

Modelo de Gestión por Procesos

v.3

Contenido

Introducción	4
Antecedentes.....	6
Capítulo I. Disposiciones Generales	7
Del objetivo y ámbito de aplicación	7
Artículo 1. Objetivo	7
Artículo 2. Ámbito de aplicación	7
De las definiciones.....	7
Artículo 3. Definiciones	7
Capítulo II. Modelo de gestión por procesos	11
Sección I. De las características generales	11
Artículo 4. Características generales	11
De la estructura de gobernanza	11
Artículo 5. Estructura de gobernanza	11
De la alineación estratégica	13
Artículo 6. Alineación estratégica	13
De la clasificación de macroprocesos y procesos	13
Artículo 7. Clasificación de macroprocesos y procesos	13
De los niveles de documentación de los procesos.....	14
Artículo 8. Niveles de documentación de los procesos.....	14
Sección II. De la estrategia.....	16
Artículo 9. Estrategia de seguimiento y actualización de los manuales.	16
Sección III. De la metodología.....	18
Artículo 10. Metodología	18
De la sensibilización.....	18
Artículo 11. Sensibilización.....	18
De la transferencia de conocimientos	19
Artículo 12. Transferencia de conocimientos	19
Del mapeo de procesos	19
Artículo 13. Mapeo de procesos.....	19
De la ejecución de procesos.....	21

Artículo 14. Ejecución de procesos	21
De la medición y madurez de los procesos	22
Artículo 15. De la Medición de los procesos	22
Artículo 16. De la Madurez de los procesos.....	22
De la mejora de los procesos	23
Artículo 17. Mejora de los procesos	23
Sección IV. De la cultura	23
Artículo 18. Cultura	23
Sección V. De la actualización del Modelo.....	23
Artículo 19. Actualización del Modelo	23
Sección VI. De las herramientas informáticas para el Modelo de Gestión por Procesos	24
Artículo 20. Plataforma de Gestión por Procesos.....	24

Introducción

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

Asimismo, señala que les corresponde a las personas titulares de las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas, Vocalías Ejecutivas de Junta Local y Vocalías Ejecutivas de Junta Distrital, la elaboración y mapeo de los procesos a su cargo, de conformidad con el modelo de gestión por procesos del Instituto.

En ese sentido, para el Instituto Nacional Electoral (INE) que se conforma por oficinas centrales y juntas locales y distritales 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 con un modelo de gestión por procesos, que le permita hacer frente a los retos que la sociedad demanda, así como las diferentes regulaciones a las que pueda estar sujeta.

Un modelo de gestión por procesos permitirá sentar las bases para que el Instituto pueda pasar de una operación de funciones, a un enfoque basado en procesos en donde se encuentren modelados los mismos, 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, 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 General Ejecutiva (JGE); 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 de las unidades responsables inherentes a la implementación de control interno, la cual se efectuará sobre los procesos institucionales.

Asimismo, el Modelo de Planeación Institucional aprobado por el Consejo General, mediante Acuerdo INE/CG270/2019 del 29 de mayo de 2019, indica como uno de sus componentes la Modernización Administrativa (Gestión por procesos), el cual señala 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 rijan su estrategia de implementación, el cual deberá ser aprobado por la Junta General Ejecutiva.

Del mismo modo, la propia madurez, conocimiento y experiencia que el Instituto ha venido asimilando durante la implementación de este Modelo, vuelve necesario llevar a cabo una actualización que permita aprovechar los beneficios de una mejor implementación de este.

En este sentido, se ha identificado la necesidad de aplicar una serie de buenas prácticas de documentación para evitar desviarse de la cadena de valor de los procesos y no extremar el nivel de profundización de la documentación y que ello permita generar valor al proceso.

Así, a la metodología que se integra de los elementos de sensibilización, transferencia de conocimientos, mapeo, ejecución, se añade la medición y madurez, así como la mejora de procesos.

En cuanto a la madurez de los procesos, se prevé que la CIPro con apoyo del equipo de procesos, realice al menos una vez al año, una revisión interna a los procesos, a fin de determinar el nivel de madurez de los mismos, donde madurez se refiere a una medida que indica qué tan bien definidos y controlados están los procesos en el Instituto y sus resultados deberán comunicarse al Comité de Planeación Institucional,

En relación con la mejora de los procesos, considera aspectos tales como:

- Revisión al Modelo de gestión por procesos.
- Revisión anual de los procesos conforme al procedimiento establecido por la CIPro.
- Acompañamiento y asistencia técnica continua.

Antecedentes

El Instituto Nacional Electoral, 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.

Dado que los objetivos del INE están encaminado a procesos sustantivos, a finales de 2016, se realizó una valoración del nivel de madurez de los procesos en el Instituto. De acuerdo con el “Diagnóstico de niveles de madurez de procesos versión 2.0”, el nivel de madurez para el Instituto resultó en 2.60 de una escala de 5 y se identificó de manera específica lo siguiente:

- Las unidades responsables requerían ejecutar de manera transversal los procesos para homologar la administración de estos.
- La documentación no tenía el mismo nivel de entendimiento de procesos, subprocesos y procedimientos.
- El nivel de cumplimiento requería indicadores del proceso para que sea visible al público.
- Los procedimientos requerían dejar claro su inicio y fin real, no sólo en el área sino a través del Instituto, así como identificar insumos y productos en los mismos.
- El nivel de desarrollo de los procesos no permitía cuantificar las cargas y volúmenes de trabajo.
- La realización de esfuerzos entre áreas requería de una visión integral de la institución.

A partir de ello, se reforzó en la documentación de los procesos y a fin de ejecutarlos de manera más transversal. En el marco del Modelo de Planeación Institucional, actualmente se cuenta con un marco normativo en la materia, se ha definido la cadena de valor, se han identificado los macroprocesos, procesos y procedimientos del INE.

De igual forma, se han realizado los trabajos de documentación de 76 procesos alcanzando un avance en el levantamiento de información, modelado y documentación, lo que ha resultado en 45 manuales de procesos y procedimientos aprobados por la Junta General Ejecutiva. Dado que la labor de la gestión por procesos implica la mejora continua, las actividades de documentación y mejora de los procesos que se identifiquen en el Instituto, se desarrollarán de forma permanente.

Derivado de las modificaciones a los Lineamientos para la elaboración o actualización de manuales de organización del INE aprobados con acuerdo INE/JGE243/2022, se fortaleció el control interno por diseño de procesos y se integraron los puestos asociados a los roles, entre otros.

Capítulo I. Disposiciones Generales

Del objetivo y ámbito de aplicación

Artículo 1. Objetivo

Establecer una metodología para la implementación de la gestión por procesos, con un enfoque transversal y orientados al usuario, considerando el control interno en el diseño de estos, revisión interna, e identificación de posibles mejoras que contribuyan al desempeño institucional.

Artículo 2. Ámbito de aplicación

El presente documento es de observancia obligatoria de todas las unidades responsables del Instituto Nacional Electoral para la identificación, documentación, ejecución, medición, revisión y mejora de los procesos dentro del ámbito de su competencia.

De las definiciones

Artículo 3. Definiciones

1. Para efectos del presente modelo se entenderá:
 - I. Por lo que hace a las siglas y abreviaturas:
 - a. **CIPro**: Coordinación de Innovación y Procesos de la Dirección Ejecutiva de Administración
 - b. **DEA**: Dirección Ejecutiva de Administración
 - c. **INE**: Instituto Nacional Electoral
 - d. **JGE**: Junta General Ejecutiva
 - e. **LGIPE**: Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales
 - f. **MNCI**: Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral
 - g. **MOE**: Manual de Organización Específico
 - h. **MOG**: Manual de Organización General
 - i. **PATE**: Programa Anual de Trabajo de Evaluación
 - j. **RIINE**: Reglamento Interior del INE
 - k. **SIP**: Sistema de Indicadores de Procesos
 - l. **TIC**: Tecnologías de la Información y Comunicaciones
 - m. **UR**: Unidad(es) responsable(s)

- II. Por lo que hace a la terminología:
- a. **Cadena de valor:** Herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa u organización, ya que es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza y su manera de interactuar.¹
 - b. **Codificación documental:** Es la identificación de los diferentes niveles de documentación de los procesos, permitiendo la asociación entre ellos y sus niveles de desagregación, para un mejor control de los mismos considerando combinación de letras y números secuenciales.
 - c. **Comité:** Comité de Planeación Institucional, el cual se integra en términos de lo dispuesto en el artículo 6, de los Lineamientos para el Funcionamiento del Comité de Planeación Institucional del INE.
 - d. **Control interno:** Es un proceso dinámico efectuado por todas las personas servidoras públicas del Instituto durante el desempeño de sus funciones, con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de sus objetivos, la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos contrarios a la integridad o de corrupción.
 - e. **Enfoque transversal:** Corresponde a la integración y coordinación de actividades complementarias ente diversas áreas para lograr objetivos comunes de manera más eficiente y efectiva.
 - f. **Equipo de trabajo:** Es un grupo que se integra por diferentes perfiles, los cuales desempeñan diversas actividades, y se interrelacionan en un mismo proceso.
 - g. **Gestión por procesos:** Enfoque disciplinario que permite descubrir, modelar, analizar, medir, revisar, mejorar y optimizar los procesos de una organización. A través de los procesos, se producen resultados que apoyan a la estrategia de la Institución.²
 - h. **Gobernanza:** Marco de reglas, prácticas y procedimientos que guían la administración y supervisión de los procesos dentro de una organización, a través de una estructura de actores que implementan la gestión procesos.³
 - i. **Guía para la construcción de indicadores de procesos:** Establece las directrices para el diseño, la construcción y mejora de los indicadores que miden el desempeño de los procesos.

¹ Porter, M. (1985). Ventaja competitiva. Grupo Editorial Patria.

² Gartner. (s.f.). Business Process Management (BPM). Gartner. Recuperado de: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/business-process-management-bpm>

³ Jeston, J., & Nelis, J. (2014). Gestión de procesos de negocio. McGraw-Hill.

- j. Indicador de procesos:** Herramienta que mide el desempeño de las actividades o los resultados del proceso, con el fin de permitir la mejora continua para el logro de los objetivos⁴
- k. Innovación:** Es el proceso de creación e implementación de un nuevo servicio, proceso, política pública y/o cualquier aspecto organizativo de una institución o un cambio significativo en cualquiera de ellos para atender las necesidades de la organización y/o de la sociedad. Implica novedades o cambios significativos en las técnicas, organización y coordinación del trabajo interno que tengan por objeto la disminución de los costos y/o tiempos de generación de servicios o su distribución, así como el incremento de la calidad de estos y/o su mejora gradual o radical.⁵
- l. Lineamientos:** Lineamientos para la elaboración y actualización de los Manuales de Procesos y Procedimientos del INE que corresponden al Anexo 1 de este Modelo.
- m. Manual de Organización Específico:** Documento metodológico en el cual se integra en forma ordenada la información básica relativa), 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. Cada Unidad Administrativa debe contar con su respectivo manual de organización específico.⁶
- n. Manual de Organización General:** Documento metodológico en el cual se integra la información básica funcional que se desprenden de las unidades administrativas que integran la estructura orgánica básica, hasta el nivel de jefatura de departamento.
- o. Manual de Proceso y Procedimientos:** Documento que describe detalladamente los pasos, reglas y directrices para ejecutar tareas dentro de una organización, con el objetivo de estandarizar y optimizar los procesos. ⁷ Para el caso del INE considera las actividades inherentes a los puestos de mando.
- p. Mejora de procesos:** Actividad estratégica orientada a optimizar los procesos empresariales, mediante la identificación, análisis y perfeccionamiento de los mismos para aumentar su eficiencia y efectividad. Esta práctica busca reducir costos, mejorar la experiencia del usuario final y garantizar el cumplimiento de las mejores prácticas y regulaciones. De acuerdo con la norma ISO 9004-2018, la mejora busca incrementar el desempeño, anticipando las necesidades

⁴ Drew. (n.d.). Indicadores de procesos: principales ejemplos para medir adecuadamente. We Are Drew. <https://blog.wearedrew.co/gestion-por-procesos/indicadores-de-procesos-principales-ejemplos-para-medir-adecuadamente>

⁵ Instituto Nacional Electoral (2023). Estrategia de Innovación. Recuperado de: <https://norma.ine.mx/direcciones-ejecutivas/direccion-ejecutiva-de-administracion/vigente/no-normativo/estrategias>

⁶ Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2019). Guía para la elaboración de actividades de manejo organizacional. Recuperado de: https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/02/14_Guia_Elab_Act_Man_Org_Esp.pdf

⁷ Hernández, M. (2010). Manual de procedimientos: Guía para la organización y optimización de procesos. Editorial Trillas.

de las partes interesadas y mejorando la eficiencia económica a través de la reducción de desperdicios y ahorro de recursos.⁸

- q. Modelo:** Modelo de gestión por procesos.
- r. Modelo de Gestión por Procesos:** Representación estructurada para entender cómo funciona un sistema y que define cómo deben organizarse, gestionarse y optimizarse los procesos dentro de la organización. El modelo proporciona una visión clara de las prácticas y principios que deben aplicarse para gestionar los procesos de manera eficaz.⁹
- s. Pirámide documental:** Son los niveles de desagregación utilizados para la documentación de los procesos (Macroprocesos, procesos, procedimientos, documentos de apoyo).¹⁰
- t. Revisión interna:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. Las revisiones internas se realizan en nombre de la propia organización para la determinación de la conveniencia, adecuación o eficacia de un objeto para lograr los objetivos establecidos.¹¹
- u. Sistema de Indicadores de Procesos:** Sistema informático para el registro del(os) indicador(es) del proceso, las metas y su seguimiento en cuanto a revisión, validación y aprobación de los avances.
- v. Titular de UR:** Titulares de las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas. Para el caso de las Juntas Locales y Distritales serán las personas titulares de las vocalías ejecutivas de dichas juntas.
- w. Unidades responsables:** Son las áreas identificadas como Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas, Coordinaciones, Juntas Locales y Distritales del INE.
- x. Usuario:** Es la persona interna o externa al INE o entidad a la cual se le otorga un bien o servicio.

⁸ Bizagi. (s.f.). Mejora de procesos para empresa. Bizagi. Recuperado de: <https://www.bizagi.com/es/contents/Blog/ES/mejora-de-procesos-para-empresa.html>

⁹ Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). Fundamentals of business process management (1.ª ed.) Traducción propia. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

¹⁰ Universidad de Cantabria. (2016) Manual de gestión por procesos: UC v10. Recuperado de: <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>

¹¹ Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario ISO 9000

Capítulo II. Modelo de gestión por procesos

Sección I. De las características generales

Artículo 4. Características generales

1. El Modelo conduce la gestión por procesos del INE.
2. El Modelo se acompaña de los Lineamientos.
3. El modelado de los procesos, y su actualización, se realizará por las UR que participen en los mismos, con la coordinación de la CIPro.

De la estructura de gobernanza

Artículo 5. Estructura de gobernanza

1. La estructura de gobernanza para la gestión por procesos en el INE se detalla a continuación:

Grupo Estratégico:	Corresponde al Comité ser el órgano encargado de supervisar las directrices a seguir en la gestión por procesos, respecto a las actualizaciones que correspondan al Modelo y los Lineamientos e incluyendo la cadena de valor, el inventario de macroprocesos, procesos y procedimientos, así como los avances en la implementación y revisión de éste, a través de los informes trimestrales; y la revisión de indicadores de procesos a través del grupo de trabajo para revisión de indicadores del Comité.
Titular de la DEA:	Dirige las actividades de las UR en el INE, a efecto de implementar un modelo de gestión por procesos, en acuerdo con las autoridades del Instituto.
Coordinación de Innovación y Procesos:	<p>Corresponde a la persona titular de la CIPro.</p> <p>Será responsable de organizar al equipo de procesos</p> <p>Deberá coordinar y dar seguimiento a las actividades que se realicen para la implementación de la gestión por procesos con las UR.</p>

	<p>Podrá apoyarse del personal de procesos adscrito a su área para el seguimiento de sus actividades.</p>
<i>Equipo de procesos:</i>	<p>Está conformado por personal de la CIPro, quienes coordinan la implementación de la gestión por procesos, y proporciona sensibilización en la materia, a las y los servidores públicos del Instituto.</p>
<i>Equipo de innovación:</i>	<p>Está conformado por personal de la CIPro, quien coordina la implementación de la estrategia de innovación, y proporciona sensibilización en la materia, a las y los servidores públicos del Instituto.</p>
<i>Enlace:</i>	<p>Es la persona designada por el titular de la UR mediante oficio, que cuenta con el conocimiento técnico de la misma, y ha sido sensibilizado en la gestión por procesos.</p> <p>Deberá tener un nivel jerárquico mínimo de jefe de departamento o equivalente.</p> <p>Al interior de la UR coordina las actividades relacionadas con la gestión por procesos</p> <p>Es el contacto con la CIPro y el equipo de procesos.</p>
<i>Responsable del proceso:</i>	<p>Es la persona designada por la persona titular de la UR mediante oficio, que cuenta con conocimiento de estrategia y técnico del proceso, con un nivel jerárquico de director(a) u homólogo.</p> <p>Es responsable de supervisar las actividades relacionadas con la gestión por procesos.</p> <p>Se designará a más de un responsable de proceso, cuando el caso lo amerite.</p>
<i>Responsable de documentación del proceso:</i>	<p>Es la persona designada por la persona titular de la UR mediante oficio, que cuenta con el conocimiento técnico del proceso, con un nivel jerárquico mínimo de jefe de departamento o equivalente o superior.</p> <p>Está a cargo de la elaboración y mapeo para la integración del manual de proceso y procedimientos.</p> <p>Podrá acompañarse de personal competente en la materia del proceso.</p> <p>Se designará a más de un responsable de documentación del proceso cuando el caso lo amerite.</p>

2. Los integrantes de la estructura de gobernanza deberán atender las acciones de coordinación que requiera la DEA, para la implementación del Modelo.

De la alineación estratégica

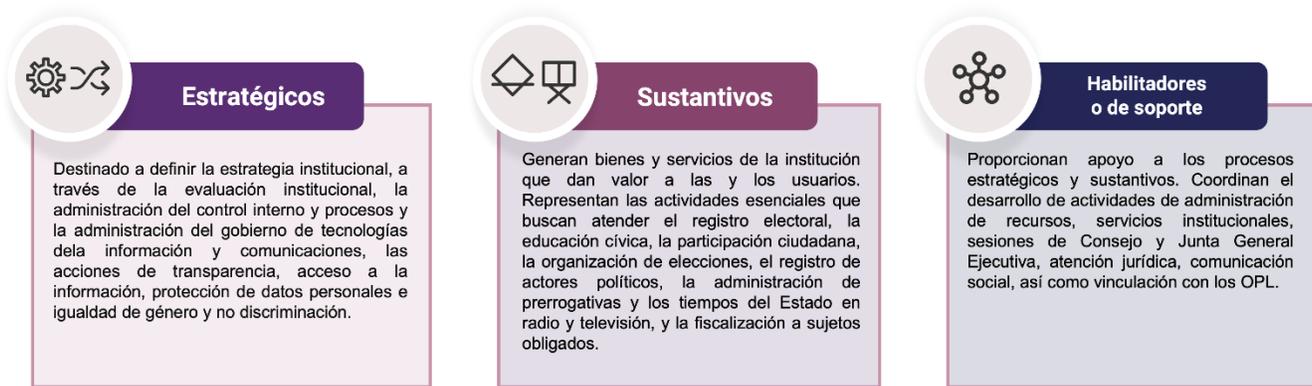
Artículo 6. Alineación estratégica

1. **Con el Plan Estratégico del INE vigente:** La implementación del Modelo contribuye al cumplimiento de la misión, la visión y de los objetivos estratégicos institucionales, por lo que cada proceso debe alinearse al(los) objetivo(s) y proyecto(s) estratégico(s).
2. **Con el Modelo de Planeación Institucional vigente:** El Modelo es el mecanismo para ejecutar el componente 2 Modernización Administrativa (Gestión por Procesos).
3. **Con la cadena de valor del INE:** Los procesos se alinean a los macroprocesos estratégicos, sustantivos y habilitadores o de soporte, según su función.
4. La actualización a la cadena de valor del INE será responsabilidad de la CIPro y deberá ser validada por el grupo estratégico, para su posterior socialización a las UR a través de los enlaces de proceso.

De la clasificación de macroprocesos y procesos

Artículo 7. Clasificación de macroprocesos y procesos

1. La clasificación de los macroprocesos y procesos es:

Figura 1. Clasificación de los macroprocesos

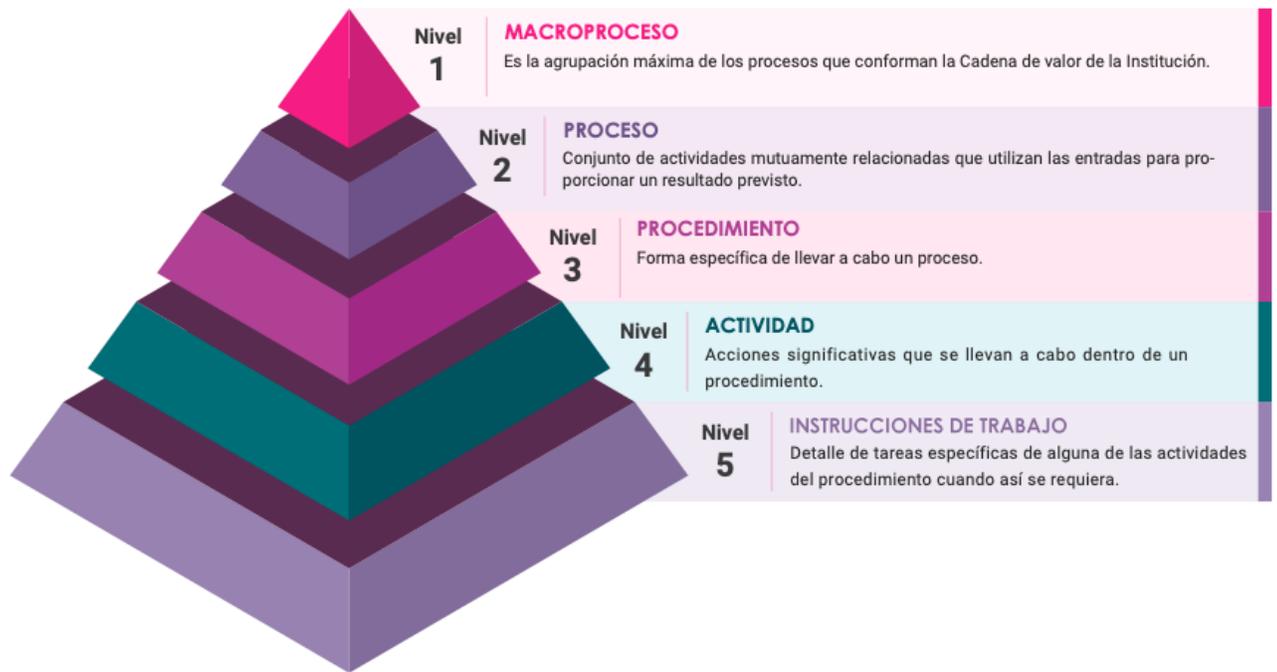
Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor, la descripción es ejemplificativa, mas no limitativa.

2. Cada uno de los macroprocesos se representa con un mapa a primer nivel en donde se alinean los procesos que lo conforman.
3. La actualización de los macroprocesos será responsabilidad de la CIPro, en coordinación con los responsables de procesos, y deberá presentarla al grupo estratégico para su validación.

De los niveles de documentación de los procesos

Artículo 8. Niveles de documentación de los procesos

1. Los niveles en los que se desagregarán los procesos del INE se basarán en el marco de referencia de la estructura piramidal.
2. Los niveles de documentación deberán asegurar el valor que proporciona a los procesos, y serán los siguientes:



3.

Figura 2. Nivel de documentación de los procesos

Fuente: Elaborado por el INE con base en la Norma ISO 9001:2015.

- La actualización al inventario de macroprocesos, procesos y procedimientos del INE será responsabilidad de la CIPro y deberá presentarla al grupo estratégico para validación.

Sección II. De la estrategia

Artículo 9. Estrategia de seguimiento y actualización de los manuales.

1. Considerando el avance en la documentación de los procesos, se continuarán los trabajos en los siguientes términos:
 - a. Los manuales aprobados por la JGE y los que se encuentran en etapa de elaboración previo a la vigencia del presente Modelo y los lineamientos que lo acompañan, deberán actualizarse y observar los términos aquí establecidos, para lo cual será requisito que las UR cuenten con el MOE y las cédulas de puesto actualizadas.
 - b. Los manuales aprobados por la JGE a partir de la vigencia del presente Modelo y los Lineamientos que lo acompañan serán revisados anualmente por el equipo de procesos con el responsable del proceso previo el alcance definido en el programa de trabajo que establezca la CIPro.
 - c. La actualización de los manuales por cambios en la normativa, la estructura orgánica o en la operación estará a cargo de la persona responsable del proceso, deberá coordinarse con la CIPro para ello, y concluir con los trabajos en un periodo máximo de 6 meses, contados a partir de la modificación normativa, en estructura o en la operación.
2. La CIPro acompañará a la UR en la revisión de los procesos, la implementación, la medición y el seguimiento de los mismos.
3. La actualización de un proceso deberá considerar la reevaluación de la información de la Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos Institucional, lo cual se trabajará de acuerdo con lo señalado en el MNCI, en el Sistema de Gestión de Control Interno, o en los medios que determine la DEA.
4. En caso de un proceso nuevo, la UR deberá elaborar la matriz de riesgos correspondiente, en el Sistema de Gestión de Control Interno, o en los medios que determine la DEA, de acuerdo con lo señalado en el MNCI y con apoyo de la CIPro.
5. La CIPro en coordinación con las UR, llevarán el control de cambios de las actualizaciones a los manuales de procesos y procedimientos para que éstas sean presentadas, al cumplimiento de la anualidad, a la aprobación de la JGE.

Dichas modificaciones deberán presentarse al Comité de Planeación Institucional para que la UR puedan iniciar la implementación de estas, una vez integradas la o las modificaciones, no será necesario presentar nuevamente al Comité de Planeación para la someterlo a la aprobación de la JGE.

Sección III. De la metodología

Artículo 10. Metodología

1. La implementación del Modelo incorpora los siguientes elementos, los cuales no son precedentes uno del otro:
 - a. Sensibilización.
 - b. Transferencia de conocimientos.
 - c. Mapeo de procesos.
 - d. Ejecución de procesos.
 - e. Medición y madurez de los procesos.
 - f. Mejora de procesos.

De la sensibilización

Artículo 11. Sensibilización

1. La sensibilización consiste en promover la gestión del cambio y por procesos, así como en materia de innovación al personal de estructura del INE.
2. La CIPro establecerá un programa de sensibilización:
 - De manera anual de acuerdo con los recursos disponibles.
 - Cuando las UR lo requieran por contar con personal de nuevo ingreso o detecte la necesidad de un reforzamiento.
 - Sensibilización en materia de Innovación
3. El programa de sensibilización será responsabilidad de la CIPro, así como la coordinación de las sesiones que en este se establezcan.
4. Las personas titulares de las UR estarán obligadas a cumplir con el programa, y designar al personal que participará en la sensibilización con apoyo del enlace.

De la transferencia de conocimientos

Artículo 12. Transferencia de conocimientos

1. La transferencia de conocimientos consta en proporcionar conocimiento sobre el Modelo y los Lineamientos, así como en materia de la gestión por procesos.
2. La CIPro establecerá un programa de transferencia de conocimientos:
 - De manera anual de acuerdo con los recursos disponibles.
 - Cuando las UR requieran la necesidad de un reforzamiento.
 - Previo a iniciar la actualización o mejora de un proceso, para lo cual la transferencia de conocimientos será sobre el Modelo y los Lineamientos y sobre metodologías de innovación.
3. El programa de transferencia de conocimientos será responsabilidad de la CIPro, así como la coordinación de las sesiones que en este se establezcan.
4. Las personas titulares de las UR estarán obligadas a cumplir con el programa y designar al personal que participará en la transferencia de conocimientos, con apoyo del enlace.

Del mapeo de procesos

Artículo 13. Mapeo de procesos

1. El mapeo de procesos consiste en el levantamiento de información, modelado y generación del manual correspondiente.
2. Los procesos deberán documentarse en congruencia con las atribuciones del INE establecidas en la LGIPE y las funciones de las UR que se establecen en el RIINE, así como con las señaladas en el MOG, el MOE, cédulas de puesto, y demás disposiciones jurídicas aplicables a nivel Federal.
3. En la documentación del proceso, las y los responsables deberán utilizar como referencia, las Normas de Control Interno establecidas en el MNCI vigente.
4. Previo al mapeo de un proceso, las UR deben contar con el MOE y las cédulas de los puestos actualizadas que participen en el proceso, como base para la definición de los puestos y su asignación a las actividades de los procedimientos.
5. El mapeo de procesos debe realizarse considerando los puestos de mando, para las actividades de los puestos operativos, estas deben documentarse en instrucciones de trabajo de manera detallada.
6. Para realizar el mapeo de procesos se debe considerar lo siguiente:

- a. Para un proceso nuevo, definir el mapa del proceso y su objetivo entre el equipo de procesos, el responsable del proceso y el responsable de documentación del proceso.
- b. Para un proceso nuevo o la mejora de uno existente, se deberá establecer un programa de trabajo de documentación del proceso, con la participación del equipo de procesos, el enlace, el responsable del proceso y el responsable de documentación del proceso, y deberá firmarse por el Titular de la UR, los responsables del proceso y de documentación, según corresponda.
- c. Modelar las actividades que se realicen en el proceso de punta a punta y conforme al procedimiento establecido para tal efecto.
- d. Recabar la información para el modelado del proceso conforme al artículo 5 de los Lineamientos.
- e. Elaborar la matriz de administración de riesgos de los procesos, conforme a lo establecido en el MNCI.
- f. Realizar sesiones para el levantamiento de información del proceso con la persona responsable del proceso, la persona responsable de documentación del proceso, y para la revisión.
- g. Recabar la información necesaria que apoye a agilizar los trabajos con apoyo de la plantilla que proporcione la CIPro, previo al inicio de un levantamiento de información del proceso o de sus procedimientos, lo cual se deberá atender por los responsables del proceso y de documentación del proceso.
- h. Estructurar tanto los tramos de control como la cadena de mando, asociando de manera precisa aquellos puestos que son responsables de la ejecución de cada una de las actividades, de la supervisión o aprobación de éstas, así como los que deben ser informados, de acuerdo con lo previsto en los Lineamientos.
- i. Definir los requisitos de documentación y sus características necesarios para iniciar un proceso.
- j. Aplicar buenas prácticas de documentación como:
 - No desviarse de la cadena de valor.
 - La columna vertebral de la documentación de procesos siempre será la Cadena de valor.
 - Entender los objetivos del proceso.
 - La claridad en los objetivos planteados asegurará que la documentación sea la correcta.
 - Buscar la simplificación de actividades que puedan hacer eficiente la operación.
 - Asegurar que las actividades propicien el cumplimiento del objetivo del proceso, caso contrario, serán actividades que no aportan valor e impedirá la medición del mismo.
 - No extremar el nivel de profundización de la documentación.

- Deberá considerar la generación del “valor” al proceso, como eje principal.
- Utilizar como referencia base, los objetivos del proceso, ya que, en caso contrario, se tendrán subniveles superfluos.
- No concentrar el trabajo por unidad responsable.
 - Recordar siempre el inicio y fin del proceso (extremo a extremo, punta a punta), independientemente de las UR que participan.
 - Una organización donde no existe una idea clara de la cadena de valor termina haciendo un trabajo de “gestión por procesos” centrado en las áreas de trabajo o departamentos, y éste no es el propósito.
 - Integrar a las personas adecuadas en las reuniones del equipo de trabajo.
 - Las reuniones para diseñar y mapear los procesos deben incluir solamente las personas que ejecutan y forman parte del proceso analizado, ya que deberán aportar su experiencia, así como opiniones relevantes y pertinentes.
- Las interacciones con otros procesos.

De la ejecución de procesos

Artículo 14. Ejecución de procesos

1. La persona titular de la UR con apoyo del responsable del proceso dará a conocer al personal involucrado el proceso aprobado por la JGE, contando con la participación de la CIPro.
2. Las UR deben capacitar al personal involucrado en el proceso para la implementación del manual, o al menos para aquellas actividades que se identifiquen con cambios.
3. Una vez concluida la documentación del proceso, ya sea por mejoras al mismo o por ser un nuevo proceso, la UR contará con un máximo de 3 meses para su implementación, y la persona responsable del proceso deberá encargarse de la supervisión correspondiente, contando con el acompañamiento de la CIPro.

De la medición y madurez de los procesos

Artículo 15. De la Medición de los procesos

1. Se definirá al menos un indicador de eficacia y al menos un indicador de eficiencia que permita medir el desempeño de los procesos, conforme a la Guía para la construcción de indicadores de procesos vigente, considerada en el Manual de Proceso y Procedimiento de Gestión por Procesos.
2. Corresponde a la persona responsable del proceso y a la persona responsable de documentación del proceso, contando con el acompañamiento de la CIPro, la construcción del indicador, utilizando el formato y herramienta informática que para tal efecto establezca la CIPro.
3. El grupo estratégico, de acuerdo con lo establecido en el apartado “De la gobernanza”, deberá revisar los indicadores de procesos con el fin de asegurar que están alineados a la Planeación Estrategia Institucional.
4. La persona responsable del proceso llevará a cabo el seguimiento, monitoreo y toma de decisiones dependiendo del comportamiento de los indicadores determinados.
5. La persona responsable de la documentación del proceso deberá registrar el indicador y apoyar en la integración del reporte de avance en el SIP de acuerdo con las indicaciones de la CIPro.
6. El equipo de procesos integrará la información correspondiente al avance de los indicadores de procesos reportada en el SIP, mediante el Informe de Evaluación para su presentación al Comité de Planeación Institucional conforme al PATE.
7. El equipo de procesos pondrá a disposición un tablero de información de avance de los indicadores de procesos en la Plataforma de Gestión por Procesos, con el objetivo de que la información esté disponible en todo momento para su consulta, análisis y elaboración de plan de acción conforme al procedimiento establecido para tal efecto por la CIPro.

Artículo 16. De la Madurez de los procesos

La CIPro con apoyo del equipo de procesos y el equipo de innovación, realizará al menos una vez al año y con un alcance previamente establecido, una revisión interna a los procesos que así determine en su programa de trabajo, y conforme al procedimiento definido para ello. El informe de resultados deberá comunicarse al Comité de Planeación Institucional.

Lo anterior, a fin de determinar el nivel de madurez de los procesos, el cual refiere a una medida que indica qué tan bien definidos y controlados están los procesos en el Instituto.¹²

De la mejora de los procesos

Artículo 17. Mejora de los procesos

La mejora de los procesos se realizará conforme a la Estrategia previamente establecida por la CIPro, y deberá comunicarse y aprobarse por el Grupo estratégico. La Estrategia incluye aspectos tales como:

1. Revisión al Modelo de gestión por procesos.
2. Revisión anual de los procesos conforme al procedimiento establecido por la CIPro.
3. Acompañamiento y asistencia técnica continua del equipo de procesos y el equipo de innovación.

Sección IV. De la cultura

Artículo 18. Cultura

1. El esfuerzo de implementación de la gestión por procesos debe contar con el compromiso de todas las personas integrantes del Instituto Nacional Electoral, conforme a las atribuciones que establece el RIINE.
2. Mediante la implementación, medición y evaluación del Modelo, se preserva el conocimiento de las actividades que se realizan en el INE a través de los procesos.

Sección V. De la actualización del Modelo

Artículo 19. Actualización del Modelo

1. El mecanismo para realizar actualizaciones al Modelo es el siguiente:

¹² Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido, Norma ISO 9004:2018.

- a. Cualquiera de los integrantes de la estructura de gobernanza puede presentar propuestas de actualización al Modelo.
 - b. El equipo de procesos consolida las propuestas de actualización al Modelo y socializa con las UR a través de los enlaces de procesos.
 - c. La Dirección Ejecutiva de Asuntos Jurídicos revisa la propuesta de actualización al Modelo.
 - d. La persona titular de la Coordinación de Innovación y Procesos solicita a la Secretaría Ejecutiva la presentación de la propuesta de actualización al Modelo, ante el Comité de Planeación Institucional.
 - e. La persona titular de la Coordinación de Innovación y Procesos y el equipo de procesos integran la versión final de la propuesta de actualización del Modelo, y la persona titular de la DEA, realiza el trámite para la presentación y aprobación de la Junta General Ejecutiva.
2. Los Lineamientos serán actualizados conforme a la modificación realizada al Modelo.

Sección VI. De las herramientas informáticas para el Modelo de Gestión por Procesos

Artículo 20. Plataforma de Gestión por Procesos

Con el propósito de promover un punto único de difusión del Modelo de Gestión por Procesos, la CIPro ha implementado herramientas que permitan el correcto resguardo, administración, publicación y acceso a la documentación e información de los procesos. A continuación, se describe la arquitectura de la Plataforma en términos generales:

1. **Normatividad:** Presenta las leyes, regulaciones y normas que rigen la gestión de procesos dentro de la institución. Incluye documentos clave, directrices y estándares que aseguran el cumplimiento legal y la uniformidad en la administración de procesos.
2. **Procesos:** Incluye la consulta y descarga de los manuales, mapas de proceso y diagramas clasificados por macroprocesos.
3. **Indicadores:** Muestra la Guía para la construcción de indicadores de procesos, la consulta y descarga de fichas técnicas de indicadores de procesos aprobados, así como el tablero de consulta del avance de los indicadores aprobados.

4. **Portal Institucional de Control Interno:** Proporciona acceso a herramientas y recursos dedicados al control interno de la institución. Incluye las normas, proceso y herramientas para fortalecer el Sistema de Control Interno Institucional.
5. **Portal de innovación:** Destaca la Estrategia de Innovación y sus diferentes elementos que la componen.

La CIPro deberá determinar las herramientas informáticas más adecuadas que faciliten la difusión, resguardo, administración, publicación y acceso a la documentación e información asociada a los procesos.

Sección VI. Interpretación y resolución de casos no previstos

Artículo 21. Interpretación

1. La DEA será la instancia facultada para interpretar el presente Modelo, así como para asesorar y resolver aspectos no previstos con motivo de su aplicación, cuya vigencia será en tanto el presente Modelo no sea modificado.