantes que se desarrollan en el Instituto durante los procesos electorales.	●					
Consolidar la integración y revisión de los informes trimestrales, anuales y el Avance Físico del Sistema Institucional de Información de la Junta General Ejecutiva, con base en las aportaciones que presentan las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, para su posterior presentación al Consejo General.	●	●	●	●		●
Coordinar, vigilar y sistematizar la recepción e integración de información que presenta el Secretario Ejecutivo al Consejero Presidente del Consejo General del Instituto Federal Electoral, respecto de los informes mensuales de actividades realizadas por los órganos desconcentrados del Instituto.	●					



Función Duplicada

Fuente: Manual de Organización 2009

## Se identificó que no existe una diferenciación significativa entre las funciones de los directores, subdirectores y jefes de departamento en ciertas funciones (2/2)

Funciones	SDOD	JDOL	JDOD	SDP	JDPM	JDASA
Coordinar el envío de circulares y oficios dirigidos a los Vocales Ejecutivos de las 32 Juntas Locales Ejecutivas y 300 Juntas Distritales Ejecutivas.						
Coordinar la elaboración del directorio de Juntas Locales y Distritales Ejecutivas.	●	●				
Establecer comunicación expedita con los vocales de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas del país..						
Coordinar el recibo, el análisis y la remisión de la información que sea solicitada a través del Sistema INFOMEX-IFE.				●	●	
Vigilar la elaboración del trabajo en materia de diseño respecto a la legislación electoral.						
Vigilar la elaboración de formatos electrónicos para diversas actividades de la dirección.						

- Se identificaron 9 funciones que tienen una posible duplicidad de funciones, principalmente por ser actividades de supervisión, coordinación y revisión



Función Duplicada

## Los acrónimos que se utilizaron para el análisis de duplicidades se enlistan a continuación

---

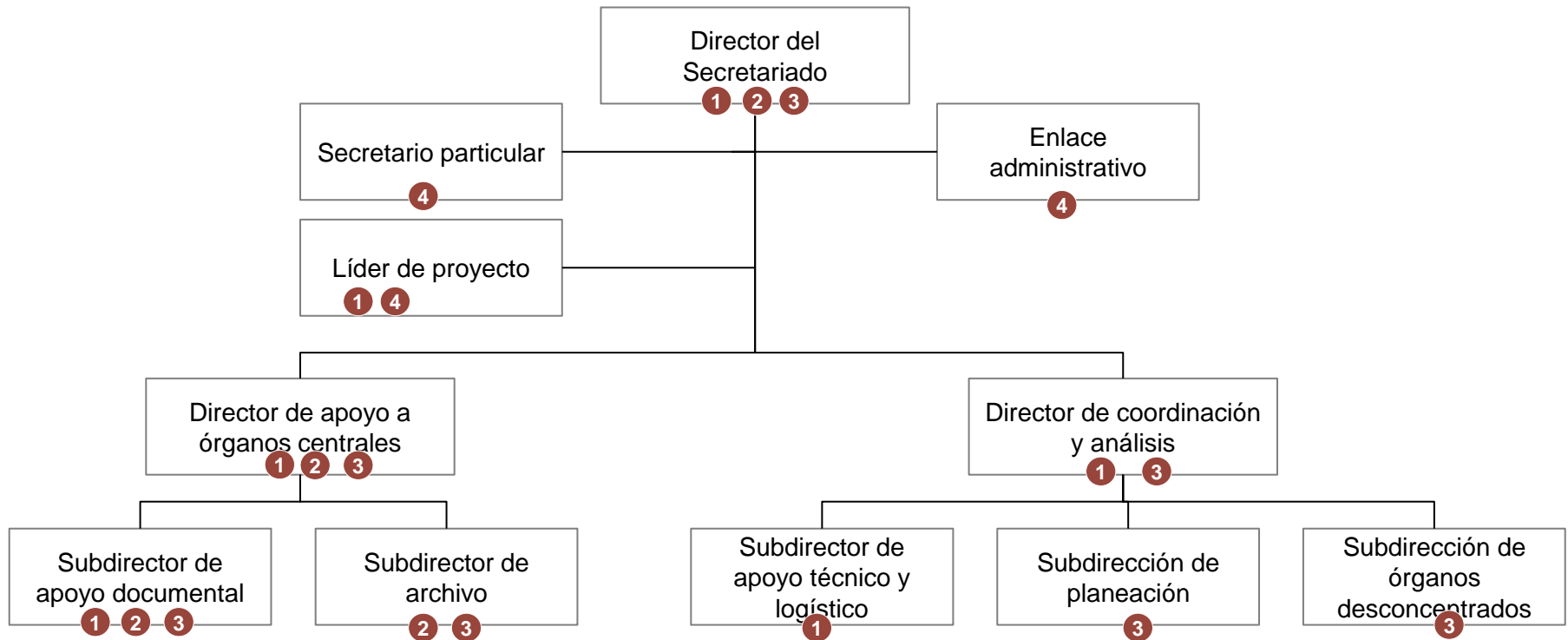
<b>SDA</b>	Subdirección de Archivo	<b>SDOD</b>	Subdirección de Órganos Desconcentrados
<b>JDAJGE</b>	Jefe de Departamento de la Junta General Ejecutiva	<b>JDOL</b>	Jefe de Departamento de Órganos Locales
<b>JDACG</b>	Jefe de Departamento del Archivo del Consejo General	<b>JDOD</b>	Jefe de Departamento de Órganos Distritales
<b>JDVEEA</b>	Jefe de Departamento de Versiones Estenográficas y Elaboración de Actas	<b>SDP</b>	Subdirección de Planeación
<b>SDAD</b>	Subdirección de Apoyo Documental	<b>JDPM</b>	Jefe de Departamento de Planeación de Métodos
<b>JDID</b>	Jefe de Departamento de Integración de Documentos	<b>JDASA</b>	Jefe de Departamento de Análisis y Seguimiento de Acuerdos
<b>JDRE</b>	Jefe de Departamento de Reproducción y Envío		

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 3**

Procesos fragmentados

# Se definió una arquitectura de procesos para mapear en el primer y segundo nivel de la estructura, la interacción de los puestos en los procesos del área

## Arquitectura de Procesos de la Dirección del Secretariado



Fuente: Entrevistas

# De acuerdo al mapeo de los procesos en la estructura se identificó que se cuenta con procesos fragmentados que pueden originar redundancias en el área

## Preparación

- En este proceso las dos direcciones de esta área se encuentran involucradas
- La Dirección de apoyo a órganos centrales tiene las principales actividades dentro de esta actividad, ya que es responsable de la preparación de la documentación que se requiere en las sesiones
- La Dirección de coordinación y análisis es responsable de la preparación del lugar de las sesiones
- Por orden organizacional deberían encontrarse todas las actividades de este proceso bajo una misma línea de mando

## Desarrollo

- La principal actividad de este proceso es la documentación de las decisiones tomadas durante las sesiones
- Este proceso se encuentra realizado únicamente por la Dirección de apoyo a órganos centrales
- Al contar con un procesos bajo una misma línea de mando se facilita el desarrollo de las actividades, mejorando significativamente los resultados del proceso

## Seguimiento

- Este proceso se origina una vez que la sesiones han finalizado y tiene como objetivo dar a conocer los acuerdos y revisar que se cumplan en los tiempos establecidos
- En este proceso las dos direcciones de esta área se encuentran involucradas
- La Dirección de apoyo a órganos centrales es responsable de la documentación de los acuerdos y de la publicación en la gaceta electoral y en el Diario Oficial de la Federación cuando se requiere
- La Dirección de coordinación y análisis es responsable de la difusión de los acuerdos a las áreas del Instituto

## Actividades de soporte

- En este proceso se realizan todas las actividades de soporte administrativo para el área
- Se encuentran tres puestos dedicados a estas actividades que son una línea de reporte directo a la Dirección del Secretariado



## **C. Resumen de Hallazgos e Impactos**

## Resumen de Hallazgos

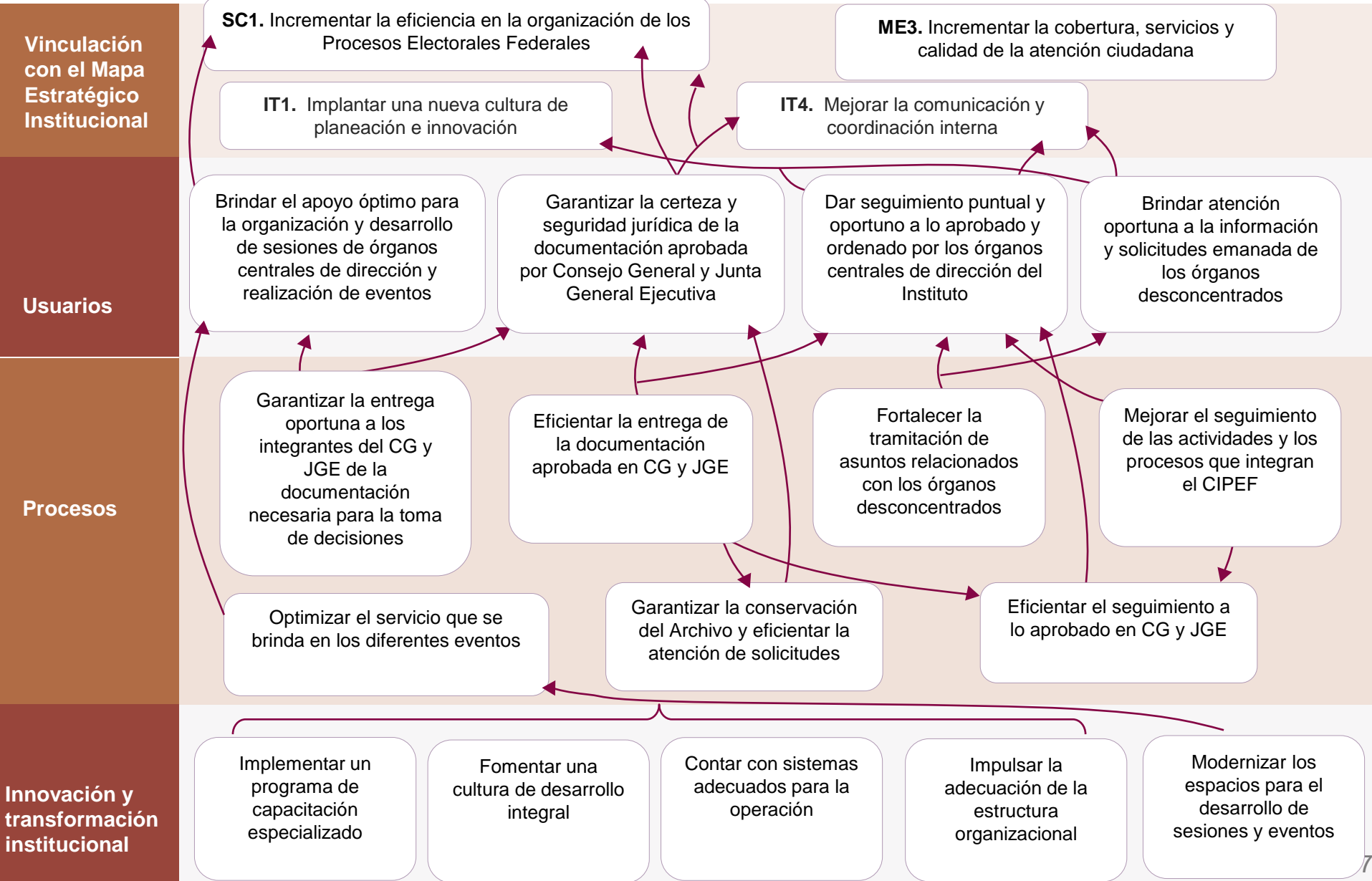
---

### Conclusiones por hallazgo

1. La Dirección del Secretariado cuenta con tramos de control demasiado reducidos, por lo que se requiere contemplar una nueva estructura con tramos de control más amplios que permitan una mejor interacción entre los diferentes puestos, con el objetivo de contar con una estructura organizacional ágil y más eficiente.
2. Se identificaron duplicidades en algunas de las funciones, principalmente cuando se encuentran dos niveles de la organización con el rol de supervisión, coordinación o revisión, lo que implica tener una estructura organizacional con mayor enfoque a la revisión que a la operación. Se requiere contar con una estructura organizacional más plana que permita eliminar las duplicidades existentes.
3. La estructura organizacional actual no cuenta con áreas que sean responsables de un proceso de principio a fin, lo que dificulta el desarrollo de las actividades y puede originar redundancias que se traducen en duplicidades dentro de la misma Dirección. Por la naturaleza de esta área, se recomienda contar con una estructura por procesos que permita reducir el tramo de control, mejorar el seguimiento de la operación y tener un responsable organizacional por uno o más procesos de forma integral

## **D. Soporte Estratégico**

# Mapa Estratégico Dirección del Secretariado 2015



## **XII. Diagnóstico organizacional – UTP**

# **A. Entendimiento**

## Para el análisis de la UTP, se obtuvo información de documentos existentes y se realizaron entrevistas con los principales funcionarios del área

### Documentos Analizados

Nombre	Descripción
Plan Estratégico Institucional 2012-2015	Estrategia institucional de mediano plazo
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Reglamento Interior	Normas que regulan el funcionamiento de la estructura orgánica del Instituto
Manual de Organización 2009	Descripción de labores asignadas por cada unidad responsable
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

### Entrevistas

	Nombre	Puesto
1	José Luis Rodríguez Herrera	Director de la Unidad Técnica de Planeación
2	Oswaldo Sinuhé Fontes Bravo	Director de Planeación Estratégica
3	Enriqueta Plasencia Salinas	Director de Soporte a la Ejecución
4	Alfredo Hernández Sánchez Mejorada	Coordinador de Innovación y Mejora de la Gestión
5	Alfonso Juan Carlos Cortés Méndez	Líder de Proyecto 2P1
6	Beatriz Tovar Guerrero	Líder de Proyecto 2P2

# La UTP tiene un objetivo específico que despliega a través de 6 vertientes de trabajo, mismas que contribuyen al logro de la misión y visión del Instituto

IFE

Misión

Visión

Misión  
UTP

Articular el esfuerzo en materia de planeación, tendiente al logro de los fines superiores del Instituto, mediante la evaluación y actualización de sus procesos operativos, que propicien su desarrollo armónico con uso racional de recursos, tanto humanos como materiales, lo mismo en el nivel central como en sus órganos desconcentrados

Objetivo  
Específico  
UTP

Ser aliados estratégicos para la planeación, innovación y desarrollo de los procesos institucionales tanto a nivel central como en Órganos Desconcentrados

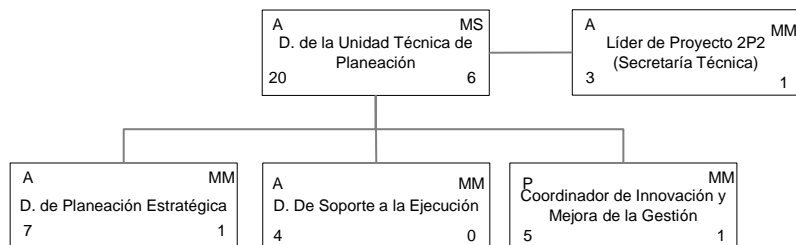
Vertientes de  
trabajo  
UTP

1. Diseñar y coordinar la operación y actualización del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación del Instituto (SIPSEI)
2. Coordinar la implementación de la Planeación Estratégica Institucional 2011-2015
3. Implantar el uso de la Metodología en Administración de Proyectos para permitir un mejor seguimiento, medición y evaluación de la Cartera Institucional de Proyectos
4. Diseñar y coordinar la implementación de un modelo organizacional orientado a procesos que permita eficientar la operación institucional
5. Implementar y desarrollar el sistema de indicadores institucionales para apoyar la evaluación institucional
6. Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas alineando la planeación institucional con el uso de los recursos



# La UTP actualmente opera con 26 colaboradores, de los cuales el 77% son niveles de MM y MS con un costo nómina aproximado de \$23.5 Mdp anuales

Rama	A	MS	Tipo de mando
	Nombre del Puesto		
Total de MM y MS	10	19	Total de TO

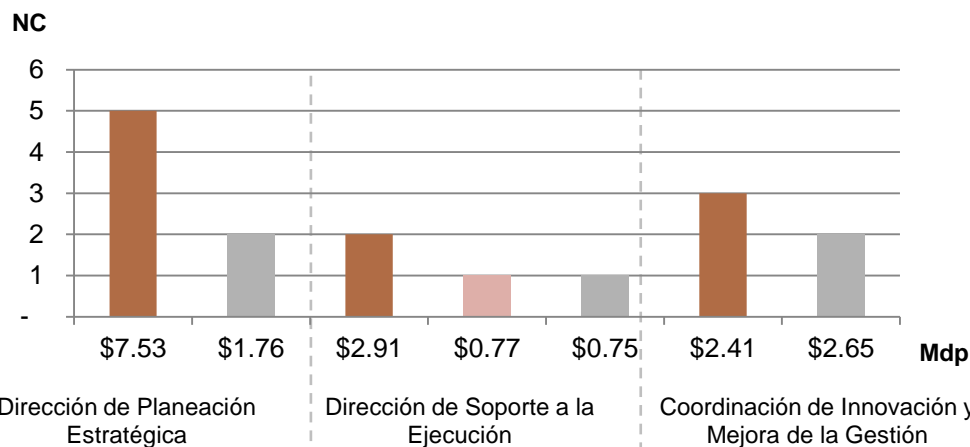
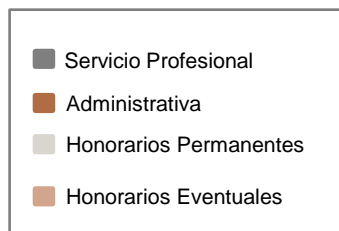


	Núm. Colaboradores	Costo Total (mdp)
<b>MM y MS</b>	20	\$23.5
<b>TO</b>	6	\$1.79
<b>TOTAL</b>	26	\$25.29

Detalle de costos

Nota: Adicionalmente se identificaron 9 colaboradores TO contratados por proyecto hasta el cierre del presente año

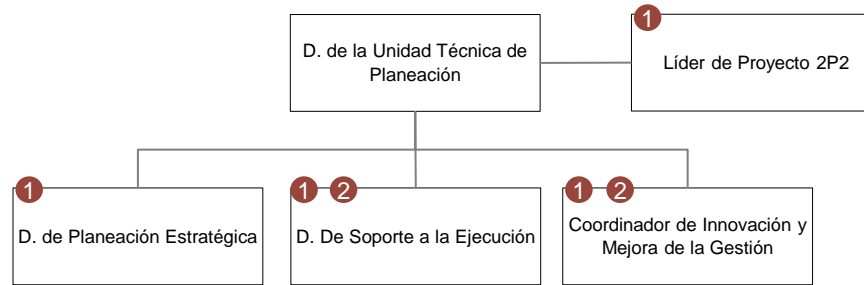
**UTP**  
(Estructura de gestión) <sup>(1)</sup>



UTP	Dirección de Planeación Estratégica	Dirección de Soporte a la Ejecución	Coordinación de Innovación y Mejora de la Gestión	
Costo por área <sup>(1,2)</sup>	\$25.3	8.53	4.4	5.3
MM y MS% sobre NC total área	77%	33.7%	17.4%	20.94%
MM y MS% sobre \$ total área	93%	27%	15.4%	23%

## **B. Diagnóstico**

# Se identificaron 2 hallazgos principales que indican áreas de oportunidad en cuanto a la definición del rol de la Unidad y al alcance de sus funciones



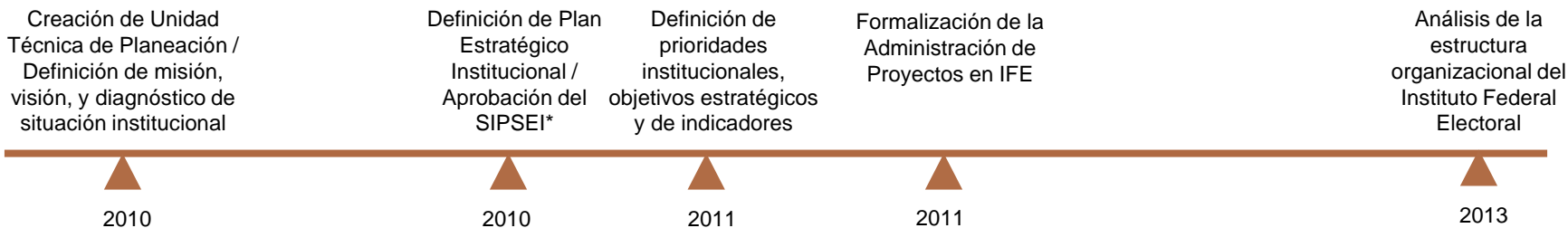
Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Dispersión en el enfoque de la función	Actualmente la UTP distribuye sus actividades en los 6 componentes contenidos en el SIPSEI, adicionalmente se contempla abarcar 2 actividades adicionales, aspecto que dispersa los esfuerzos y disminuye la profundidad de acción en cada uno	Definición de rol y alcance de las funciones de la Unidad Técnica de Planeación
2. Definición del rol y claridad en el alcance de la Dirección de Soporte a la Ejecución	El rol de la Dirección de Soporte a la Ejecución contempla actuar como una Oficina de Administración de Proyectos; sin embargo, la estructura actual no permite prestar el apoyo con el nivel de profundidad adecuado	Clarificación del rol de la Dirección de Soporte a la Ejecución

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 1**

Dispersión en el enfoque de la función

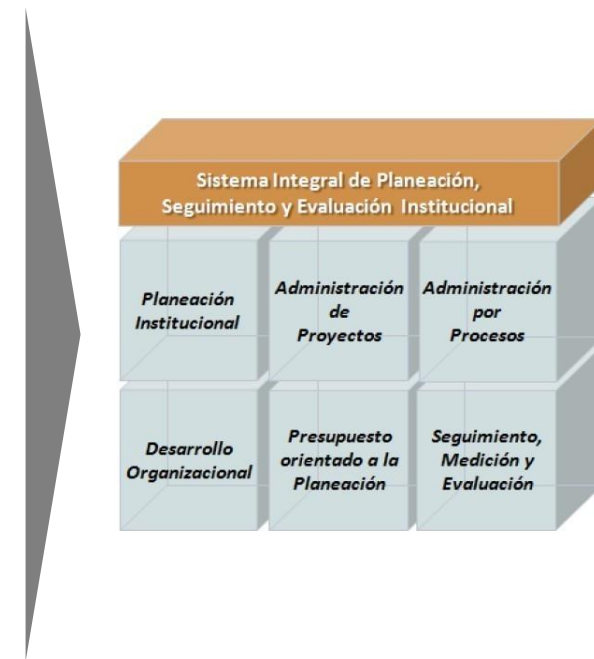
# La UTP nace de la necesidad de generar nuevos esquemas de planeación que apoyen la estrategia de modernización y transformación en todo el Instituto

## Línea de tiempo de la Unidad Técnica de Planeación



Desde su creación, la UTP estableció en el Reglamento Interior los principales puntos de acción, que a través del Sistema Integral de Planeación, Evaluación y Seguimiento (SIPSEI), fortalecen las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico realizado en 2010 al igual que mejoran las capacidades que responden a la estrategia de modernización del Instituto.

Coordinar la construcción de la visión estratégica a largo plazo, así como las actividades inherentes o derivadas del SIPSEI	Administrar la información que se genere acerca del cumplimiento de los planes, programas y proyectos institucionales	Proponer e impulsar estrategias de vinculación que favorezcan la coordinación de los órganos desconcentrados con los órganos centrales del Instituto
Proponer los lineamientos metodológicos que orienten la correcta alineación de los instrumentos de planeación con el rumbo estratégico	Coadyuvar en el diseño e implantación de la formulación del anteproyecto de presupuesto y en la integración de proyectos	Concertar convenios de colaboración y proyectos estratégicos dentro de los procesos de planeación y mejoramiento de la administración
Brindar apoyo técnico y asesoría en la formulación de sus políticas, programas y proyectos	Apoyar a la DEA, en el proceso de planeación y evaluación financiera del Instituto y la viabilidad de los proyectos institucionales	Proponer instrumentos normativos para la elaboración eficaz y eficiente de las políticas y programas generales
Proponer la implementación de políticas, programas y proyectos de no discriminación	Apoyar en capacitación de metodologías de innovación administrativa y el desarrollo de mejores prácticas	



## El SIPSEI cuenta con 6 principales componentes, de los cuáles 4 se realizan en conjunto con otras áreas del instituto

Componente	Objetivos	Área Compartida
Planeación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que la planeación en sus múltiples variantes (estratégicas, tácticas y operativas), se constituya como un componente fundamental de la cultura organizacional, siendo el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas y actores institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
Administración de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalizar a esta disciplina como una práctica generalizada que permita un mejor control, seguimiento, medición y evaluación de la cartera institucional de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>URs – Desarrollo de proyectos</li> </ul>
Administración por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>
Presupuesto Orientado a la Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar sustancialmente las asignaciones presupuestales y el ejercicio del gasto con una alineación a la Planeación Institucional, incrementando la transparencia en el uso de los recursos presupuestales autorizados anualmente al Instituto y favoreciendo la rendición de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEA – DRF</li> <li>DEA - DRMS</li> </ul>
Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la evolución Institucional, a través de la innovación en el desarrollo de sus actividades, del impulso al desarrollo de su capital intelectual y de la administración del conocimiento, que acompañada de un programa de desarrollo de competencias y gestión del cambio, aporte a la construcción de una nueva cultura laboral y mejore y optimice el desempeño institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEA - DP</li> </ul>
Seguimiento, Medición y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auspiciar la rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos públicos, a través de una valoración objetiva del desempeño institucional bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de políticas, planes, estrategias, objetivos, proyectos y metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DESPE</li> </ul>

# La dispersión del enfoque en 6 diferentes componentes impide a la UTP contar con el avance y profundidad de análisis adecuado para cada uno de ellos





Componente	Situación/Alcance Actual	Alcance Pendiente de Concluir	Avance	RI*
Planeación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación plan institucional 2011-2015</li> <li>Implementación del sistema 'Strategy' (planeación estratégica, táctica y operativa)</li> <li>Apoyo en realización de mapas estratégicos de las áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad de rol en temas de planeación y comunicación del mismo</li> <li>Implementación de metodología de planeación en las URs</li> </ul>		✓
Administración de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuación de metodología PMI a las necesidades del instituto</li> <li>Uso de sistema 'PMWeb' para fines de seguimiento de alto nivel a los proyectos</li> <li>Capacitación a enlaces en metodologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del rol de Administración de Programas</li> <li>Profundidad de análisis y evaluación del avance de los proyectos</li> </ul>		✓
Administración por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a las áreas para diseño y documentación de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solamente se han realizado pilotos de diseño de procesos (DERFE)</li> <li>Documentación de al menos el 20% de los procesos del instituto (procesos críticos)</li> <li>Implementación de metodología de procesos</li> </ul>		✓
Presupuesto Orientado a la Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de mapas estratégicos que incluyen proyectos y objetivos operativos, lo que apoya la generación del presupuesto</li> <li>Apoyo en dimensionamiento de proyecto para realización de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad de rol en temas de presupuesto y comunicación del alcance a las áreas</li> <li>Acuerdo de alcance de rol con la Dirección de Recursos Financieros y la Dirección de Recursos Materiales y Servicios de la DEA</li> </ul>		✓
Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto de análisis de estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdo de alcance de rol con las áreas involucradas en Desarrollo Organizacional</li> <li>Definición de funciones relacionadas</li> </ul>		✗
Seguimiento, Medición y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de alto nivel a proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad y comunicación del rol</li> <li>Profundidad de análisis para la medición y evaluación del funcionamiento de las áreas</li> </ul>		✓



✓ Includo en el Reglamento Interior

✗ No includo en el Reglamento Interior

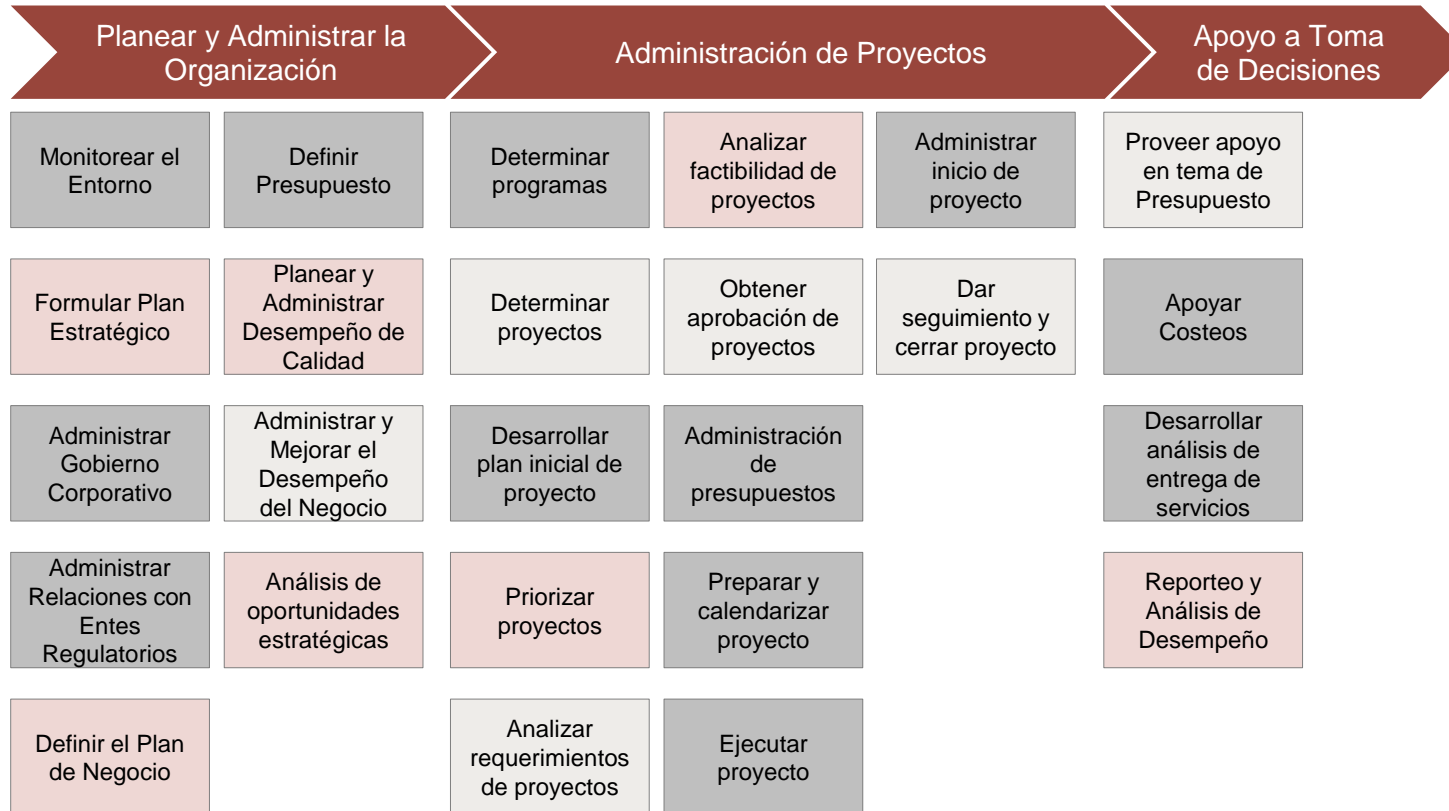
## Adicionalmente, se ha propuesto incluir en su portafolio las actividades de Auditoría y Comunicación Interna, aumentando la dispersión de sus funciones

Componente	Situación/Alcance Actual	Alcance Pendiente de Concluir	Avance	RI*
Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de Sistema de Auditoría Interna para dar seguimiento a los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalizar la generación del sistema</li> <li>Implementación del Sistema</li> </ul>		
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente la función se encuentra en Secretaría Ejecutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de rol, funciones e implementación</li> </ul>		



# Mediante un comparativo con prácticas líderes se identificó que aún cuando la UTP cubre las funciones básicas de planeación, existen brechas importantes

## Cadena de valor de actividades clave según prácticas líderes de planeación



## Funciones realizadas adicionales a funciones típicas de planeación

- Administración por Procesos
- Desarrollo Organizacional
- Auditoría Interna
- Comunicación Interna

Actividad típica de planeación realizada en la UTP

Actividad típica de planeación NO realizada en la UTP

Actividad de planeación compartida con área externa a la UTP

Actividad realizada por la UTP no considerada como actividad típica de planeación

# La amplitud de temas, a nuestro juicio, no ha permitido a la UTP alcanzar un nivel de madurez óptimo en el desarrollo de sus funciones de planeación y proyectos

La UTP se encuentra en un proceso gradual de madurez dentro de los temas que le han sido asignados dentro del SIPSEI

## Matriz de Madurez para Planeación

Evaluación del nivel de madurez, basado en las capacidades internas y prácticas líderes

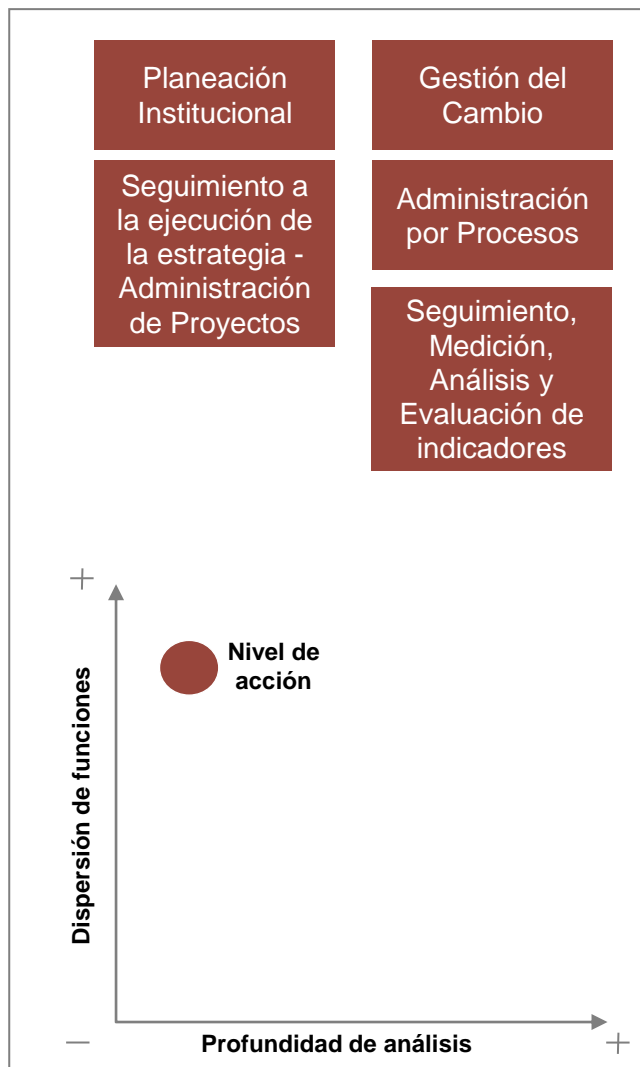
Evaluación de Madurez					
Categoría Proceso	Inmaduro / Inexistente	Elemental	Desarrollo	Maduro	Práctica Líder
Desarrollo de Visión Integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe planeación estratégica o cualquier planeación es a corto plazo, y reactiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque de planeación estratégica sólo cuenta con una revisión anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque de planeación estratégica es incremental - "¿Dónde estamos ahora?, ¿Qué podemos hacer para ser mejores?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión de mediano plazo - "¿dónde queremos estar en el siguiente, o en los siguientes 2 años, y qué necesitamos hacer para llegar ahí?"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque de largo plazo - "¿Dónde queremos estar en los siguientes 5 años?, ¿Qué necesitamos hacer, para llegar ahí?"</li> </ul>
Diagnóstico de la Situación Actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planeación estratégica carece de un diagnóstico de la situación actual para posicionar a la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan análisis de mercado identificando la posición de organización dentro del Sector, con base en indicadores cualitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizan análisis donde se comparan indicadores referenciales de la industria con la situación actual de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planeación estratégica se retroalimenta de diagnósticos internos y externos anualmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La planeación estratégica es flexible y es realineada periódicamente con base en retroalimentación de diagnósticos internos, externos y "benchmarks"</li> </ul>
Desarrollo de Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>No son definidas estrategias que brinden soporte a la Visión de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los imperativos estratégicos son vagamente definidos y no tienen una clara dirección estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los imperativos estratégicos se encuentran alineados a la visión y cuentan con indicadores específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los imperativos estratégico son desarrollados y evaluados con base en el análisis de múltiples escenarios e indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los imperativos estratégicos son claros y se encuentran totalmente alineados a la Visión en múltiples dimensiones</li> </ul>
Planeación de Implementación de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>El enfoque de planeación estratégica sólo cuenta con una revisión anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son generados planes de trabajo y programas para el desarrollo de iniciativas con base en métricas de tiempo, costo, calidad y porcentaje de avance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las iniciativas cuentan con planes de trabajo y programas definidos, ligados a presupuestos; son identificadas redundancias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una coordinación manual de los programas de la organización, con base en un modelo de administración de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una PMO y herramientas tecnológicas que permiten ejecutar y coordinar proyectos y programas en múltiples dimensiones</li> </ul>
Seguimiento y Administración de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen indicadores de desempeño ni administración de riesgos ligados a la estrategia y su consecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen indicadores de desempeño financieros los cuales son monitoreados y reportados manualmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración de la estrategia se realiza con base en el monitoreo de indicadores de desempeño y administración de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración de la estrategia cuenta con tableros de desempeño, riesgos, y procedimientos automatizados para reportar el desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración de la estrategia se realiza utilizando un repositorio único de información que permite el monitoreo en múltiples dimensiones</li> </ul>

## Existen dos alternativas para la redefinición del rol y alcance de la UTP a futuro, presentando cada una de ellas beneficios, retos e implicaciones diferentes

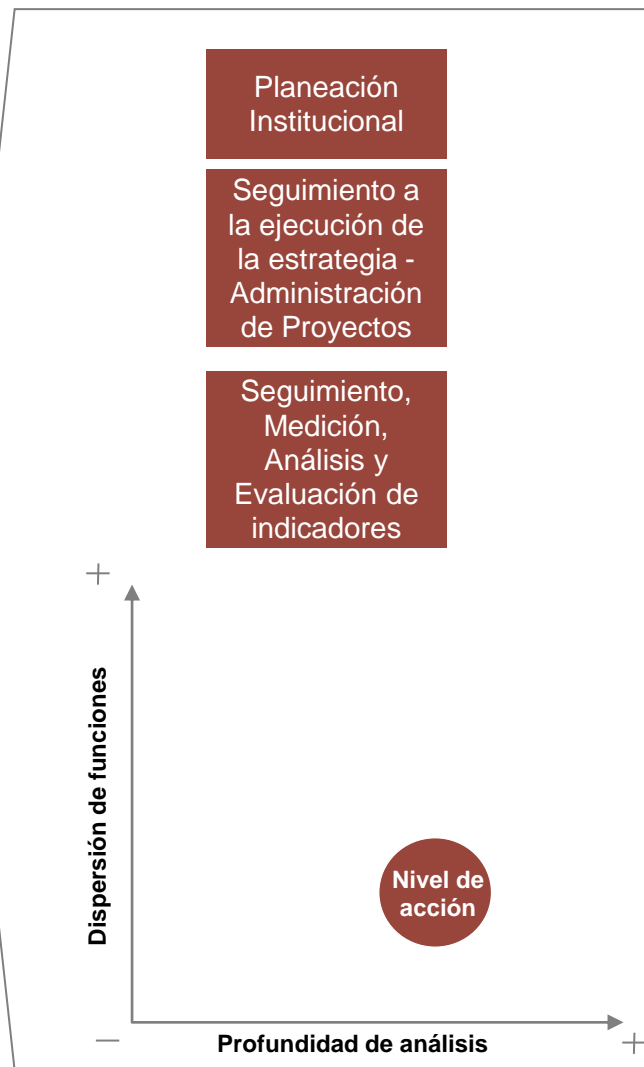
	Oficina de Modernización del Instituto	Oficina de Planeación y Administración de Proyectos
Definición General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad que funcione como un asesor interno que brinde apoyo específico a las áreas del Instituto bajo una amplia gama de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad que se enfoque en actividades de planeación y evaluación del desempeño del Instituto, así como en materia de administración de la cartera de proyectos</li> </ul>
Componentes Considerados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación Institucional</li> <li>• Seguimiento a la ejecución de la estrategia - Administración de Proyectos</li> <li>• Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación de indicadores</li> <li>• Administración por Procesos</li> <li>• Gestión del Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación Institucional</li> <li>• Seguimiento a la ejecución de la estrategia - Administración de Proyectos</li> <li>• Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación de indicadores</li> </ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio alcance de funciones</li> <li>• Apoyo puntual y de corto tiempo</li> <li>• Fortalecer y desempeñar en el IFE las capacidades de procesos y gestión del cambio requeridas para la modernización del Instituto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundidad de análisis</li> <li>• Enfoque de acción</li> <li>• Estabilidad de alcance</li> </ul>
Retos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de funciones</li> <li>• Profundidad de análisis y apoyo</li> <li>• Claridad de rol en el instituto</li> <li>• No se cuenta con atención permanente</li> <li>• Adecuación de estructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundidad de análisis</li> <li>• Enfoque estratégico de la Unidad</li> <li>• Adecuación de estructura</li> </ul>
Implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restructuración de la Unidad</li> <li>• Especialización en amplia gama de funciones</li> <li>• Definición y comunicación del modelo de entrega de servicios</li> <li>• Aumento de cantidad de personal y costo de estructura</li> <li>• Temporalidad de la oficina de modernización en aspectos de procesos y cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restructuración de la Unidad</li> <li>• Especialización de función</li> <li>• Definición y comunicación del modelo de entrega de servicios</li> </ul>

# Con la finalidad de clarificar el rol de la UTP, el Consejo General y la Secretaría Ejecutiva deberán definir cuál debería ser el foco para los próximos años

## Oficina de Modernización del Instituto



## Oficina de Planeación y Administración de Programas



Definición de alcance de funciones de la UTP

## **B. Diagnóstico – Hallazgo 2**

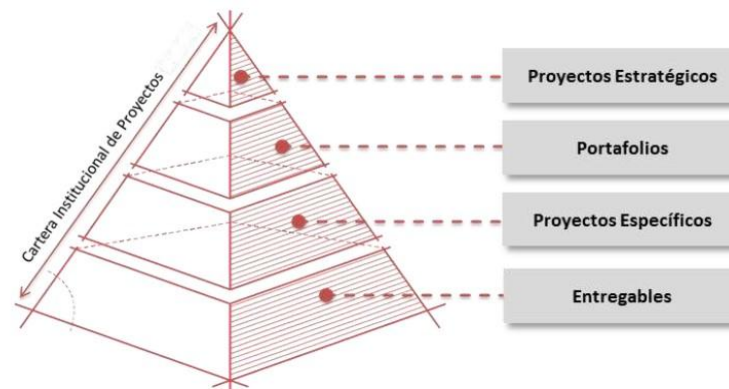
Definición del rol y claridad en el alcance de la Dirección de Soporte a la Ejecución

# La D. de Soporte a la Ejecución nace de la necesidad de fortalecer el diseño, integración, seguimiento y evaluación de la Cartera Institucional de Proyectos

Actualmente, la Cartera Institucional de Proyectos del Instituto está compuesta por 55 proyectos, de los cuáles 4 son considerados como estratégicos.

La estructura de proyectos está basada en niveles de desagregación, siendo el primer nivel el correspondiente a los proyectos estratégicos

El alcance de la cartera institucional no incluye la visibilidad de la totalidad de proyectos desarrollados en el Instituto



El seguimiento y control de los proyectos se realiza a través del sistema 'PMWeb', el cual funciona a través de reportes que presentan tres principales indicadores:

- **Indicador de Avance Físico** - Compara el avance planeado contra el avance real
- **Indicador de Avance de Entregables** - Mide el avance en la conclusión de entregables de los proyectos específicos
- **Indicador de Avance Presupuestal** - Muestra el avance en el ejercicio presupuestal comparado con el presupuesto aprobado

Indicador	Correcto	Necesita Mejorar	No Aceptable
<i>Avance Físico</i>	$\geq 83\%$	$< 83\%$ y $\geq 78\%$	$< 78\%$
<i>Avance Entregables</i>	$\geq 88$	$< 88\%$ y $\geq 85\%$	$< 85\%$
<i>Avance Presupuestal</i>	$\leq 12\%$	$> 12\%$ y $\leq 14\%$	$> 14\%$

Este seguimiento es necesario, sin embargo existe una cantidad importante de indicadores que actualmente no se evalúan y podrían redituarse en una mejor ejecución e integración de los proyectos.

# Adicional a los 4 principales indicadores, existe una serie de indicadores de Administración de Proyectos los cuáles no son considerados actualmente

Tomando como base metodologías de Administración de Proyectos, existen 9 áreas principales a analizar:

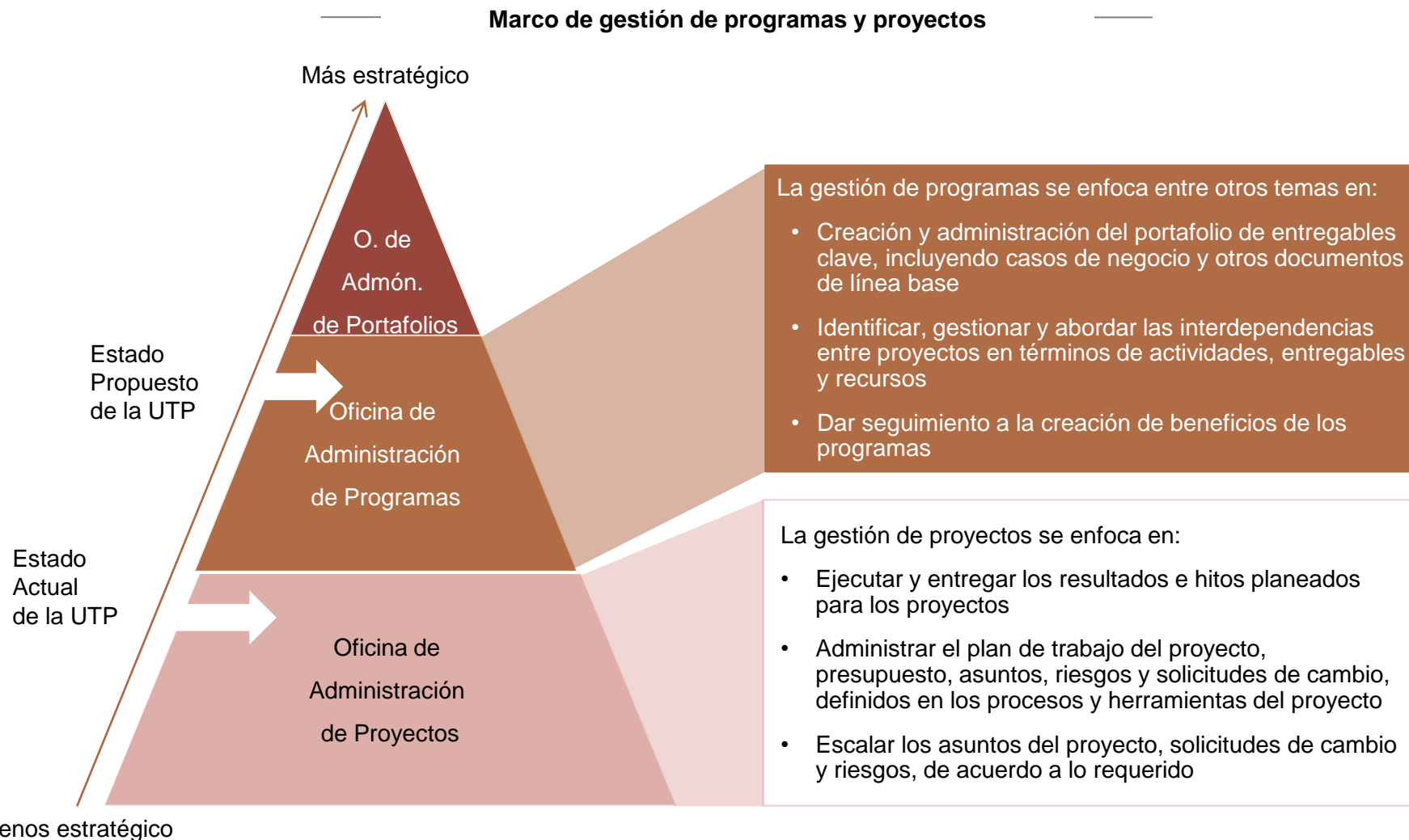
	Descripción	Cumplimiento
Organización (RH)	Generación de la estrategia de organización y el plan de recursos humanos; integra, desarrolla, monitorea y libera al equipo cuando el proyecto finaliza, lo anterior en función de administrar capacidades con los recursos	
Comunicación	Generación del plan de comunicación así como su administración. Ejecución de la comunicación hacia el equipo, patrocinadores y principales audiencias en el ámbito del proyecto	
Proveedores	Elaboración del plan de contrataciones analizando qué puede desarrollarse dentro de la organización y qué debe adquirirse por medio de externos	
Tiempo	Producción del plan de trabajo que incluye los recursos humanos y materiales para desarrollar las tareas del proyecto y analizar las capacidades de la organización. Al inicio de éste se establece un plan de alto nivel mismo que se detalla conforme avanza el proyecto	
Costo	Desarrollo de la estrategia de gestión del costo y elaboración del presupuesto del proyecto, incluye la ejecución, monitoreo y control a lo largo del mismo	
Riesgos	Elaboración del plan de administración de riesgos. Los riesgos son identificados y registrados, analizados cualitativa y cuantitativamente, asimismo se elaboran los planes de acción	
Alcance / Cambios	Establecimiento del alcance del proyecto así como del plan para su gestión. Los entregables que se desarrollan son verificados contra el alcance, que se monitorea y controla constantemente	
Calidad	Desarrollo del plan de calidad, establecimiento de planes de mejora de procesos, métricas y listas de revisión, que se utilizan para el aseguramiento y control de la calidad	
Integración	Producción de la estrategia de integración de las fases y áreas de conocimiento. Se monitorea el desempeño del proyecto y analiza cuándo puede cerrarse una fase para iniciar con la siguiente	

P  
r  
i  
n  
c  
i  
p  
a  
l  
e  
s  
  
K  
P  
I  
s



# Previo a las acciones para mejorar el cumplimiento de la Dirección, es necesario definir el nivel estratégico al que se dará seguimiento a los diferentes proyectos

El alto número de proyectos en la cartera y la estructura reducida de la Dirección de Soporte a la Ejecución, perfila a la UTP a fungir como una Oficina de Administración de Programas.





# La creación de una Oficina formal de Administración de Programas aumentaría el desempeño y rendimiento de los proyectos, dando igualmente mayor visibilidad

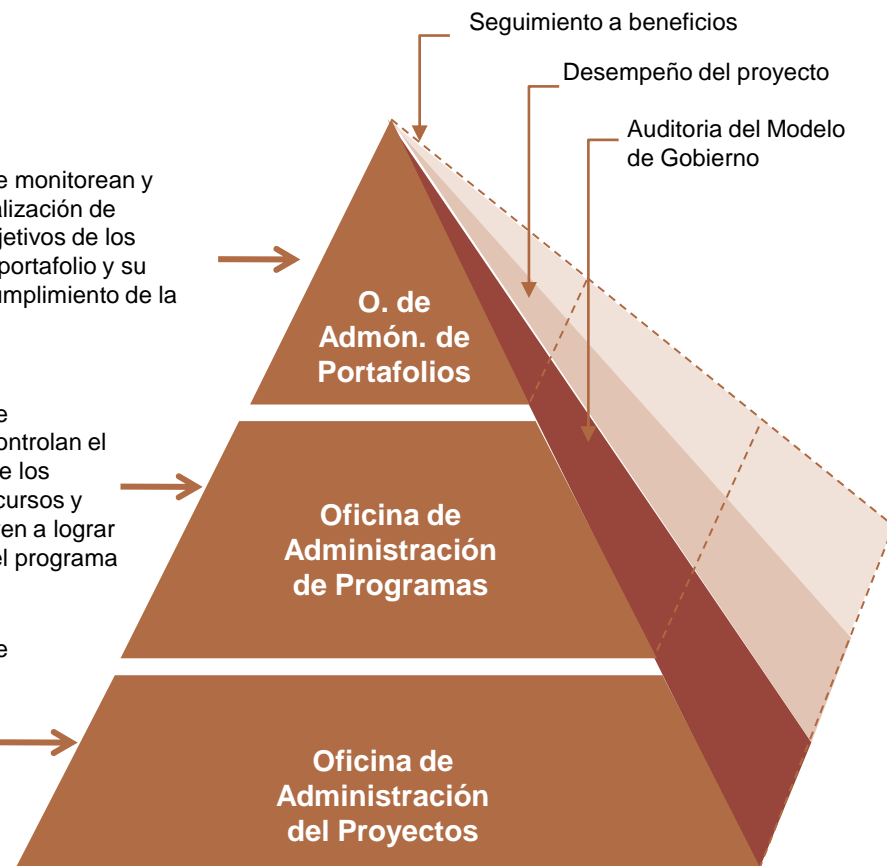
## Niveles de Indicadores

## Tipos de Indicadores

- Indicadores que monitorean y controlan la realización de beneficios y objetivos de los programas del portafolio y su alineación al cumplimiento de la estrategia

- Indicadores que monitorean y controlan el cumplimiento de los objetivos de recursos y cómo contribuyen a lograr los objetivos del programa

- Indicadores que monitorean y controlan el seguimiento puntual de tiempo, alcance, recursos y calidad de cada proyecto en específico



### Seguimiento a Beneficios

- Es el grado de cumplimiento de los objetivos y beneficios esperados
- Se obtienen las bases para replantear los beneficios
- Ejemplos ilustrativos (lista no exhaustiva)
  - Cumplimiento de los objetivos
  - Cumplimiento de beneficios
  - Cumplimiento del retorno a la inversión (ROI)
  - Valor presente neto
  - EVA

### Desempeño del Proyecto

- Grado de cumplimiento en términos de tiempo, alcance, calidad y recursos
- En esta dimensión obtendremos acciones preventivas y correctivas para mejorar el desempeño del proyecto
- Ejemplos ilustrativos (lista no exhaustiva)
  - Avance en tiempo / actividades
  - Valor Ganado / Planificado
  - Variación Costo / Cronograma
  - Asuntos críticos / riesgos sin resolver
  - % Proyectos en tiempo / presupuesto / alcance

### Auditoría del Modelo de Gobierno

- Evalúa el grado de cumplimiento de la adopción del Modelo de Gobierno y de la metodología de PMO
- Estos indicadores nos dan como resultados acciones de mejoras correctivas al Modelo de gobierno
- Ejemplos ilustrativos (lista no exhaustiva):
  - # de formatos completados correctamente
  - # de veces que se entrega a tiempo el avance
  - # de sugerencias de mejora a la PMO
  - # de incumplimientos al Gobierno de la PMO

# En conclusión, recomendamos perfilar a la Dirección de Soporte a la Ejecución como una Oficina de Administración de Programas

## Retos de la Administración de Programas

- Falta de comunicación entre los proyectos y la Oficina de Proyectos
- Duplicidad de actividades causada por falta de coordinación
- Falta de visibilidad en las interdependencias entre los proyectos
- Riesgos y asuntos críticos no identificados o no administrados de forma efectiva y homogénea
- Diferencias en la aplicación de criterios o enfoques para resolver problemas comunes
- Inconsistencia en el uso de métodos, herramientas y prácticas líder en administración de proyectos

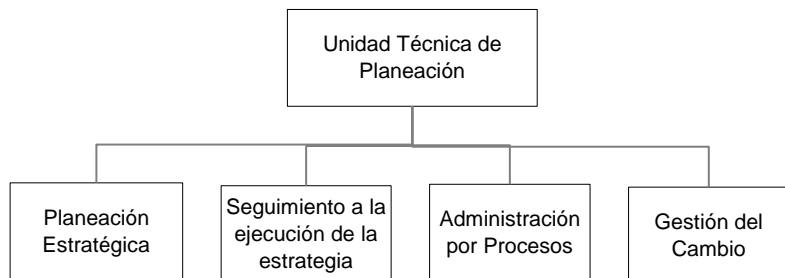
## Beneficios de una Oficina de Administración de Programas

- Comunicación efectiva entre los Líderes de Proyecto de las iniciativas y Dirección de Soporte a la Ejecución
- Coordinación en la ejecución de actividades comunes entre los proyectos
- Visibilidad de las interdependencias entre los proyectos
- Registro y revisión de los riesgos y asuntos críticos comunes para su escalamiento y atención oportuna
- Homologación de criterios o enfoques para la solución de problemas comunes
- Consistencia en el uso de métodos, herramientas y prácticas líder

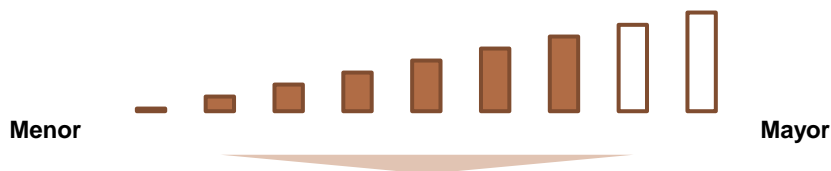
## **C. Alternativas de Diseño de Estructura**

# De conformidad con el diagnóstico realizado, se proponen dos principales modelos de estructura organizacional para la UTP

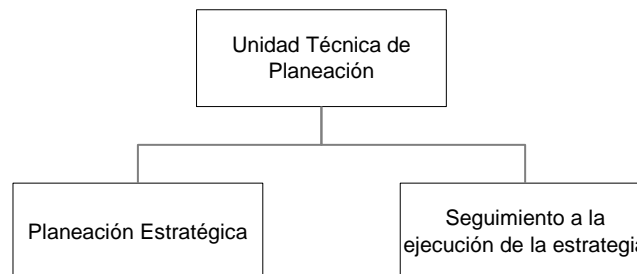
## Escenario 1 – Oficina de Modernización del Instituto



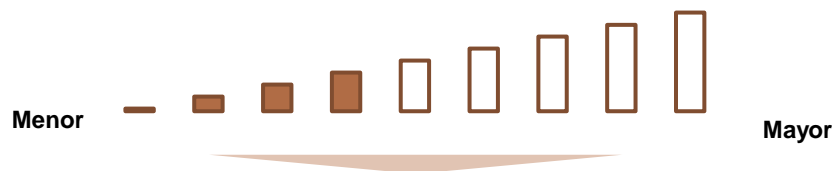
Grado de Cambio\* vs Escenario 1 Propuesto



## Escenario 2 – Oficina de Planeación y Admón. de Proyectos



Grado de Cambio\* vs Escenario 2 Propuesto



### Principales Características:

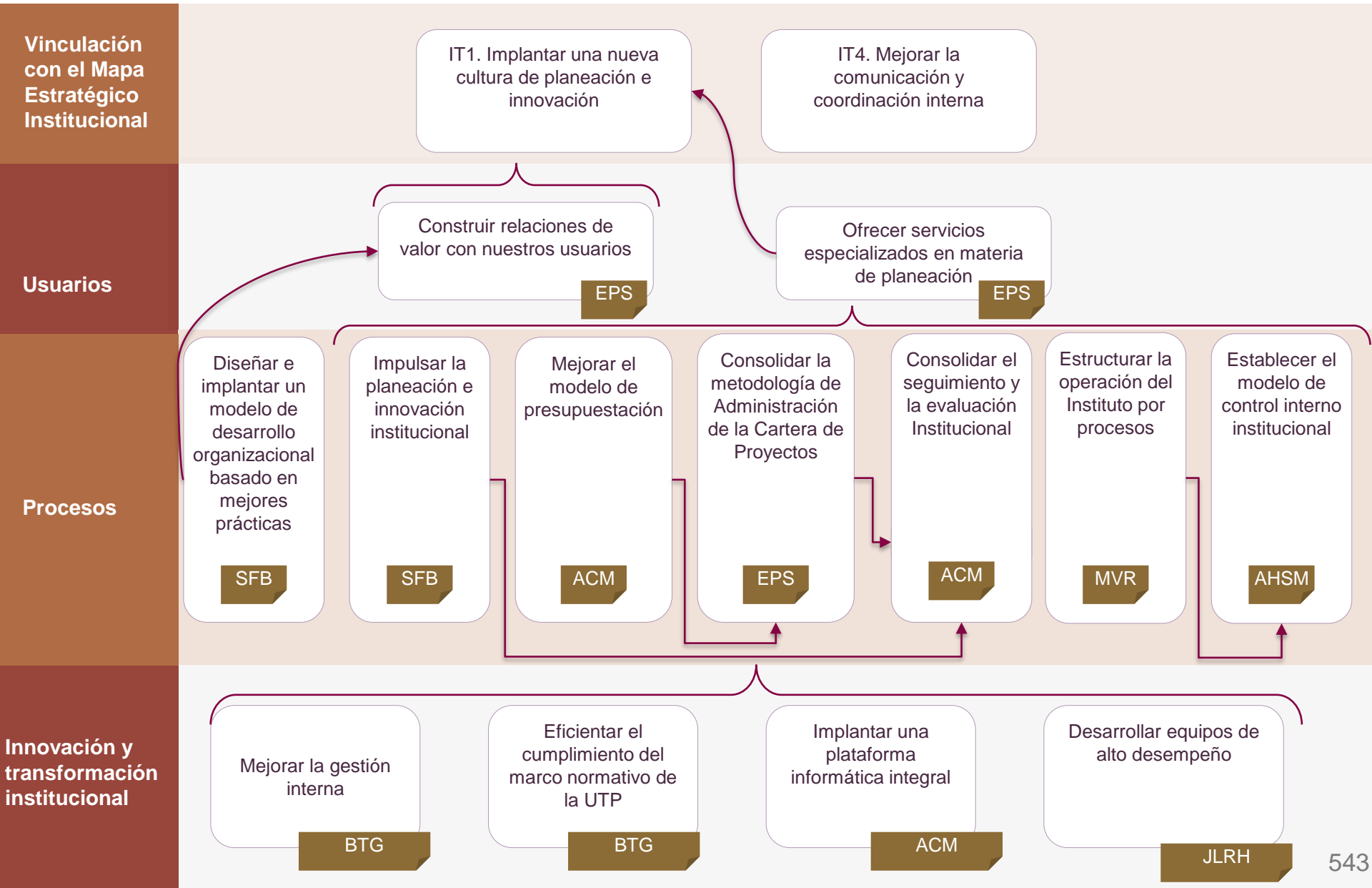
- Alternativa con mayor alcance de funciones
- Oficina de Modernización con funciones de Administración por Procesos y Gestión del Cambio con temporalidad alineada a la duración del plan de modernización del IFE
- Perfil Estratégico – Operativo
- Alternativa con mayor estructura, sin embargo implica una temporalidad definida para dos de las áreas

### Principales Características:

- Enfoque de la función
- Perfil estratégico
- Constancia de acción
- Estructura reducida enfocada en funciones de planeación y seguimiento a la planeación

## **D. Soporte Estratégico**

# Mapa Estratégico UTP 2015



# **XIII. Diagnóstico organizacional – UTSID**

# A. Entendimiento



## Para el diagnóstico de la UTSID realizamos entrevistas y analizamos la normatividad, bases de datos del personal y documentos facilitados por el área

### Documentos Analizados

Nombre	Descripción
Manual de Organización General 2009	Descripción de puesto asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procesos Electorales	Normas constitucionales político electorales
Reglamento Interior del IFE	Reglamento interior de trabajo
Reglamento del Instituto Federal en Materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública	Documento regulador en materia de transparencia y acceso a la información pública
Informes de actividades periodos 2011-2012	Consolidado de reporte de actividades trimestrales por dirección
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto total anual de la plaza
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional
Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral para el Ejercicio 2013	Estrategias orientadas a mejorar la eficacia, eficiencia, transparencia y racionalidad en la planeación, programación y presupuestación de los recursos del Instituto

### Entrevistas

	Nombre	Área
1	Luis García Cacho	Director de la Unidad Técnica de Servicios de Documentación e Información
2	Graciela Arteaga Vigueras	Subdirector de Archivo Institucional
3	Rosa A. Morales Monroy	Subdirector de la Red Nacional de Bibliotecas
4	Fanny Garduño Nestor	Subdirector de Análisis e Integración de Información Socialmente Útil
5	Yolanda Rivera Millán	Enlace Administrativo
6	Norma Patricia Nava	Jefe de Departamento de Control y Desincorporación
7	Cristina Zárate	Líder de Acervo Histórico
8	Angélica Pérez	Jefe de Archivo de Trámite en funciones
9	Minerva Mendoza	Archivista

## Adicionalmente, se realizaron dos talleres con vocales de las juntas locales y distritales en los que estuvieron representados 13 estados de la República

### Taller Juntas Locales

	Vocalía	Nombre	Estado
1	Ejecutivo Local	Lic. Pablo Sergio Aispuro Cárdenas	San Luis Potosí
2	Secretario Local	Lic. María Magdalena Pérez Ortiz	Baja California
3		Lic. Alejandro Gómez García	Chihuahua
4		Mtro. Ignacio Mejía López	Edo. De México
5	DEOE	Ing. Liliana Martínez	Tamaulipas
6	DERFE	Hugo benjamín Zamora Solorzano	Tlaxcala
7		Lic. Josué Cervantes Martínez	DF
8	DECEYEC	Jorge Anaya Lechuga	Chiapas
9		Martín González Muñoz	Nuevo León

### Taller Juntas Distrital

	Vocalía	Nombre	Estado
1	Ejecutivo Distrital	José Efraín Morales Jurado	JD 13, Valle de Santiago, Guanajuato
2		Fortino Rubén Pérez Vendrell,	JD 01, Cd. Altamirano, Guerrero
3	DEOE	Miguel Ángel García Onofre	JD 14, Izúcar de Matamoros, Puebla
4		Teresa Galván Barragán.	JD 03, Zihuatanejo, Guerrero
5	DERFE	Ing. Filemón Sacramento Gómez Montes	JD 11, Pénjamo, Guanajuato
6		Ing. María Isabel Aguilar Sánchez	JD 02, Lagos de Moreno, Jalisco
7	DECEYEC	Lorena del Socorro García Chávez	JD 09, Chihuahua
8		Elodia Susana Flores Xelhuantzi	JD 02, Tlaxcala

# La Ley Federal de Archivos y el Reglamento del IFE en Materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública norman gran parte de la actividad de la UTSID

## Ley Federal de Archivos

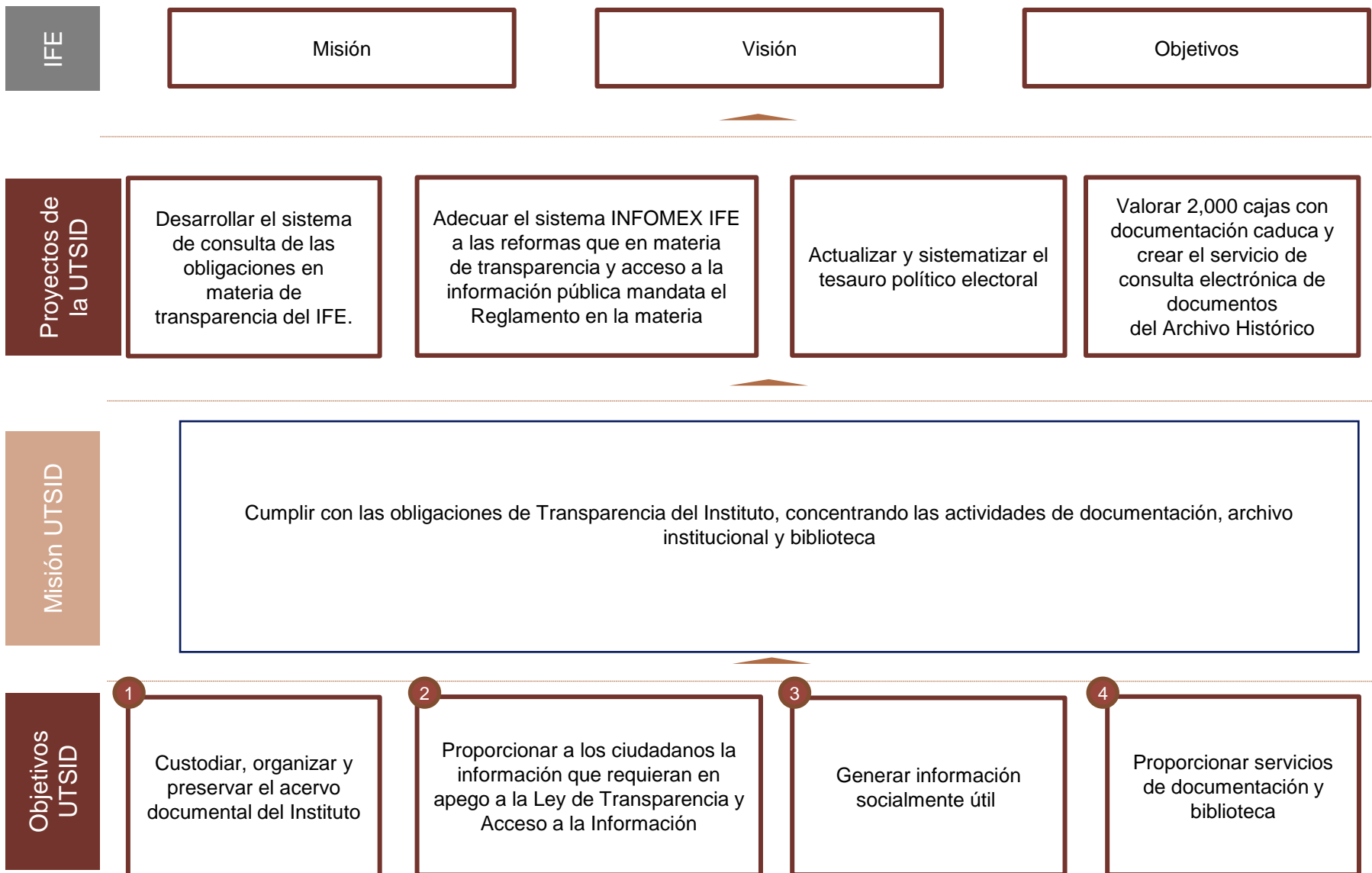
### El artículo 16 del Reglamento del IFE en Materia de Transparencia y Acceso a la Información Pública establece las funciones de la UTSID

1. Presentar un Informe Trimestral del Desempeño al Comité y al Órgano Garante conforme a los indicadores que apruebe el Comité;
2. Elaborar y ejecutar los planes y programas para la capacitación de los funcionarios en materia de transparencia y acceso a la información, en los Órganos centrales y a nivel delegacional y subdelegacional, así como en los partidos políticos;
3. Coadyuvar y supervisar las labores del Archivo Institucional, la Red Nacional de Bibliotecas, la Unidad de Enlace y la Subdirección de Información Socialmente Útil;
4. Instituir los procedimientos y mecanismos internos que aseguren la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes;
5. Coadyuvar y supervisar la correcta administración y conservación de los acervos documentales, bibliográficos, hemerográficos, normativos y archivísticos del Instituto;
6. Hacer recomendaciones respecto de la conveniencia de adquirir, implementar y aplicar nuevas tecnologías para el manejo de información dentro del Instituto;
7. Elaborar el Informe Anual al que se refiere el artículo 20 de este Reglamento;
8. Colaborar con los órganos responsables en la generación de información socialmente Útil;
9. Coadyuvar a través de su titular con el Secretario Ejecutivo en la supervisión del trabajo del Gestor de Contenidos;
10. Apoyar al órgano Garante en el desempeño de sus funciones;
11. Supervisar el registro y actualización de las solicitudes de acceso a la información;
12. Verificar el debido cumplimiento de las obligaciones que tienen los partidos políticos en materia de transparencia, y
13. Las demás que le confiera el Consejo, este Reglamento y cualquier otra disposición aplicable.

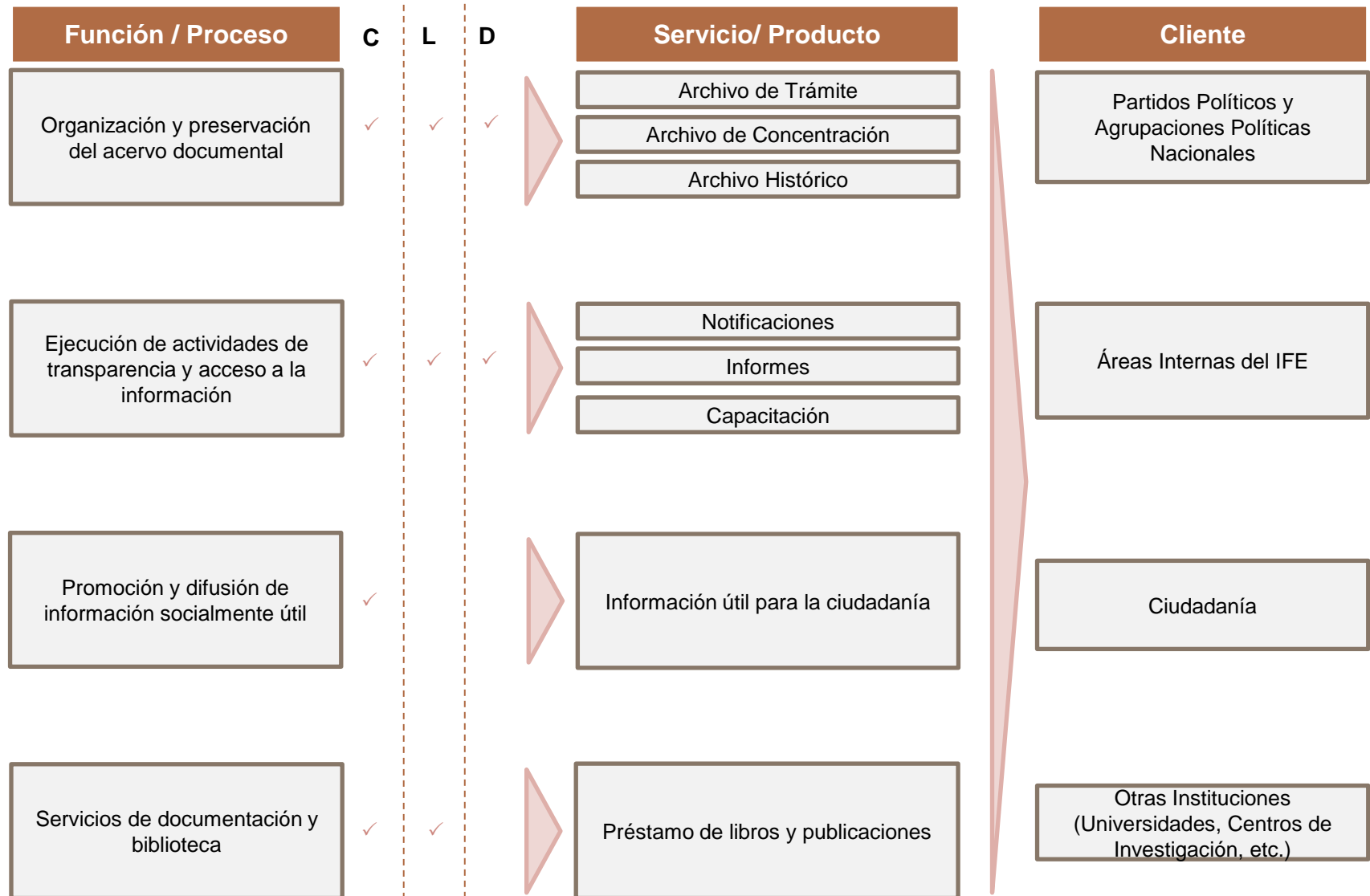
Área	Funciones de la UTSID según Reglamento IFE en Materia de Transparencia												
	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)
Subdir. Archivo Institucional	✓		✓		✓	✓	✓			✓			✓
Subdir. Red Nacional de Información y Documentación	✓		✓			✓	✓			✓			✓
Unidad de Enlace	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓
Subdir. Análisis y Depuración de Información Socialmente Útil	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓

### El artículo 74 BIS del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral especifica las atribuciones de la UTSID

# La UTSID tiene cuatro principales Objetivos del Área que contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión del Instituto



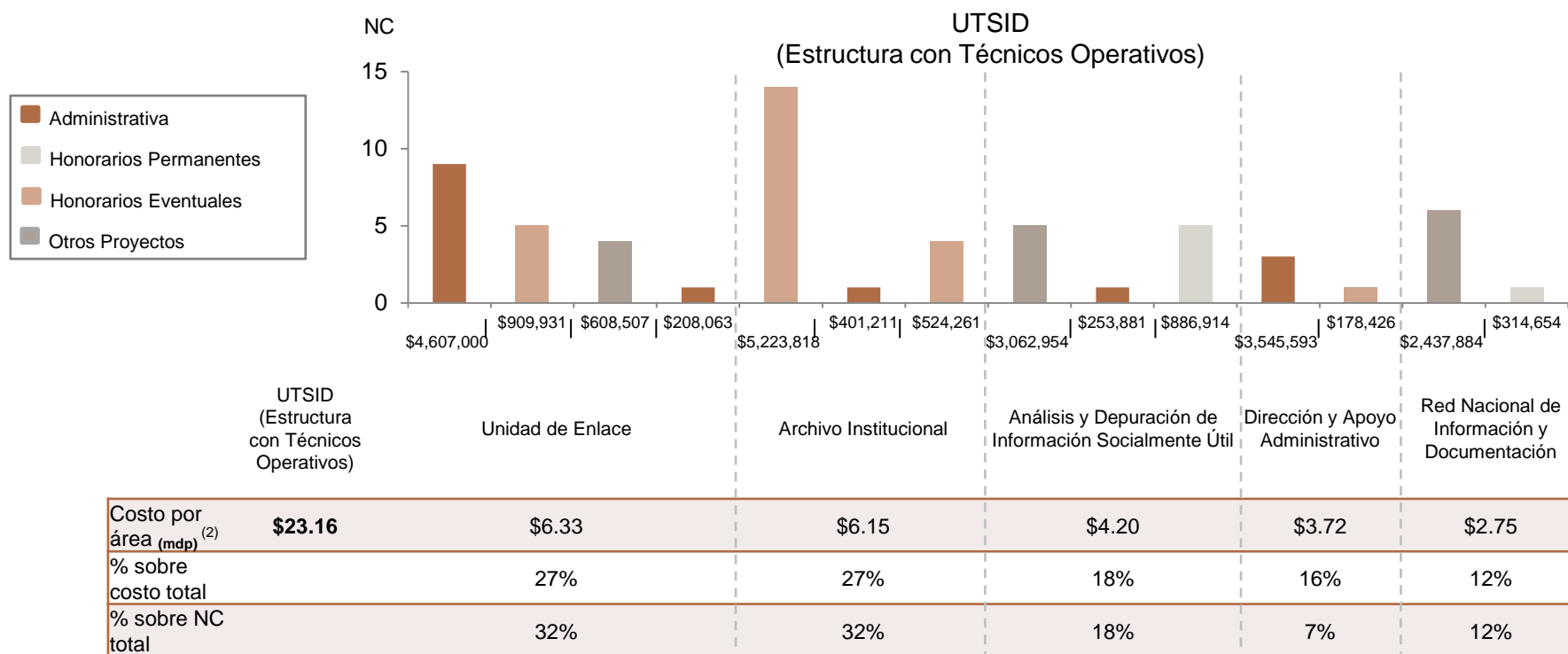
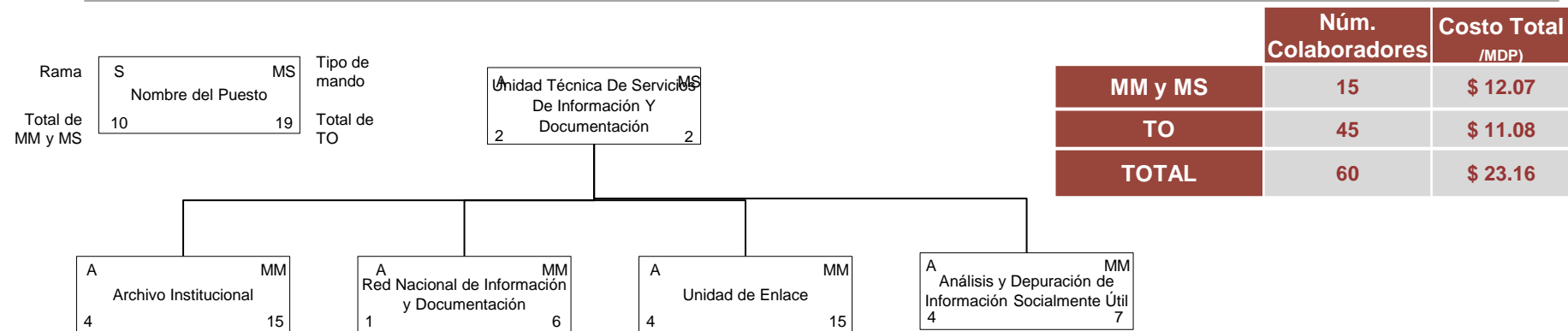
# UTSID ejecuta 4 funciones sustantivas central y localmente, produciendo ciertos servicios que son entregados interna y externamente a sus clientes



C - Central    L - Local    D - Distrital

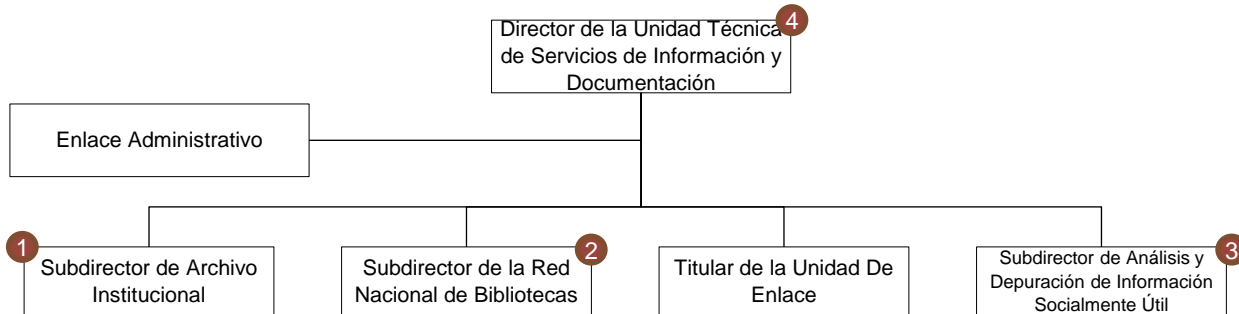
Fuente: Entrevistas y documentación facilitada por el área

# UTSID tiene una estructura compuesta por 4 áreas, 60 colaboradores en MM, MS y TO y un costo de \$23.16 mdp para el cumplimiento de sus funciones



## **B. Diagnóstico**

# El diagnóstico de UTSID arroja 4 hallazgos relacionados con decisiones estratégicas, modernización y distribución apropiada de recursos



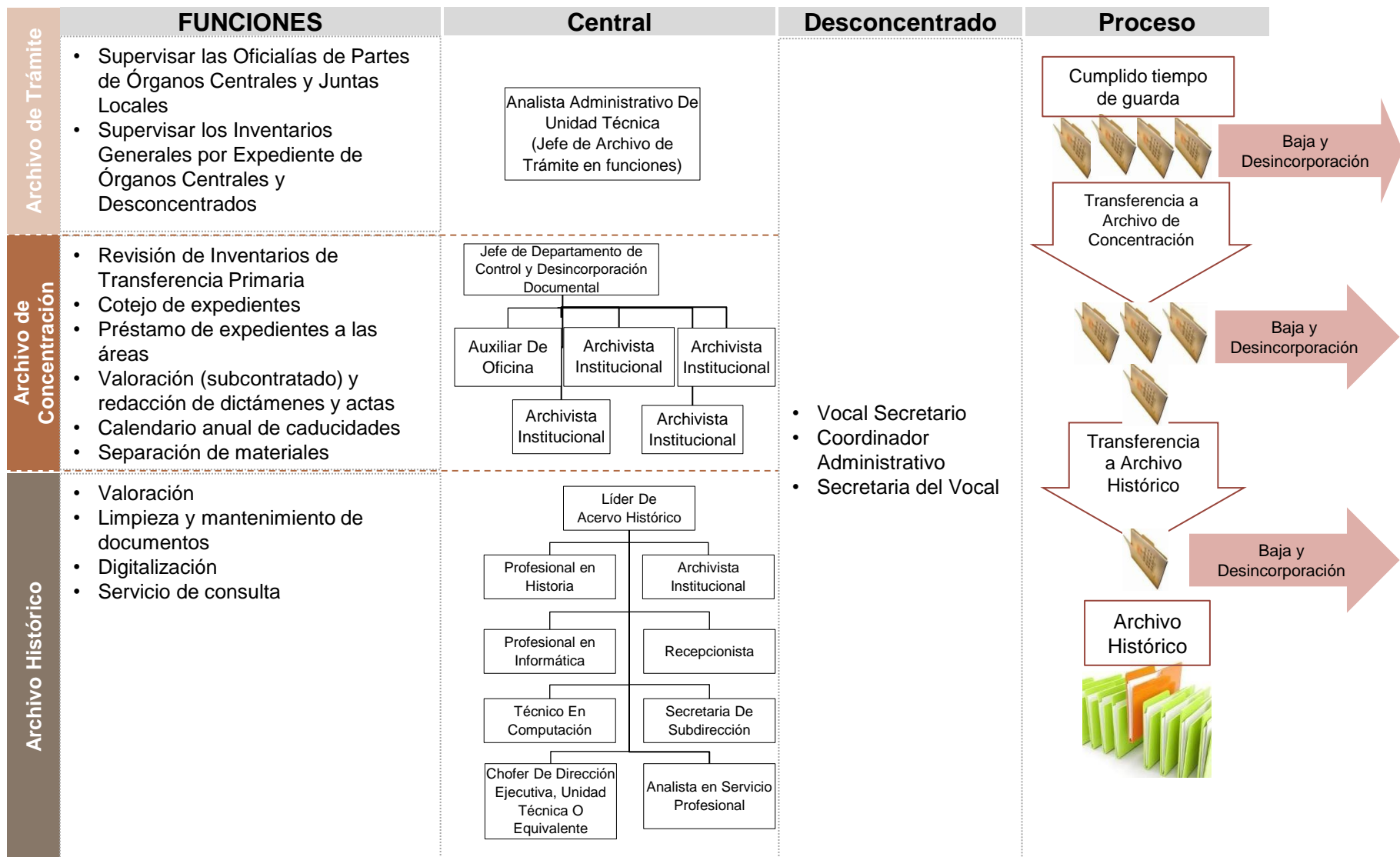
Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Rezago en algunas actividades de archivo por falta de recursos suficientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades del Archivo de Trámite se realizan sin una estructura formal</li> <li>Algunas actividades de archivo (Trámite y Concentración) sufren rezago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redistribuir recursos para atender formalmente las funciones de Archivo de Trámite sin incrementar el número de MM en Archivo</li> <li>Agregar Técnicos Operativos para que se pueda recuperar el retraso</li> </ul>
2. Debe revisarse el nivel del puesto de Subdirector de la Red Nacional de Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> <li>El grado de actividad de la Biblioteca y el número y nivel de los reportes puede no ameritar un Subdirector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar el puesto de la Subdirección de Biblioteca para determinar el nivel adecuado y reducción de personal TO</li> </ul>
3. La estructura de la Subdirección de Análisis y Depuración de Información Socialmente Útil es ineficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe traslape en los roles y responsabilidades de supervisión</li> <li>Los tramos de control son muy reducidos 1:1 y 1:2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminación de uno de los niveles de supervisión</li> <li>Incremento del número de TO en el Dpto. de Control y Gestión de Información</li> </ul>
4. Debe revisarse la línea de reporte de la UTSID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las funciones y el tamaño de la UTSID y el número de reportes que ya tiene el Secretario Ejecutivo invitan a plantearse esta línea de reporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UTSID consolidada con áreas funcionalmente afines o adscrita al interior de otra Unidad u Oficina</li> </ul>



## **B. Diagnóstico - Hallazgo 1**

Rezago en algunas actividades de archivo por falta de recursos suficientes

# El ciclo de vida de los documentos contempla 3 archivos: el de Trámite carece de estructura formal y sus funciones están desarrolladas por un recurso prestado



# Adicionalmente, existe un rezago en los tres archivos ocasionado por la falta de recursos y el fuerte volumen acumulado en los últimos 18 años

El rezago existente en la Subdirección de Archivos se debe a la acumulación de documentos a lo largo de 18 años (desde 1992). Los trabajos de eliminación del rezago comenzaron hace 3 años (2010)



## Áreas de Oportunidad

- *Agregar Técnicos Operativos tanto a nivel Central como Desconcentrado para acelerar los trabajos de actualización y aliviar la carga de trabajo adicional del personal actual – estos recursos podrían ser eventuales*

## **B. Diagnóstico - Hallazgo 2**

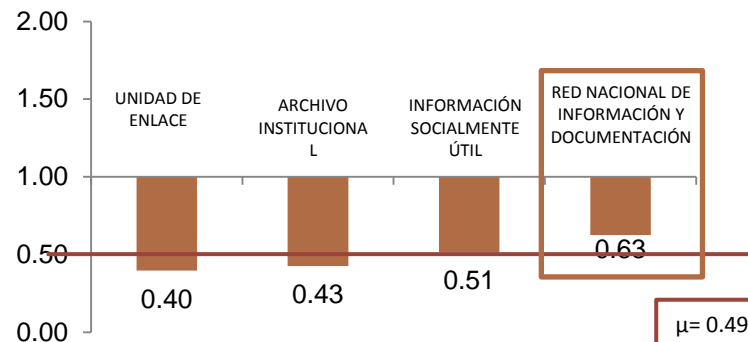
Debe revisarse el nivel del puesto de Subdirector de la Red Nacional de Biblioteca

# A la Subdirección de la Red Nacional de Bibliotecas le reportan directamente 5 Técnicos Operativos y la actividad del área no es muy elevada

## Costo de Supervisión

- El costo de supervisión es un ratio que relaciona el costo del supervisor con el costo total de los recursos supervisados
- Las prácticas líderes sugieren que cuanto más se aleje ese ratio de 1 mejor es la situación del área en términos de supervisión

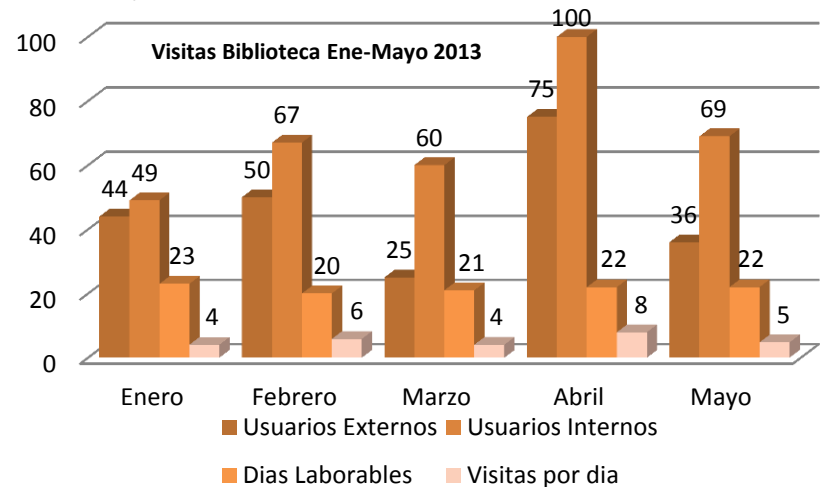
**El costo de supervisión\* de la Biblioteca es el mayor de la Unidad**



## Nivel de Actividad

- La biblioteca recibe en promedio 5 visitas diarias y un máximo de 8
- En ella trabajan 5 Técnicos Operativos

**El nivel de actividad de la Biblioteca es bastante reducido incluso sin tomar en cuenta el número de personas que trabajan en ella**



## Áreas de Oportunidad

- Revisar si la Biblioteca requiere que su responsable tenga el nivel de Subdirector – valuación del puesto
- Reducir el número de Técnicos Operativos de 5 a 3

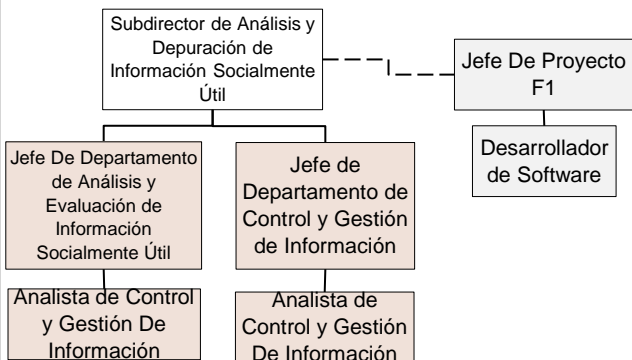
## **B. Diagnóstico - Hallazgo 3**

La Subdirección de Análisis y Depuración de Información Socialmente Útil es ineficiente

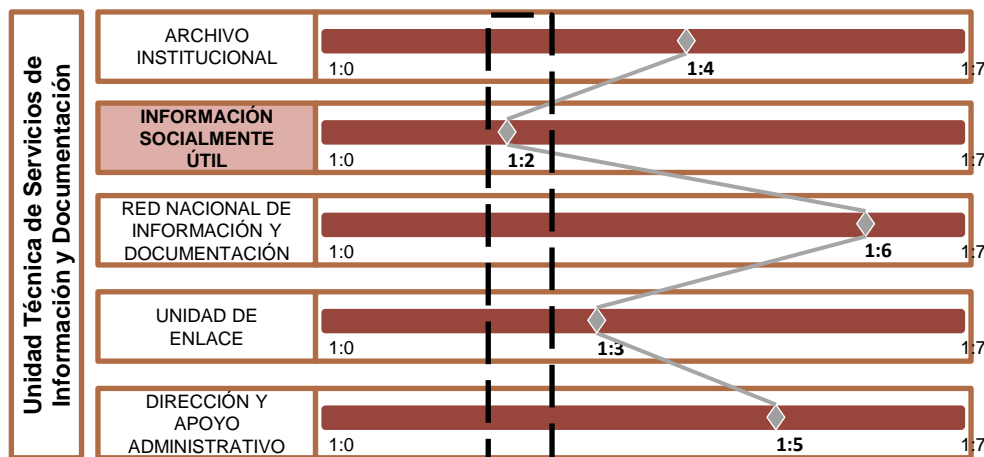
# Los tramos de control de la SD de Análisis y Depuración de Información. Socialmente Útil son muy reducidos y las funciones realizadas muy similares

- Los Jefes de Departamento no tienen suficiente masa crítica que supervisar (1:1)
- Las prácticas líderes en tramos de control son 1:6
- La Subdirección de Análisis de Información socialmente útil tiene el menor tramo de control de la UTSID

## Tramos de Control



Tramo de Control 1:1  
 Puestos por Proyecto: asignados al presupuesto UTSID operando en UNICOM



## Funciones Supervisadas

Nivel	Diseño	Monitoreo	Ejecución
1	Subdirector		
2	Jefe de Dpto.		
3	Analista		

- Los Jefes de Departamento supervisan actividades similares:
  - Control y Gestión de Información*: Procesamiento de todas las solicitudes de publicación en internet e intranet
  - Análisis y Evaluación de Información Socialmente Útil*: Revisión de la información publicada en internet para mejorar su utilidad para la sociedad
- Por la naturaleza del trabajo y a nivel *técnico operativo* la actividad de Control y Gestión es mayor

## Áreas de Oportunidad

- Eliminación de un nivel (Subdirección ó Jefatura)
- Incremento del número de Técnicos Operativos del Departamento de Control y Gestión de Info –al menos 1 TO

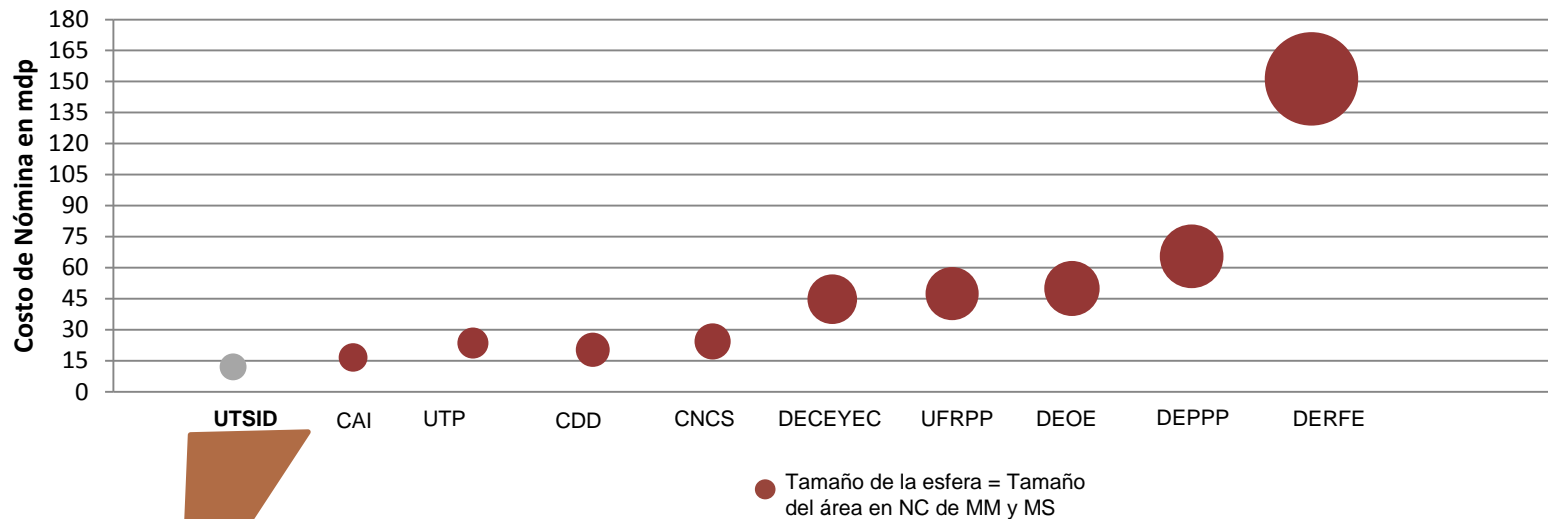
## **B. Diagnóstico - Hallazgo 4**

Debe revisarse la línea de reporte de la UTSID



# La UTSID es el área sustantiva con menor número de colaboradores y menor costo de nómina del IFE de las 11 centrales que reportan al Secretario Ejecutivo

Tamaño de las áreas sustantivas que reportan al Secretario Ejecutivo (MM, MS)



## Servicios de la UTSID

- Preservación de expedientes con valor documental e histórico
- Difusión de información útil para la sociedad
- Difusión de información en cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información
- Difusión y promoción del conocimiento a través de los servicios de biblioteca y documentación

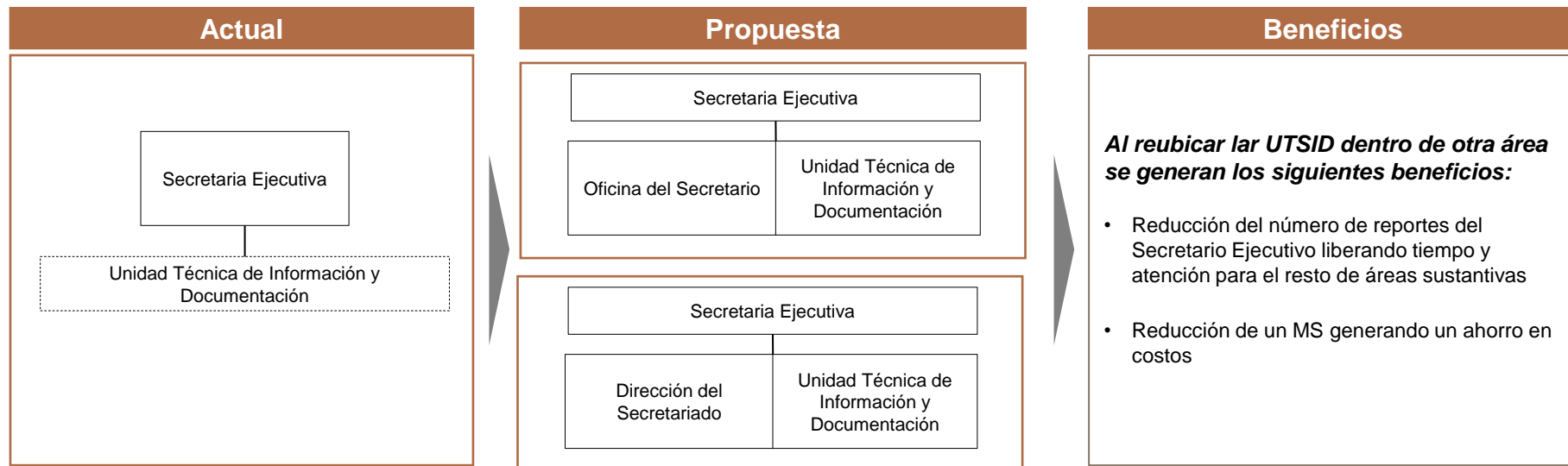
**ROL TÁCTICO  
Y OPERATIVO**

- El rol de esta Unidad es táctico y operativo y no agrega valor a la gestión ejecutiva de la Secretaría en forma directa
- Considerando el tamaño de la UTSID y el elevado número de reportes del Secretario Ejecutivo, el IFE se beneficiaría de la integración de esta área con una similar

# Existen 2 diferentes alternativas al reporte actual que deben ser exploradas a la luz de sus potenciales beneficios para determinar la mejor opción organizacional

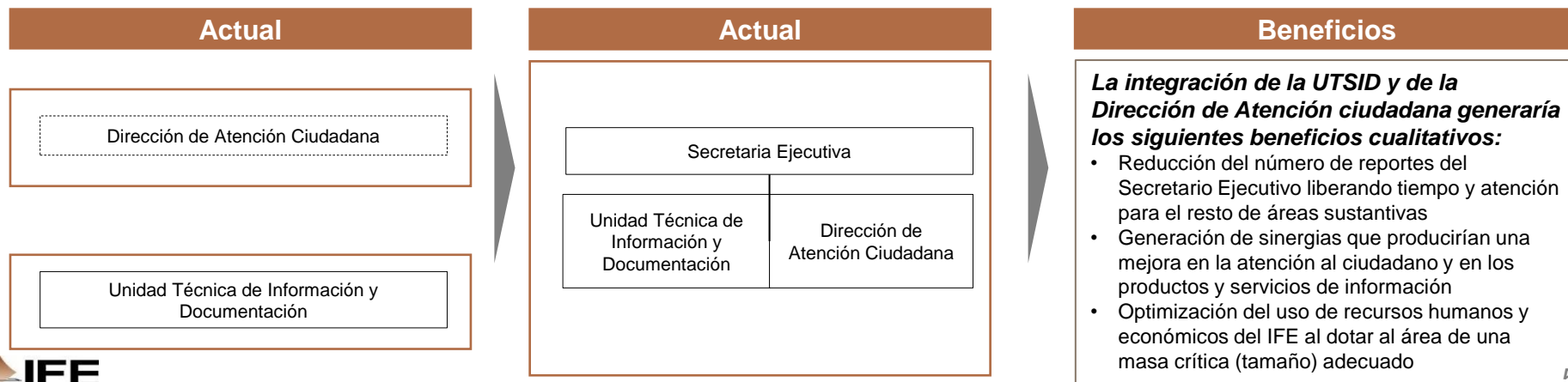
## Primera Alternativa

Estudiar la opción de integrar a la UTSID dentro de otra área de la organización que tenga roles o funciones afines.



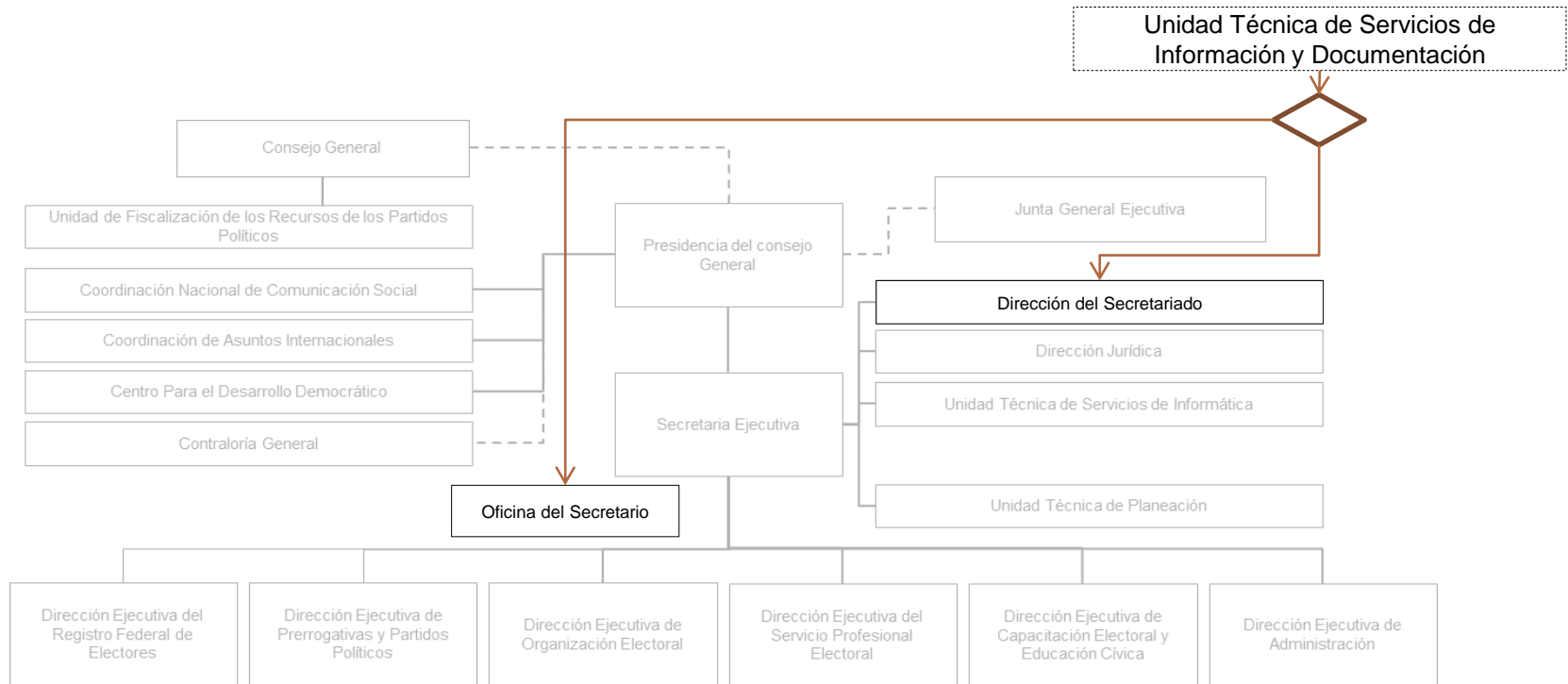
## Segunda Alternativa

Integrar la Dirección de Atención ciudadana dentro de la UTSID para crear un área más táctica que reporte directamente a la Secretaría Ejecutiva.



# Alternativa 1: Se visualizan dos potenciales áreas que podrían fusionarse eliminándose un reporte directo de la Secretaría Ejecutiva

La primera alternativa es explorar la posibilidad de integrar a la UTSID dentro de otra área de la organización.

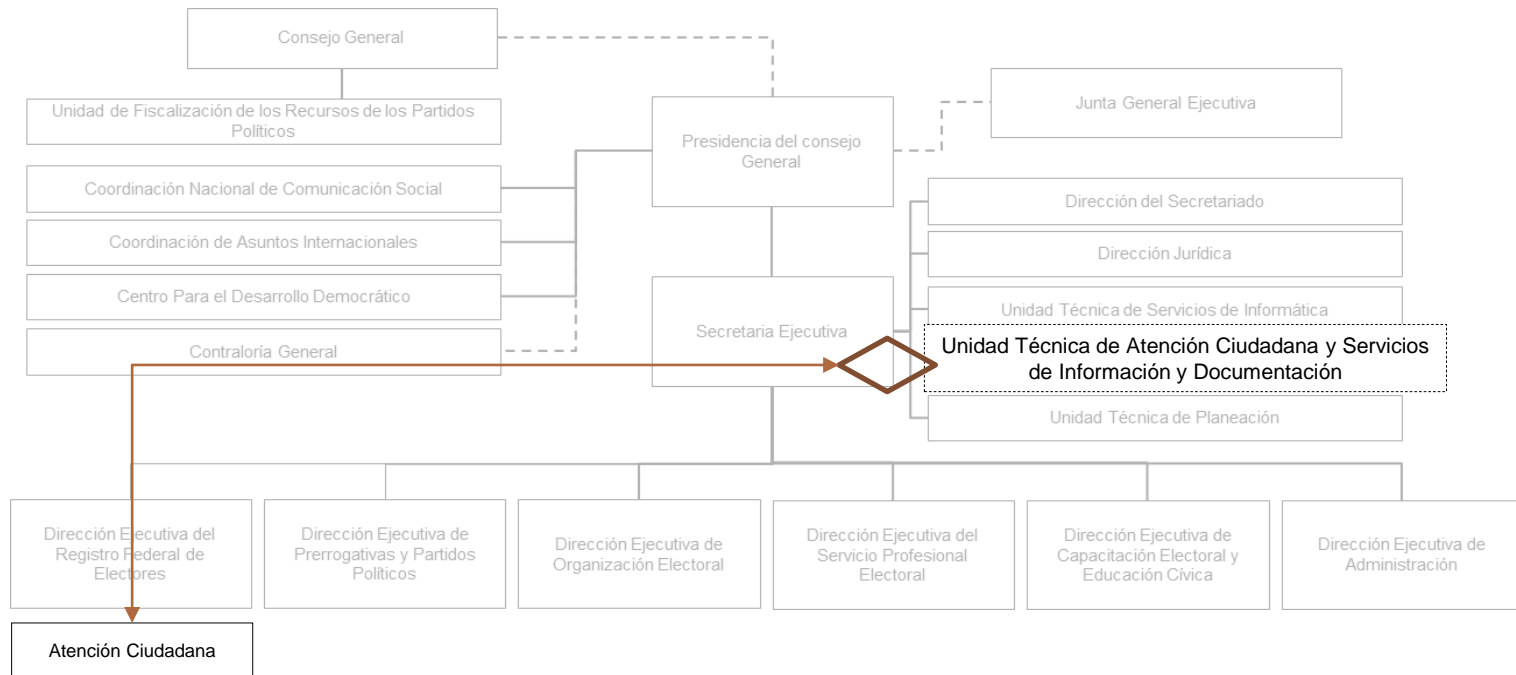


## ***Al reubicar la UTSID dentro de otra área se generan los siguientes beneficios:***

- Reducción del número de reportes del Secretario Ejecutivo liberando tiempo y atención para el resto de áreas sustantivas
- Reducción de un MS generando un ahorro en costos

## Alternativa 2: Integrar la Dirección de Atención ciudadana dentro de la UTSID para crear un área más táctica que reporte directamente a la Secretaría Ejecutiva

La segunda alternativa sugiere explorar la posibilidad de integrar Atención Ciudadana con UTSID.



**La integración de la UTSID y de la Dirección de Atención ciudadana resultaría en un área integrada que reportara directamente a la Secretaría Ejecutiva**

## La consolidación de ambas áreas bajo un mismo mando genera potencialmente una sinergia en cuanto al rol y clientes comunes

El rol que desempeña actualmente la UTSID no justifica el reporte directo a la Secretaría Ejecutiva, por lo que podría ubicarse dentro de otra Dirección o robustecerse, al integrarle la Dirección de Atención Ciudadana, para desempeñar un rol más táctico.

### Servicios de la UTSID

Servicio	Tipo de Rol	Cliente
Difusión de información útil para la sociedad	Táctico	Ciudadanos
Difusión de información en cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información	Táctico	
Difusión y promoción del conocimiento a través de los servicios de biblioteca y documentación	Operativo	
Preservación de expedientes con valor documental e histórico	Operativo	

### Servicios de la Dir. de Atención Ciudadana

Servicio	Tipo de Rol	Cliente
Búsqueda de nuevas vías de contacto con el ciudadano	Táctico	Ciudadanos
Administración del centro de contacto IFETEL para proporcionar información y atención al ciudadano	Táctico	
Operación de los Centros Estatales de Consulta Electoral	Operativo	

*La integración de la UTSID y de la Dirección de Atención ciudadana resultaría en un área con un rol táctico, enfocada a dar servicio a los ciudadanos*

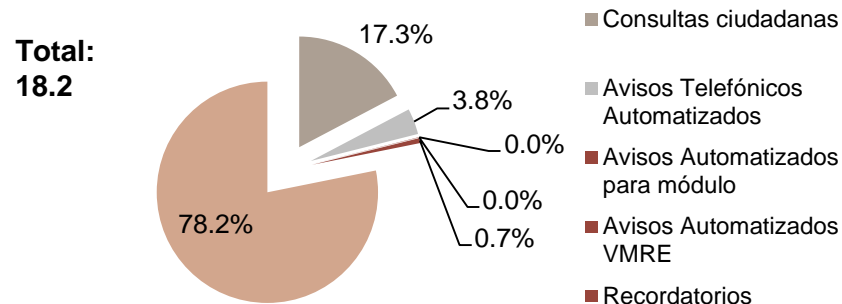
# De los 12 servicios de orientación ciudadana que brinda la DAC, la mitad de los de mayor volumen corresponden a consultas sobre otras áreas distintas al RFE

Las gráficas nos enseñan el histórico de orientaciones, la primera corresponde al año 2012 y la segunda muestra el aumento de en orientaciones ciudadanas proporcionadas por el IFE en el periodo de 2003 al 2012, período en el que se ha visto un incremento del 963%

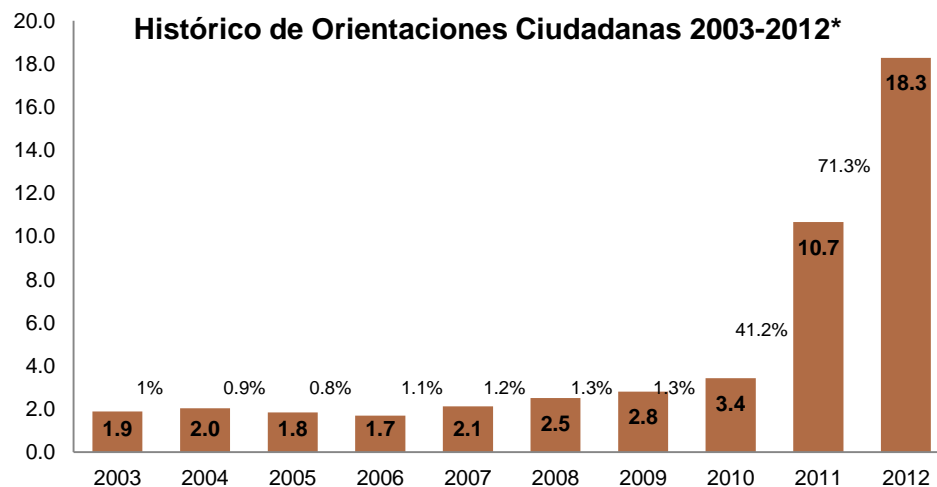
## Servicios otorgados por Atención Ciudadana

Servicio	DERFE	Otros	Volumen de actividad
Estado de la credencial	✓		Medio
Situación registral	✓		Bajo
Quejas sobre atención en MACs	✓		Bajo
Información de MACs	✓		Bajo
Programación de citas	✓		Medio
Registro de ciudadanos fallecidos	✓		Bajo
Sugerencias y reconocimientos	✓	✓	Bajo
Información interna del IFE	✓	✓	Bajo
Información sobre casillas y elecciones		✓	Medio
Quejas sobre elecciones*		✓	Medio
Información sobre capacitación electoral*		✓	Medio
Consultar resultados electorales*		✓	Medio

## Porcentaje de Orientaciones Ciudadanas 2012\*

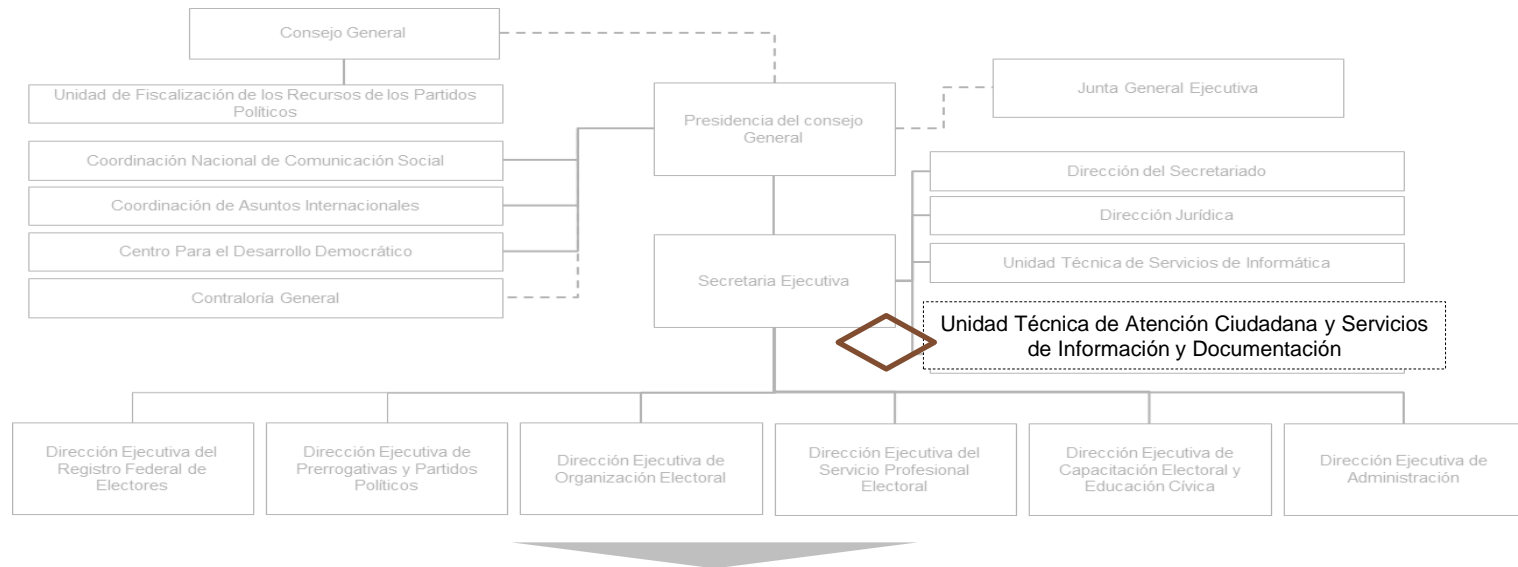


## Histórico de Orientaciones Ciudadanas 2003-2012\*



# En conclusión, estimamos que la reubicación de la atención ciudadana fuera del RFE e integrada con UTSID podría generar beneficios para el Instituto

La ubicación de la Dirección de Atención ciudadana carece de atribuciones específicas dentro del COFIPE que justifiquen su ubicación en DERFE.



## Beneficios cualitativos

- ▶ Maximizar el potencial de atención ciudadana dando servicio a todo el IFE y mejorando los servicios que se ofrecen a la ciudadanía
- ▶ Tener un mejor control sobre la información ciudadana que llega al IFE
- ▶ Utilizar los conocimientos y experiencia que tiene la subdirección de procesos para mejorar los procesos en todo el IFE y los de la subdirección de inteligencia de negocios para proveer de indicadores de todo el IFE
- ▶ Mayor foco organizacional en la DERFE y mayor relevancia de los reportes directos de la Secretaría Ejecutiva

## Beneficios cuantitativos

- ▶ Ahorros potenciales de:
  - ▶ \$9.1 mdp para DERFE, el ahorro total para el IFE sería de \$5.4 mdp al consolidar la función de soporte técnico en UNICOM

## **C. Resumen de hallazgos e impactos**



## Los 4 hallazgos identificados nos llevan a las siguientes conclusiones

---

### Conclusiones por hallazgo

1. Deben redistribuirse los recursos para atender formalmente las actividades del Archivo de Trámite que se realizan con un recurso prestado. Además la incorporación de Técnicos Operativos solventaría el rezago importante en las actividades del Archivo de Trámite y Concentración - especialmente a nivel desconcentrado
2. La valuación del puesto de Subdirector de Biblioteca solventaría las dudas existentes acerca del nivel requerido para administrar esta función
3. La eliminación de uno de los niveles de supervisión, en la Subdirección de Análisis y Depuración de Información Socialmente Útil, resolvería el traslape en los roles y ampliaría los tramos de control
4. La consolidación de la UTSID con otra área del IFE con la que comparta clientes y funciones afines y/o complementarias incrementaría la relevancia táctica y el volumen reduciendo en un reporte ella saturado tramo de control del Secretario Ejecutivo

# Implementando acciones derivadas de este documento, UTSID obtendría ahorros potenciales de 3.94 mdp\*

Área	Situación actual		*mdp impactado por oportunidad				NC Impactado	Ahorro Potencial*
	NC	Costo mdp	Decisión Estratégica	Consolidación	Modernización	Redistribución de recursos		
Subdir. Archivo Institucional	19	6.15	-	-	-	(a)	TO a determinar	Inversión
Subdir. Red Nacional de Bibliotecas	7	2.75	-	-	1.0	-	3	1.0
Subdir. De Análisis de Información Socialmente Útil	11	4.29	-	-	0.64	-	2	0.64
UTSID (Línea de Reporte)	60	23.16	-	-	2.3	-	1	2.3
							<b>115</b>	<b>3.94</b>

\*El ahorro potencial se presenta como dato direccional, se consideró el escenario más conservador  
 (a) Agregar técnicos operativos (dimensionamiento fuera de alcance de proyecto)

## Los ahorros potenciales consideran las siguientes premisas:

---

### Supuestos por hallazgos

1. El dimensionamiento de los Tos está fuera del alcance del proyecto por lo que no es posible calcular el costo de la inversión
2. Consideramos tentativamente y a efectos ilustrativos que a la Subdirección de Biblioteca le podría corresponder el nivel Jefatura. Eliminamos dos Técnicos Operativos utilizando la mediana de los técnicos del área
3. Se analizaron dos escenarios: 1) Costo del Subdirector, 2) Costo de los dos Jefes de Departamento. Se optó por la opción más conservadora en términos de costo que es la eliminación del Subdirector. Agregamos un analista utilizando como referencia el costo de los analistas del área
4. Comparamos el costo de nómina del Director de la UTSID y del director de Atención Ciudadana y a efectos de ahorros tomamos la opción más conservadora que es la de eliminar el costo más bajo

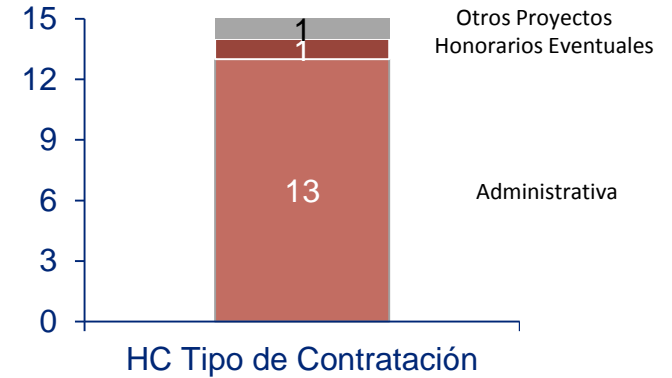
## **D. Anexos**

# **1. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

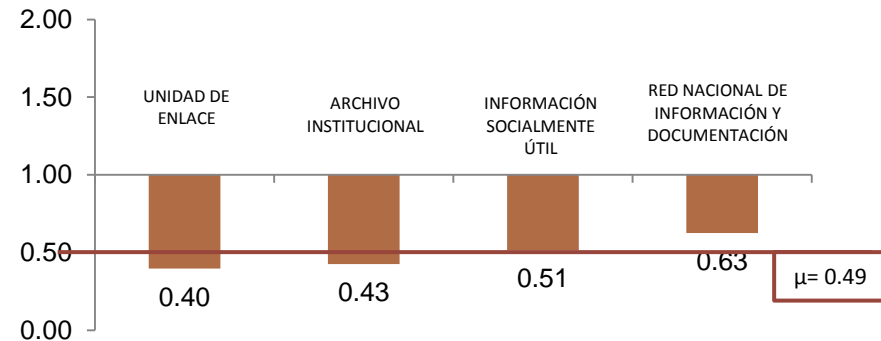
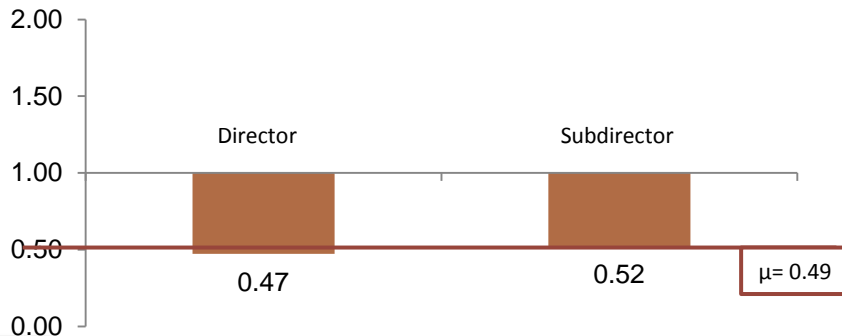
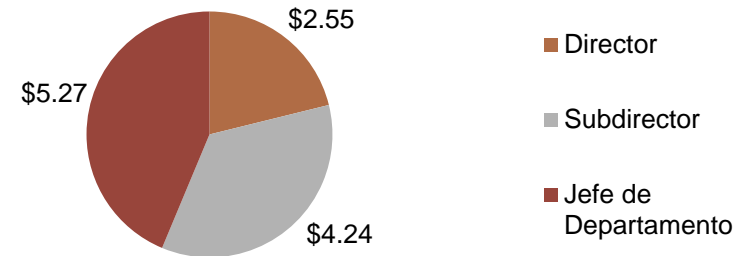
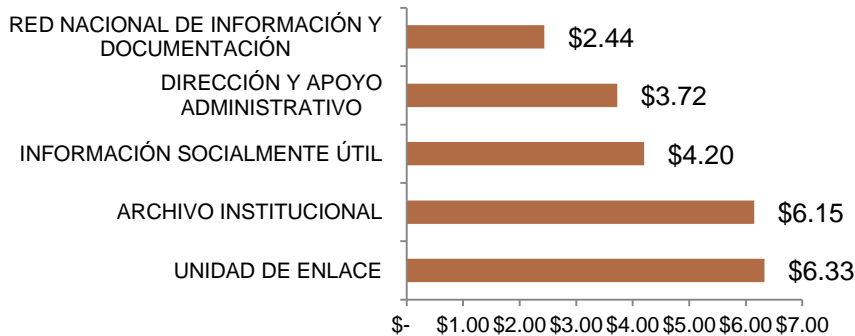
# Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación

Colaboradores: 15

	Nivel	NC
MS	Director	1
	Subdirector	4
MM	Jefe de Departamento	10
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

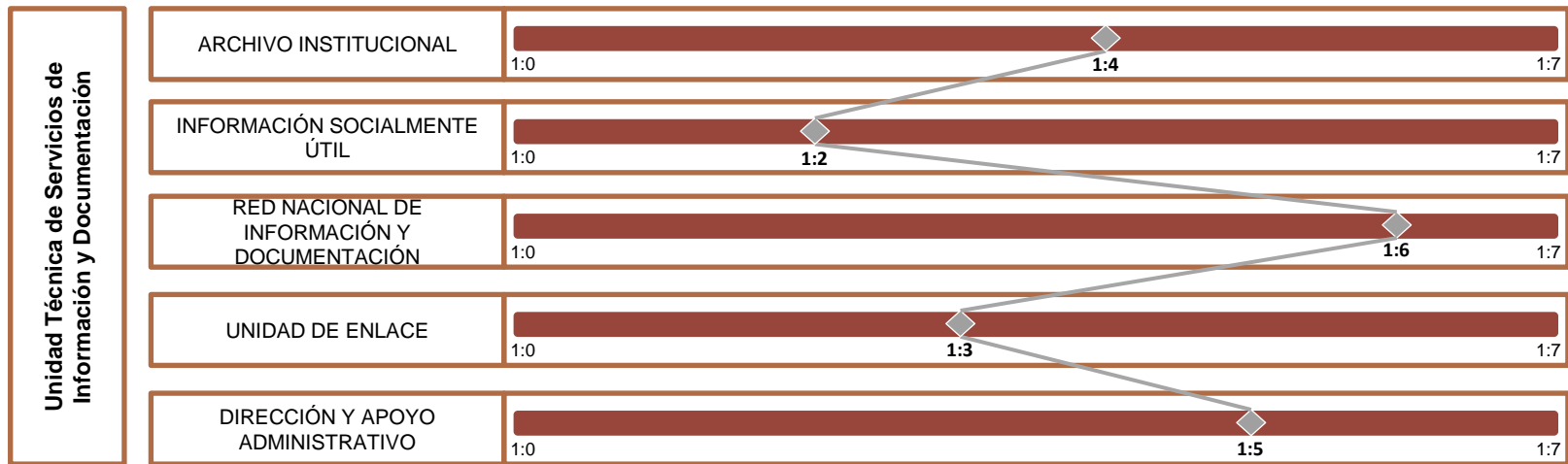


Costo de Supervisión



# Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación

## Tramo de Control



# Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación

## Resumen

	Nivel	NC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
UNIDAD TÉCNICA DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Director	1	\$ 2.56	1:5	1:5	1:5
	Subdirector	4	\$ 4.24	1:4	1:2	1:6
	Jefe de Departamento	9	\$ 5.27			
NC Total		15	\$ 12.07			

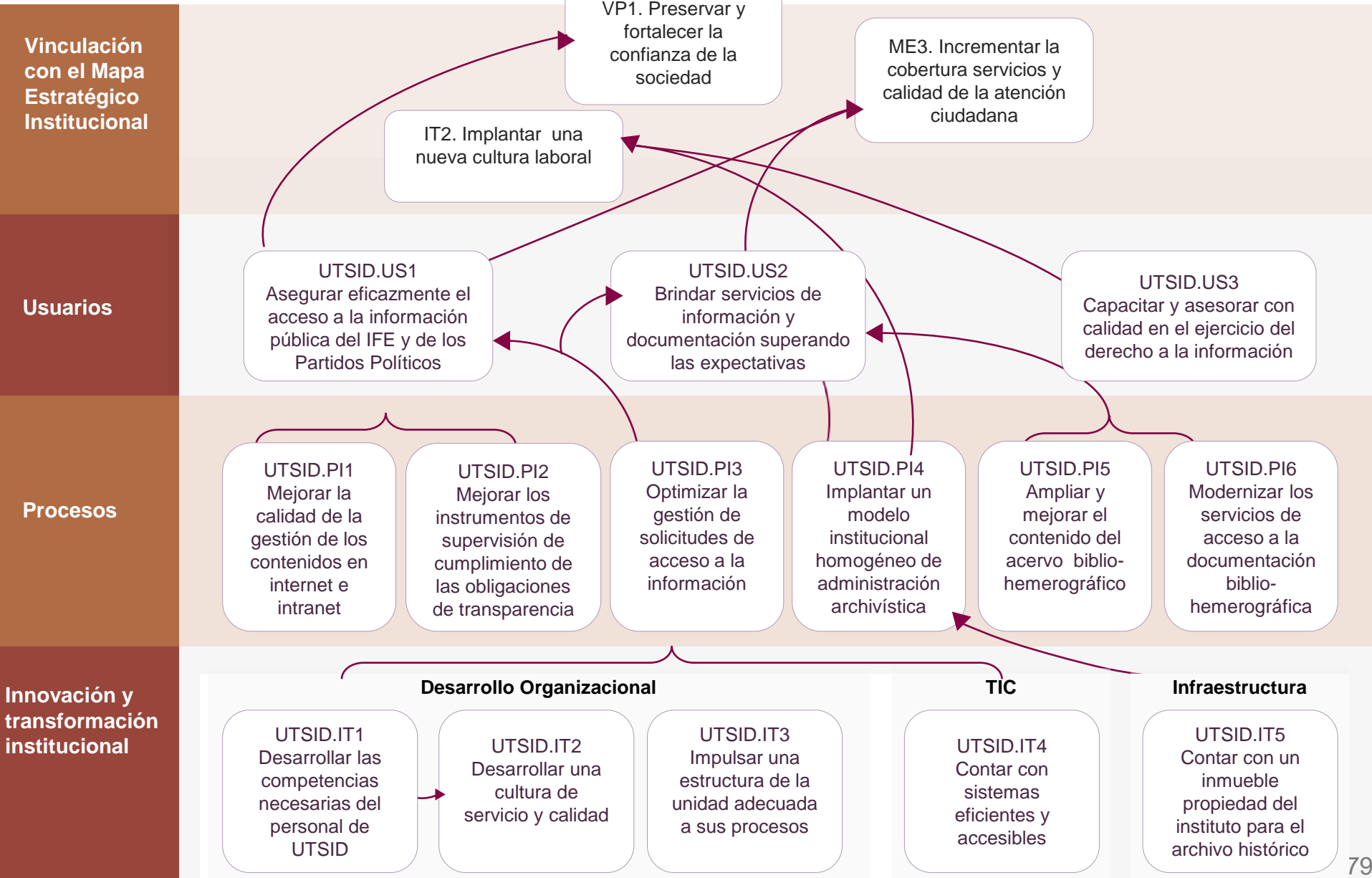
## Detalle

ARCHIVO INSTITUCIONAL	Subdirector	1	\$ 1.05	1:4	1:4	1:4
	Jefe de Departamento	3	\$ 1.56			
Total		4	\$ 2.62			
INFORMACIÓN SOCIALMENTE ÚTIL	Subdirector	1	\$ 1.05	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	3	\$ 1.37			
Total		4	\$ 2.42			
RED NACIONAL DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	Subdirector	1	\$ 1.05	1:6	1:6	1:6
Total		1	\$ 1.05			
UNIDAD DE ENLACE	Subdirector	1	\$ 1.06	1:3	1:3	1:3
	Jefe de Departamento	3	\$ 1.75			
Total		1	\$ 2.81			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Director	1	\$ 2.55	1:5	1:5	1:5
	Jefe de Departamento	1	\$ 0.57			
Total		2	\$ 3.13			



## **2. Soporte Estratégico**

# Mapa Estratégico UTSID 2015



## **IV. Diagnóstico organizacional – UFRPP**

# A. Entendimiento

## Para el diagnóstico de la UFRPP se analizó la normatividad y las bases de datos del personal, así como realizaron 6 entrevistas con funcionarios del área

### Documentos Analizados

Nombre	Descripción
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Marco político y legal que rige a los Estados Unidos Mexicanos
Manual de Organización General 2009	Descripción de puesto asignadas por cada unidad responsable
Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales	Normas constitucionales político electorales
Reglamento de Fiscalización	Reglamento interno de trabajo
Calendario de Fiscalización	Calendario de fechas de las etapas del proceso de fiscalización para los años 2012 y 2013
Plantilla proporcionada por el Instituto, Abril 2013	Presupuesto Total Anual de los colaboradores
Mapas Estratégicos de las UR's	Estrategias de las UR's y su vinculación con el Mapa Estratégico Institucional

### Entrevistas

	Nombre	Área
1	Alfredo Cristalinas Kaulitz	Director General de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos
2	Rosario Selene Márquez Hernandez	Director de Resoluciones y Normatividad
3	Luis Fernando Flores y Cano	Director de Auditoría de Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otros
4	Raúl Sánchez Castañeda	Coordinador Operativo
5	José Muñoz Gómez	Subdirector de Auditoría
6	Javier González G.	Asistente Administrativo

# El artículo 41 Constitucional y el COFIPE norman gran parte de la actividad de la UFRPP y dotan a la misma de órgano técnico con autonomía de gestión

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos TITULO SEGUNDO - CAPITULO I DE LA SOBERANIA NACIONAL Y DE LA FORMA DE GOBIERNO

Artículo 41:

V. La fiscalización de las finanzas de los partidos políticos nacionales estará a cargo de un órgano técnico del Consejo General del Instituto Federal Electoral, dotado de autonomía de gestión...

### COFIPE

Art. 79°	Recepción y revisión integral de los informes de financiamiento que presenten los partidos
Art. 80°	Designación del director general de la Unidad de Fiscalización
Art. 81°	Facultades de la UFRPP
Art. 82°	Estructura Administrativa de la UFRPP
Art. 83°	Informes del origen y monto de los ingresos de los Partidos Políticos
Art. 84°	Reglamento de presentación y revisión de los informes de los partidos políticos
Art. 85°	Procesos extraordinarios de fiscalización con plazos diferentes a los establecidos
Art. 86°	Reserva sobre el curso de las revisiones y auditorías
Art. 87°	Exención de impuestos a partidos políticos
Art. 88°	Supuestos en los que no aplica el Art. 87
Art. 89°	Retención de impuestos por parte de partidos políticos

Atribuciones específicas COFIPE - UFRPP	Área	
	Dirección de Auditoría de Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otros	Dirección de Resoluciones y Normatividad
Art. 79°	✓	
Art. 81°	✓	
Art. 82°	✓	
Art. 83°	✓	
Art. 84°	✓	
Art. 85°	✓	
Art. 86°	✓	
Art. 87°	✓	
Art. 88°	✓	
Art. 89°	✓	

**El COFIPE hace referencia fundamentalmente a las funciones realizadas por la Dirección de Auditoría de PPs, APNs y Otros, siendo la Dirección de Resoluciones y Normatividad el brazo jurídico que garantiza su ejecución**

# UFRPP tiene una serie de objetivos estratégicos que contribuyen al logro de los objetivos, misión y visión del Instituto

IFE

Misión

Visión

Objetivos

Misión UFRPP

- Presentar al Consejo General para su aprobación el proyecto de Reglamento de la materia, y los demás acuerdos, para regular el registro contable de los ingresos y egresos de los partidos políticos nacionales, las características de la documentación comprobatoria sobre el manejo de sus recursos y establecer los requisitos que deberán satisfacer los informes de ingresos y egresos que le presenten
- Fiscalizar y vigilar los ingresos y gastos de los Partidos Políticos, Coaliciones, Organizaciones de Ciudadanos, Agrupaciones Políticas Nacionales y Observadores Electorales
- Presentar al Consejo General los informes de resultados y proyectos de resolución sobre las auditorías y verificaciones practicadas

Objetivos UFRPP

1

Vigilar que los recursos de los partidos tengan origen lícito y se apliquen estricta e invariablemente a las actividades señaladas por la ley

2

Ordenar la práctica de auditorías a las finanzas de los partidos políticos

3

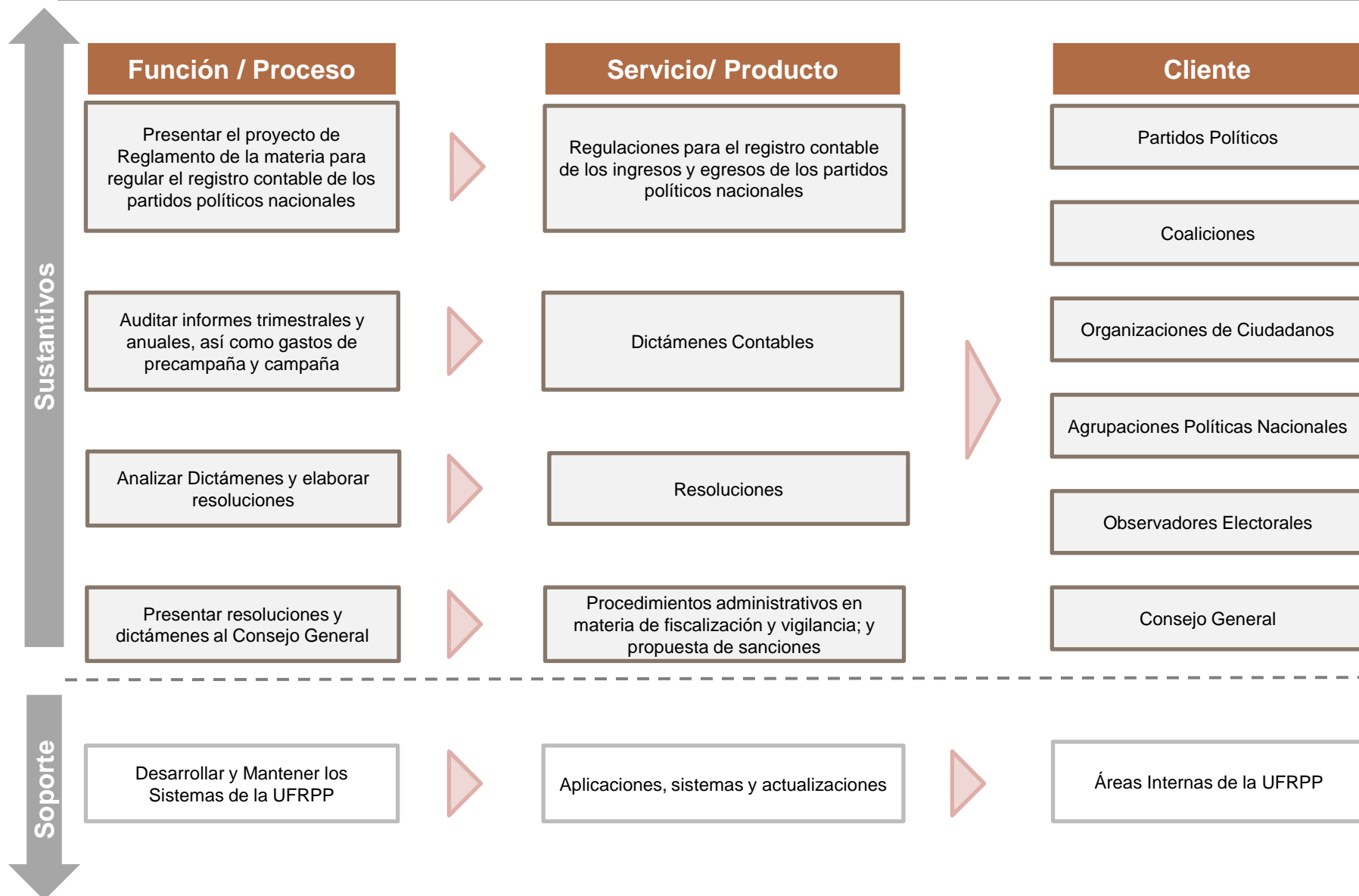
Instruir los procedimientos administrativos que se presenten en materia de fiscalización y vigilancia; y proponer al Consejo General la imposición de las sanciones que procedan

Proyectos Estratégicos de la UFRPP

Aumentar la eficiencia y transparencia de la administración de los recursos financieros

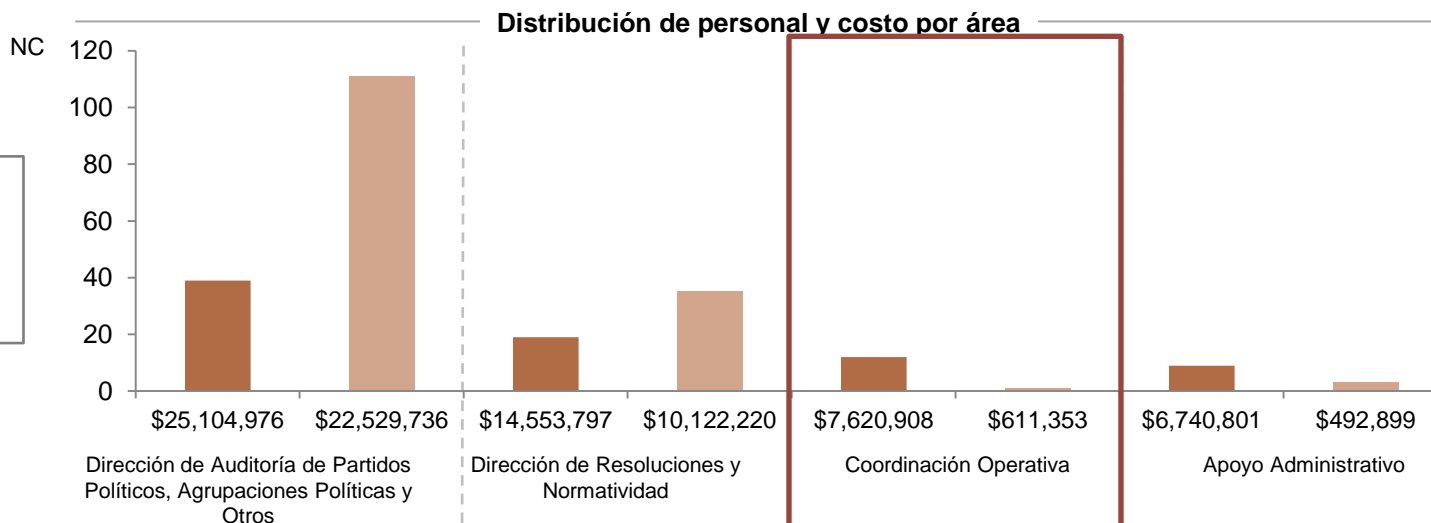
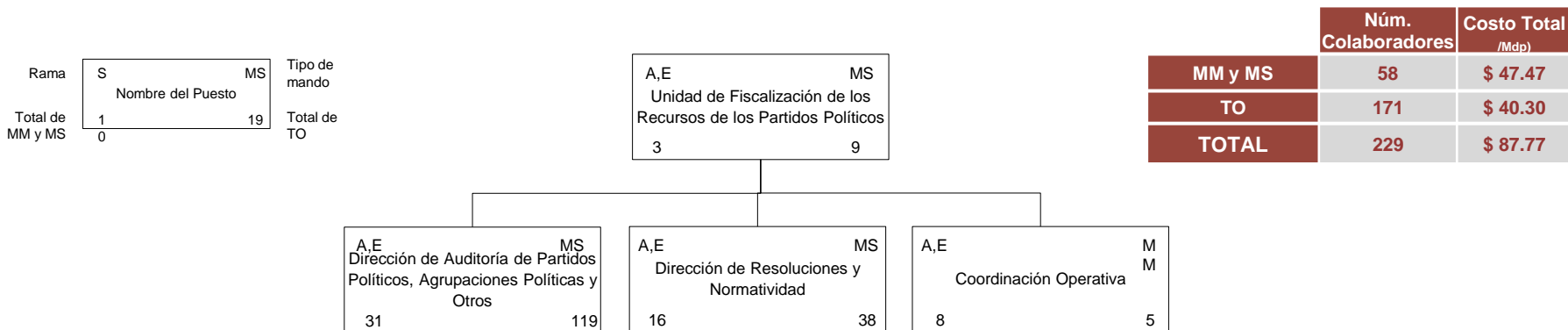
Proporcionar a los partidos políticos la orientación, asesoría y capacitación necesarias para el cumplimiento de las obligaciones

# UFRPP ejecuta una serie de funciones y procesos sustantivos cuya finalidad es realizar productos y servicios que serán entregados a diversos clientes





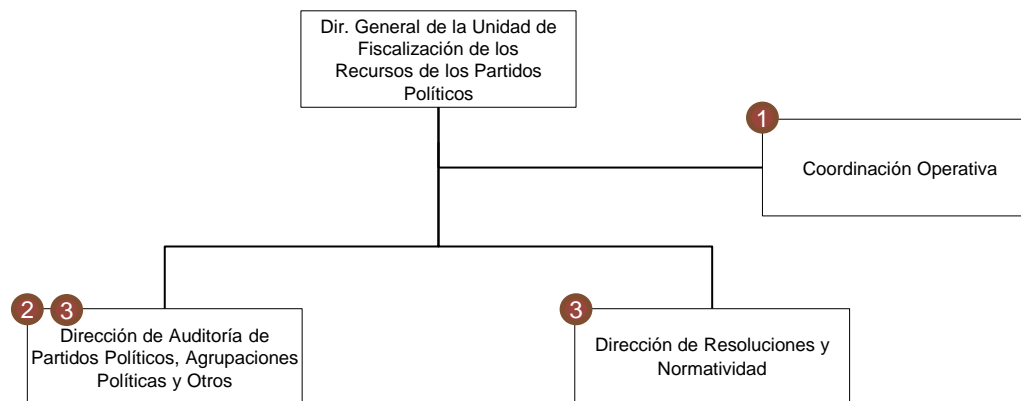
# Para cumplir sus funciones, la UFRPP tiene una estructura compuesta por 229 colaboradores de MM, MS y TO con un costo de \$87.77 Mdp al año



Costo por área	<b>\$87.77</b>	\$ 47.63	\$ 24.67	\$ 8.23	\$ 7.23
% sobre costo total		54%	28%	9%	8%
% sobre NC total		66%	24%	6%	5%

## **B.– Diagnóstico**

# Se identificaron 3 hallazgos principales relacionados al tamaño y al costo de la estructura del área



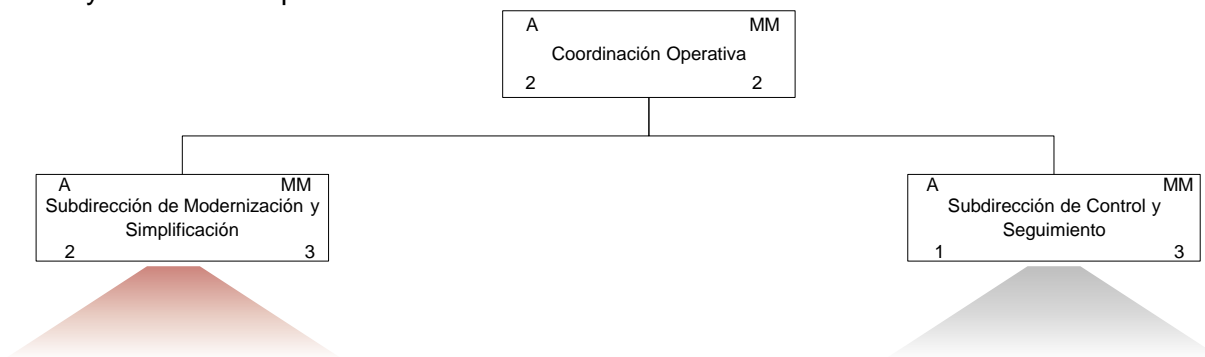
Hallazgo	Descripción	Oportunidades
1. Exceso de puestos en la Coordinación Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un exceso de puestos administrativos en la Coordinación Operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminación de puestos que no agregan valor a los procesos centrales de la UFRPP</li> <li>Pedir apoyo a UNICOM para la gestión de los sistemas que el área requiera</li> </ul>
2. Distribución irregular del personal de Auditoría y Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un área de oportunidad en la distribución de equipos de Auditoría y Normatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los criterios para la distribución del personal, incorporando los criterios aceptados en la industria de auditoría</li> </ul>
3. Traslapes en los roles de supervisión y elevados costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los roles de supervisión en los distintos niveles son similares y los costos de supervisión son altos en la Coordinación Operativa y en la Dirección de Resoluciones y Normatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el nivel de supervisión que está agregando un valor limitado así como el impacto en puestos y en costo de nómina en la Coordinación Operativa y en la Dirección de Resoluciones y Normatividad</li> </ul>

# **C.– Diagnóstico - Hallazgo 1**

Elevado costo de la Coordinación Operativa

# La Coordinación Operativa desempeña diversas funciones no sustantivas o propias de otras áreas de la UFRPP con un costo de nómina de 8 Mdp anuales

La Coordinación Operativa, comenzó siendo una Coordinación de Asesores y actualmente está compuesta por dos subdirecciones con 8 Mandos Medios y 5 Técnicos Operativos.



## FUNCIONES:

- Gestionar sistemas de apoyo para la UFRPP
- Gestionar la publicación de la información de la UFRPP en la página del IFE
- Desarrollar el material de capacitación en materia de fiscalización

## FUNCIONES:

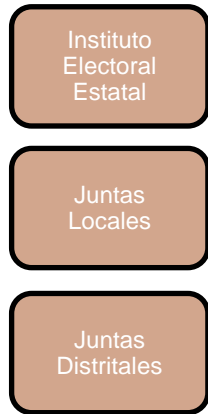
- Proveer información al Director General de la UFRPP
- Coordinar el proceso de fiscalización entre la Dirección de Auditoría y la Dirección de Resoluciones
- Realizar convenios de coordinación con CNBV, SAT y UIF en materia de fiscalización
- Apoyar a la IEE, Juntas Locales y Distritales a superar las limitaciones del secreto bancario, fiduciario o fiscal

Área	NC	Costo
Coordinación Operativa	4	\$2,523,464
Subdirección de Modernización y Simplificación	5	\$2,961,234
Subdirección de Control y Seguimiento	4	\$2,653,551
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>\$8,138,249</b>

# Adicionalmente realiza una función de apoyo a los Institutos Electorales Estatales y a las Juntas en materia de secreto bancario, fiduciario y fiscal

## Proceso a nivel desconcentrado

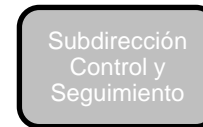
Peticiones de información cursadas a través del Secretario Ejecutivo



El Secretario Ejecutivo cursa petición a la Subdirección de Control y Seguimiento dentro de la UFRPP

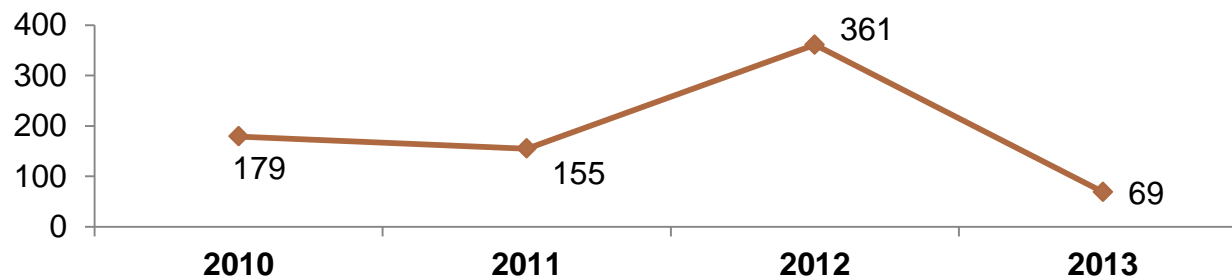


La Subdirección de Control y Seguimiento redirige las peticiones a las diferentes instancias



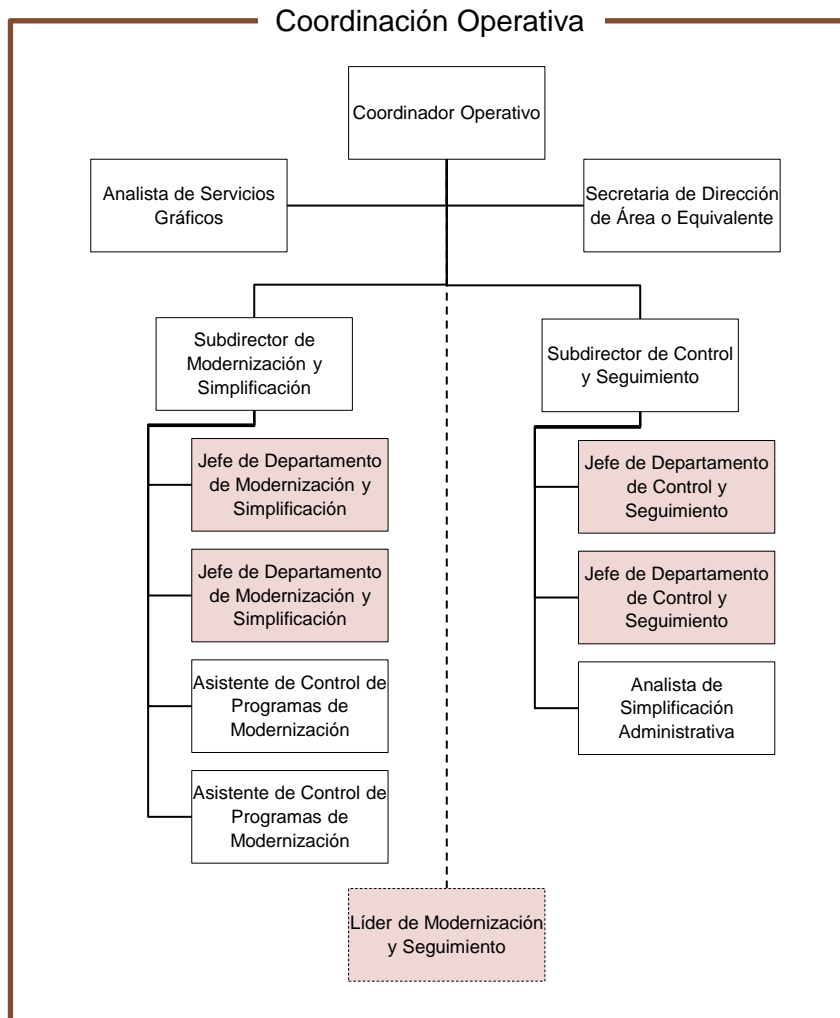
Órganos Desconcentrados
  Áreas Centrales IFE
  Organismos externos al IFE

### Volumetría



La Dirección de Auditoría realiza peticiones de información directamente a CNBV, SAT y UIF en el curso de sus actividades de auditoría, por lo que las peticiones provenientes de IEE y las Juntas podrían cursarse también dentro de esta dirección

## Además, los Mandos Medios representan el 77% del costo de la Coordinación Operativa, en la que los tramos de control son reducidos



Puesto	NC	Tramo de Control
Coordinador Operativo	1	1:5
Subdirector de Modernización y Simplificación	1	1:4
Jefe de Departamento de Modernización y Simplificación	2	1:0
Subdirector de Control y Seguimiento	1	1:3
Jefe de Departamento de Control y Seguimiento	2	1:0

### Otras irregularidades de la estructura

- Líder de Modernización y Seguimiento fuera de la Subdirección del mismo nombre y reportando directamente al Coordinador Operativo
- Analista de Servicios Gráficos reportándole directamente al Coordinador Operativo
- Los Asistentes y Analistas reportan directamente a Subdirectores a pesar de existir Jefes de Departamento

Existen áreas de oportunidad en la Coordinación operativa en cuanto al número de colaboradores que la integran

AHORRO POTENCIAL

**\$4,889,677**

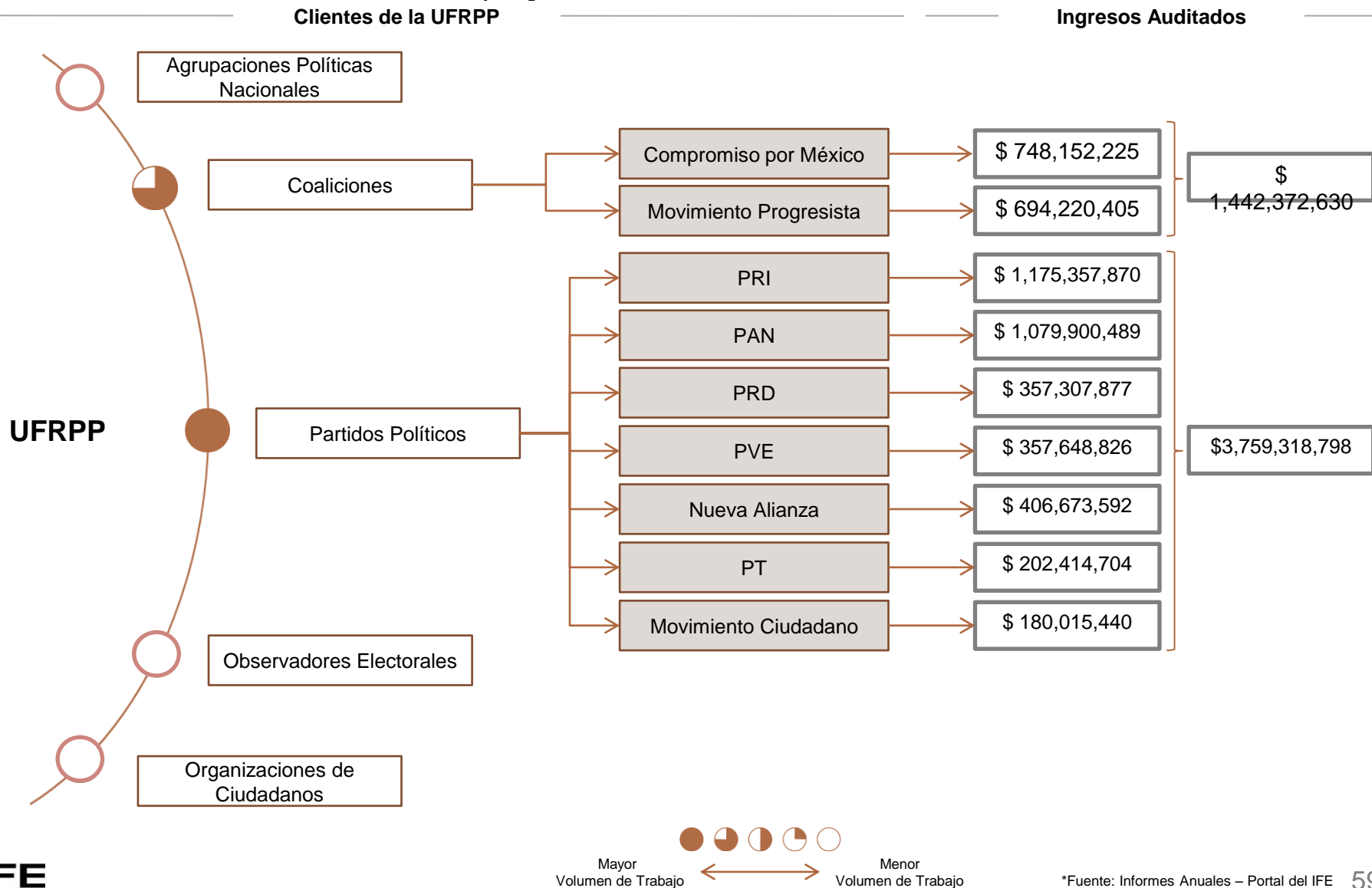
## **C.– Diagnóstico - Hallazgo 2**

Distribución irregular del personal de auditoría y de resoluciones y normatividad



# La Dirección de Auditoría de Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otras Organizaciones fiscaliza a 5 principales sujetos obligados

La UFRPP es la encargada de asegurar la procedencia lícita de los recursos de: Partidos Políticos, Coaliciones, Agrupaciones Políticas Nacionales, Observadores Electorales y Organizaciones de Ciudadanas

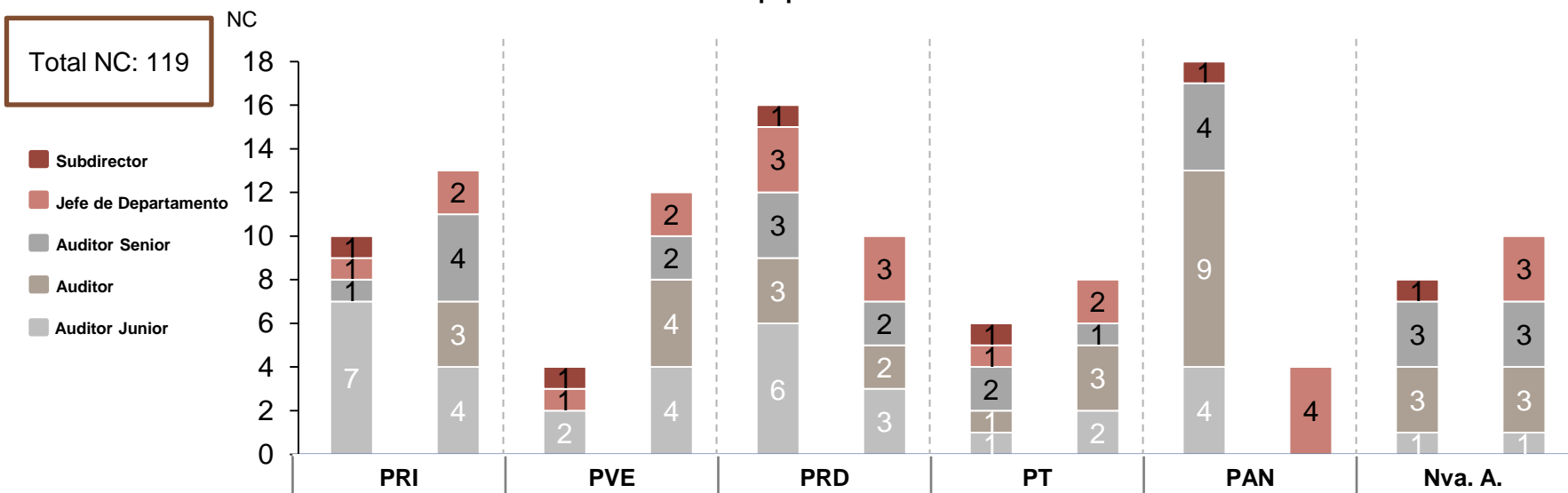




# Los Auditores encargados de la fiscalización son asignados a equipos enfocados en Partidos Políticos para la revisión de Campaña y del Informe Anual

El tamaño de los equipos se determina tomando en cuenta la complejidad de los informes presentados por los Partidos Políticos.

Distribución de Equipos del Personal de Auditoría



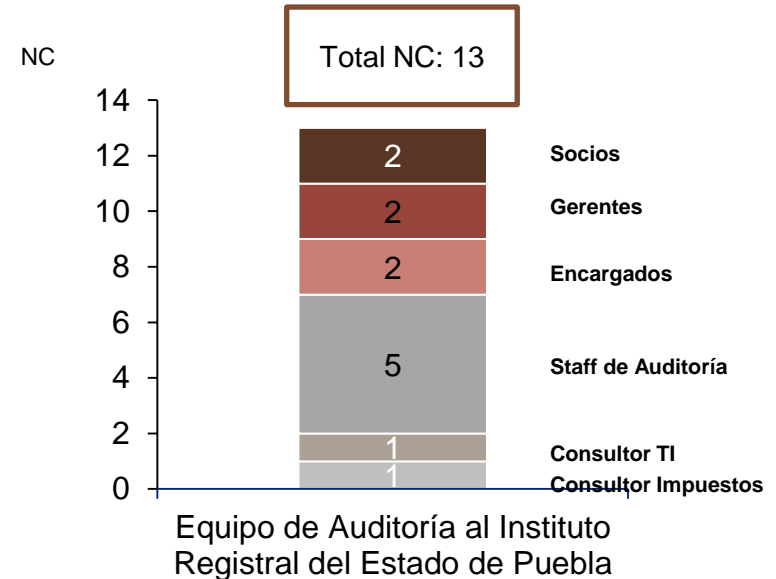
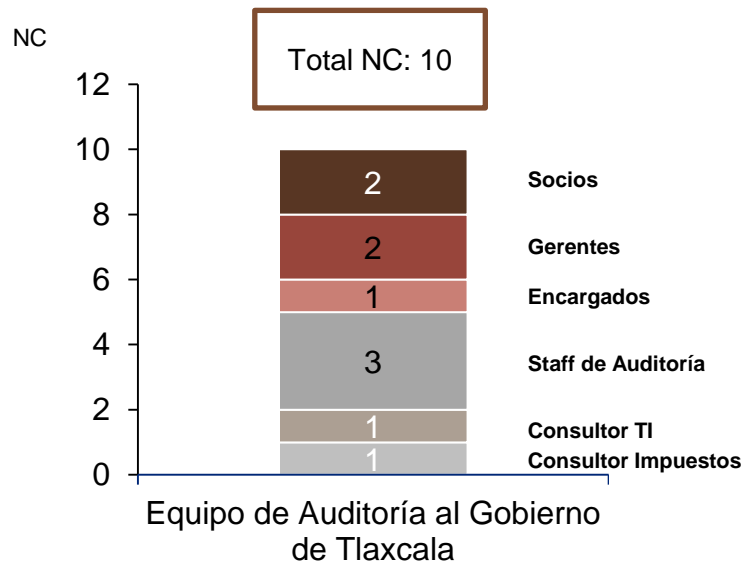
	TOTAL	Informe	Campaña	Informe	Campaña	Informe	Campaña	Informe	Campaña	Informe	Campaña	Informe	Campaña
NC	119	10	14	10	13	16	11	6	9	18	5	8	11
Costo de Auditoría (Mdp)		5.86		4.90		7.76		4.60		6.60		5.53	
% Variación Informe vs. Campaña		40%		30%		45%		50%		260%		38%	

**Costo Actual**  
**\$37,983,453**

# Con base en la experiencia de Deloitte en la práctica de Auditorías a Entidades Gubernamentales, se han establecido criterios para analizar el tamaño de los equipos de trabajo

Las auditorías en el sector público se realizan tomando en consideración un factor de importancia relativa que sirve de parámetro para enfocar los esfuerzos a lo material o lo relevante.

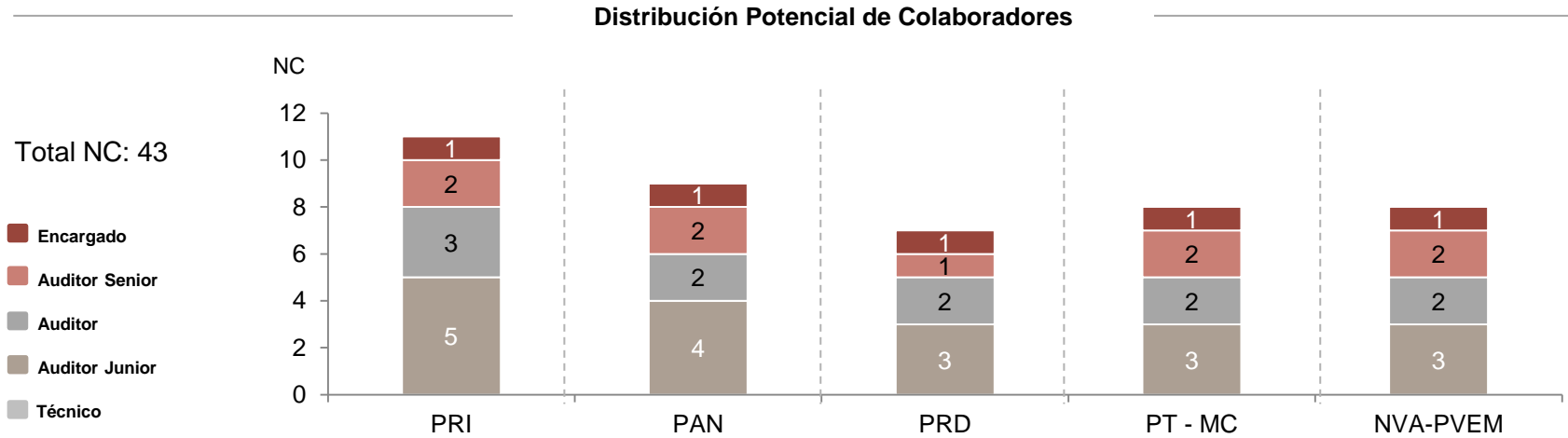
Distribución de Equipos del Personal en Auditorías a Entidades Gubernamentales\*



Para analizar el tamaño de los equipos de Auditoría del sector Público se considera la complejidad de la institución más que en los montos auditados, por lo que se pueden utilizar criterios similares para comparar a la UFRPP

# De acuerdo a los criterios aceptados en la Industria, se realizó un comparativo del número de colaboradores que se requieren para llevar a cabo una auditoría bajo las condiciones a las que la UFRPP está sujeta

Se determinó una distribución potencial de recursos para llevar a cabo una auditoría basándose en los criterios definidos por la industria es la siguiente:



### Se tomó en consideración:

- El tiempo para la revisión de informa anual es de 60 días hábiles
- El tiempo para la revisión de informa de campaña es de 120 días hábiles
- La carga de trabajo con base en los montos auditados y en el alcance de la auditoría
- La auditoría debe ser llevada a cabo con el uso de tecnología, capacitación de personal, planeación adecuada del trabajo y supervisión oportuna.
- Se consideró que este tipo de auditorías se basa en un factor de importancia relativa que sirve de parámetro para enfocar los esfuerzos a lo material o lo relevante

**De acuerdo al comparativo con los criterios mencionados, existe un área de oportunidad en la distribución del personal actual de auditoría**

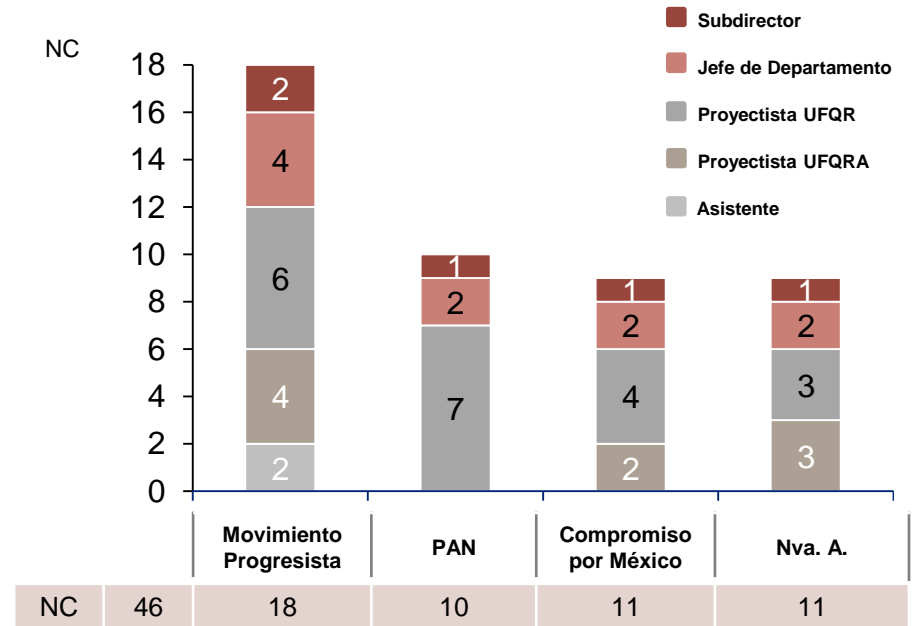
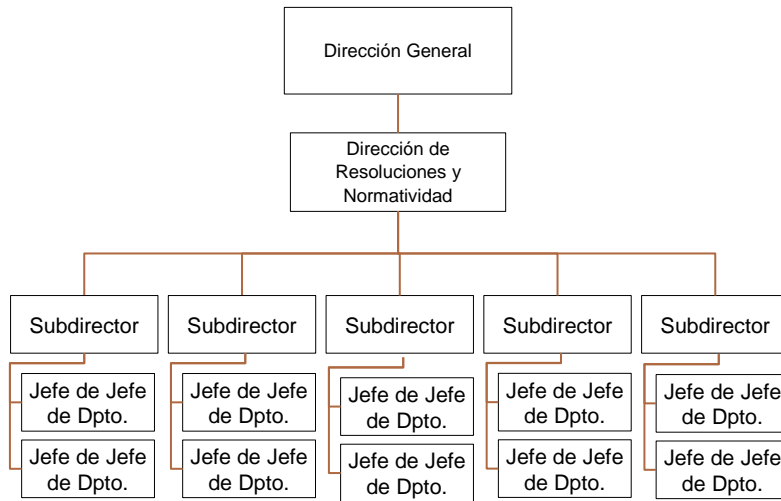
Ahorro Potencial

**\$9,524,177**

# En la Dirección de Resoluciones y Normatividad los colaboradores son asignados a equipos que atienden a las distintas coaliciones y partidos

La Dirección de Resoluciones y Normatividad de la UFRPP es la encargada de individualizar y crear las Resoluciones con base en los dictámenes contables de la Dirección de Auditoría

Distribución de Equipos del Personal



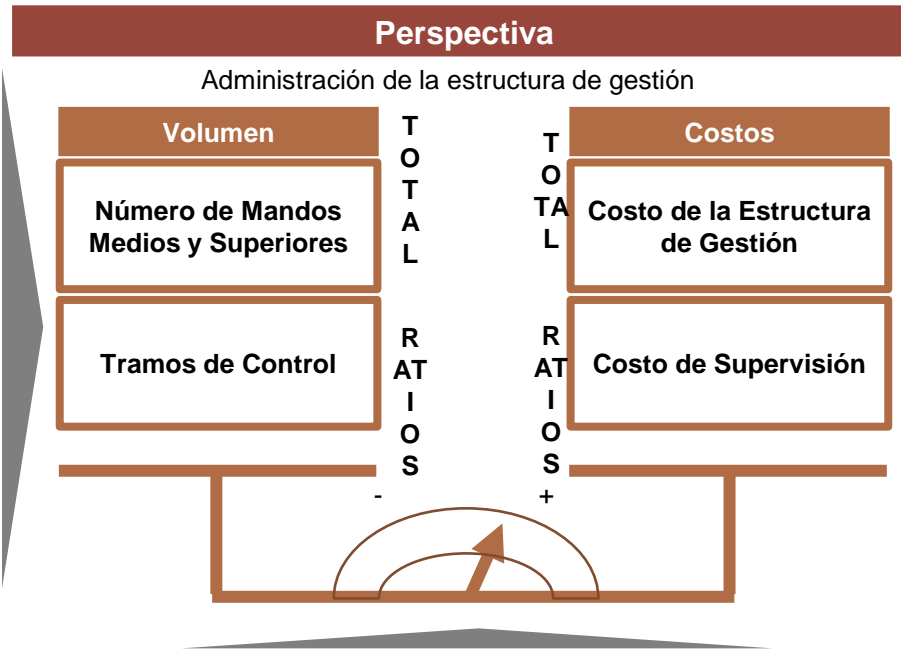
**Con la disminución de la carga de trabajo para años ordinarios existe un área de oportunidad en el dimensionamiento del área**

**Ahorro Potencial**  
**\$8,082,886**

## **C. Diagnóstico – Hallazgo 3**

Traslapes en los roles de supervisión y elevados costos

# Los tramos de control son reducidos en la UFRPP, por lo que la estructura no está alineada a tendencias de modernización administrativa internacionales



**Tendencia**

- Acotación de niveles jerárquicos mediante la redefinición de responsabilidades para alcanzar una entrega oportuna de servicios

**Alineación UFRPP**

Tramo de control 1:3

**Resultados**

- Mayor enfoque en resultados
- Estructura de gestión oportuna y eficiente
- Mayor interacción entre áreas
- Acercamiento de servicios a destinatarios finales

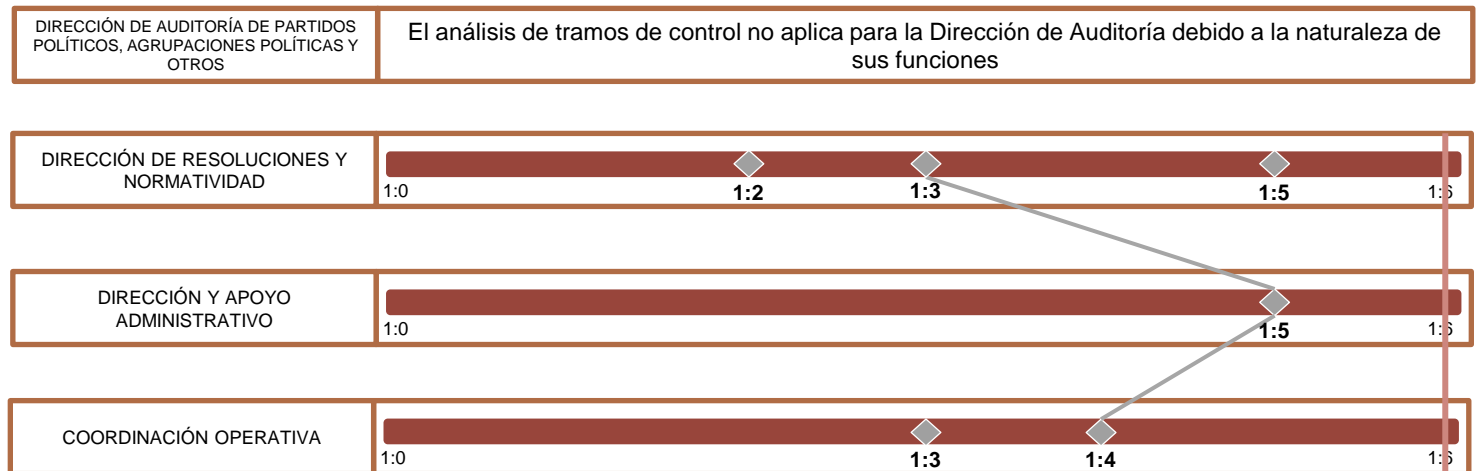
● Alineación alta    ◐ Alineación media

◑ Poca alineación    ○ Alineación baja

**Tendencia tramo de control**

1:6

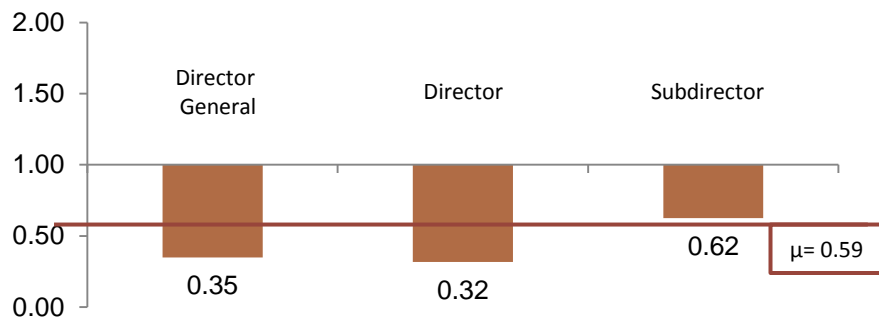
Tramo de Control



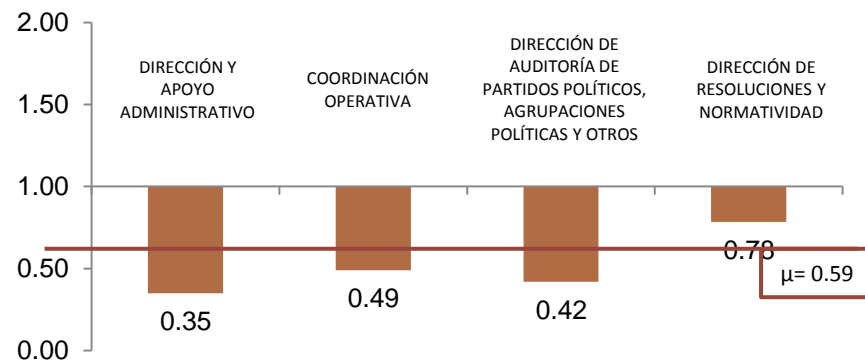


# El costo de supervisión es elevado y los roles que realizan los subdirectores y jefes son similares, por lo que se pueden reducir los niveles jerárquicos

Índice de Costo de Supervisión por Nivel



Índice de Costo de Supervisión por Área



Roles

Nivel	Normativo	Diseño	Monitoreo	Ejecución	NC	Costeo (Mdp*)
1	Director General				1	\$3.1
2	Director				1	\$2.3
3		Subdirector			6	\$6.4
4		Jefe de Departamento			24	\$14.9
					<b>32</b>	<b>\$26.7</b>

Ahorros potenciales\* (relating to levels 3 and 4)

**De acuerdo al traslape de actividades que hay, existe la oportunidad de eliminar uno de los niveles de Mandos Medios.**

## **D. Resumen de Hallazgos e Impactos**

## Los 3 hallazgos identificados nos llevan a las siguientes conclusiones

---

### Conclusiones por hallazgo

1. La estructura de la Coordinación Operativa tiene un exceso de mandos medios y las funciones administrativas que realizan puede llevarse a cabo con una menor cantidad de colaboradores. Además, las funciones de desarrollo y soporte de sistemas de la Coordinación pueden ser cursadas a UNICOM para así enfocar los esfuerzos del área a la coordinación del proceso de fiscalización.
2. Al revisar la estructura organizacional del área de Auditoría a Partidos Políticos utilizando las prácticas aceptadas en la industria, se demuestra el sobredimensionamiento del área, por lo que el uso de una estructura flexible generaría ahorros.
3. Tanto en la Coordinación Operativa como en el área de Resoluciones y Normatividad existe un traslape de roles y responsabilidades entre los subdirectores y los jefes de departamento, por lo que se puede eliminar un nivel jerárquico.

# Implementando acciones derivadas de este documento, la UFRPP obtendría ahorros potenciales de 22.48 Mdp

\*Mdp impactado por oportunidad

Área	Situación actual		Modernización	Redistribución de recursos	NC Impactado	Ahorro Potencial*
	NC	Costo Mdp				
D. de Auditoría de Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otros	150	47.63	-	9.52	28	9.52
D. de Resoluciones y Normatividad	54	24.67	-	8.08	17	8.08
Coordinación Operativa	13	8.23	4.88	-	7	4.88
Dirección y Apoyo Administrativo	12	7.23	-	-	-	-
					<b>52</b>	<b>22.48</b>

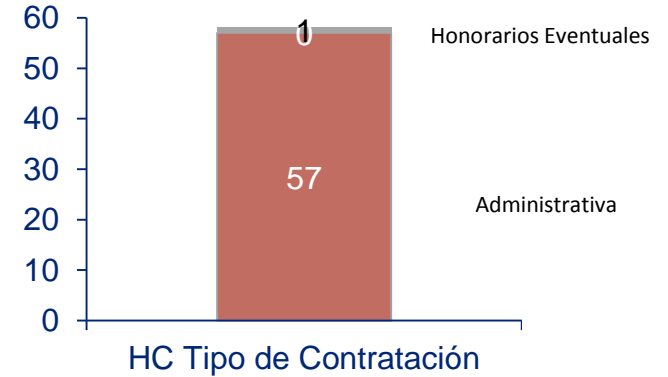
# E. Anexos

# **1. Análisis de tramos de control y costo de supervisión**

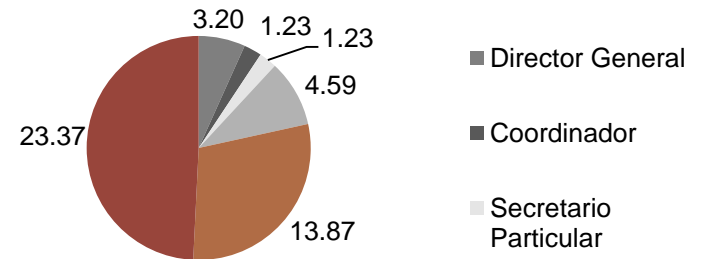
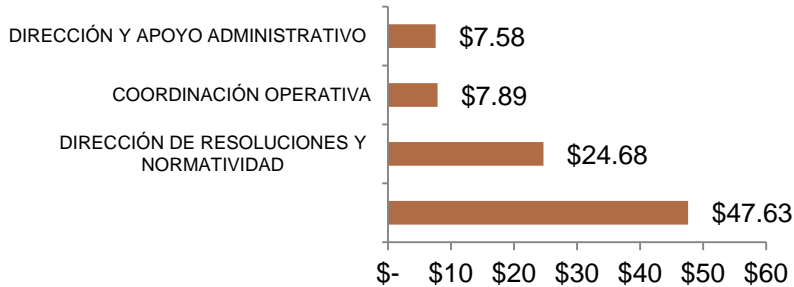
# Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos

Headcount: 58

	Nivel	HC
MS	Director General	1
	Director	2
	Coordinador	1
MM	Subdirector	13
	Jefe de Departamento	41
<b>TOTAL</b>		<b>58</b>

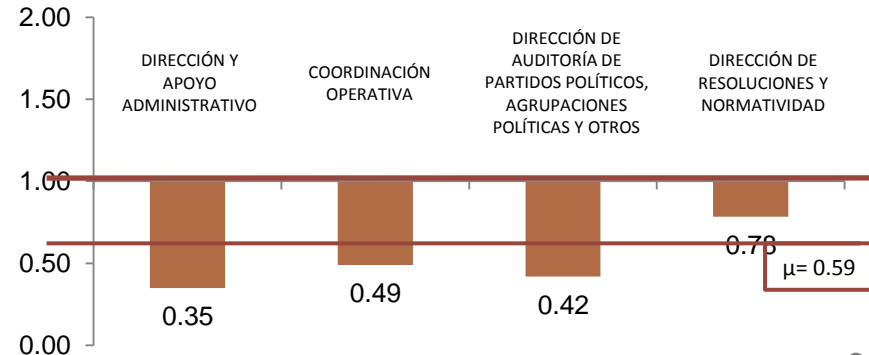
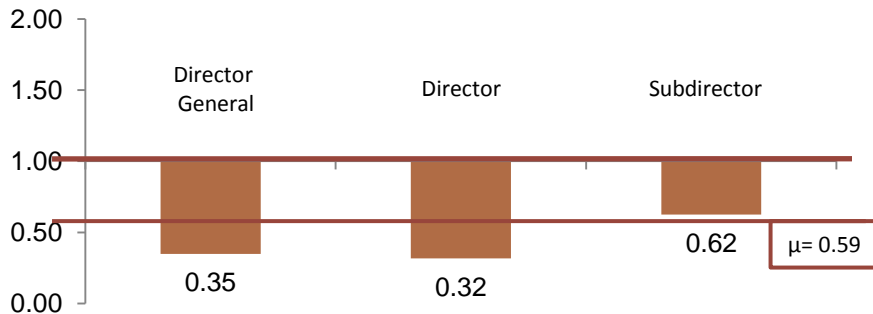


## Costo de Estructura



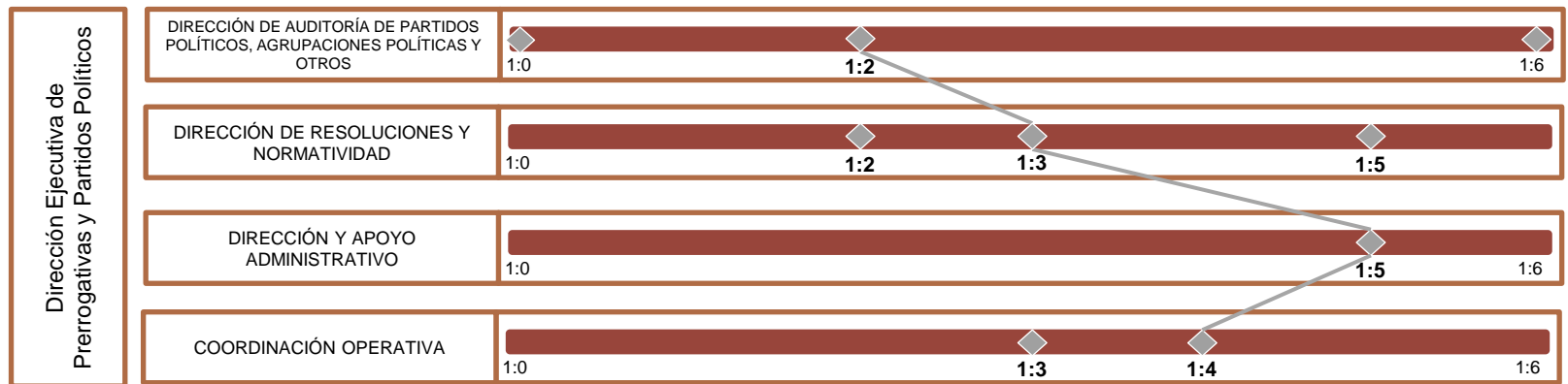
## Costo de Supervisión

Nota: Cifras en millones de pesos (Mdp)



# Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos

## Tramo de Control





# Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos

## Resumen

	Nivel	HC	Presupuesto Total Anual	Tramo de Control		
				Promedio	Min	Max
UNIDAD DE FISCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS	Director General	1	\$ 3.20	1:5	1:5	1:5
	Director	2	\$ 4.59	1:6	1:5	1:6
	Coordinador	1	\$ 1.23	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	13	\$ 13.87	1:2	1:0	1:4
	Jefe de Departamento	41	\$ 24.59			
HC Total		27	\$ 47.47			

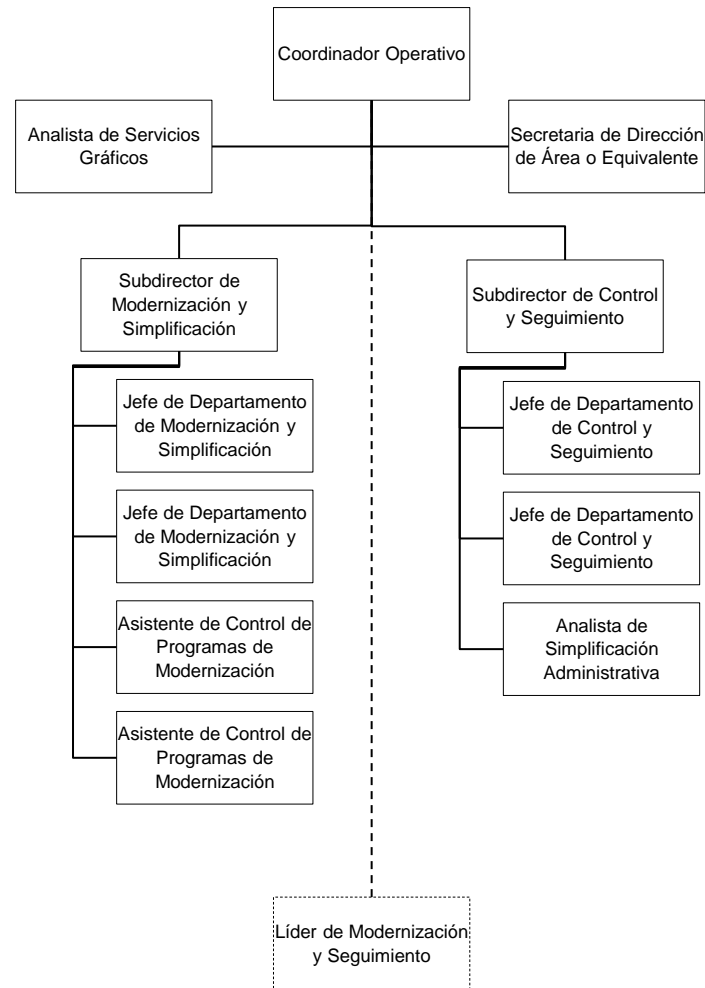
## Detalle

DIRECCIÓN DE AUDITORÍA DE PARTIDOS POLÍTICOS, AGRUPACIONES POLÍTICAS Y OTROS	Director	1	\$ 2.30	1:6	1:6	1:6
	Subdirector	6	\$ 6.39	1:2	1:0	1:4
	Jefe de Departamento	24	\$ 13.99			
Total		12	\$ 22.69			
DIRECCIÓN DE RESOLUCIONES Y NORMATIVIDAD	Director	1	\$ 2.29	1:5	1:5	1:5
	Subdirector	5	\$ 5.34	1:2	1:2	1:2
	Jefe de Departamento	10	\$ 5.84			
Total		10	\$ 13.47			
DIRECCIÓN Y APOYO ADMINISTRATIVO	Coordinador	1	\$ 1.23	1:4	1:4	1:4
	Subdirector	2	\$ 2.14	1:4	1:3	1:4
	Jefe de Departamento	5	\$ 2.95			
Total		5	\$ 6.31			
COORDINACIÓN OPERATIVA	Director General	1	\$ 3.20	1:5	1:5	1:5
	Jefe de Departamento	2	\$ 1.81			
Total		5	\$ 5.01			

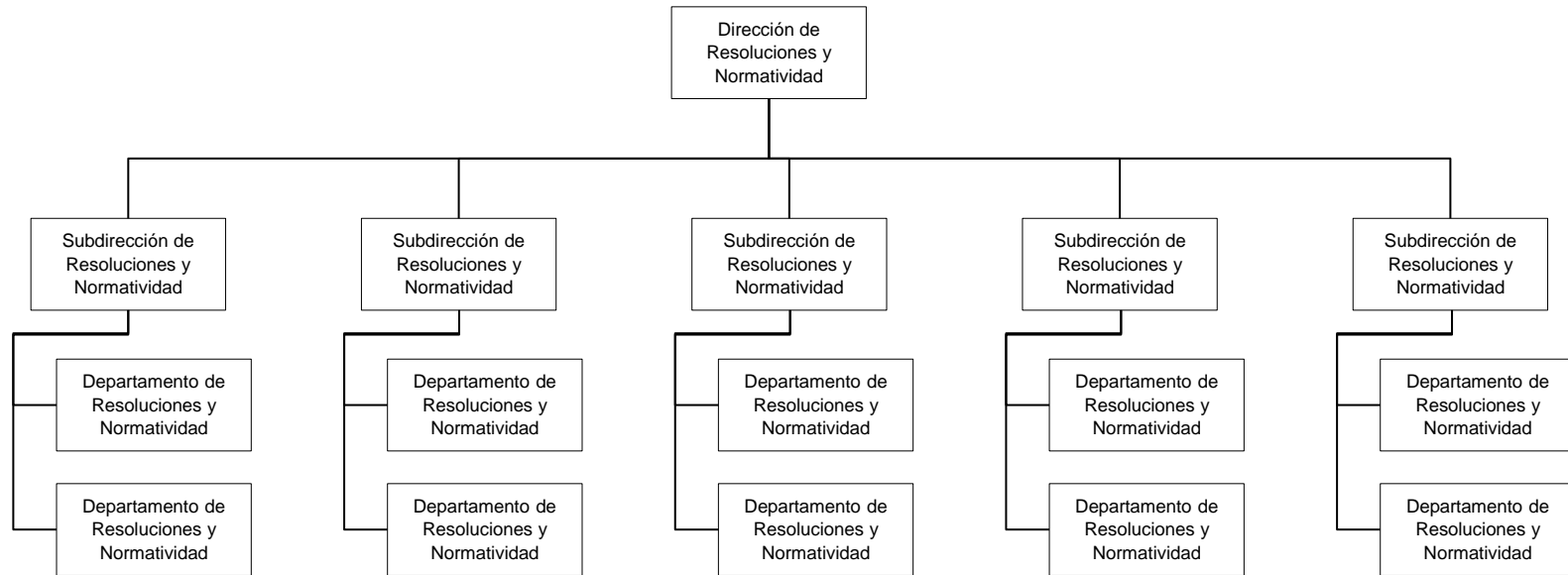
## **2. Organigramas Reales**



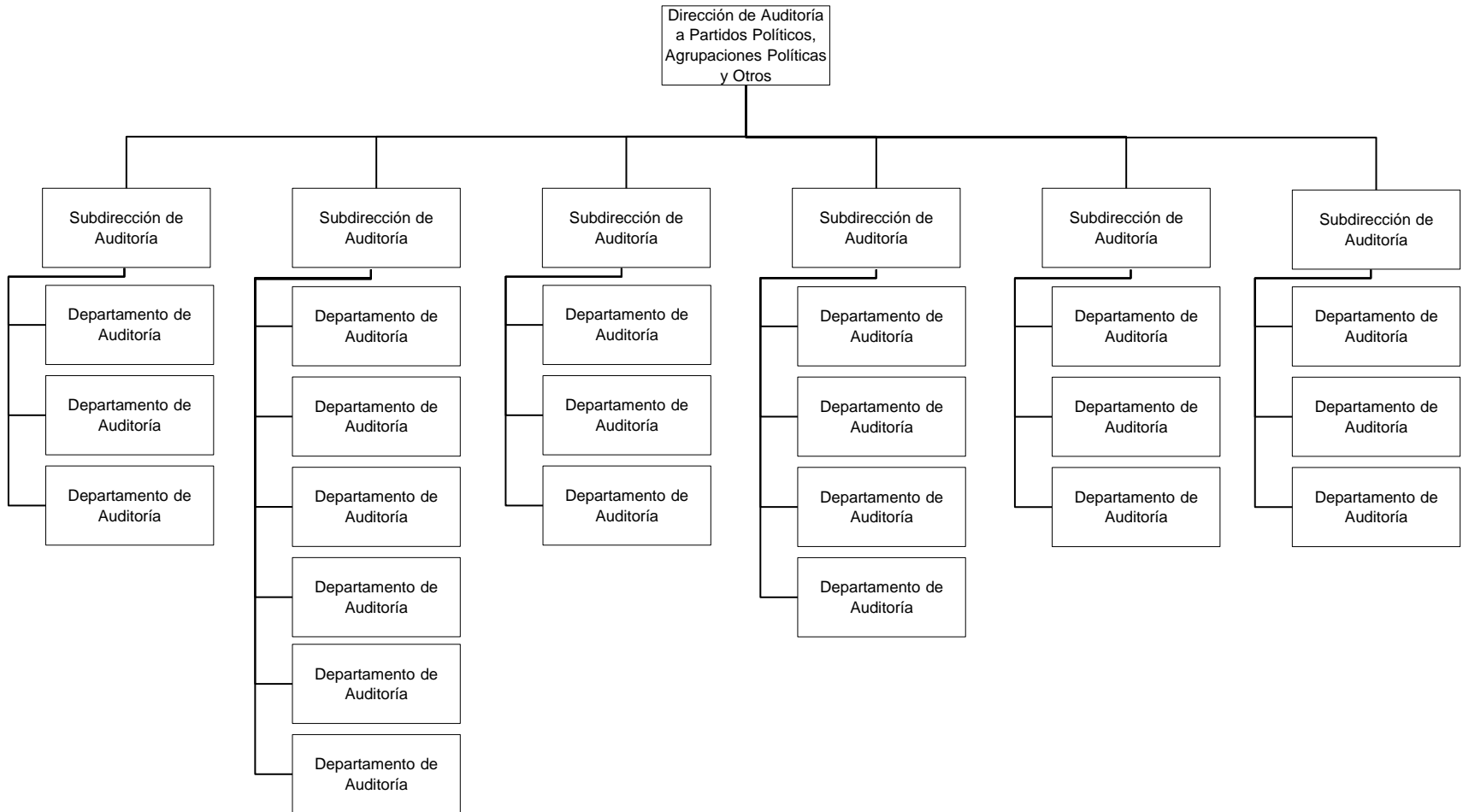
# Coordinación Operativa



# Dirección de Resoluciones y Normatividad

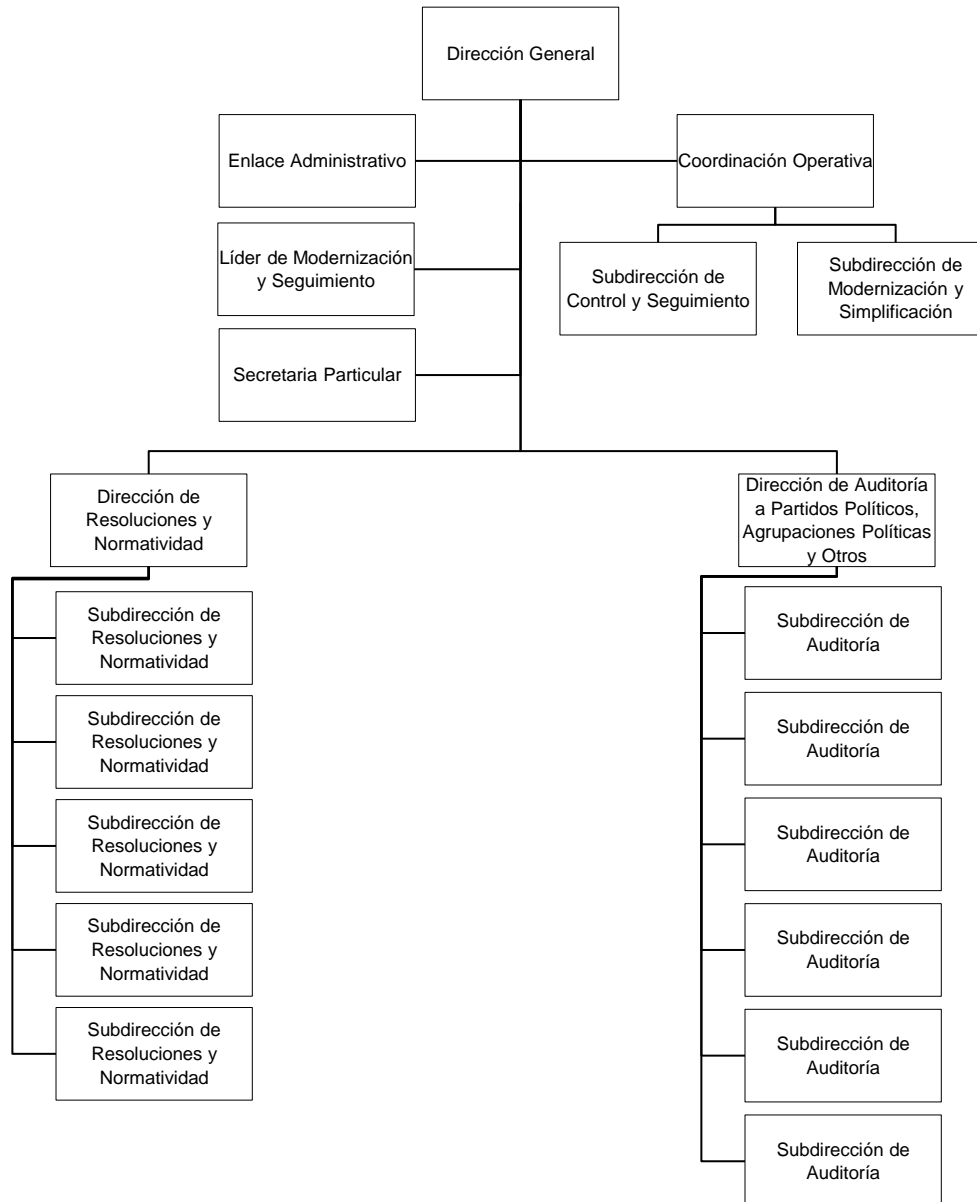


# Dirección de Auditoría a Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otros



## **3. Organigrama Aprobado**

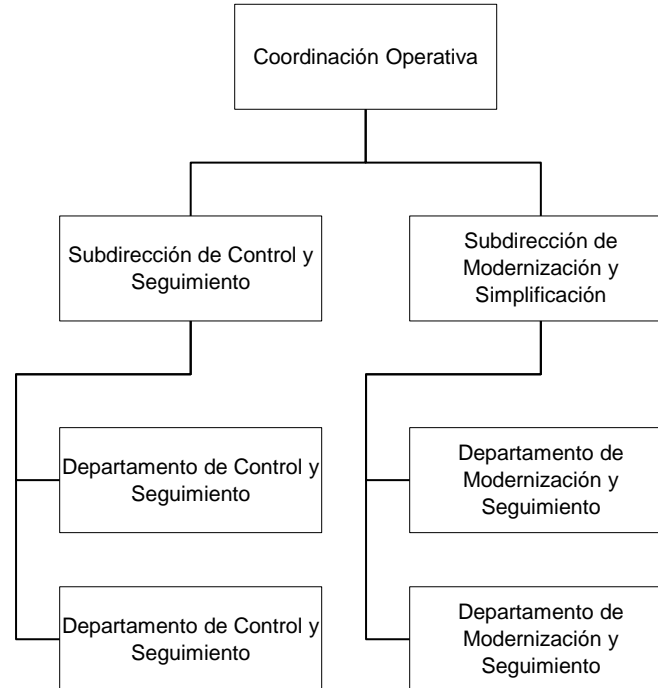
# Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos



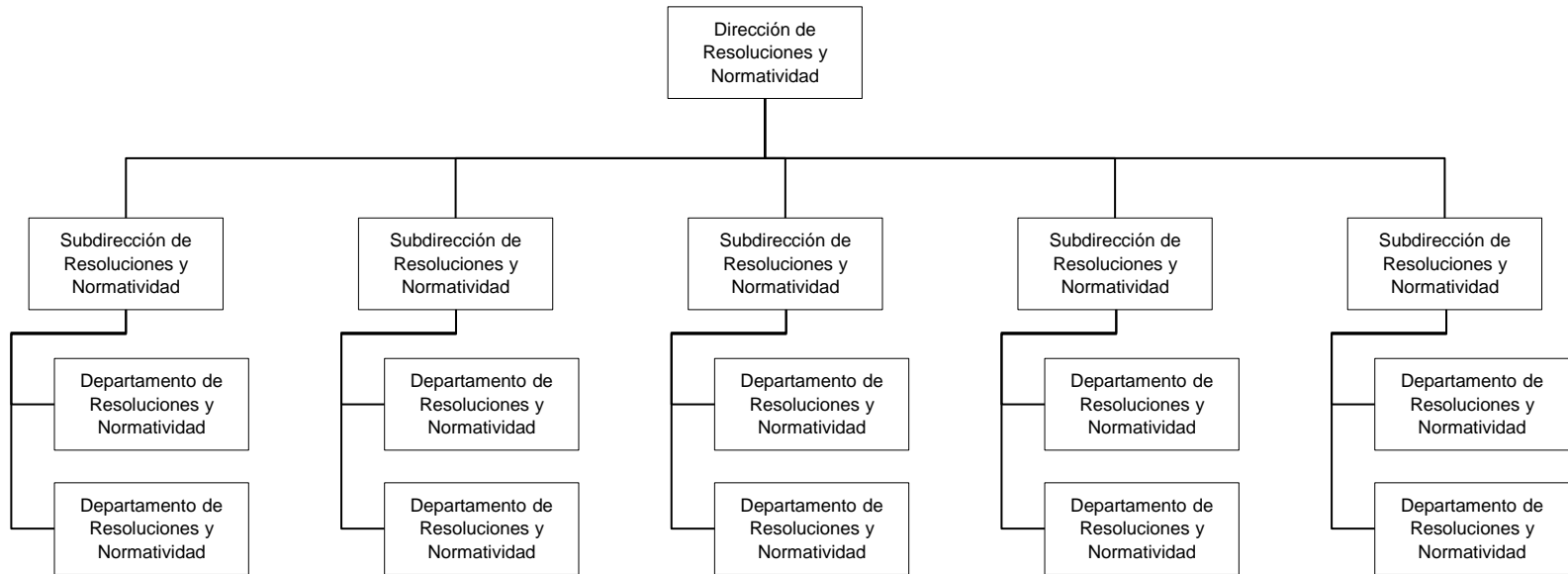


# Coordinación Operativa

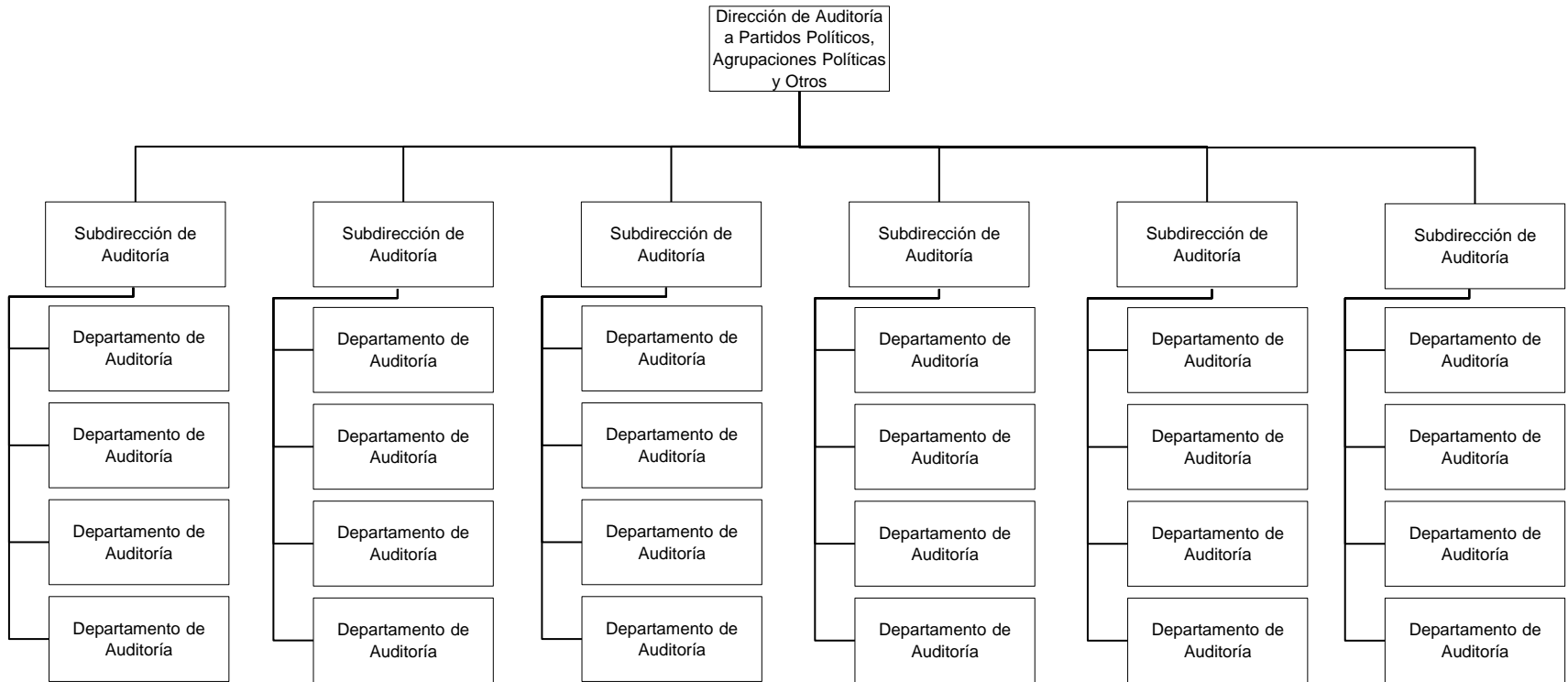
---



# Dirección de Resoluciones y Normatividad



# Dirección de Auditoría a Partidos Políticos, Agrupaciones Políticas y Otros



## **4. Soporte estratégico**

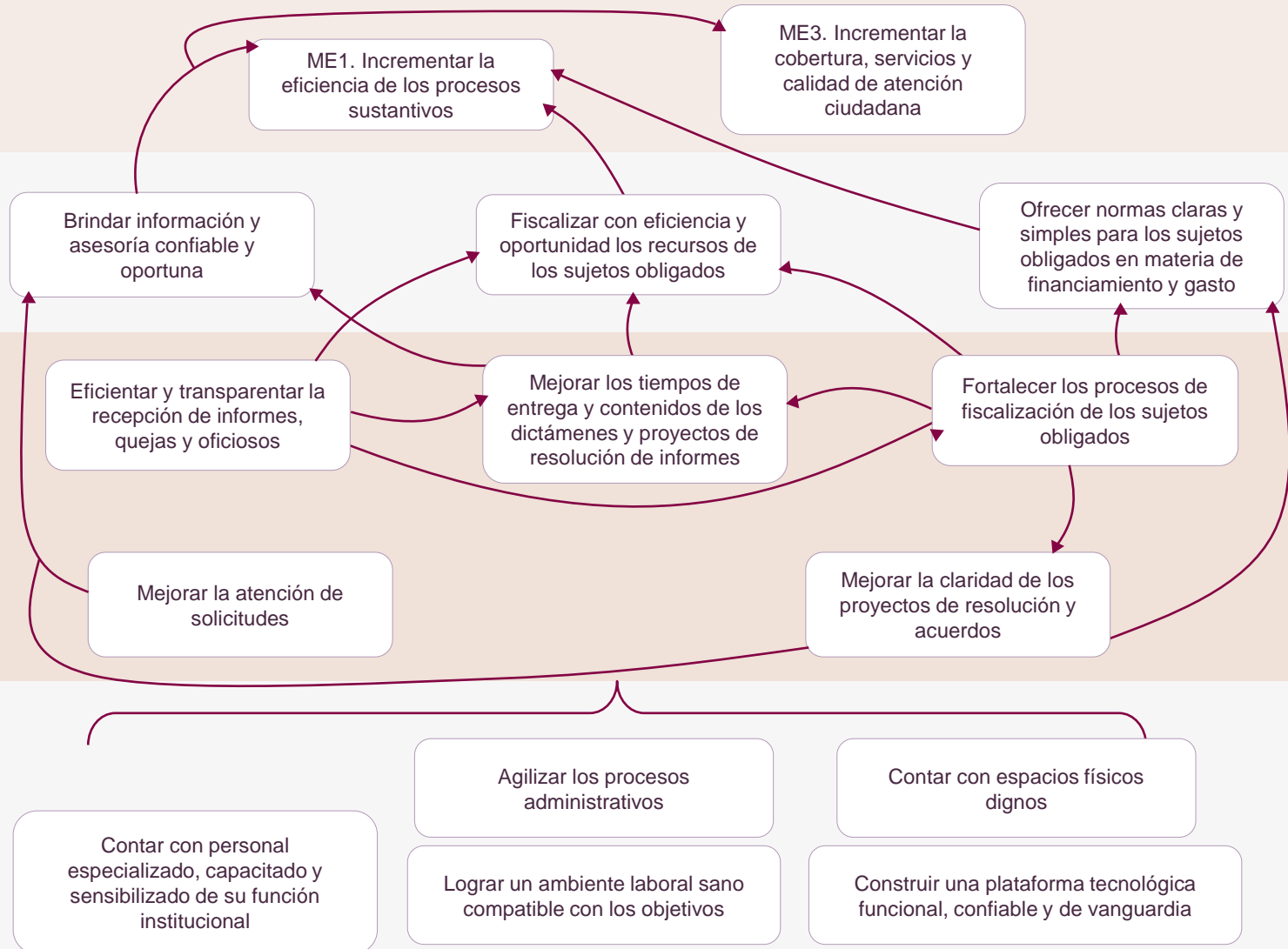
# Mapa Estratégico UFRPP 2015

**Vinculación con el Mapa Estratégico Institucional**

**Usuarios**

**Procesos**

**Innovación y transformación institucional**



---

**Deloitte.**