



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

INE/JGE155/2019

ACUERDO DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL, POR EL QUE SE APRUEBA EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL Y LOS LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

ANTECEDENTES

- I. El 21 de diciembre del 2016, en sesión extraordinaria, el Consejo General del Instituto Nacional Electoral (Consejo) aprobó, mediante Acuerdo INE/CG870/2016, el Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026 a propuesta de la Junta General Ejecutiva (Junta).
- II. El 25 de abril de 2016, en sesión ordinaria, la Junta, mediante Acuerdo INE/JGE97/2016, aprobó los Lineamientos para la Elaboración o Actualización de Manuales de Procedimientos del Instituto Nacional Electoral.
- III. El 8 de enero de 2019 el Secretario Ejecutivo mediante oficio INE/SE/0009/2019, instruyó a la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA) para recibir los bienes, información y documentación de la extinta Unidad Técnica de Planeación.
- IV. El 23 de enero de 2019, en sesión extraordinaria del Consejo, aprobó, mediante Acuerdo INE/CG32/2019, reformar diversas disposiciones del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE), dentro de las que se destaca un ajuste a las atribuciones de las áreas de este Instituto, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo Primero Transitorio, que a la letra señala:

Primero: Las referencias que se hagan a la Unidad Técnica de Planeación en la normatividad interna del Instituto en materia de



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

planeación institucional, evaluación, seguimiento a auditorías y supervisión de la elaboración y seguimiento del plan integral y calendarios electorales federales, así como de los planes integrales de coordinación y calendarios para los Procesos Electorales Locales se entenderán hechas a la Secretaría Ejecutiva, en el caso de las referencias a la Unidad Técnica de Planeación en la normatividad interna del Instituto en materia de modernización, cartera institucional de proyectos, innovación, control interno, y procesos, se entenderán hechas a la Dirección Ejecutiva de Administración, las referencias que se hagan a la elaboración y seguimiento del plan integral y calendario para los Procesos Electorales Federales se entenderán hechas a la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral y para los Procesos Electorales Locales, se entenderán hechas a la Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales.

- V. El 16 de mayo de 2019, en sesión ordinaria, la Junta, aprobó a la Dirección Ejecutiva de Administración, mediante Acuerdo INE/JGE93/2019, la cancelación de los proyectos "G160010 Estrategia INNOVAINE" y "G160080 Modelo de Administración por Procesos"; así como la creación del proyecto específico "G160090 Modelo de Gestión por Procesos", mismo que formará parte de la Planeación Táctica (Cartera Institucional de Proyectos) del Instituto Nacional Electoral para el ejercicio fiscal 2019.
- VI. El 29 de mayo de 2019, en sesión extraordinaria, el Consejo de este Instituto aprobó, mediante Acuerdo INE/CG270/2019, el Modelo de Planeación Institucional.

Al respecto, el Punto de Acuerdo Segundo señaló:

SEGUNDO.- Se instruye a la Junta General Ejecutiva que de conformidad con el considerando III, implemente el Modelo de Planeación Institucional referido en el punto anterior y a más tardar el último día hábil de agosto de 2019 cuente con los programas de trabajo de cada uno de los componentes metodológicos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

CONSIDERANDOS

PRIMERO. Competencia.

1. De conformidad con lo establecido en los artículos 41, párrafo tercero, Base V, Apartado A, párrafo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); 29, 30, párrafo 2, de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales (LGIPE), el INE es un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los Partidos Políticos Nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene la LGIPE. Asimismo, contará con los recursos presupuestarios, técnicos, humanos y materiales que requiera para el ejercicio directo de sus facultades y atribuciones y todas sus actividades se regirán por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad y objetividad.
2. El párrafo tercero del artículo 41, Base V, Apartado A, párrafo segundo, de la CPEUM, en relación con el diverso 31, párrafo 1 de la LGIPE, determina que el INE será autoridad en la materia, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño y que contará en su estructura con órganos de dirección, ejecutivos, técnicos y de vigilancia.
3. El artículo 31, párrafo 4, de la LGIPE establece que el INE se regirá para su organización, funcionamiento y control, por las disposiciones constitucionales relativas y las demás aplicables; organizándose conforme al principio de desconcentración administrativa.
4. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 34 párrafo 1, inciso c), de la LGIPE, la Junta es uno de los Órganos Centrales del INE.
5. De conformidad con el artículo 47 de la LGIPE la Junta será presidida por el Presidente del Consejo y se integrará con el Secretario Ejecutivo y con los directores ejecutivos del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Partidos Políticos, de Organización Electoral, del Servicio Profesional Electoral Nacional, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Administración, así como los titulares de la Unidad Técnica de Fiscalización, de la Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral y de la Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales. El Titular del Órgano Interno de Control podrá participar, a convocatoria del Consejero Presidente, en las sesiones de la Junta.

6. Conforme a los artículos 48, párrafo 1, incisos b) y o) de la LGIPE y 40, párrafo 1, incisos a), b), c), d) y o) del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE), la Junta tiene como atribuciones, entre otras, las de fijar los procedimientos administrativos, conforme a las Políticas y Programas Generales del Instituto, cumplir y ejecutar los acuerdos del CG; coordinar y supervisar la ejecución de las Políticas y Programas Generales del INE; dictar los acuerdos y Lineamientos necesarios para la adecuada ejecución de los acuerdos y resoluciones del CG; coordinar las actividades de las Direcciones Ejecutivas, y las demás que le encomienden la LGIPE, el CG, su Presidente y otras disposiciones aplicables.
7. De conformidad con lo establecido en los artículos 49 y 51, párrafo 1, incisos c), l), r) y w) de la LGIPE y, 41, párrafo 1 del RIINE, el Secretario Ejecutivo coordina la Junta, conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto; y tiene dentro de sus atribuciones, entre otra, cumplir los acuerdos del Consejo; proveer a los órganos del Instituto de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como ejercer las partidas presupuestales aprobadas y las demás que le encomienden el CG, su presidente, la Junta y la LGIPE.
8. El artículo 41, párrafo 2, incisos b), d), h) y gg) del RIINE, establece que le corresponde al Secretario Ejecutivo ejecutar y supervisar el adecuado cumplimiento de los Acuerdos del Consejo y de la Junta, establecer los mecanismos para la adecuada coordinación de las acciones de la Junta, las Direcciones Ejecutivas y las Unidades Técnicas, con las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales, promover y dar seguimiento al modelo de planeación



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

y visión estratégica institucional; así como las demás que le confiera la Ley Electoral y otras disposiciones aplicables.

SEGUNDO. Disposiciones normativas que sustentan la determinación.

9. El artículo 42, párrafo 1, incisos a), h), l), r) y u), del RIINE, preceptúa que le corresponde a las Direcciones Ejecutivas, entre otras, cumplir con los Acuerdos del Consejo y de la Junta, que sean de su competencia, realizando las notificaciones, y desahogos que correspondan. De ser necesario, las Direcciones Ejecutivas podrán solicitar la asesoría de la Dirección Jurídica para el cumplimiento de dicha atribución; formular los anteproyectos de manuales de organización, procedimientos y servicios de la Dirección Ejecutiva a su cargo, de conformidad con los criterios de la Junta y la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA); proponer y promover programas de modernización, simplificación y desconcentración, así como medidas de mejoramiento de la organización y administración en el ámbito de su competencia; colaborar en el ámbito de sus respectivas competencias para el adecuado desarrollo, operación y actualización del modelo de planeación y visión estratégica institucional que les sean requeridas, así como de los instrumentos normativos que deriven de la misma; y las demás que le confiera la Ley Electoral y otras disposiciones aplicables.
10. Los artículos 42, párrafo 1, inciso t) y 43 párrafo 1, inciso m) del RIINE, señalan que para el cumplimiento de las atribuciones que la LEGIPE les confiere, corresponde a las Direcciones Ejecutivas, entre otras facultades, elaborar y mapear los procesos de la Dirección Ejecutiva de conformidad con el modelo de gestión por procesos del Instituto; y a los titulares de éstas, coordinar la elaboración y mapeo de los procesos de la Dirección Ejecutiva a su cargo, de conformidad con el modelo de gestión por procesos del Instituto.
11. El artículo 59, párrafo 1, incisos a), b), h) y k) de la LGIPE; y 50, párrafo 1, incisos c), z, dd) y ee) del RIINE, otorgan a la DEA entre otras, las facultades de aplicar las políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos financieros y materiales del INE; organizar, dirigir y controlar la



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

administración de los recursos materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales en el Instituto; atender las necesidades administrativas de los órganos del Instituto; dirigir y supervisar la elaboración de los documentos normativos-administrativos necesarios para el desarrollo de las funciones del INE, sometiéndolas a la aprobación de la Junta; promover la modernización administrativa en el Instituto; dirigir las actividades de las unidades responsables en el Instituto a efecto de implementar un modelo de gestión por procesos, en acuerdo con las autoridades del Instituto; y las demás que le confiera la LGIPE y otras disposiciones aplicables.

- 12.** El artículo 55, párrafo 1, inciso m) del RIINE, señala que para el cumplimiento de las atribuciones que la LGIPE les confiere, corresponde a las Juntas Locales, entre otras facultades, colaborar en la elaboración y mapeo de los procesos de la Junta Local y dirigir las actividades de elaboración y mapeo de los procesos de las Juntas Distritales bajo su coordinación.
- 13.** El artículo 60, párrafo 1, inciso p) del RIINE, señala que para el cumplimiento de las atribuciones que la LGIPE les confiere, corresponde a los Vocales Ejecutivos de las Juntas Distritales, entre otras, colaborar en la elaboración y mapeo de los procesos de la Junta Distrital a su cargo, bajo la coordinación de la Junta Local.
- 14.** El artículo 63, párrafo 1, incisos o) y u) del RIINE, señalan que para el cumplimiento de las atribuciones que la LGIPE y los acuerdos del Consejo confieren a las Unidades Técnicas, corresponde a los Titulares de éstas, entre otras atribuciones; colaborar, en el ámbito de sus respectivas competencias, para el adecuado desarrollo, operación y actualización del modelo de planeación y visión estratégica institucional que les sean requeridas, así como de los instrumentos normativos que de él deriven; así como coordinar la elaboración y mapeo de los procesos de la Unidad Técnica a su cargo.
- 15.** Por otra parte, el artículo 14, fracciones II y IV del Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

(Estatuto), señalan que corresponde a la DEA, entre otras, elaborar el proyecto del Manual de Organización General del Instituto y los Lineamientos generales para la elaboración de manuales de organización y procedimientos, para someterlos a la aprobación de la Junta, así como dirigir y supervisar la elaboración de los documentos normativo-administrativos necesarios para el desarrollo de las funciones del Instituto, sometiéndolos a la aprobación de la Junta.

16. El artículo 117 del mismo Estatuto, señala que la DEA coordinará y supervisará la elaboración de los manuales de organización general y específicos, así como de procedimientos.
17. Asimismo, el artículo 118 del Estatuto, señala que es responsabilidad de cada unidad administrativa la elaboración y/o actualización de sus manuales de organización y de procedimientos, así como de la parte correspondiente en el manual de organización general.
18. En el artículo 119 del multicitado Estatuto, señala que la DEA emitirá los Lineamientos y criterios técnicos que deberán observar las unidades administrativas para la elaboración y/o actualización de sus manuales de organización específicos y de procedimientos, así como para el manual de organización general.

TERCERO. Exposición de motivos que sustentan la determinación.

19. Con la aprobación del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral 2016-2026, se establecieron los ejes rectores que orientaran la planeación Institucional, así como las políticas generales, los objetivos y los proyectos estratégicos del Instituto.
20. El Plan contempla como los objetivos estratégicos del Instituto: 1. Organizar procesos electorales con efectividad y eficiencia; 2. Fortalecer la confianza y la participación ciudadanas en la vida democrática y política del país, y 3. Garantizar el derecho a la identidad; y define como los proyectos estratégicos: 1. Organizar procesos electorales; 2. Fortalecer los mecanismos de actualización de los procesos registrales; 3. Fortalecer la



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

equidad y legalidad en el Sistema de Partidos Políticos, 4. Coordinar el Sistema Nacional Electoral, 5. Fortalecer la cultura democrática, la igualdad de género y la inclusión, 6. Fortalecer la gestión y evaluación administrativa y cultura de Servicio Público, y 7. Fortalecer el acceso a la información y protección de datos personales.

21. Por otra parte, el Modelo de Planeación Institucional aprobado por el Consejo General mediante Acuerdo INE/CG270/2019, considera como uno de sus componentes el de Modernización Administrativa (Gestión por procesos), el cual establece que el INE como parte de la mejora y la eficiencia de su operación debe implementar un modelo de gestión por procesos; estableciendo al respecto en el considerando III de dicho Acuerdo, que cada componente deberá contar con un documento normativo que rija su estrategia de implementación, el cual deberá ser aprobado por el órgano competente para ello; señalando también en el Punto de Acuerdo Segundo del Acuerdo, que se instruye a la Junta para que de conformidad con el considerando antes mencionado, se implemente el Modelo de Planeación Institucional y a más tardar el último día hábil de agosto de 2019 cuente con los programas de trabajo de cada uno de los componentes metodológicos.
22. Es importante destacar que el modelo de planeación referido y sus diversos componentes requieren, para su correcto desarrollo y ejecución, de una robusta construcción de gestión por procesos. Tales son los casos de INE Digital que, en su estrecha interrelación con los procesos favorece exponencialmente la eficiencia y la eficacia institucional y el Sistema de Control Interno del INE que, como lo señala el marco normativo sobre el tema recientemente aprobado por la Junta, expresamente refiere que se implementará el Control Interno por diseño de procesos. Asimismo, la gestión por procesos permitirá establecer en el futuro la integración de un presupuesto basado en necesidades reales, haciéndolo más eficiente; apoyará en la identificación de áreas de oportunidad para la mejora de la normatividad que regula la gestión del Instituto y proporcionará elementos para mejorar el desarrollo del personal, dando mayor claridad en tramos de control como cadena de mando, favoreciendo el equilibrio de las cargas de trabajo, con el objeto de mejorar continuamente la administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados. De ahí, pues, la importancia de la definición y estructuración del Modelo de gestión por



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

procesos del Instituto Nacional Electoral, en cumplimiento de las nuevas atribuciones de la DEA, así como de lo establecido en el Modelo de Planeación Institucional.

- 23.** Por otra parte, fue creado el proyecto específico G160090 Modelo de Gestión por Procesos, aprobado por la Junta mediante Acuerdo INE/JGE93/2019, el cual tiene como objetivo coadyuvar a la modernización del Instituto, a través de la implementación de un modelo de gestión por procesos buscando el aprovechamiento de la tecnología y la innovación de los mismos. En éste se establecen las acciones para el ejercicio 2019, como son la definición del modelo, su lanzamiento e inicio de los trabajos de documentación de los procesos. Sin embargo, en su momento deberán preverse los recursos necesarios para su continuidad. Es importante señalar que el avance en su implementación, podrá variar dependiendo de las condiciones del mercado, lo que permitirá delimitar el costo y alcances para lograr la totalidad de la implantación del modelo en el Instituto.
- 24.** Derivado de la ya mencionada reforma al RIINE, el Instituto deberá implementar un modelo de gestión por procesos, correspondiendo a la DEA dirigir las actividades de las Unidades Responsables, en acuerdo con las autoridades del Instituto. Del mismo modo, establece que tanto las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Juntas Locales y Distritales deberán modelar los procesos de las áreas a su cargo.
- 25.** La transición hacia un modelo de gestión por procesos es una labor compleja que requiere de un diagnóstico para conocer el estado en el que se encuentra el Instituto en materia de procesos y procedimientos. Este diagnóstico ha arrojado en su etapa final, la identificación de 176 procesos en el Instituto, en áreas centrales, y en donde se han identificado aquellos en los que participan las Juntas Locales y Distritales. Asimismo, está basado en información de actividades por área y funciones, sin embargo, por el cambio hacia un enfoque ahora de procesos, nos puede llevar a que el número de procesos se modifique.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

- 26.** En ese sentido, resulta necesario contar con documentos normativos que rijan el actuar de este Instituto en dicha transición, por lo que se someten a consideración de esta Junta:

 - a. El Modelo de Gestión por Procesos, y
 - b. Los Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos.

- 27.** El Modelo de Gestión por Procesos constituye el documento normativo del segundo componente Modernización Administrativa (Gestión por procesos) del Modelo de Planeación Institucional, en el cual se considera como parte integral del mismo, el diagnóstico, la metodología, las etapas para su ejecución y la evaluación; será de observancia obligatoria a todas las UR del Instituto, para la identificación y documentación de los procesos del Instituto; y, se visualiza como un proyecto permanente, toda vez que adoptado el enfoque por procesos, el Instituto continuará funcionando de esta manera.

- 28.** El Modelo de Gestión por Procesos tiene como objeto establecer la metodología para la implementación de la gestión por procesos en el Instituto Nacional Electoral, con el propósito de que éstos tengan un enfoque "extremo a extremo" y estén orientados al usuario; considerando el control interno y riesgos de manera intrínseca en el diseño de los mismos e identificando mejoras e innovaciones en su diseño e implementación, que permitan impactar positivamente en el quehacer institucional. De manera específica busca:

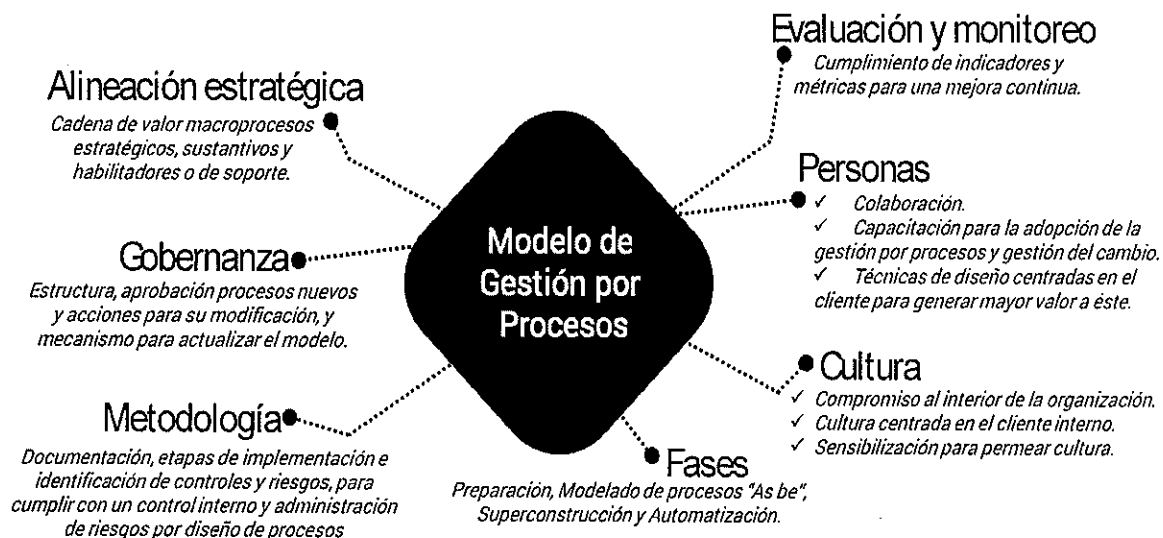
 - a. Definir el nivel de desagregación de los procesos y las etapas para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos.
 - b. Definir los diferentes elementos que integran el modelo de gestión por procesos en el Instituto.
 - c. Determinar las bases para identificar y documentar los procesos considerando la alineación a la cadena de valor vigente del Instituto, así como a las funciones establecidas en el Manual de Organización General y Manuales de Organización Específicos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

- d. Identificar, al tiempo que se documentan los procesos, los elementos de control interno existentes y su suficiencia, así como la identificación de riesgos considerando el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
 - e. Proveer de los insumos estructurales y analíticos a los componentes del modelo de planeación vinculados estrechamente con la gestión por procesos.
29. En la implementación del modelo de gestión por procesos se considera la modernización administrativa y la innovación en los procesos del Instituto. Asimismo, se apoya del componente de mejora normativa del modelo de planeación a efecto de que la norma no genere requisitos que no agreguen valor al proceso.
30. Los elementos que integran el Modelo de Gestión por Procesos son la alineación estratégica; gobernanza; metodología; fases para la documentación integral de procesos y automatización; evaluación y monitoreo; personas, y cultura.

En el siguiente gráfico se muestra la descripción de estos elementos.





INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

- 31.** La implementación del Modelo se prevé en tres etapas. En la primera se sensibilizará en la gestión del cambio y por procesos; se capacitará en la metodología para el levantamiento de información y documentación integral de procesos, control interno y administración de riesgos, y el modelado de procesos sobre la herramienta tecnológica. Asimismo, se iniciarán las actividades de levantamiento de información, modelado y documentación integral, incluyendo la identificación de controles existentes e identificación de riesgos.

En la segunda, se continuará con la sensibilización en la gestión del cambio y por procesos, así como sobre control interno al personal; con la capacitación, en la metodología para el levantamiento de información y documentación integral de procesos, el modelado de procesos sobre la herramienta tecnológica y el uso práctico de la herramienta. Se continuará hasta concluir con las actividades de levantamiento de información, modelado y documentación integral de los procesos y la identificación de controles existentes e identificación de riesgos, contando con los Manuales de Procesos y Procedimientos de todos los procesos determinados en el mapa a primer nivel. Asimismo, se dará inicio con las actividades de automatización y con la ejecución de los mismos, apoyado con capacitación para el personal que participa en la automatización y al que operará en los nuevos procesos que sean automatizados.

En la tercera etapa, el esfuerzo se enfoca principalmente en la superconstrucción de los procesos y se continuará con la automatización y ejecución de los procesos automatizados, y la capacitación asociada. A partir de esta etapa, será permanente la actualización de los procesos derivado de la mejora continua de los mismos o de modificaciones a la normatividad aplicable y la operación automatizada y en ejecución en la herramienta tecnológica, de los procesos que se hayan determinado.

- 32.** Por su parte, los Lineamientos tienen como objetivo establecer la forma en que se llevará a cabo la elaboración, dictaminación, aprobación, difusión y administración de los Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto,



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

proporcionando los criterios que permitan integrar de manera estandarizada los manuales de procesos del Instituto, así como documentar los procedimientos que de ellos se deriven, por ende, se hace necesario abrogar los Lineamientos para la Elaboración o Actualización de Manuales de Procedimientos del Instituto Nacional Electoral que se encuentran vigentes.

- 33.** A la fecha del presente Acuerdo se encuentran diversos manuales de procedimientos aprobados en el Instituto; los cuales conforme se avance en la implementación del modelo, quedarán modelados y documentados dentro de los procesos que les corresponda conforme al modelo de gestión por procesos, para lo cuales se emitirán los manuales de procesos y procedimientos, que una vez aprobados por la Junta, abrogarán los manuales de procedimientos aprobados conforme a los Lineamientos anteriores.
- 34.** Mediante Circular número INE/DEA/1948/2019 de fecha 1º de abril del 2019, se solicitó, a los Directores Ejecutivos, Titulares de Unidad Técnica de Oficinas Centrales, Presidencia del Instituto Nacional Electoral y Secretaría Ejecutiva; y mediante Oficio INE/DEA/39/2019 de fecha 1º de julio del 2019, al Titular del Órgano Interno de Control, la designación del enlace de procesos. A la fecha del presente Acuerdo todas las Unidades Responsables cuentan con un enlace de procesos designado, los cuales deberán permanecer para mantener la continuidad de los trabajos llevados a cabo con las unidades responsables previo a la aprobación del presente Acuerdo.
- 35.** Por lo antes expuesto, se estima oportuno que esta Junta General Ejecutiva apruebe el Modelo de Gestión por Procesos del Instituto Nacional Electoral y los Lineamientos para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral.

En razón de los antecedentes y consideraciones expresadas, esta Junta General Ejecutiva en ejercicio de sus facultades, emite los siguientes:



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

ACUERDOS

PRIMERO.- Se aprueba el Modelo de Gestión por Procesos del Instituto Nacional Electoral y los Lineamientos para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral, de conformidad con los Anexos que acompañan al presente Acuerdo y forman parte integral del mismo.

SEGUNDO.- El Modelo de Gestión por Procesos del Instituto Nacional Electoral y los Lineamientos para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral, entrarán en vigor al día siguiente de su aprobación por la Junta General Ejecutiva.

TERCERO.- Los enlaces de procesos que hayan sido designados conforme a la Circular número INE/DEA/1948/2019 de fecha 1º de abril del 2019 y Oficio INE/DEA/39/2019 de fecha 1º de julio del 2019, previo a la aprobación del Punto de Acuerdo Primero del presente, podrán permanecer vigentes hasta en tanto el Titular de la Unidad Responsable considere llevar a cabo una sustitución.

CUARTO.- Los manuales de procedimientos que se encuentran aprobados conforme a los Lineamientos para la Elaboración o Actualización de Manuales de Procedimientos del Instituto Nacional Electoral permanecerán vigentes hasta quedar documentados conforme al Modelo de Gestión por Procesos y los Lineamientos para la Elaboración y Actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral.

QUINTO.- Se abrogan los Lineamientos para la Elaboración o Actualización de Manuales de Procedimientos del Instituto Nacional Electoral, aprobados por la Junta General Ejecutiva el 25 de abril de 2016, mediante Acuerdo INE/JGE97/2016.

SEXTO.- Se instruye a la Dirección Ejecutiva de Administración para que haga del conocimiento de todas las unidades administrativas del Instituto Nacional Electoral el presente Acuerdo y sus Anexos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

SÉPTIMO.- La interpretación del presente Acuerdo, el Modelo de Gestión y de los Lineamientos, corresponderá a la Dirección Ejecutiva de Administración.

OCTAVO.- Publíquese el presente Acuerdo la Gaceta Electoral, en la página web del Instituto Nacional Electoral y en la NormalNE.

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión ordinaria de la Junta General Ejecutiva celebrada el 26 de agosto de 2019, por votación unánime de los Directores Ejecutivos del Registro Federal de Electores, Ingeniero René Miranda Jaimes; de Prerrogativas y Partidos Políticos, Maestro Patricio Ballados Villagómez; de la encargada del Despacho de la Dirección Ejecutiva de Organización Electoral, Licenciada María del Carmen Colín Martínez; del Servicio Profesional Electoral Nacional, Doctor José Rafael Martínez Puón; de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Maestro Roberto Heycher Cardiel Soto; de Administración, Licenciado Bogart Cristóbal Montiel Reyna; del encargado del Despacho de la Unidad Técnica de Fiscalización, Licenciado Carlos Alberto Morales Domínguez; de los Directores de las Unidades Técnicas de lo Contencioso Electoral, Maestro Carlos Alberto Ferrer Silva y de Vinculación con los Organismos Públicos Locales, Maestro Miguel Ángel Patiño Arroyo; del Secretario Ejecutivo y Secretario de la Junta General Ejecutiva, Licenciado Edmundo Jacobo Molina y del Consejero Presidente y Presidente de la Junta General Ejecutiva, Doctor Lorenzo Córdova Vianello.

**EL CONSEJERO PRESIDENTE DEL
CONSEJO GENERAL Y PRESIDENTE
DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA
DEL INSTITUTO NACIONAL
ELECTORAL**


**DR. LORENZO CÓRDOVA
VIANELLO**

**EL SECRETARIO EJECUTIVO Y
SECRETARIO DE LA JUNTA
GENERAL EJECUTIVA DEL
INSTITUTO NACIONAL
ELECTORAL**


**LIC. EDMUNDO JACOBO
MOLINA**



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL



DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

**Lineamientos
para
la Elaboración y
Actualización
de Manuales
de Procesos y
Procedimientos
del Instituto Nacional
Electoral**



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos
del Instituto Nacional Electoral

Contenido

CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES	3
DEFINICIONES.....	3
I. Por lo que hace a las siglas y abreviaturas:.....	3
II. Por lo que hace a la terminología:.....	3
ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	4
OBJETO DE LOS LINEAMIENTOS.....	4
INTERPRETACIÓN.....	4
COORDINACIÓN UR'S Y DEA.....	5
RESPONSABILIDADES.....	5
CAPÍTULO II. DE LOS MANUALES	6
MANUAL NUEVO.....	6
ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	7
DEL CONTENIDO DEL MANUAL.....	7
DEL MODELADO EN LA HERRAMIENTA TECNOLÓGICA.....	15
ARTÍCULO 10.	15
DE LA REVISIÓN, VALIDACIÓN, DICTAMINACIÓN, APROBACIÓN, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MANUAL.....	16
ARTÍCULO 11.	16
11.1 Revisión y validación.....	16
11.2 Dictaminación.....	16
11.3 Aprobación.....	17
11.4 Publicación y difusión.....	17
DEL CONTROL DE CAMBIOS.....	17
ANEXO 1. NOTACIÓN BPMN V2.0	19
FORMATOS	23
FORMATO A. CÉDULA DE AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	23
FORMATO A. INSTRUCTIVO DE LLENADO.....	24
FORMATO B. APROBACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	25
FORMATO B. INSTRUCTIVO DE LLENADO.....	26



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Capítulo I. Disposiciones Generales

Definiciones

Artículo 1.

1. Para efecto de los presentes Lineamientos, además de las siglas, abreviaturas y terminología utilizada en el Modelo de Gestión por Procesos del INE, se entenderá:

I. Por lo que hace a las siglas y abreviaturas:

- a. **CIPro**: Coordinación de Innovación y Procesos adscrita a la DEA
- b. **DEA**: Dirección Ejecutiva de Administración.
- c. **DJ**: Dirección Jurídica.
- d. **INE**: Instituto Nacional Electoral.
- e. **JGE**: Junta General Ejecutiva.
- f. **LGPE**: Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.
- g. **Lineamientos**: Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del INE.
- h. **Manual (es)**: Manual (es) de Procesos y Procedimientos
- i. **Modelo**: Modelo de Gestión por Procesos del INE.
- j. **RIINE**: Reglamento Interior del INE.
- k. **UR(s)**: Unidad (es) Responsable (s).
- l. **SE**: Secretaría Ejecutiva.

II. Por lo que hace a la terminología:

- a. **Actividad**: Es un paso del proceso que requiere completarse para que el proceso pueda continuar.
- b. **Controles**: Se refiere a las evaluaciones de una acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos.
- c. **Entregables**: Son los resultados, productos o servicios con un valor añadido, en cualquier punto del proceso, es decir, un trabajo o información que pasa de un sistema, persona o grupo a otros es un entregable para ese proceso.
- d. **Eventos detonadores**: Acciones que activan el inicio del proceso, es decir, aquellas que provocan el inicio de la ejecución del proceso.
- e. **Herramienta tecnológica**: Servicio SaaS que sea dispuesto por la DEA para el modelado y automatización de los procesos del Instituto.
- f. **Indicador**: Refiere a métricas de un proceso que son indicativas de su desempeño en su conjunto. Debe estar basado en un objetivo razonable y cambiar en el tiempo conforme el proceso mejora.
- g. **Instrucciones**: Corresponden a las acciones que se tienen que ejecutar para llevar a cabo la actividad.



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- h. **Insumos:** Son aquellas necesidades explícitas o requerimientos del usuario (interno/externo), que obliga a realizar un proceso determinado.
- i. **Lineamientos:** Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos.
- j. **Recursos:** Corresponde a los materiales, equipos y personal que se utilizan para llevar a cabo cada una de las actividades del proceso.
- k. **Reglas de operación:** Definen mediante un instrumento los mecanismos o elementos de control para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades y actividades programadas por parte de las áreas encargadas de la operación de los procesos.
- l. **Riesgo:** Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento o evento no deseado que impacte de forma negativa el logro de los objetivos del proceso.
- m. **Sistemas de información:** Herramientas o sistemas informáticos con los que ya cuenta el INE que se utilizan para llevar a cabo las actividades previstas en el proceso.

Ámbito de aplicación

Artículo 2.

1. Los presentes Lineamientos son de observancia obligatoria para todas las UR's que, de conformidad con el RIINE, tienen entre otras facultades, la de elaborar y mapear los procesos de conformidad con el modelo de gestión por procesos del INE.
2. Es responsabilidad de los titulares de las UR's, enlaces de procesos, dueños de proceso y participantes de los procesos, atender las acciones de coordinación que requiera la DEA, para la implementación del modelo de gestión por procesos del INE.

Objeto de los Lineamientos

Artículo 3.

1. Establecer la forma en que se llevará a cabo la elaboración, dictaminación, aprobación, difusión y administración de los Manuales, proporcionando los criterios que permitan integrar de manera estandarizada los manuales de procesos del INE, así como documentar los procedimientos que de ellos se deriven.

Interpretación y resolución de casos no previstos

Artículo 4.

1. La DEA será el área facultada para interpretar los presentes Lineamientos, así como asesorar y resolver las dudas que se desprendan con motivo de su aplicación.



Coordinación UR's y DEA

Artículo 5.

1. El titular de cada UR designará por escrito, a una persona que funja como enlace de procesos para coordinarse con el equipo de procesos, control interno e innovación, para establecer comunicación directa y permanente respecto a la administración de los Manuales. La designación deberá ser enviada vía electrónica al correo electrónico del Coordinador de la CIPro.
2. El Coordinador de Innovación y Procesos fungirá como Líder de procesos, quien será el enlace con las UR's por parte de la DEA y podrá apoyarse del personal de procesos adscrito a su área para el seguimiento de sus actividades.

Responsabilidades

Artículo 6.

1. La DEA a través de la CIPro apoyará a las UR, coordinará los trabajos correspondientes a la integración de los manuales y será responsable de:
 - a. Coordinar la elaboración del plan de trabajo general y específico para la documentación y/o actualización de los procesos y procedimientos del INE, así como acompañarlos en los trabajos para asegurar que se cumpla con el modelo de gestión por procesos vigente.
 - b. Coordinar la actualización de la cadena de valor, los mapas a primer nivel de los macroprocesos y el inventario de procesos del INE.
 - c. Proporcionar asesoría y apoyo a las UR respecto al cumplimiento de los presentes Lineamientos y al uso de la herramienta tecnológica para el modelado de procesos y en su caso, automatización de los mismos; pudiendo acompañarse de proveedores especializados cuando así se requiera.
 - d. Administrar la herramienta tecnológica para modelado y automatización de procesos y repositorio documental para el modelo de gestión por procesos.
 - e. Emitir el dictamen técnico favorable cuando el proyecto de Manual cumpla con los criterios establecidos en los presentes Lineamientos.
 - f. Preparar el proyecto de acuerdo que se pondrá a consideración de la JGE para la aprobación de los manuales con dictamen favorable.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- g. Solicitar a la DJ la certificación respecto del contenido jurídico del proyecto de acuerdo y de los manuales anexos al mismo.
 - h. Remitir el proyecto de acuerdo, los manuales junto con el dictamen técnico y la certificación a la SE, para que por su conducto sea sometido a consideración de la JGE para su aprobación.
 - i. Solicitar a las áreas competentes la publicación de los manuales aprobados en los sitios que correspondan para su difusión.
2. Las UR's serán responsables de:
- a. La elaboración e integración de los proyectos de los manuales en los que participan, así como de la información que en ellos se plasme, respecto de las actividades que con de su responsabilidad.
 - b. Colaborar en el modelado de los procesos en los que participan con la orientación de la CIPro; así como en las sensibilizaciones o capacitaciones que proponga la DEA.
 - c. Permitir al personal, que sea asignado para formar parte del equipo de trabajo, participar en las diferentes actividades que se llevarán a cabo hasta la conclusión del programa de trabajo que se haya establecido para la elaboración o actualización de los manuales.
 - d. Proponer las modificaciones que se requieran realizar a los manuales que sean de su responsabilidad o en los que participan.

Capítulo II. De los Manuales

Manual nuevo

Artículo 7.

1. Los manuales deberán elaborarse en congruencia con la LGIPE y el RIINE, respetando la estructura orgánica vigente y las atribuciones conforme al Manual de Organización General y los Manuales de Organización Específicos.
2. Los manuales deberán ser elaborados con la participación del personal del Instituto adscritos a las UR's que tengan responsabilidad de realizar directamente las actividades asociadas a cada proceso y que conozcan a detalle la operación cotidiana de la misma.
3. Los manuales se generarán una vez que se haya concluido con el modelado de los procesos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos
del Instituto Nacional Electoral

Actualización del Manual

Artículo 8.

1. Los manuales podrán ser actualizados cada vez que se requiera, derivado de cambios en la normatividad, la estructura orgánica, innovación, mejora y modernización administrativa en los procesos.
2. La actualización de los manuales deberá cumplir con los criterios de gobernanza establecidos en el Modelo.

Del contenido del Manual

Artículo 9.

1. **Portada:** Incluirá el nombre del proceso, la versión a la que corresponde, mes y año de elaboración.
2. **Cédula de autorización:** Deberá incluirse la información conforme el Formato A de los presentes Lineamientos.
3. **Aprobación y Control de Cambios:** Deberá incluirse la información conforme el Formato B de los presentes Lineamientos, cuando corresponda.
4. **Índice:** Detalle del contenido del manual y paginado.
5. **Presentación:** Introducción general al proceso, ejecutiva, máximo una cuartilla.
6. **Glosario de términos y siglas:** Incluye la definición de las palabras o abreviaturas que sean necesarias para el entendimiento del documento.
7. **Macroproceso de la Cadena de Valor del INE:** Se referirá el macroproceso al cual se encuentra alineado el proceso.
8. **Normatividad aplicable:** Indicar los ordenamientos jurídico-administrativos vigentes y los preceptos aplicables que fundamentan al proceso.

La relación de dichos ordenamientos se realizará conforme al siguiente orden jerárquico descendente: leyes, reglamentos, manuales, entre otros, identificando el (los) artículo (s) que aplica (n).

Ejemplo:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 34, 35 fracciones I y II, 36, fracciones I y III.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales artículo 130, párrafo 1.

9. **Integración del proceso:** El contenido de esta sección es:

- Nombre:** Debe ser claro y concreto, y dar una idea precisa de su contenido.
Debe iniciar con un sustantivo derivado de un verbo que actúa (por lo general llevan al final el sufijo "ción", salvo los casos en los que la naturaleza de la denominación no lo permita, se podrá indicar un sustantivo diferente); seguido de un sujeto u objeto al cual se aplica la acción.
Ejemplo:
Proceso: Credencialización y actualización de la Lista Nominal
- Objetivo:** Las UR's que participan en un proceso deberán definir su objetivo, en el cual se señale el propósito que se pretende alcanzar con el desarrollo de las actividades que integran el proceso.
Su contenido debe responder a los cuestionamientos "¿qué se hace?" y "¿para qué se hace?".
La descripción del objetivo deberá iniciar con un verbo en infinitivo, evitando el uso de adjetivos calificativos, gerundios y abreviaturas.
Ejemplo:
Proceso: Credencialización y actualización de la Lista Nominal
Objetivo: Emitir la credencial de elector a los ciudadanos para que cuenten con el medio de identificación para ejercer su derecho al voto y actualizar la lista nominal de electores.
- Reglas de operación:** En este apartado se deberán tomar en consideración las siguientes directrices para su elaboración:
 - Describir todas aquellas condiciones que se deben cuidar y cumplir durante la operación del proceso, tanto documentales, normativas, de control y tiempos.
 - Prever los criterios para definir los flujos de trabajo del proceso, los parámetros de diseño de las actividades y los criterios de actuación que deberán tenerse en cuenta para tomar decisiones cuando se presenten condiciones inesperadas en la operación.



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- iii. Establecer las acciones y mecanismos asociados a los procesos que permiten; prever los riesgos, el cumplimiento de las metas y sus resultados.
- iv. Definir los parámetros de medición del desempeño de los procesos y de los servidores públicos que tienen bajo su responsabilidad la ejecución.
- v. Enlistarse de manera ordenada conforme al ciclo de ejecución del proceso. Para la definición de las reglas de operación de manera específica se deben considerar, entre otros, los elementos siguientes:

- Redactar de manera clara y concisa, para facilitar su comprensión; utilizando verbos en tiempo futuro de la tercera persona en singular; ejemplos: "emitirá", "procesará", "enviarán", "conducirán".
- Establecer los atributos (calidad, tiempo u otro) que se deberán considerar para el desarrollo de las actividades; ejemplos: "dentro de los primeros 10 días hábiles del mes", "a más tardar 2 días hábiles posteriores a la fecha de recepción", "presentar copia certificada de acta de nacimiento, identificación oficial y comprobante de domicilio original".
- Contemplar las situaciones fortuitas que podrían presentarse en la implementación; ejemplos: "podrá realizar la adquisición a través del procedimiento de adjudicación directa, en caso de desastre natural".
- Definir, en caso de aplicar, tiempo y espacio, fecha de entrega, plazos comprometidos, periodos sancionados, así como lugar de aplicación. "se tramitará dentro del 1 de enero al 31 de agosto del año en curso".

Ejemplo:

El ciudadano deberá presentar sus documentos de identificación.

- d. **Insumos y entregables:** Se identificarán los objetos, documentos, materiales y/o recursos necesarios para la ejecución de un proceso, así como los productos y resultados que salen del mismo.

Ejemplo:

Insumos:

- Acta de nacimiento
- Identificación oficial con foto vigente
- Comprobante de domicilio de no más de tres meses de antigüedad

Entregable:



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- Recibo de la credencial comprobante de entrega
- Credencial para votar

e. **Eventos detonadores:** Se identificarán los eventos por los cuales se inicia el proceso.

Ejemplo:

- Cifa del ciudadano por internet o vía telefónica (INETEL)
- El ciudadano llega al módulo directamente

f. **Puestos y roles:** Deberán identificarse los responsables involucrados en el proceso y el rol que tienen en él.

La relación deberá incluir nombre de los puestos en los cuales recae la responsabilidad del proceso y UR a la que corresponden.

Asimismo, deberá indicarse para cada puesto las funciones y responsabilidades que tiene dentro de la ejecución del proceso, de conformidad con el Manual de Organización Específico, para los casos en los que los puestos se encuentren señalados en dicho Manual. No se deberá incluir nombre de la persona que ostenta el puesto.

Ejemplo:

Cargo/UR	Funciones	Responsabilidades
Responsable de Módulo/DERFE	<ul style="list-style-type: none">• Coordina la Operación del MAC para la Atención Ciudadana.• Coordina y asigna las actividades del personal bajo su responsabilidad en el MAC.• Coordina las tareas de organización y control de la documentación.• ...	<ul style="list-style-type: none">• Realiza las autorizaciones en el SIIRFE-MAC.• Realiza la lectura de los formatos de Credencial para Votar.• Efectúa el seguimiento de las cifras, lectura y monitoreo de credenciales no entregables por causa.• ...

g. **Descripción:** Se deberán detallar de manera secuencial las actividades necesarias para la ejecución del proceso de inicio a fin, indicando el responsable y los documentos que intervienen en ellas.

Para la redacción de las actividades se debe considerar lo siguiente:

- Utilizar verbos conjugados en el tiempo presente de la tercera persona en singular. Por ejemplo: Prepara, envía, analiza.
- De preferencia manejar oraciones o frases cortas.
- Usar palabras claras y sencillas para evitar, en lo posible, tecnicismos y abreviaciones.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- Evitar en lo posible, la descripción de actividades que no agregan valor. Por ejemplo: Recibir, copiar, enviar, registrar.

Ejemplo actividades:

- Atiende al ciudadano
- Digitaliza la documentación
- Entrega credencial

Ejemplo descripción:

No.	Actividad	Responsable	Documentos
2	Revisa si tiene previa cita	Auxiliar de Atención del MAC	Confirmación de cita

- h. **Diagrama:** Modelo generado en la herramienta tecnológica.
- i. **Formatos y reportes:** Integrar los documentos que se utilizan o generan en el proceso.
- j. **Sistemas de información y herramientas tecnológicas:** Identificar plataformas, aplicaciones web y sistemas que ayuden a la ejecución del proceso, las cuales en los casos en los que sea posible se deberá poner la referencia de acceso.

Ejemplo:

- Página web para la información de la credencial <https://www.ine.mx/credencial/>
- SIIRFE-MAC

- k. **Riesgos:** Identificar la posibilidad de que ocurra un acontecimiento o evento no deseado que pueda impedir el cumplimiento del objetivo del proceso.

Se detallará para cada riesgo:

- Descripción del riesgo
- Clasificación del riesgo
 - Integridad/corrupción
 - Estratégico
 - Financiero
 - Legal
 - Operativo
 - Tecnológico
- Descripción del Factor de riesgo
- Clasificación del Factor de riesgo
 - Humano



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- Financiera/presupuestal
- Técnico/administrativo
- Tecnológico
- Material
- Normativo
- Entorno
- Tipo de Factor de Riesgo
 - Interno
 - Externo
- Descripción del posible Impacto o Efecto
- Periodicidad del evento
 - Diario
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
 - Semestral
 - Anual
 - Trianual
 - Sexenal
- Grado de impacto (en caso de materializarse el riesgo)
 - 5 = Catastrófico
 - 4 = Grave
 - 3 = Importante
 - 2 = Débil
 - 1 = Marginal
- Probabilidad de Ocurrencia
 - 5 = Recurrente
 - 4 = Muy probable
 - 3 = Probable
 - 2 = Inusual
 - 1 = Remota



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Ejemplo:

Descripción del Riesgo: No distribuir las cajas de credenciales para votar

Clasificación del Riesgo: Operativo

Descripción del Factor de riesgo: Posibilidad de robo durante el traslado

Clasificación del Factor de riesgo: Entorno

Tipo de Factor de Riesgo: Externo

Descripción del posible Impacto o Efecto: No entregar en tiempo las credenciales a los ciudadanos. Quejas e inquietudes de los ciudadanos.

Retrabajos de impresión de credencial y envío. Uso indebido de las credenciales para votar.

Periodicidad del evento: Mensual

Grado de Impacto: Grave

Probabilidad de Ocurrencia: Inusual

I. **Controles:** Identificar las actividades que ayudan a mitigar los riesgos del proceso.

Se detallará para cada control:

- Descripción del control
- Tipo de control
 - Preventivo
 - Detectivo
 - Correctivo
- Está documentado
 - Sí
 - No
- Está Formalizado
 - Sí
 - No
- Se aplica
 - Sí
 - No
- Es efectivo
 - Sí
 - No



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- Determinación del control
 - Eficiente
 - Deficiente
- Riesgo controlado
 - Sí
 - No

Ejemplo:

Descripción del control: Firma electrónica de un funcionario con nivel mínimo de Subdirección para autorizar el gasto.

Tipo de control: Preventivo

Está documentado: Sí, en procedimiento de egresos

Está formalizado: Sí, el procedimiento de egresos está publicado y difundido.

Se aplica: No, porque no se verifica que el egreso cuente con la firma electrónica antes de hacer el pago.

Es efectivo: No, no hay candado para que el procedimiento se detenga si no cuenta con la firma de autorización.

Determinación de control: Deficiente

Riesgo controlado: No

- m. **Indicadores y métricas:** Identifica los aspectos que permitan evaluar la ejecución del proceso y conocer si se cumple con los objetivos previstos, a través de una fórmula matemática.

Ejemplo:

$$\left(\frac{\text{Total de respuestas satisfactorias de la encuesta aplicada}}{\text{Total de encuestas aplicadas}} \right) * 100$$

Meta: 85% de encuestas satisfactorias

- n. **Recursos:** Identificar los recursos materiales y humanos requeridos para la ejecución del proceso. A cada uno de ellos se determinará su costo asociado (ABC para los procesos - costos directos).

Ejemplo:

- Computadora
- Cámara fotográfica
- Escáner
- Impresora



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

- Papel
- Escritorio
- Silla
- Tóner
- Responsable del módulo
- Operador de Equipo Tecnológico, durante x minutos.
- Auxiliar de Atención Ciudadana, durante x minutos.

o. **Puntos de control:** Señalar aquellos puntos en los que por la actividad que se realiza es importante establecer revisiones o mediciones específicas para controlar el proceso.

10. **Subprocesos:** En caso de que se haya determinado la agrupación de varios procedimientos, se incluirá el diagrama correspondiente de los subprocesos.

11. **Procedimientos que integran el proceso:** El contenido de esta sección es:

- a. Nombre: se desarrolla en los términos establecidos en el numeral 9 inciso a.
- b. Objetivo: se desarrolla en los términos establecidos en el numeral 9 inciso b.
- c. Reglas de operación: se desarrolla en los términos establecidos en el numeral 9 inciso c.
- d. Descripción: se desarrolla en los términos establecidos en el numeral 9 inciso g.
- e. Diagrama: modelo generado en la herramienta tecnológica.
- f. Formatos e instructivo de llenado: Integrar los documentos establecidos para uso en el procedimiento incluyendo las indicaciones para su llenado.
- g. En caso de que aplique, Instrucciones de trabajo: Integrar el detalle a seguir para realizar una actividad específica del procedimiento.

Del modelado en la herramienta tecnológica

Artículo 10.

1. La CIPro coordinará la incorporación de la información recabada del proceso en la herramienta tecnológica. La notación que será utilizada dentro de la herramienta tecnológica será BPMN v2.0, misma que se detalla en el Anexo I. Se podrá habilitar a colaboradores de las UR diferentes a la CIPro, que puedan apoyar a incorporar información a la herramienta.
2. El Dueño del proceso deberá colaborar en la herramienta tecnológica para indicar comentarios o ajustes que deban realizarse durante el modelado.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

3. El personal que participa en el proceso podrá consultar lo que se está modelando en la herramienta tecnológica, sin embargo, en caso de tener ajustes o comentarios deberán realizarlos a través del dueño del proceso.
4. Concluido el modelado del proceso, a través de la misma herramienta tecnológica se emitirá el manual con el contenido indicado en el numeral 8.

De la revisión, validación, dictaminación, aprobación, publicación y difusión del Manual

Artículo 11.

11.1 Revisión y validación

1. Las UR's que intervienen en el manual, a través del dueño del proceso y los enlaces de procesos, revisarán el documento generado con la herramienta tecnológica, conjuntamente con el Líder de procesos de la DEA. En caso de existir modificaciones la CIPro coordinará la realización de los ajustes correspondientes en la herramienta tecnológica y emitirá la versión revisada.
2. De igual manera, los Titulares de las UR's involucradas en el proceso, deberán realizar la revisión y autorización interna del documento. En caso de existir modificaciones deberán ser revisadas y atendidas por el dueño del proceso en coordinación con el líder de procesos. La CIPro coordinará los ajustes correspondientes en la herramienta tecnológica y emitirá la versión que se remitirá para dictaminación.
3. Las UR que intervienen en un manual que ha sido autorizado de manera interna lo firmarán electrónicamente de conformidad, por al menos sus titulares y los dueños de proceso; y será enviada a la DEA para la emisión del dictamen técnico por su titular.

11.2 Dictaminación

1. La DEA, a través de la CIPro, llevará a cabo la revisión del proyecto de Manual de Procesos y Procedimientos, a fin de verificar que cumpla con los criterios establecidos en los presentes Lineamientos.
2. La CIPro comunicará al dueño del proceso las observaciones que, en su caso existan, para su revisión y autorización conforme al numeral 11.1.
3. Si no se tienen observaciones, la CIPro emitirá el dictamen técnico correspondiente firmando electrónicamente el titular de la DEA.



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

4. El dictamen técnico determinará que el manual de procesos y procedimientos presentado cumple con los criterios metodológicos establecidos en los presentes lineamientos, reúne las condiciones y los requerimientos para ser sometido al proceso de aprobación por parte de la JGE, a través del SE.

11.3 Aprobación

1. La CIPro preparará el proyecto de acuerdo para someter a aprobación de la JGE el manual respectivo.
2. La CIPro solicitará a la DJ, con la debida anticipación, la certificación respecto del contenido jurídico del proyecto de acuerdo y del manual anexos al mismo, considerando un plazo razonable para la revisión de los proyectos de acuerdo y de manual, tomando en cuenta que se verificará su alineación con la normatividad aplicable que rige los procedimientos de que se trate.
3. La DEA presentará a la SE el proyecto de acuerdo, el manual validado, el dictamen técnico y la certificación emitida por la DJ, para que por su conducto sea sometido a consideración de la JGE para su aprobación.

11.4 Publicación y difusión

1. La DEA gestionará la publicación del manual aprobado en la página web del Instituto, en la Gaceta Electoral y en el Diario Oficial de la Federación; al tratarse de un documento normativo que regirá la ejecución de las funciones del INE.
2. Las UR's que intervienen en el proceso deberán difundir internamente el documento entre el personal adscrito al área, para su aplicación en el ejercicio de sus funciones y actividades.

Del control de cambios

Artículo 12.

1. Los manuales y sus actualizaciones se controlarán mediante el documento de Aprobación y Control de Cambios (Formatos A y B), el cual establecerá la versión del documento, la razón por la cual se crea o modifica y descripción del cambio, cuando aplique y deberán firmar de autorización los titulares de las UR que intervienen en el proceso.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos
del Instituto Nacional Electoral**

2. Las actualizaciones a los manuales deberán documentarse conforme al artículo 9 y cumplir con los criterios establecidos en el artículo 11 para la revisión, validación, dictaminación y aprobación de los mismos.



Anexo 1. Notación BPMN v2.0

Tipos de Eventos		
Los eventos en un proceso pueden ser de inicio, intermedios o de fin.		
Eventos de inicio		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de inicio	Indica el primer paso de un proceso.	
Evento de inicio de mensaje	Se utiliza cuando el inicio de un proceso se da al recibir un mensaje de un participante externo.	
Evento de inicio de condición	Un proceso comienza o continúa cuando se cumple una condición de negocio o regla de negocio.	
Eventos intermedios		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento intermedio	Representa cualquier evento que ocurre entre un evento de inicio y uno de finalización.	
	Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido.	
Evento intermedio de mensaje	Si un proceso está esperando un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El marcador de eventos en esta instancia estará lleno.	
	El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.	
Evento intermedio de temporización	Indica un retraso dentro del proceso. Este tipo de evento puede ser utilizado dentro de un flujo secuencial para indicar un tiempo de espera entre actividades.	
Evento intermedio condicional	Es un evento diseñado para que se lance cuando se cumpla una cierta condición.	
Evento intermedio múltiple	Activadores múltiples que inician un proceso.	
Evento intermedio de cancelación	Este evento es utilizado en subprocesos transaccionales y debe ir adjunto a los límites de uno.	
	El evento se dispara si se alcanza un evento de fin de cancelación dentro del subproceso de transacción o si se recibe un mensaje de cancelación de un protocolo de cancelación mientras la transacción se encuentra en ejecución.	
Evento intermedio de error	Un evento Intermedio de error solo puede ser adjunto a los límites de una actividad. El evento de error siempre interrumpe la actividad a la cual se encuentra adjunto, por lo que no existe una versión "No interruptor" de éste y en consecuencia, los bordes de la figura se muestran siempre sólidos.	



Eventos de Fin		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de finalización	Indica el último paso en un proceso.	
Evento de finalización de Mensaje	Indica que se envía un mensaje una vez finalizado el flujo.	
Evento de finalización de Señal	Indica que una señal es enviada una vez finalizado el flujo.	
Evento de fin múltiple	Hay múltiples consecuencias al terminar un proceso.	
Finalización de Cancefacción	Se utiliza dentro de un subproceso de transacción e indica que éste debe ser cancelado.	
Finalización de error	Indica que se debe generar un error. Todas las secuencias activas del proceso son finalizadas. El error será recibido por un evento intermedio de captura de error.	
Finalización Terminal	Finaliza el proceso y todas sus actividades de forma inmediata.	
Símbolos de Actividad		
Describen el tipo de trabajo realizado en una instancia concreta de un proceso.		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Tarea	Es una actividad atómica dentro de un flujo de proceso. Se utiliza cuando el trabajo en proceso no puede ser desglosado a un nivel más bajo de detalle.	
Tarea de servicio	Es una tarea que utiliza algún tipo de servicio que puede ser Web o una aplicación automatizada.	
Tarea de recepción	Es una tarea diseñada para esperar la llegada de un mensaje por parte de un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de envío	Es una tarea diseñada para enviar un mensaje a un participante externo (relativo al proceso).	
Tarea de script	Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio. El usuario define un script en un lenguaje que el motor pueda interpretar.	
Tarea manual	Es una tarea que espera ser ejecutada sin la asistencia de algún motor de ejecución de procesos de negocio o aplicación.	



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Subprocesos		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Subproceso embebido	Es una actividad cuyos detalles internos han sido modelados utilizando actividades, compuertas, eventos y flujos de secuencia. La forma tiene una borde delgado.	
Subproceso reusable	Identifica un punto en el flujo donde se invoca un proceso pre-definido. Los procesos reutilizables se conocen como actividades de llamada en BPMN. La forma tiene un borde grueso.	
Subproceso transaccional	Es un subproceso cuyo comportamiento es controlado a través de un protocolo de transacción. Este incluye los tres resultados básicos de una transacción: terminación exitosa, terminación fallida y evento intermedio de cancelación.	
Subproceso múltiple	Los subprocesos pueden repetirse secuencialmente comportándose como un ciclo. El ciclo multi-instancia permite la creación de un número deseado de instancias de actividad que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial.	

Compuertas		
Son símbolos que separan y combinan flujos en un diagrama.		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Compuerta exclusiva	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos dentro del proceso, pero solo uno se selecciona. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos.	
Compuerta paralela	De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.	
Compuerta inclusiva	De divergencia: Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. De convergencia: Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos.	
Compuerta basada en eventos	Representa un punto de ramificación en los procesos donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren. Cuando el primer evento se dispara, se usará el camino que sigue a ese evento. Los caminos restantes serán deshabilitados.	
Compuerta compleja	De divergencia: Se utiliza para controlar puntos de decisión complejos en los procesos. Crea caminos alternativos dentro del proceso utilizando expresiones. De convergencia: Permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.	



Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Objetos de conexión Son líneas que conectan los objetos del flujo		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Flujo de Secuencia	Un flujo de secuencia es utilizado para mostrar el orden en el que las actividades se ejecutarán dentro del proceso.	
Asociación	Se utiliza para asociar información y artefactos con objetos de flujo. También se utiliza para mostrar las tareas que compensan una actividad.	
Flujo de Mensaje	Representa mensajes de un participante del proceso a otro.	
Artefactos Representan información		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Símbolo de almacenamiento de datos	Representa la capacidad de guardar datos asociados a un proceso de negocio o de acceder a ellos.	
Símbolo de entrada y salida de datos	Proveen información acerca de cómo los documentos, datos y otros objetos son usado y actualizados durante el proceso. Puede usarse para representar distintos tipos de objetos, tanto electrónicos como físicos.	
Anotación	Son mecanismos para que un modelador provea información adicional, al lector de un diagrama.	
Grupo	Es un artefacto que provee un mecanismo visual para agrupar elementos de un diagrama de manera informal.	
Carriles en un diagrama Los carriles se usan para organizar los aspectos de un proceso en un diagrama		
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Contenedor (Pool)	Un pool es un contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades).	
	Un proceso está completamente contenido dentro de un pool. Siempre existirá al menos un pool.	
Carril (Lane)	Es una sub-partición dentro del proceso. Los lanes se utilizan para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos, etc.	

Nota: Los elementos de la Notación BPMN v2.0 que aquí se presentan son los de uso más común, sin embargo, podrán integrarse otros elementos en caso de ser necesario, de acuerdo a la disponibilidad en la herramienta tecnológica.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Formatos

Formato A. Cédula de autorización del Manual de Procesos y Procedimientos

INE Instituto Nacional Electoral		Fecha						
Cédula de autorización del Manual de Procesos y Procedimientos		Día	[1]	Mes	[2]	Año	[3]	
Nueva ([4])	Modificación ([4])	Versión		[5]				
Nombre del Manual de Procesos y Procedimientos							[6]	
Objetivo							[7]	
Contenido	Macroproceso	Proceso	Subproceso	Procedimientos				
	[8]	[9]	[10]	[11]				
Autoriza	Nombre	Firma Electrónica						
[12]	[13]	[14]						
Observaciones								
[15]								



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Formato A. Instructivo de llenado

Instructivo de llenado	
Cédula de autorización del Manual de Procesos y Procedimientos	
No	Instrucción
1	Ingrese el día en que se elabora el formato.
2	Ingrese el mes en que se elabora el formato.
3	Ingrese el año en que se elabora el formato.
4	Marque con una "x" según corresponda a un manual nuevo o modificación a uno existente.
5	Ingrese el número de versión del documento.
6	Ingrese el nombre del manual que se autoriza.
7	Ingrese el objetivo del manual.
8	Ingrese el macroproceso al que se alinea el proceso que se documenta.
9	Ingrese el proceso que se documenta.
10	Ingrese los subprocesos correspondientes al proceso que se documenta.
11	Ingrese los procedimientos correspondientes al subproceso que se documenta.
12	Ingrese los nombres de los puestos de los servidores públicos que autorizan.
13	Ingrese los nombres de los servidores públicos que autorizan.
14	Espacio para la firma electrónica de los servidores públicos que autorizan. La ubicación de la misma podrá variar dependiendo de la herramienta tecnológica o el sistema que se defina para el firmado electrónico de los manuales.
15	Ingrese las observaciones en caso de contar con alguna.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Formato B. Aprobación y Control de Cambios del Manual de Procesos y Procedimientos



Formato B

Aprobación y Control de Cambios del Manual de Procesos y Procedimientos

Fecha					
Día	[1]	Mes	[2]	Año	[3]
Versión				[4]	

Documento que se actualiza	[5]
----------------------------	-----

Caracterización del documento que se actualiza	[6]
--	-----

Razón de la sustitución	[7]
-------------------------	-----

Descripción del cambio	[8]
------------------------	-----

Autoriza	Nombre	Firma Electrónica
[9]	[10]	[11]



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Lineamientos para la elaboración y actualización de Manuales de Procesos y Procedimientos del Instituto Nacional Electoral

Formato B. Instructivo de llenado

Instrucciones de llenado	
Aprobación y Control de Cambios del Manual de Procesos y Procedimientos	
No	Instrucción
1	Ingrese el día en que se aprueba el cambio.
2	Ingrese el mes en que se aprueba el cambio.
3	Ingrese el año en que se aprueba el cambio.
4	Ingrese el número de versión del manual que se actualiza.
5	Ingrese el nombre del manual que se actualiza.
6	Ingrese el código del manual que se actualiza.
7	Ingrese los motivos que generan la necesidad de actualizar el manual.
8	Ingrese la descripción del cambio realizado.
9	Ingrese el nombre de los puestos de los servidores públicos que autorizan la actualización.
10	Ingrese los nombres de los servidores públicos que autorizan la actualización.
11	Espacio para la firma electrónica de los servidores públicos que autorizan. La ubicación de la misma podrá variar dependiendo de la herramienta tecnológica o el sistema que se defina para el firmado electrónico de los manuales.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**PORQUE
MI PAÍS
ME IMPORTA**

CIPro

Coordinación de Innovación y Procesos



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL



DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ADMINISTRACIÓN

Modelo de Gestión por Procesos

del Instituto Nacional
Electoral v1.0



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	5
CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES	6
DEL OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	6
DE LAS SIGLAS, ABREVIATURAS Y DEFINICIONES.....	7
CAPÍTULO II. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	10
SECCIÓN I. DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MODELO.....	11
SECCIÓN II. DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS.....	12
SECCIÓN III. DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO.....	13
<i>De la alineación estratégica</i>	13
<i>De la gobernanza</i>	14
<i>De la metodología</i>	16
<i>De las etapas</i>	19
<i>De las fases para la documentación integral de procesos y automatización</i>	21
Preparación.....	22
Modelado de procesos ("as be").....	23
Superconstrucción.....	25
Automatización.....	26
<i>De la evaluación y monitoreo</i>	26
DE LAS PERSONAS.....	27
DE LA CULTURA.....	28
BIBLIOGRAFÍA	30



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Introducción

La modificación al Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral, aprobada por el Consejo General mediante acuerdo INE/CG32/2019, en sesión extraordinaria celebrada el 23 de enero del 2019, considera la implementación de un modelo de gestión por procesos, que debe ser dirigido por la Dirección Ejecutiva de Administración (DEA), en acuerdo con las autoridades del Instituto.

En este mismo sentido, para el Instituto Nacional Electoral (INE) que se conforma de 352 unidades responsables localizadas en todo el territorio nacional, las cuales ejecutan diferentes actividades con involucrados distintos y con una variedad de atribuciones a cumplir, se vuelve indispensable contar un modelo de gestión por procesos, que le permita hacer frente a los retos que la sociedad demanda, así como las diferentes regulaciones que se le puedan plantear.

Un modelo de gestión por procesos, permitirá sentar las bases para que el Instituto pueda pasar de un funcionamiento por silos o funciones a un comportamiento por procesos, en donde se encuentren modelados los mismos de extremo a extremo, considerando los diferentes actores, recursos y sistemas que se encuentran involucrados.

La Dirección Ejecutiva de Administración, con fundamento en lo establecido en el artículo 50, incisos c), cc) y dd) del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral (RIINE), tiene la responsabilidad de dirigir y supervisar la elaboración de los documentos normativo-administrativos necesarios para el desarrollo de las funciones del Instituto, sometiéndolos a la aprobación de la Junta; la de dirigir las actividades de las unidades responsables en el Instituto a efecto de implementar un modelo de gestión por procesos, en acuerdo con las autoridades del Instituto, así como coordinar las actividades inherentes a la implementación de control interno y administración de riesgos la cual se efectuará sobre los procesos institucionales.

Asimismo, el Modelo de Planeación Institucional aprobado por el Consejo General el 29 de mayo de 2019, indica como uno de sus componentes el de Modernización Administrativa (Gestión por procesos), el cual establece que el INE como parte de la mejora y la eficiencia de su operación debe implementar un modelo de gestión por procesos y establece que cada componente deberá contar con un documento normativo que rija su estrategia de implementación, el cual deberá ser aprobado por la Junta General Ejecutiva (JGE).



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

Es importante destacar que el modelo de planeación referido y sus diversos componentes requieren, para su correcto desarrollo y ejecución, de una robusta construcción de gestión por procesos. Tales son los casos de INE Digital que, en su estrecha interrelación con los procesos favorece exponencialmente la eficiencia y la eficacia institucional y el Sistema de Control Interno del INE que, como lo señala el marco normativo sobre el tema recientemente aprobado por la JGE, expresamente refiere que se implementará el Control Interno por diseño de procesos. Asimismo, la gestión por procesos permitirá establecer en el futuro la integración de un presupuesto basado en necesidades reales, haciéndolo más eficiente; apoyará en la identificación de áreas de oportunidad para la mejora de la normatividad que regula la gestión del Instituto y proporcionará elementos para mejorar el desarrollo del personal, dando mayor claridad en tramos de control como cadena de mando, favoreciendo el equilibrio de las cargas de trabajo, con el objeto de mejorar continuamente la administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados.

De ahí, pues, la importancia de la definición y estructuración del "Modelo de gestión por procesos del Instituto Nacional Electoral", en cumplimiento de las nuevas atribuciones de la DEA, así como de lo establecido en el Modelo de Planeación Institucional.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Antecedentes

El Instituto, desde su creación, ha tenido como principal objetivo organizar procesos electorales libres, equitativos y confiables, brindándole a los mexicanos los mecanismos para poder emitir su voto, con la seguridad de que su decisión será respetada, y de esta manera contribuir al desarrollo de la vida democrática de México.

El Instituto ha realizado algunos esfuerzos para establecer una gestión procesos, sin embargo, la operación se ha mantenido con un enfoque funcional o segmentada entre las diferentes unidades responsables que lo componen, pero siempre buscando en todo momento lograr el objetivo de cumplir con la organización de las elecciones y las demás atribuciones que la normatividad le confiere.

A finales de 2016, como parte de los esfuerzos anteriores, se realizó una valoración del nivel de madurez respecto del avance del tema de procesos en el Instituto; de acuerdo al "Diagnóstico de niveles de madurez de procesos versión 2.0" realizado por la empresa Lukev Consulting, el nivel de madurez para el instituto resultó de 2.60 de una escala de 5 y observa de manera específica lo siguiente:

- Las Unidades han realizado iniciativas de procesos cada una por separado, derivando distintos niveles de administración.
- La documentación no tiene el mismo nivel de entendimiento de Procesos, Subprocesos y Procedimientos.
- Es necesario determinar la herramienta tecnológica que permita llevar la administración por procesos necesaria para el Instituto.
- El nivel de cumplimiento de los procesos no es visible para cualquiera, es decir, no existen indicadores del proceso.
- Los procedimientos al tener diferentes niveles de detalle, no dejan claro su inicio y fin real, no sólo en el área sino a través del Instituto, así como la identificación de insumos, productos, clientes y proveedores de los mismos.
- El nivel de desarrollo de los procesos no permite cuantificar las cargas y volúmenes de trabajo.
- La realización de esfuerzos aislados por área sin una visión integral de la institución.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos del Instituto Nacional Electoral

A lo largo de la historia del Instituto, se realizaron algunos esfuerzos en la documentación de los procesos de manera dispersa y con criterios particularizados, por lo que ahora se busca continuar avanzando y establecer un estándar compartido en su entendimiento y su aplicación en toda la institución.

Por otra parte, aunque se tienen identificadas las áreas, las atribuciones y las diferentes actividades a ejecutar, es necesario avanzar en la modernización interna incorporando a la actividad institucional, las interacciones, el mapeo y modelado de cómo cada uno de estos aspectos se interrelacionan para el logro de los resultados esperados.

Derivado de lo descrito anteriormente, se vuelve fundamental, que el Instituto cuente con un modelo en donde se establezcan las bases para que pueda operar a través de procesos plenamente identificados, en los cuales se observe la interacción entre diferentes áreas, actividades e incluso sistemas.

Capítulo I. Disposiciones Generales

Del objeto y ámbito de aplicación

Artículo 1.

El objeto del modelo es establecer la metodología para la implementación de la gestión por procesos en el Instituto Nacional Electoral, con el propósito de que éstos tengan un enfoque "extremo a extremo" y estén orientados al usuario; considerando el control interno y riesgos de manera intrínseca en el diseño de los mismos e identificando mejoras e innovaciones en su diseño e implementación, que permitan impactar positivamente en el quehacer institucional.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

Artículo 2.

Los objetivos específicos del modelo son:

- a. Definir el nivel de desagregación de los procesos y las etapas para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos.
- b. Definir los diferentes elementos que integran el modelo de gestión por procesos en el Instituto.
- c. Determinar las bases para identificar y documentar los procesos considerando la alineación a la cadena de valor vigente del Instituto, así como a las funciones establecidas en el Manual de Organización General y Manuales de Organización Específicos.
- d. Identificar, al tiempo que se documentan los procesos, los elementos de control interno existentes y su suficiencia, así como la identificación de riesgos considerando el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
- e. Proveer de los insumos estructurales y analíticos a los componentes del modelo de planeación vinculados estrechamente con la gestión por procesos.

Artículo 3.

El presente documento es de observancia obligatoria a todas las unidades responsables del Instituto Nacional Electoral, para la identificación y documentación de los procesos.

De las siglas, abreviaturas y definiciones

Artículo 4.

Para efectos del presente modelo se entenderá por:

- I. Siglas y abreviaturas:
 - a. ABC: Activity Based Costing por sus siglas en inglés.
 - b. BPM: Business Process Management por sus siglas en inglés.
 - c. CIPro: Coordinación de Innovación y Procesos de la Dirección Ejecutiva de Administración.
 - d. DEA: Dirección Ejecutiva de Administración.
 - e. INE: Instituto Nacional Electoral.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

- f. JGE: Junta General Ejecutiva.
- g. LGIPE: Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.
- h. MOE: Manual de Organización Específico.
- i. MOG: Manual de Organización General.
- j. RIINE: Reglamento Interior del INE.
- k. UR: Unidad Responsable.

II. Definiciones:

- a. ABC: El costeo basado en actividades, es una metodología que permite realizar un costeo de los recursos requeridos para producir el bien o servicio que, como resultado del proceso se define.
- b. Área a modelar: Unidades Responsables del Instituto en donde se estarán realizando los trabajos correspondientes a: procesos, innovación y control interno.
- c. BPM: Es una disciplina de gestión que integra la estrategia y objetivos de una organización con las expectativas y necesidades de los clientes a través del enfoque en procesos de extremo a extremo (*end-to-end*).
- d. Cadena de valor: Es el proceso de la organización a gran escala que es iniciado por el requerimiento del usuario y resulta en la entrega de un producto o servicio al mismo. En la cadena, se definen todas aquellas actividades a manera de flujo en donde se va determinando como se crea y va agregando valor al producto o servicio que finalmente se le entrega al usuario.
- e. Codificación: Combinación de letras y números que permiten llevar un control de los documentos que integran los procesos y procedimientos.
- f. Design thinking: Es una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado.
- g. Elementos: Son las partes que integran el modelo de gestión por procesos.
- h. Estatuto: Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del Personal de la Rama Administrativa.
- i. Herramienta tecnológica: Plataforma que permite llevar a cabo las diferentes etapas del BPM.



**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

- j. **INúcleo:** Es un equipo de trabajo multidisciplinario (cross-functional teams por su término en inglés), el cual se integra de diferentes perfiles, los cuales desempeñan diferentes actividades laborales que se interrelacionan en un mismo proceso u objetivo, para el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo, tanto en el aspecto operativo como en el aspecto de desempeño humano con el fin de satisfacer necesidades internas y externas.
- k. **Lineamientos:** Lineamientos para la elaboración y actualización de los Manuales de Procesos y Procedimientos del INE.
- i. **Manual de Organización Específico:** Documento metodológico que contiene información detallada referente a los antecedentes, marco normativo, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, visión, objetivos y funciones de una unidad responsable del INE y áreas que la integran. Considera los puestos que conforman la estructura orgánica no básica; esto es, aquéllos que se desprenden de las unidades administrativas que integran la estructura orgánica básica, hasta el nivel de jefatura de departamento.
- m. **Manual de Organización General:** Documento metodológico que contiene información detallada referente a los antecedentes, marco normativo, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, visión, objetivos y funciones de las unidades administrativas, y áreas que las integran, que conforman el INE. Considera únicamente a los puestos que conforman la estructura orgánica básica; es decir, aquéllos cuyas funciones y responsabilidades derivan directamente de las atribuciones del RIINE.
- n. **Manual de Procesos y Procedimientos:** Es el documento normativo y administrativo que contiene el desglose de cada uno de los 5 niveles de los procesos (Macroproceso, proceso, subproceso, procedimientos, actividades y en los casos en los que aplique las instrucciones de trabajo) de manera cronológica y secuencial, las actividades y operaciones interconectadas entre sí, y alineadas a las funciones que corresponden a las áreas de conformidad con el Manual de Organización Específico, que deben seguirse para alcanzar el cumplimiento de las funciones dentro del INE. Asimismo, contiene información detallada del mapa de procesos y su alineación con los macroprocesos definidos en la cadena de valor del INE, descripción de los procesos, subprocesos y el detalle de las actividades que conforman a un procedimiento con sus objetivos, políticas de operación, descripción narrativa,



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

normatividad aplicable, responsables de la ejecución de las actividades y sus documentos y formatos involucrados, todo esto representado en un lenguaje de diagramación para modelos de procesos de negocio (BPMN 2.0); y regulado a través de los lineamientos definidos para este fin.

- o. **Mapa de procesos general por unidad:** Representación gráfica de los procesos en los que participa una Unidad Responsable del INE.
- p. **Pyramid framework:** Modelo diseñado en niveles, en el cual, cada nivel resume el nivel que tiene debajo de él y desagrega el nivel de arriba.
- q. **Service design:** El diseño del servicio es un enfoque interdisciplinario que combina diferentes métodos y herramientas de diversas disciplinas. Tiene como objetivo garantizar que las interfaces de servicio sean útiles, utilizables y deseables desde el punto de vista del cliente y efectivas, eficientes y distintivas desde el punto de vista del proveedor.
- r. **Sistema de codificación:** Forma de numeración de los diferentes niveles de documentación de los procesos, que permite una fácil asociación entre el macroproceso padre y los niveles hijos en que se desagregan, como son los procesos y a su vez en los procedimientos.
- s. **Titular de la Unidad Responsable:** Titulares de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas, Juntas Locales Ejecutivas y Juntas Distritales Ejecutivas.
- t. **Unidades Responsables:** Son las áreas del INE establecidas en el Título Primero del Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral, que están obligadas a la rendición de cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros que administran para contribuir al cumplimiento de los programas.
- u. **Usuario interno:** Es la persona dentro del INE, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso.
- v. **Usuario externo:** Es la persona que no pertenece al INE y solicita satisfacer una necesidad (bien o servicio).
- w. **Usuario:** Son aquellas personas que utilizan los productos o servicios, ya sea que pertenezcan al INE (internos) o que se encuentren fuera del mismo (externos).

Capítulo II. Modelo de gestión por procesos



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Sección I. De las características generales del modelo

Artículo 5.

El modelo del INE está basado en la gestión por procesos o BPM, comprendiendo las herramientas para:

- a. Analizar, diseñar, implementar, controlar y mejorar continuamente los procesos, y
- b. Establecer la gobernanza por procesos.

Artículo 6.

El modelo de gestión por procesos dará dirección y conducción para la documentación de los procesos con las metodologías y tecnologías a utilizar, con el objetivo de mejorar, optimizar y agregar valor al desempeño institucional a través de sus procesos.

Artículo 7.

El modelo estará acompañado de los Lineamientos, en los cuales se establecen los pasos a seguir para la elaboración, dictaminación, aprobación, difusión y administración de los procesos del INE.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Sección II. De la modernización administrativa e innovación en los procesos

Artículo 8.

Se deberá buscar la modernización administrativa en los procesos del INE, como parte intrínseca en la implementación del modelo de gestión por procesos.

La modernización administrativa deberá permitir que los procesos se diseñen de tal manera que permitan un flujo eficiente, esbelto y se valoren las actividades que se llevan a cabo como:

- a. Actividades que agregan valor;
- b. Actividades que no agregan valor pero son necesarias; y
- c. Actividades que no agregan valor ni son necesarias.

Con base en lo anterior, la modernización administrativa en el INE debe buscar eliminar aquellas actividades que entren en el tercer rubro.

Artículo 9.

Los flujos en los procesos se deberán estructurar con claridad tanto los tramos de control como la cadena de mando con el objeto de hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros asignados al INE.

De esta manera, la modernización administrativa deberá buscar también que la tecnología (sistemas, infraestructura, firma electrónica) se utilice para el mejoramiento y eficiencia de los procesos institucionales buscando en todo momento que se entregue valor a los usuarios.

Artículo 10.

Se considerará la innovación en los procesos, en un papel de complementariedad, lo que permitirá incorporar elementos novedosos, buscando que la creatividad y las ideas aporten una opción diferente de cómo lograr los objetivos de los procesos.

Artículo 11.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

Se deberá buscar que la gestión por procesos se apoye del componente de mejora normativa como parte del modelo de planeación a efecto de que la norma no genere requisitos que no agreguen valor al proceso.

Artículo 12.

Se deberá buscar que la maquinaria administrativa no se active si los requisitos para detonar un proceso no se encuentran completos, es decir, que en el diseño de los procesos se definan claramente los requisitos y que en la fase de automatización no sea posible iniciar ese proceso si no ha cumplido los requisitos.

Artículo 13.

Se deberá buscar la activación del "principio de una sola vez" en los procesos, que tiene como objetivo que si ya existe algún documento o requisito solicitado de manera previa al usuario no se le vuelva a pedir y consultar los expedientes ya generados.

Sección III. De los elementos del modelo

Artículo 14.

Los elementos que integran el modelo de gestión por procesos son:

1. Alineación estratégica
2. Gobernanza
3. Metodología
4. Fases para la documentación integral de procesos y automatización
5. Evaluación y monitoreo
6. Personas
7. Cultura

De la alineación estratégica

Artículo 15.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos del Instituto Nacional Electoral

La implementación del modelo de gestión por procesos se orientará al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico del Instituto Nacional Electoral, buscando contribuir al alcance de la misión, visión, políticas generales, objetivos y proyectos estratégicos del Instituto.

Artículo 16.

Se definirá la cadena de valor del Instituto que muestre los macroprocesos estratégicos, sustantivos y habilitadores o de soporte.

Cada uno de los macroprocesos estará representado con un mapa a primer nivel en el que se alinearán los procesos y procedimientos que lo conforman.

De la gobernanza

Artículo 17.

Se establecerán los roles, las responsabilidades y estructuras que permitan implementar y operar los procesos en el Instituto.

Artículo 18.

La gobernanza en el modelo de gestión por procesos establecerá los criterios de alineación, priorización y autorización de los esfuerzos de transformación continua en el Instituto, entendidos éstos como definición de un proceso, su actualización o superconstrucción.

Artículo 19.

La estructura de gobernanza del Instituto se detalla a continuación:

- a. Grupo Estratégico: Corresponderá al Comité de Planeación Institucional ser el órgano encargado de establecer la dirección a seguir en la gestión por procesos, proveer liderazgo y decisiones claras.
- b. Equipo de procesos, control interno e innovación: Estará conformado por personal de la DEA, quien coordinará la implementación de la gestión por procesos, así como los esfuerzos de análisis, modelado y construcción de procesos, incluyendo la definición de los elementos de control interno e identificación de riesgos. Asimismo, colaborará con las áreas de tecnologías del INE para la implementación de la automatización en los procesos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

administrará la herramienta tecnológica y, en su caso, proporcionará capacitación sobre la gestión de procesos, herramientas de apoyo para el análisis de procesos y el uso de la herramienta tecnológica.

- c. **Enlace de procesos:** Es la persona que cuenta con el conocimiento técnico de la UR, con un nivel jerárquico preferentemente de subdirector o superior, quien coordinará al interior de la UR las actividades relacionadas con la gestión de procesos y es el contacto con el equipo de procesos, control interno e innovación.
- d. **Dueño de proceso:** Es la persona del INE que cuenta con conocimiento técnico del proceso, con un nivel jerárquico preferentemente de subdirector o superior, quien será responsable de la administración del proceso de extremo a extremo, así como de asegurar que el proceso cumpla con lo establecido en las expectativas de ejecución. En caso de ser necesario se podrá designar más de un dueño de proceso, cuando la complejidad del proceso lo amerite.
- e. **Líder de procesos:** Corresponderá al Coordinador de Innovación y Procesos, quien será responsable de coordinar al equipo de procesos, control interno e innovación y dar seguimiento a las actividades que se realicen de modelado y automatización de procesos en las UR.

Artículo 20.

La aprobación de los procesos, se realizará bajo el siguiente procedimiento:

- a. Un proceso que sean definido a partir de la implementación del modelo, deberá documentarse con un Manual de procesos y procedimientos emitido con el apoyo de la herramienta tecnológica de acuerdo con los Lineamientos; y será revisado por el dueño del proceso y los enlaces de procesos de las UR involucradas en el mismo, conjuntamente con el líder de procesos. Asimismo, deberá estar alineado a las funciones que correspondan del Manual de Organización Específico.
- b. Los titulares de las UR involucradas en el proceso tendrán la responsabilidad de revisar y validar el manual de procesos y procedimientos de un proceso definido, o en su caso, emitir las observaciones que correspondan; mismas que deberán ser revisadas y atendidas por el dueño del proceso en coordinación con el líder de procesos. El equipo de procesos, control interno e innovación integrará la versión final del Manual de procesos y procedimientos.
- c. El Manual de Procesos y Procedimientos validado deberá ser dictaminado conforme al procedimiento establecido en los Lineamientos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

- d. El equipo de procesos, control interno e innovación realizará el trámite correspondiente para su presentación a la JGE para su aprobación.

Artículo 21.

El mecanismo para realizar actualizaciones al modelo será el siguiente:

- a. Las propuestas de actualización del modelo podrán ser presentadas por cualquiera de los integrantes de la estructura de gobernanza.
- b. El encargado de consolidar las propuestas de actualización al modelo será el equipo de procesos, control interno e innovación.
- c. La propuesta de actualización deberá ser socializada con la Dirección Jurídica y la Coordinación de Planeación Institucional para sus comentarios.
- d. El equipo de procesos, control interno e innovación integrará la versión final de la propuesta de actualización del modelo y realizará el trámite correspondiente para su presentación a la JGE para su aprobación.

Artículo 22.

En el caso de modificaciones a los procesos, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

- a. Las modificaciones podrán ser propuestas por cualquiera de los integrantes de la estructura de gobernanza.
- b. Los ajustes propuestos deberán ser revisados y validados por el (o los) Titular (es) de la (s) UR involucradas en el proceso que se modifica, de acuerdo a lo establecido en los Lineamientos.
- c. El dueño del proceso en coordinación con el líder de procesos y con el auxilio del equipo de procesos, control interno e innovación, deberán realizar los ajustes correspondientes al proceso con el apoyo de la herramienta tecnológica para emitir el Manual de Procesos y Procedimientos actualizado.
- d. El Manual de Procesos y Procedimientos actualizado deberá ser dictaminado conforme al procedimiento establecido en los Lineamientos.
- e. El equipo de procesos, control interno e innovación integrará la versión final del Manual de Procesos y Procedimientos actualizado y realizará el trámite correspondiente para su presentación a la JGE para su aprobación.

De la metodología



Artículo 23.

La clasificación de los macroprocesos y procesos es:

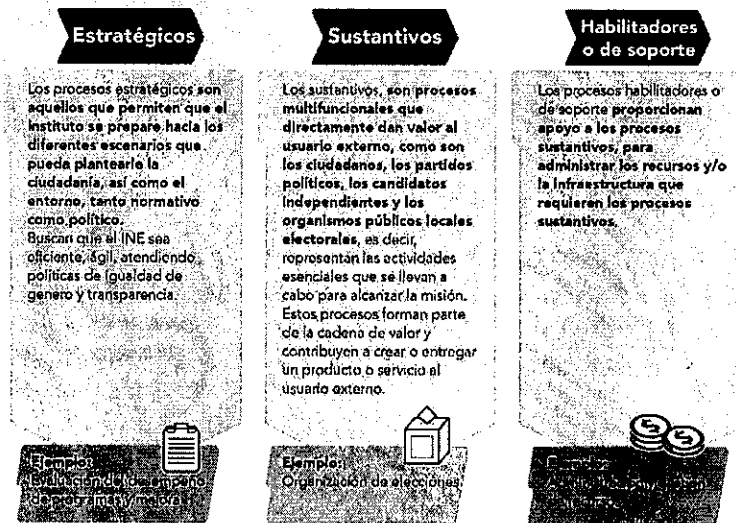


Figura 01. Clasificación de macroprocesos y procesos

Artículo 24.

Los niveles en los que se desagregarán los procesos del Instituto se basarán en el marco de referencia "Pyramid framework".

Artículo 25.

Los niveles de documentación de los procesos será el siguiente:



Modelo de Gestión por Procesos del Instituto Nacional Electoral

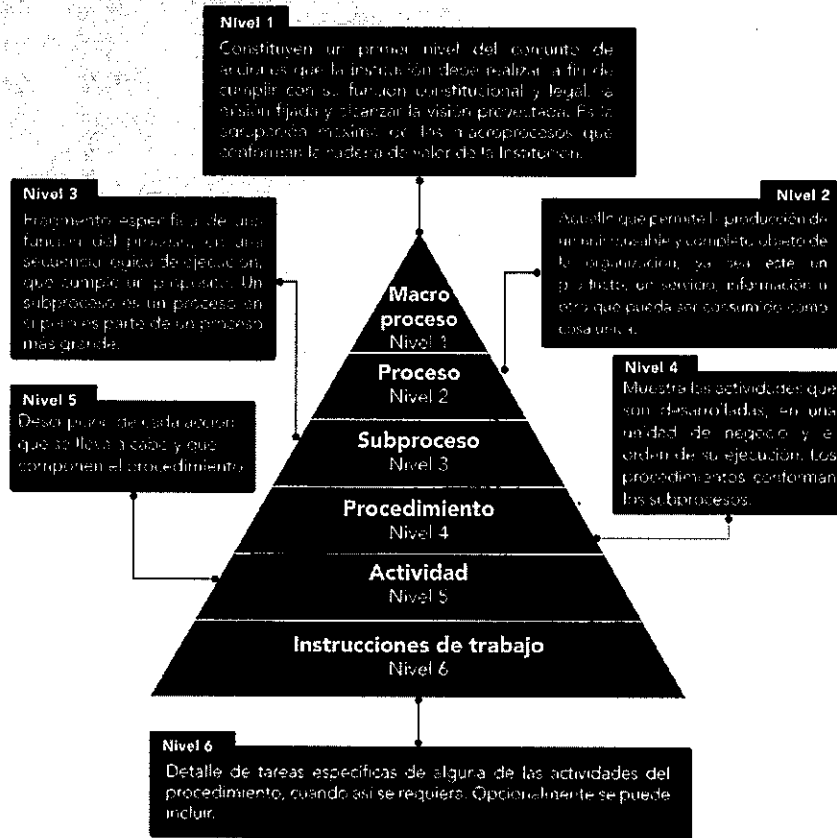


Figura 02. Nivel de documentación de los procesos



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Artículo 26.

Se asignará un nombre y una codificación a los procesos, de acuerdo a lo siguiente:

- a. Los dueños de procesos deberán asignar el nombre que corresponda a cada proceso conforme se establece en los Lineamientos.
- b. El equipo de procesos, control interno e innovación generará el sistema de codificación que será utilizado para la documentación de los procesos, una vez definida la cadena de valor del INE y el mapa a primer nivel de los macroprocesos considerados en ella, misma que hará del conocimiento a todas las UR a través de los enlaces de procesos.

De las etapas

Artículo 27.

La implementación del modelo de gestión por procesos se realizará en tres etapas, las cuales se muestran en el diagrama a continuación:

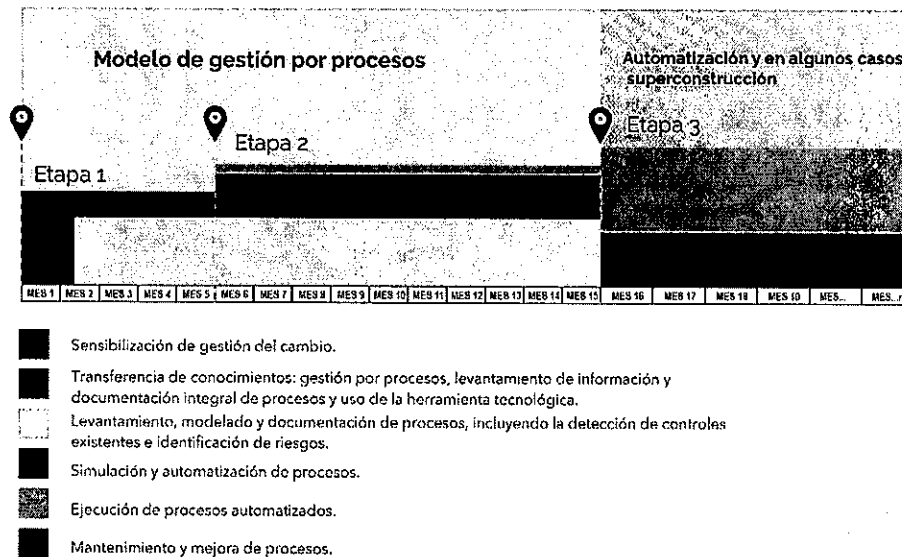


Figura 03. Etapas de implementación del Modelo de Gestión por procesos



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Artículo 28.

Las actividades que se llevarán a cabo en la etapa 1 son:

- a. Sensibilización en la gestión del cambio y por procesos al personal que tendrá un primer acceso a los trabajos para el levantamiento de información de los procesos, así como a nivel dirección.
- b. Capacitación en la metodología para el levantamiento de información y documentación integral de procesos, control interno y administración de riesgos, y el modelado de procesos sobre la herramienta tecnológica. Las acciones en un inicio se enfocarán en oficinas centrales en la Ciudad de México y Pachuca, Hidalgo; y se avanzará en la etapa 2 a los demás estados de la República.
- c. Levantamiento de información, modelado y documentación integral, incluyendo la identificación de controles existentes e identificación de riesgos, para lo cual se establecerá un cronograma de trabajo general por proceso con la participación del equipo de procesos, control interno e innovación, los enlaces de procesos y los dueños de procesos.

Artículo 29.

Las actividades que se llevarán a cabo en la etapa 2 son:

- a. Sensibilización en la gestión del cambio y por procesos, así como sobre control interno al personal, incluyendo las Juntas Locales Ejecutivas y Juntas Distritales Ejecutivas.
- b. Capacitación, en la metodología para el levantamiento de información y documentación integral de procesos, el modelado de procesos sobre la herramienta tecnológica y el uso práctico de la herramienta, al personal que se incorpore a estos trabajos, de acuerdo a los procesos que se vayan trabajando.
- c. Continuación hasta concluir con las actividades de levantamiento de información, modelado y documentación integral de los procesos y la identificación de controles existentes e identificación de riesgos, contando con los Manuales de Procesos y Procedimientos de todos los procesos determinados en el mapa a primer nivel.
- d. Automatización en aquellos procesos que han sido documentados y que se determine sea conveniente para el Instituto



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

- e. Ejecución de los procesos automatizados, apoyado con capacitación para el personal que participa en la automatización y al que operará en los nuevos procesos que sean automatizados.

Artículo 30.

Las actividades que se llevarán a cabo en la etapa 3 son:

- a. Superconstrucción de los procesos
- b. Continuación de la automatización y puesta en ejecución de los procesos automatizados, y la capacitación asociada.
- c. Actualización permanente de los procesos derivado de la mejora continua de los mismos o de modificaciones a la normatividad aplicable.
- d. Operación automatizada y en ejecución en la herramienta tecnológica, de los procesos que se hayan determinado.

De las fases para la documentación integral de procesos y automatización

Artículo 31.

Para la documentación integral de los procesos y la automatización de aquellos que se considere conveniente para el Instituto se llevarán a cabo las siguientes fases:

- a. Preparación
- b. Modelado de procesos ("as be")
- c. Superconstrucción de procesos
- d. Automatización



Preparación

Artículo 32.

La fase de preparación considera los siguientes aspectos:

a. MOE y Matriz de cumplimiento de atribuciones

Como un insumo indispensable para poder crear los modelos de procesos está el MOE, toda vez que se requiere contar con la estructura y sus atribuciones, de acuerdo con la cual se asignarán las actividades de los procesos. En los casos en los que no se cuente con el MOE actualizado, se podrá tomar la estructura y los puestos que se tengan al momento autorizados. Sin embargo, para la emisión de los manuales se deberá contar con el MOE debidamente aprobado por la JGE.

Asimismo, como parte de este ejercicio se definirá la "Matriz de cumplimiento de atribuciones", en la cual se establece la relación de las atribuciones establecidas en la LGIPE, el RIINE, el Estatuto, el MOG, el MOE de una UR con cada uno de los puestos que la integran, considerando todos los niveles de su estructura.

b. Generación del Mapa a primer nivel de los macroprocesos

Conjuntamente el equipo de procesos, control interno e innovación y los enlaces de procesos de las UR realizarán el mapeo de los macroprocesos de la cadena de valor, integrando los procesos y procedimientos que los conforman.

c. Capacitación

La capacitación al personal del INE se considera como un elemento importante para la implementación del modelo de gestión por procesos y se prevé realizar, en la medida de los recursos disponibles para la implementación del modelo, en los siguientes temas:

- o Gestión por procesos
- o Levantamiento de información y documentación integral de procesos
- o Modelado de procesos mediante la herramienta tecnológica
- o Simulación, automatización y desarrollo de interfaces de usuario y de sistema de



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

procesos mediante la herramienta tecnológica

- o Control interno y administración de riesgos
- o Design thinking
- o Diseño de servicios
- o Innovación.

d. Sensibilización

Derivado del cambio al enfoque por procesos, es necesario realizar una sensibilización de gestión del cambio con la finalidad de sumar empatía hacia esta nueva forma de operación del INE.

Modelado de procesos ("as be")

Artículo 33.

La fase de modelado de procesos ("as be") contempla lo siguiente:

- a. Como primer paso para definir un nuevo proceso o actualizar uno existente, se debe crear un entendimiento común del estado actual del proceso y cómo el proceso alcanza sus objetivos.
- b. Se implementará el modelado "as be" para la generalidad de los procesos, es decir, que se modelarán los procesos existentes con algunas mejoras que se identifiquen y que puedan implementarse de manera inmediata.
- c. El modelado de los procesos estará apoyado por una herramienta tecnológica que permita documentar de manera integral el proceso, misma que será puesta a disposición por la DEA como responsable de la coordinación de la gestión por procesos en el INE.
- d. La información que se debe recabar para el modelado de los procesos es la siguiente:



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

- i. Normatividad aplicable.
 - ii. Reglas de operación.
 - iii. Puestos y roles que soportan el proceso.
 - iv. Actividades e instrucciones (cuando aplique).
 - v. Eventos detonadores.
 - vi. Insumos y entregables.
 - vii. Indicadores y métricas.
 - viii. Sistemas de información y herramientas tecnológicas.
 - ix. Formatos y reportes
 - x. Identificar a nivel general elementos vulnerables y los que son susceptibles de corrupción, así como los que correspondan a los riesgos para control interno y administración de riesgos.
 - xi. Recursos materiales y humanos (ABC para los procesos - costos directos).
 - xii. La interacción con otros procesos.
 - xiii. Los retos para alcanzar las metas del proceso.
- e. El dueño del proceso conjuntamente con el líder de procesos y el equipo de procesos, control interno e innovación, definirán las actividades que se llevarán a cabo para realizar el levantamiento de información para la documentación de los procesos, las técnicas que se podrán aplicar son:
- i. **Entrevistas individuales** para recopilar información del personal del área responsable de ejecutar las actividades del proceso a modelar.
 - ii. **Observación del trabajo** realizado por el personal que ejecuta las actividades del proceso a modelar para recopilar datos de la ejecución del proceso.
 - iii. **Sesiones de Design Thinking o Service Design** para realizar el levantamiento de información de la ejecución del proceso con un enfoque centrado en el usuario tanto interno como externo.
- f. Una vez que se cuenta con la información, se procederá al modelado del proceso en la herramienta tecnológica, considerando las mejoras inmediatas que de acuerdo con el dueño de proceso puedan ser implementadas. Los aspectos que serán tomados en cuenta para la documentación integral del proceso se encuentran descritos en los Lineamientos.
- g. Dentro de esta fase, también se identificarán los recursos asociados para la ejecución de las actividades, utilizando el método de costeo ABC, considerando los costos directos asociados. En el caso de los costos indirectos, siempre y cuando sea posible su determinación, se podrán identificar y calcular posteriormente a esta fase.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

- h. Se realizará también en esta fase la identificación de controles y riesgos, para cumplir con un control interno y administración de riesgos por diseño de procesos.
- i. Al término del modelado en la herramienta tecnológica se podrá generar el Manual de Procesos y Procedimientos.

Superconstrucción

Artículo 34.

La fase de superconstrucción de procesos tiene el propósito de lograr la mejora e innovación de los procesos, apoyándose en elementos de co-creación, colaboración, así como en la innovación y la aplicación de nuevos conceptos, capacidades y tecnología, en el diseño del proceso.

En la superconstrucción, una mejora no es la meta, sino un cambio radical en el enfoque y la forma de llevarlo a cabo; que permita que el proceso se encuentre centrado en los usuarios internos y externos (personas), los propósitos del Instituto y la tecnología como conjuntos que se interrelacionan, como se muestra en el siguiente gráfico; cumpliendo con los diferentes elementos que el INE ha definido para sus procesos.

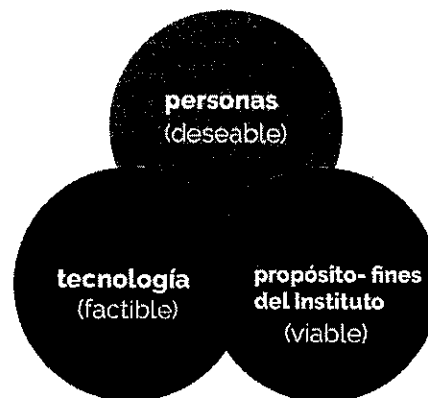


Figura 04. Enfoque para la superconstrucción de procesos.

Artículo 35.



Para llevar a cabo la superconstrucción de un proceso se debe considerar:

- a. Integrar un Núcleo con los siguientes perfiles al menos: técnico en la materia del proceso, pedagógico, tecnológico, jurídico y procesos.
- b. Aplicar metodologías de Design Thinking o Service Design para el análisis y superconstrucción del proceso, buscando un rediseño del proceso centrado en el usuario.
- c. Considerar el modelo "as be" como un insumo necesario para esta fase.
- d. Revisar que la normatividad aplicable genere valor al proceso, definir cambios en caso de ser necesarios.
- e. Actualizar el costeo.
- f. Modelar el proceso para obtener el "to be".
- g. Realizar simulaciones y utilizar los resultados de las mismas.
- h. Actualizar los elementos que correspondan de control interno y administración de riesgos.
- i. Identificar puntos susceptibles de automatizar.

Artículo 36.

Con la información de artículo anterior se define el nuevo modelo del proceso, se carga en la herramienta tecnológica y se genera el Manual de Procesos y Procedimientos.

Automatización

Artículo 37.

En esta fase se automatizarán aquellos puntos o actividades de un proceso que se hayan identificado como susceptibles de automatizar y se llevará a cabo de acuerdo a lo siguiente:

- a. El dueño del proceso y el líder de procesos deberán definir el plan de trabajo que corresponda y el mecanismo de automatización, ya sea a través de la herramienta de procesos, alguna integración, adquisición o cualquier otro elemento de automatización.
- b. El plan de trabajo deberá considerar la impartición de capacitación para la ejecución del proceso automatizado.

De la evaluación y monitoreo



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Artículo 38.

Esta fase corresponde a la verificación del cumplimiento de los indicadores y métricas establecidas para la ejecución del proceso, cuyos resultados permitirán identificar puntos a considerar para la mejora continua de los procesos de principio a fin.

Del mismo modo, se podrá valorar si los resultados de los procesos contribuyen con los objetivos planteados, ya sea de los mismos procesos, así como de los que corresponden al INE.

Los dueños de proceso llevarán a cabo el monitoreo y la evaluación de los procesos. El equipo de procesos, control interno e innovación podrá consultar o solicitar los resultados del monitoreo y evaluación de los procesos.

De las personas

Artículo 39.

La gestión por procesos en el INE debe tener un enfoque centrado en las personas, vistas éstas como los participantes del mismo, así como los usuarios internos o externos de un proceso.

Las personas son las que mueven a las organizaciones y en este sentido, los integrantes del INE son la parte fundamental de la ejecución de los procesos y de este modelo.

Artículo 40.

Como parte de este modelo de gestión por procesos, el elemento de personas, deberá considerar lo siguiente:

- a. El modelado, automatización y en su caso, la superconstrucción de los procesos deberá contar con la participación de los involucrados en los mismos, esto con el propósito de privilegiar a quienes mejor conocen cómo se llevan a cabo las actividades de los procesos. Del mismo modo, esto permitirá que se puedan identificar aquellas ideas o modificaciones que permitan mejorar los procesos.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

- b. Actividades de capacitación para que el personal del INE adopte la gestión por procesos para la debida implementación del modelo.
- c. Actividades para que los colaboradores del INE cuenten con los elementos para poder operar la herramienta tecnológica que se defina para la gestión por procesos.
- d. Las entrevistas, reuniones y revisiones de los procesos con los usuarios de los mismos, en la medida en la que los recursos para la implementación del modelo lo permitan, con el propósito de que el modelado, la automatización y la superconstrucción se encuentre centrada en lo que entrega valor a los mismos.

De la Cultura

Artículo 41.

Para que la implementación de este modelo entregue resultados satisfactorios debe considerar que los integrantes de nuestra organización cuenten con una forma de trabajo basada en procesos, con unos valores y normas que permitan que este tipo de mentalidad, no solamente se ejecute como parte de una instrucción, sino como un pensamiento arraigado.

Por lo que la cultura de la organización, debe permitir un trabajo cada vez más horizontal, en donde se privilegian los procesos, más allá de las estructuras en donde solamente se puedan observar las áreas separadas unas de otras, sin la plena identificación de la interacción entre las mismas.

Artículo 42.

En la implementación del modelo de gestión por procesos, se deberán considerar las actividades necesarias, ya sea a través de capacitación, como de talleres de sensibilización, en donde se vaya permeando la cultura del trabajo a cada uno de los que participan en los mismos, pasemos de la lógica de silos o funciones, ahora para operar en procesos.

Artículo 43.

Para cubrir la capacitación y sensibilización se llevará a cabo lo siguiente:

- a. En la primera etapa de la implementación del modelo se iniciará con la sensibilización en la gestión del cambio al personal del INE. En primera instancia a aquellos que participan como



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

- enlaces o dueños de proceso y el personal de oficinas centrales del INE en la Ciudad de México, área metropolitana y Pachuca, Hidalgo.
- b. En la segunda etapa, se avanzará progresivamente con el personal de oficinas centrales y el resto del personal de las Juntas Locales Ejecutivas y Juntas Distritales Ejecutivas.
 - c. La DEA coordinará las sesiones que se establezcan para la sensibilización y proporcionará los recursos para su ejecución.

Artículo 44.

El esfuerzo de implementación de la gestión por procesos debe contar con el compromiso de todos los integrantes de nuestra organización, toda vez que en las atribuciones que establece el RIINE, corresponde a todos, la participación para una exitosa implementación del modelo.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

Bibliografía

- Amozarrain, M. (1999). *Universidad Complutense de Madrid*. Recuperado el 27 de 03 de 2019, de <https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Apolitical Group. (2 de Enero de 2019). *Apolitical*. Obtenido de Apolitical: https://apolitical.co/solution_article/singapore-made-innovation-go-viral-in-its-civil-service/?utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=68715715&_hsenc=p2ANqtz-8nU4N4KULG5gVtRSaAVAVJMeMcqiJpYkz3s2AWDw-Esa45mLaS3UEug7A8LYHDfutmmpqAUmXRbJD_rSjxhQ5
- Association of Business Process Management Professionals. (2013). *BPM CBPK Versión 3*. Estados Unidos de Norteamérica: Association of Business Process Management Professionals.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovations*. New York: HarperBusiness.
- Cuervo, J., Osorio, J., & Duque, M. (2013). *Costeo basado en actividades ABC*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- definicion.de. (17 de 06 de 2019). *definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/usuario/>
- Flores, M., Golob, M., Maklin, D., Tucci, C., & Flores, K. (2017). *Lean producto development, best practices*. Carona: Lean Analytics Association.
- gestiopolis. (17 de 06 de 2019). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Instituto Nacional Electoral. (abril de 2016). Lineamientos para la elaboración o actualización de manuales de procedimientos del Instituto Nacional Electoral.
- ISO. (2019). *Organisation Internationale de Normalisation*. Obtenido de Organisation Internationale de Normalisation: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>
- Marc Stickdorn, & Jakob Schneider. (2011). *This is service design thinking. Basics - Tools - Cases*. BIS Publishers.
- Panagacos, T. (2012). *The ultimate guide to business process management*.



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

**Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral**

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

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic .



INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL

Modelo de Gestión por Procesos
del Instituto Nacional Electoral

**PORQUE
MI PAÍS
ME IMPORTA**

CIPro
Coordinación de Innovación y Procesos