

**INE/JGE162/2022**

**ACUERDO DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA POR EL QUE SE APRUEBAN  
LOS LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE  
TRABAJO HÍBRIDO EN EL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL**

**G L O S A R I O**

<b>Consejo General</b>	Consejo General del Instituto Nacional Electoral.
<b>Constitución</b>	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
<b>DEA</b>	Dirección Ejecutiva de Administración.
<b>DOF</b>	Diario Oficial de la Federación.
<b>Estatuto</b>	Estatuto del Servicio Profesional Electoral Nacional y del personal de la Rama Administrativa.
<b>Instituto/INE</b>	Instituto Nacional Electoral.
<b>Junta</b>	Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral.
<b>LGIFE</b>	Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.
<b>Lineamientos</b>	Lineamientos para el Modelo de Trabajo Híbrido en el Instituto Nacional Electoral.
<b>Manual</b>	Manual de Normas Administrativas en Materia de Recursos Humanos del Instituto Nacional Electoral.
<b>RIINE</b>	Reglamento Interior del Instituto Nacional Electoral.

**A N T E C E D E N T E S**

- I. **Aprobación de la Jornada Laboral.** El 3 de septiembre de 2015, en sesión extraordinaria la Junta aprobó el acuerdo INE/JGE113/2015 por el que se establece la jornada laboral para el personal de la rama administrativa y del

Servicio Profesional Electoral Nacional en los órganos delegacionales y subdelegacionales y en las oficinas centrales del instituto.

- II. **Aprobación del Plan Estratégico.** El 21 de diciembre de 2016, en sesión extraordinaria del Consejo General, mediante acuerdo INE/CG870/2016, se aprobó el Plan Estratégico del INE 2016-2026, a propuesta de la Junta, en donde definió la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los principios rectores y los valores organizacionales del Instituto.
- III. **Aprobación del Manual.** El 27 de marzo de 2017, mediante acuerdo INE/JGE47/2017, la Junta aprobó el Manual, surtiendo efectos el 10 de mayo de 2017, mismo que ha sufrido modificaciones en su articulado y estructura, a través de los siguientes acuerdos:
  - a) **Acuerdo INE/JGE50/2019.** El 14 de marzo de 2019, la Junta aprobó la modificación al Manual aprobado mediante acuerdo INE/JGE47/2017.
  - b) **Acuerdo INE/JGE99/2019.** El 31 de mayo de 2019, la Junta aprobó la modificación al Manual aprobado mediante acuerdo INE/JGE50/2019.
  - c) **Acuerdo INE/JGE13/2021.** El 21 de enero de 2021, la Junta aprobó la modificación del Manual emitido mediante acuerdo INE/JGE99/2019.
  - d) **Acuerdo INE/JGE056/2022.** El 17 de febrero de 2022, la Junta aprobó la modificación del Manual emitido mediante acuerdo INE/JGE13/2021.
- IV. **Determinaciones de las autoridades en materia de salud y del INE con motivo de la pandemia por la COVID-19.**
  - a) El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró como pandemia el brote originado por el virus SARS-COV-2 que da origen a la enfermedad de la COVID-19 en el mundo, por la cantidad de casos de contagio y de países involucrados.
  - b) El 13 de marzo de 2020, el Secretario Ejecutivo de este Instituto, mediante comunicado oficial dio a conocer la implementación de diversas medidas de prevención, información y orientación a fin de mitigar el riesgo de contagio entre personal del Instituto.

- c) El 17 de marzo de 2020, en sesión extraordinaria la Junta, mediante acuerdo INE/JGE34/2020, determinó las medidas preventivas y de actuación, con motivo de la pandemia por la COVID-19.
- d) El 22 de marzo de 2020, el INE informó que en atención a las medidas sugeridas por los principales organismos internacionales de salud, las autoridades sanitarias del país y diversos gobiernos de los estados, para prevenir, controlar y reducir del contagio de la COVID-19, a partir del 23 de marzo quedarían suspendidas las actividades en los 858 Módulos de Atención Ciudadana; determinación adoptada para proteger la salud de miles de ciudadanas y ciudadanos que diariamente acuden a éstos a realizar diversos trámites y del personal del Instituto que labora en los mismos.
- e) El 23 de marzo de 2020, se publicó en la edición vespertina del DOF, el acuerdo mediante el cual el Consejo de Salubridad General reconoce la epidemia por COVID-19 en México, como una enfermedad grave de atención prioritaria, asimismo se establecieron las actividades de preparación y respuesta ante dicha epidemia.
- f) El 24 de marzo de 2020, se publicó en el DOF el acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la propagación del virus SARS-COV-2 causante de la enfermedad COVID-19.
- g) El 27 de marzo de 2020, en sesión extraordinaria del Consejo General, mediante acuerdo INE/CG82/2020, se determinó como medida extraordinaria la suspensión de plazos inherentes a las actividades de la función electoral, con motivo de la contingencia sanitaria derivada de la pandemia de la COVID-19.
- h) El 30 de marzo de 2020, el Consejo de Salubridad General publicó en el DOF el acuerdo por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por la COVID-19, el cual señala que la Secretaría de Salud determinará todas las acciones que resulten necesarias para atender dicha emergencia sanitaria.
- i) El 31 de marzo de 2020, se publicó en el DOF el acuerdo por el que se estableció, como acción extraordinaria para atender la emergencia sanitaria generada por la COVID-19, que los sectores público, social y privado deberían implementar las medidas señaladas en el artículo primero del decreto.
- j) El 16 de abril de 2020, la JGE aprobó el acuerdo INE/JGE45/2020 por el que se modifica el diverso INE/JGE34/2020, en el que se determinaron medidas preventivas y de actuación, con motivo de la pandemia de la COVID-19, a efecto de ampliar la suspensión de plazos con efectos suspensivos de

- cualquier plazo hasta que se determine su reanudación, con base en la información sobre las condiciones sanitarias relacionadas con la pandemia.
- k) El 28 de mayo de 2020 el Consejo General mediante acuerdo INE/CG97/2020, determinó la reanudación de algunas actividades suspendidas como medida extraordinaria con motivo de la contingencia sanitaria derivada de la pandemia de la COVID-19.
- l) El 24 de junio de 2020, en sesión extraordinaria, la Junta a través del acuerdo INE/JGE69/2020 aprobó la Estrategia y metodología para el levantamiento de plazos relacionados con actividades administrativas, así como para el regreso paulatino a las actividades presenciales por parte del personal. Con la aprobación del Acuerdo, se crearon los grupos siguientes:
- El Grupo INE-C19, que constituye un apoyo en la toma de decisiones sustantivas para la Junta o del Consejo General, de tal suerte que sus decisiones están enfocadas en definir aspectos adjetivos e instrumentales, que permitan operar y materializar las cuestiones administrativas necesarias para atender el objetivo de la Estrategia.
  - El Grupo consultivo en materia de salud, para dar acompañamiento al grupo estratégico INE-C19, al que se integrarán especialistas distinguidos en la materia que, de forma individual o bien en grupo, preferentemente a título honorífico, ofrezcan asesoría y oportunidades de consulta sobre aspectos de salud, así como las que se consideren necesarias para informar la toma de decisiones con evidencia de base científica, rigurosa y objetiva.
- m) El 26 de junio de 2020, conforme a lo establecido en el acuerdo mencionado en el antecedente anterior, se instaló el Grupo Estratégico INE-C19, y, el 24 de julio del mismo año, aprobó los protocolos de atención sanitaria y protección de la salud de las personas durante el proceso de entrega de la documentación y material electoral a las presidencias de mesa directivas de casillas; para la operación de los mecanismos de recolección; para el desarrollo de las sesiones de los Consejos Locales y Distritales, y durante el conteo, sellado y agrupamiento de boletas electorales en los órganos correspondientes de los Organismos Públicos Locales en los estados de Coahuila e Hidalgo ante la pandemia generada por la COVID-19.
- n) El 29 de julio de 2020, mediante oficio INE/SE/0397/2020, se remitieron al Secretario de Salud, los instrumentos adoptados por la Junta y el Grupo

Estratégico INE-C19, mediante los cuales se determinaron una serie de medidas sanitarias para la continuidad de operaciones de este Instituto, y, al mismo tiempo, tutelar el derecho a la salud tanto de la ciudadanía que acude a las instalaciones de este Instituto como del personal que labora en el mismo.

- o) El 19 de junio de 2020, fue presentado ante el Consejo General el informe que presenta la Secretaría Ejecutiva del INE sobre las acciones realizadas para enfrentar la pandemia por COVID-19 y la Estrategia de regreso a actividades presenciales, a fin de dar a conocer las acciones que se han implementado en el Instituto y las acciones a implementar para el futuro.

#### **V. Reformas al Estatuto.**

El 8 de julio de 2020, en sesión extraordinaria, el Consejo General aprobó mediante acuerdo INE/CG162/2020 la reforma al Estatuto, misma que se publicó en el DOF el 23 de julio de 2020.

El 26 de enero de 2022, el Consejo General mediante acuerdo INE/CG23/2022 aprobó diversas reformas y adiciones al Estatuto, en acatamiento a la sentencia SG-JLI-6/2020, dictada por la Sala Regional Guadalajara, del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación y en cumplimiento al acuerdo INE/CG691/2020, a propuesta de la Junta.

- VI. Aplicación de la encuesta de clima laboral en el Instituto.** Del 23 al 30 de septiembre del 2020 el Instituto a través de la DEA, aplicó una herramienta de medición que consistió en un cuestionario electrónico (encuesta), disponible para todo el personal del INE, tanto a nivel central como en sus Juntas Locales y Distritales a lo largo de todo el territorio nacional. El universo total de personal fue de 17,011, incluyendo a quienes pertenecen a la Rama Administrativa, Servicio Profesional Electoral Nacional y honorarios permanentes.

Como resultado de su aplicación se tuvo como resultado un informe final sobre el diagnóstico de clima laboral y cultura organizacional en el Instituto, mismo que fue socializado a todo el personal a través del correo institucional Somos INE.

- VII. Aplicación de encuestas sobre impacto de la pandemia por COVID-19 y Diagnóstico Situacional 2021.** Del 26 de julio al 6 de agosto de 2021 se

aplicaron encuestas para medir el Impacto del trabajo en casa o en Módulos de Atención Ciudadana (MAC), a causa de la pandemia por COVID-19 en el personal del Instituto Nacional Electoral, de igual forma del 6 al 15 de diciembre del mismo año, se aplicó un Diagnóstico Situacional. Ambos ejercicios consideraron rubros prioritarios como: vivencia durante el periodo de pandemia, trabajo en casa o presencial desde el MAC, así como salud física y emocional.

Las acciones posteriores a la aplicación fueron difundir los informes y realizar mesas de trabajo con cada Unidad Administrativa. Así mismo, se publicaron los informes generales en la intranet institucional. A partir de los datos recabados y su análisis respectivo, se construyó el Programa Institucional de Prácticas de Transformación.

**VIII. Presentación de medidas de racionalidad por parte de la Junta.** El 17 de febrero del 2022, en sesión ordinaria de la Junta, se aprobó mediante acuerdo INE/JGE55/2022, someter a la aprobación del Consejo General, las medidas de racionalidad y disciplina presupuestaria derivadas de las obligaciones de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2022.

**IX. Aprobación de medidas de racionalidad Consejo.** El 21 de febrero de 2022, en sesión extraordinaria, el Consejo General mediante acuerdo INE/CG103/2022, presentó las Medidas de Racionalidad y Disciplina Presupuestaria, las cuales derivan de las obligaciones de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2022, a propuesta de la Junta y se aprueban los criterios específicos para la ejecución, control y seguimiento de las políticas y lineamientos de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria del INE para el ejercicio fiscal 2022.

En dicho acuerdo se señaló que dadas las circunstancias actuales de la emergencia sanitaria ocasionada por la COVID19 y las distintas medidas tomadas por el Instituto, para que las actividades administrativas y el trabajo se llevaran a cabo en la medida de lo posible a distancia, se advirtió que el trabajo a distancia podía reducir gastos en servicios de energía eléctrica, servicio de agua, servicio telefónico convencional y servicios de arrendamiento de estacionamiento, papelería, consumibles de cómputo

derivado de la utilización de la firma electrónica avanzada y servicios de conducción de señales analógicas.

## **C O N S I D E R A N D O**

### **Primero. Competencia**

Esta Junta es competente para aprobar los lineamientos para el modelo de trabajo híbrido en el Instituto, conforme a lo dispuesto por los artículos 34, párrafo 1, inciso c); 47; 48, párrafo 1, incisos b) y o) ,de la LGIPE, en relación con los diversos 39 y 40, párrafo 1, incisos b), d) y o) del RIINE que establecen que la Junta es un órgano ejecutivo central de naturaleza colegiada del Instituto y que cuenta con atribuciones para fijar los procedimientos administrativos, conforme a las políticas y programas generales del Instituto; coordinar y supervisar la ejecución de las mismas, coordinar las actividades de las Direcciones Ejecutivas y las demás que le encomienden la LGIPE y otras disposiciones aplicables, el Consejo General o su presidente.

En este sentido, le corresponde a la Junta aprobar las medidas administrativas necesarias para dotar de certeza a todas y cada una de las áreas que integran al Instituto en cuanto a la posibilidad de realizar sus actividades a través de un modelo de trabajo híbrido, así como los mecanismos necesarios para su implementación.

### **Segundo. Disposiciones normativas que sustentan la determinación**

- 1. Función estatal y naturaleza jurídica del Instituto.** De conformidad con lo establecido en los artículos 41, párrafo tercero, Base V, Apartado A, párrafos primero y segundo de la Constitución; 29, 30 párrafos 2 y 3 de la 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 Ley. El INE contará con los recursos presupuestarios, técnicos, humanos y materiales que requiera para el ejercicio directo de sus facultades y atribuciones; todas las actividades del Instituto se regirán por los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad, máxima publicidad, objetividad, paridad y se realizarán con perspectiva de género; asimismo para el desempeño de sus actividades, el INE y los Organismos Públicos Locales contarán con un cuerpo de servidores públicos en sus órganos ejecutivos y técnicos, integrados en un Servicio Profesional Electoral

Nacional que se regirá por el Estatuto que al efecto apruebe el Consejo General. El Servicio Profesional Electoral Nacional, tendrá dos sistemas, uno para el Instituto y otro para los Organismos Públicos Locales, que contendrán los respectivos mecanismos de selección, ingreso, capacitación, profesionalización, promoción, evaluación, rotación, permanencia y disciplina, así como el catálogo general de los cargos y puestos del personal ejecutivo y técnico. El INE regulará la organización y funcionamiento de este Servicio, y ejercerá su rectoría. El INE ejercerá la rectoría del Sistema y regulará su organización, funcionamiento y la aplicación de los mecanismos.

2. **Funcionamiento del Instituto.** El artículo 31, párrafo 1, de la LGIPE, determina que el INE es autoridad en la materia electoral, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño.
3. **Patrimonio del Instituto.** El artículo 31, párrafo 2, de la LGIPE, señala que el patrimonio del INE se integra con los bienes muebles e inmuebles que se destinen al cumplimiento de su objeto y las partidas que anualmente se le señalen en el Presupuesto de Egresos de la Federación, así como con los ingresos que reciba por cualquier concepto, derivados de la aplicación de las disposiciones de la Ley Electoral.
4. **Organización del Instituto.** 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, las demás aplicables. Además, se organizará conforme al principio de desconcentración administrativa.
5. **Estructura del Instituto.** El artículo 33, párrafo 1, incisos a) y b), de la LGIPE refiere que el INE tiene su domicilio en la Ciudad de México y ejercerá sus funciones en todo el territorio nacional conforme a la siguiente estructura: 32 delegaciones, una en cada entidad federativa, y 300 subdelegaciones, una en cada Distrito Electoral uninominal.
6. **Estructura Desconcentrada.** El artículo 61, párrafo 1, inciso a), de la LGIPE, señala que, en cada una de las entidades federativas, el Instituto contará con una delegación integrada por: la junta local ejecutiva y juntas distritales ejecutivas.
7. **Naturaleza de la Junta.** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 34 párrafo 1, inciso c), de la LGIPE, uno de los órganos centrales del INE es la Junta.



8. **Integración de la Junta.** De conformidad con los artículos 47 de la LGIPE, y 3, párrafo 1, del Reglamento de Sesiones de la Junta del INE, la Junta será presidida por el Presidente del Consejo General y se integrará con el Secretario Ejecutivo y con los directores ejecutivos del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y 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.
9. **Atribuciones de la Junta.** Conforme a los artículos 48, párrafo 1, incisos b) y o), de la LGIPE, y 40, párrafo 1, incisos b), d) y o), del RIINE, la Junta tiene como atribuciones, entre otras, las de fijar, coordinar y supervisar los procedimientos administrativos, conforme a las políticas y programas generales del Instituto; coordinar las actividades de las Direcciones Ejecutivas; y las demás que le encomiendan la Ley Electoral y otras disposiciones aplicables.
10. **Conducción de la Junta.** De conformidad con lo establecido en los artículos 49, párrafo 1, y 51, párrafo 1, incisos 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 proveer a los órganos del Instituto de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones; ejercer las partidas presupuestales aprobadas y las demás que le encomienden el Consejo General, su Presidente, la Junta y la Ley Electoral.
11. **Atribuciones de la DEA.** El artículo 59, párrafo 1, incisos a), b), d), h) y k), de la LGIPE; así como 50, párrafo 1, incisos b), c), e) f), o) y x), del RIINE, otorgan entre otras a la DEA, 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 administración de los recursos materiales y financieros, así como la prestación de los servicios generales en el INE; establecer, administrar y operar los sistemas administrativos para el ejercicio y control presupuestales; atender las necesidades administrativas de los órganos del INE, así como establecer y aplicar las políticas generales, criterios técnicos y lineamientos a que se

sujetarán los programas de administración de personal; recursos materiales y servicios generales; recursos financieros y de organización del INE; dirigir y supervisar la elaboración de los documentos normativo-administrativos necesarios para el desarrollo de las funciones del INE, sometiéndolos a la aprobación de la Junta; proveer lo necesario para el adecuado funcionamiento de la rama administrativa del personal al servicio del Instituto; organizar y dirigir la administración de los recursos materiales, financieros, así como la administración del personal del INE; administrar, operar y mantener los sistemas informáticos relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, en coordinación con la Unidad Técnica de Servicios de Informática y conforme a la normatividad aplicable en la materia; y las demás que le confiera la legislación electoral y otras disposiciones aplicables.

- 12. Clasificación de las jornadas.** De conformidad con el artículo 39 del Estatuto, las jornadas se clasifican en continuas, discontinuas y especiales: I. Serán jornadas continuas: a) Las que se desarrollen durante siete horas sin interrupción, y b) Las que se desarrollen durante siete horas y media, con interrupción de hasta treinta minutos. II. Serán jornadas discontinuas las que se desarrollen durante ocho horas y se interrumpan por una hora o más; III. Serán jornadas especiales: a) Las que se reduzcan por motivos de estudios y que comprendan por lo menos cinco horas, y b) Las que se desarrollen en horario diverso a las fracciones anteriores, porque los servicios no puedan ser interrumpidos o porque no se puedan comprender dentro del horario institucional. Estas jornadas se fijarán por la DEA teniendo en cuenta las necesidades institucionales.
- 13. Jornada de trabajo en el Instituto.** Acorde con lo dispuesto por el artículo 40 del Estatuto, por regla general, la jornada de trabajo en el Instituto será discontinua y se desarrollará de lunes a viernes, con excepción de las que se desarrollen en horario diverso, porque los servicios no puedan ser interrumpidos o porque no se puedan comprender dentro del horario institucional, así como por lo dispuesto en el acuerdo en materia de jornada laboral que para tales efectos apruebe la Junta.
- 14. Determinación de los horarios de trabajo.** El artículo 41 del Estatuto, dispone que la Junta fijará los horarios de trabajo tomando en cuenta las necesidades institucionales y considerando el acuerdo en materia de jornada laboral que para tales efectos apruebe.

- 15. Jornada laboral y horarios institucionales.** De igual forma, el artículo 544 del manual, dispone que la jornada laboral y los horarios institucionales, en tanto no sean modificados por acuerdo de la Junta General, serán los siguientes: En órganos centrales, será jornada discontinua en la que el horario general será de 09:00 a 18:00 horas, con una hora para tomar alimentos, por regla general de lunes a viernes. Jornada laboral continua, para el personal de la Rama Administrativa y del Servicio Profesional Electoral Nacional en las Juntas Locales Ejecutivas y Distritales es de las 08:30 a las 16:00 horas (huso horario local), con media hora intermedia para ingerir alimentos, por regla general de lunes a viernes.

En relación con lo anterior, el artículo 545 del Manual dispone que en los casos referidos en el párrafo que antecede, se deberán considerar las siguientes excepciones temporales:

- I. En proceso electoral federal, todos los días y horas son hábiles. Las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales, en términos de lo previsto por el segundo párrafo del artículo 97 de la LGIPE, podrán retomar la jornada laboral continua, con anticipación a la conclusión del proceso que esté en curso, cuando así lo determinen sus Consejos, preferentemente al día siguiente de la celebración de la última sesión ordinaria, únicamente respecto del personal que haya concluido sus labores correspondientes al proceso del que se trate.
- II. En las entidades federativas en las que se lleve a cabo un proceso electivo, en el periodo que corresponda, en los que el Instituto realice funciones sustantivas en forma directa, o supervise las delegadas a los Organismos Públicos Locales Electorales, los Vocales Ejecutivos de las Juntas Locales Ejecutivas establecerán su jornada laboral o la de sus órganos delegacionales correspondientes, informando a la Secretaría Ejecutiva del Instituto, aplicando la regla prevista en el párrafo 1 del artículo 97 de la LGIPE.
- III. En proceso electoral concurrente se atenderá a la regla establecida en el artículo 544 del Manual.

Respecto a los horarios en los órganos delegacionales, el artículo 546 del Manual prevé que en los órganos que por la naturaleza de las actividades que eventualmente desempeñan, no puedan ser interrumpidos los servicios o sus labores y/o no se puedan desarrollar dentro del horario institucional

establecido, deberán sujetarse al cumplimiento de las actividades encomendadas en los días y horarios que se requieran. Se exceptúa de lo anterior al personal de los Módulos de Atención Ciudadana, Centros de Verificación y Monitoreo y aquellos que intervengan en las notificaciones, quienes se sujetarán a las reglas que al efecto determine el área normativa correspondiente.

Por su parte, el artículo 547 del Manual señala que en las Unidades Administrativas en donde por la naturaleza de las funciones que desempeñan, no puedan ser interrumpidos los servicios o sus labores y/o no se puedan desarrollar dentro del horario institucional establecido, podrán establecer una jornada laboral especial que permita dar continuidad al servicio que prestan.

### **Tercero. Motivos que sustentan la determinación.**

#### **16. Del origen y transición hacia un modelo de trabajo híbrido**

Con motivo de la pandemia provocada por COVID-19, el INE acordó diversas medidas tal y como se estableció en el apartado de antecedentes, como suspender los plazos y la ejecución de algunas actividades y se precisó que entre tanto se reanudaran, se desarrollarían actividades desde casa para respetar el resguardo domiciliario y a la vez dar continuidad a la operación del Instituto en la medida de lo posible, privilegiando el desahogo de los asuntos más relevantes, en principio, y así dar continuidad a las actividades esenciales de las áreas. Por ello, se acordó incluso la celebración de sesiones virtuales, a través de protocolos que permitieran la toma de decisiones por parte de la Junta, del Consejo General, así como de las Comisiones y demás órganos colegiados.

De manera posterior, en seguimiento a las diversas actuaciones de las autoridades de salud a nivel nacional y ante un escenario de semaforización de la pandemia, este Instituto a través de sus diversos órganos y con el acompañamiento del Grupo Estratégico INE-C19 ha implementado a partir de marzo de 2021 diversas medidas de trabajo a distancia con apoyo en las TIC, así como trabajo semipresencial en todas las áreas donde fue posible por la naturaleza de las actividades, con el fin de cumplir con todas las actividades institucionales.

Entre las medidas que se tomaron se estableció como prioridad la salud de sus trabajadores y del público en general, mediante el trabajo a distancia o

semipresencial, en el marco de las medidas de contingencia emitidas tanto por el Consejo de Salubridad General como por la Secretaría de Salud.

Asimismo, se han establecido diversos mecanismos de seguimiento de actividades por parte de la Secretaría Ejecutiva, a fin de mantenerse en contacto directo con el personal de las áreas, supervisar el trabajo a distancia y vigilar el desarrollo de los programas institucionales.

En razón de las medidas que se han tomado y derivado de la prolongación de la pandemia por las distintas variantes que se han originado de la COVID-19, así como la reactivación de las actividades económicas nacionales, en concordancia con las diversas comunicaciones que han emitido las autoridades nacionales en materia de salud sobre las acciones realizadas para enfrentar la pandemia, resulta indispensable acordar la continuación de la modalidad híbrida de trabajo en el INE como una forma de trabajo que si bien surgió a raíz de la pandemia por la COVID-19, ha garantizado que se obtengan resultados favorables en su implementación, pues se advierte que el trabajo a distancia puede reducir gastos en servicios de energía eléctrica, servicio de agua, servicio telefónico convencional y servicios de arrendamiento de estacionamiento, papelería, consumibles de cómputo derivado de la utilización de la firma electrónica avanzada y servicios de conducción de señales analógicas, elementos que se relacionan con la implementación de las medidas de racionalidad y disciplina presupuestaria del Instituto.

## **17. De las encuestas de clima laboral en el Instituto**

Por otro lado, cabe precisar que derivado de las medidas de trabajo semipresencial que ha implementado el Instituto a causa de la pandemia por la COVID-19, la DEA realizó una encuesta de clima laboral para conocer la percepción que tienen las y los colaboradores acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo y permitiera la mejora continua del clima laboral. Para ello, realizó un estudio que brindó información de manera científica y sistemática con base en la organización, el entorno y los factores humanos.

Del informe se resalta lo siguiente:

**El clima laboral se define** como las percepciones compartidas por las personas de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se desarrolla, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho entorno.

**Objetivo del proyecto:** Determinar el clima laboral del personal del Instituto y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impiden que los individuos puedan desarrollarse profesionalmente al interior del mismo. Asimismo, neutralizar los comportamientos que perjudiquen la consecución de los objetivos.

**Alineación al MPI:** El MPI tiene como objetivo regir la planeación institucional para ubicar al INE como una institución moderna, innovadora, transparente, ágil, con sentido humano y con alto compromiso social; integrando los esfuerzos de las diferentes unidades responsables hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos. Diseñado bajo las premisas de inclusión, evolución, incremental, dinamismo y racionalidad.

Dicho modelo está integrado por ocho componentes metodológicos, cuatro programas transversales y por la analítica y ciencia de datos. De manera particular, los desafíos considerados como de atención al componente siete: “Personal y Desarrollo Profesional”, es la profesionalización permanente, que tiene que ver con la participación e involucramiento destacado de los funcionarios del INE en acciones de capacitación, formación y evaluación, en un proceso de profesionalización continua que se refiere en un mejor desempeño, mejores ambientes laborales, una mejor capacidad de aprendizaje y de adaptación.

Para poder entender y contar con información referente a la percepción que tiene el personal del Instituto, se desarrolló el proyecto de clima laboral.

**Dimensiones evaluadas:** El modelo de clima propuesto en este estudio estuvieron compuestas por 10 dimensiones estándar y una especial, derivada de la situación de reto por la pandemia de la COVID-19. Las dimensiones del clima laboral son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento del personal, a saber:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Capacitación, desarrollo profesional y evaluación
- Equilibrio laboral y personal
- Reconocimiento y motivación
- Igualdad, inclusión y entorno libre de violencia
- Innovación
- Vida laboral de calidad
- Comunicación

- Satisfacción y sentido de pertenencia
- Resiliencia

**Alcance de la aplicación de la herramienta y resultados.** La aplicación de la herramienta tuvo alcance a todo el personal del INE, tanto a nivel central como en sus Juntas Locales y Distritales a lo largo de todo el territorio nacional, incluyendo a quienes pertenecen a la Rama Administrativa, Servicio Profesional Electoral Nacional y honorarios permanentes.

**Análisis cualitativo. ¿Qué necesita el Instituto para ser el mejor lugar para trabajar?** Con base en los comentarios recibidos, respecto a las condiciones laborales y prestaciones se resalta como relevante el siguiente: *Mantener el home office después de la pandemia.*

**Modalidad de trabajo.** Como resultado de las medidas tomadas por la emergencia sanitaria y los tiempos de reto, se analizó cómo ha estado trabajando el personal, adoptando una modalidad que no implica o requiere su presencia física en el centro de trabajo. Sobra decir que la institución tiene áreas y actividades que no pueden realizarse bajo esta modalidad, el mejor ejemplo son los Módulos de Atención Ciudadana.

**Conclusiones generales.** En lo que respecta al apartado de resiliencia, es pertinente resaltar los siguientes resultados: se obtuvo una calificación suficiente en las 3 dimensiones evaluadas, lo cual indica que el personal siente que el Instituto en general les ha brindado apoyo durante la pandemia por la COVID 19, han podido realizar su trabajo con normalidad desde sus hogares, y se ha mantenido una comunicación efectiva. Sin embargo, se estimó necesario reforzar aspectos como capacitación para realizar home office y el liderazgo con enfoque a resultados. También se consideró importante tomar en cuenta a todo el personal que se encuentra en actividades presenciales, brindándoles el apoyo necesario para su cuidado.

Asimismo, se señaló que, al momento de aplicar la encuesta, un porcentaje del personal se encontraba trabajando a distancia, otro porcentaje de forma mixta y otro presencial. Por lo que se recomendó considerar a quienes, por la naturaleza de su trabajo están obligados a realizarlo de manera presencial, y para lograr generar confianza se les debe brindar el equipo adecuado para el desarrollo de su trabajo, así como las condiciones necesarias para su seguridad y protección.

**Recomendaciones:** Respecto a la modalidad de trabajo se realizó la siguiente recomendación:

- **Implementar el home office como una actividad, regularla y brindar el apoyo necesario al personal para poder ejecutarla.** Esto ayudará a lograr seguridad y sentido de apoyo en el personal, así como permitir un grado de equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

Adicional a lo anterior, se evaluaron y analizaron los datos recabados en los estudios y diagnósticos aplicados en 2021, con el fin de tomar decisiones acertadas y precisas para integrar estrategias y planes que permitan la atención de necesidades específicas.

Dentro de los hallazgos, se observó el crecimiento de la población que adoptó un esquema de trabajo híbrido, acogiendo medidas adecuadas para el trabajo presencial, incluso la adaptación de los espacios de trabajo.

De igual forma, la percepción de mayor productividad bajo este esquema, o bien, desde el trabajo totalmente desde casa. También se observó la disminución de la población que manifestó más productividad desde la oficina.

Los mismos resultados hablan sobre que la tercera parte del personal no presenta dificultades para trabajar desde casa, disminuyendo situaciones como la falta de espacio adecuados o dificultad del personal para balancear el trabajo y la vida personal.

Con base en lo anterior, desde inicios del 2022, se ha trabajado en la elaboración del Programa Institucional de Prácticas de Transformación INE (PIPTINE), el cual tiene como objetivo llevar a cabo las acciones de prevención y promoción a la salud, en el ámbito físico y emocional contextualizado a la vida laboral del personal del Instituto, y realizar acciones encaminadas a propiciar entornos laborales favorables y de bienestar.

Entre sus diferentes líneas de acción se considera sensibilizar y respetar los horarios laborales y personales de la comunidad INE, además de desarrollar las condiciones que favorezcan la salud mental y emocional de la comunidad INE.



En ese orden de ideas, la Junta, a través del presente acuerdo, busca brindar a los órganos centrales y órganos desconcentrados de esta autoridad electoral así como a todo su personal, un marco de actuación con directrices generales, a fin de darle un cauce institucional adecuado a los requerimientos normativos y operativos que tiene a su cargo el INE, regulando a través de unos lineamientos la implementación de un modelo de trabajo híbrido que garantice la continuidad de las actividades institucionales.

#### **18. De la estructura, objetivo y alcance de los Lineamientos**

En relación con lo antes señalado, es oportuno resaltar, por un lado, que el surgimiento de la COVID-19 trajo consigo diferentes dificultades, sobre todo en lo referente a la cuestión laboral, derivado de ello, la responsabilidad básica del Instituto ha sido y será respetar los derechos humanos y laborales sustentados en los principios rectores que rigen a este Instituto. Precisamente, ante esta perspectiva resulta fundamental adecuarse a la nueva situación, lo cual provocó adecuaciones en las modalidades de trabajo, principalmente para salvaguardar la salud de los trabajadores al grado de desarrollar sus actividades bajo nuevos esquemas.

Una de estas modalidades es el esquema que hoy se presenta para su aprobación, que genera combinar las modalidades de trabajo presencial y remoto.

En razón de los Lineamientos que propone la DEA, esta Junta considera que su aplicación a través de las diversas modalidades que se contemplan, permitirá la distribución del trabajo de forma equitativa entre el personal que labore bajo la modalidad presencial, remota y mixta y se aprovecharan las herramientas de colaboración online institucionales en el desempeño de las actividades y funciones del personal; permitir la comunicación visual al organizar reuniones de trabajo; asignar tareas a quienes integran el equipo, enviar recordatorios, crear proyectos integrados, realizar videoconferencias o chats online; dar seguimiento de directrices y acuerdos, respetando en todo momento los horarios institucionales previstos en la regulación estatutaria y acorde con el derecho a la desconexión, siempre en consonancia con el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades laborales.

Para tal efecto, se propone contar con los Lineamientos para regular el modelo de trabajo híbrido, de conformidad con lo siguiente:

- **Objeto de los lineamientos.** Establecer las disposiciones específicas para definir el tipo de mecanismo de trabajo, para que las personas que laboran o prestan sus servicios en el Instituto desempeñen sus actividades y funciones, tanto en sus instalaciones como fuera de ellas, de acuerdo con las jornadas laborales y horarios establecidos en el artículo 39 del Estatuto y 544 del Manual.

Cabe resaltar que el modelo de actividades híbridas procurará respetar los horarios institucionales previstos en la regulación estatutaria, lo cual es conforme con lo que la doctrina ha denominado derecho a la desconexión, siempre en consonancia con el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades laborales.<sup>1</sup>

- **Destinatarios de los lineamientos.** Los lineamientos, están dirigidos al personal de la Rama Administrativa y del Servicio Profesional Electoral Nacional del Instituto, adscrito a los órganos centrales, delegacionales y subdelegacionales, que estén contratados en una plaza presupuestal y en algunos supuestos para prestadores de servicios.
- **Temporalidad.** Los lineamientos surtirán efectos durante los meses de septiembre a diciembre del presente ejercicio.
- **Estructura de los Lineamientos.** En dicho ordenamiento se contemplan los siguientes apartados:
  - Conceptos y Siglas
  - Objetivo de los lineamientos
  - Destinatarios de los lineamientos
  - Suplencia Normativa
  - Modelo del trabajo híbrido en el Instituto
  - El control de la productividad y seguimiento de actividades, en las modalidades remota y mixta
  - Jornadas de trabajo
  - Definición de esquemas de trabajo
  - Modelo del trabajo híbrido para los prestadores de servicios

---

<sup>1</sup> Ley Federal del Trabajo en su artículo 68 bis, contempla **el derecho de las y los trabajadores de la desconexión digital de comunicaciones electrónicas relacionadas con sus empleos** y privilegia la conciliación del trabajo con la vida personal.

- Aspectos administrativos
- Temporalidad de la prueba piloto del modelo de trabajo híbrido en el INE
- De la Interpretación y resolución de los casos no previstos de los Lineamientos para el Modelo de Trabajo Híbrido en el INE
- De la Modificación a los Lineamientos

En razón de lo anteriormente expuesto, resulta procedente que la Junta General Ejecutiva emita el presente:

## **A C U E R D O**

**PRIMERO.** - Se aprueban los Lineamientos para la implementación del modelo de trabajo híbrido en el Instituto Nacional Electoral, en los términos del documento anexo que forma parte integral del presente acuerdo.

**SEGUNDO.** - Se determina como periodo de prueba piloto para la implementación del modelo de trabajo híbrido los meses de septiembre a diciembre de 2022 con el fin de evaluar la aplicación de los lineamientos.

**TERCERO.** - Se instruye a la Dirección Ejecutiva de Administración a realizar las acciones necesarias para la instrumentación de los presentes Lineamientos en el modelo de trabajo híbrido en el Instituto Nacional Electoral en la fase de prueba piloto y hacer del conocimiento de los órganos centrales y desconcentrados, a más tardar al día siguiente de la aprobación del mismo.

**CUARTO.** - El presente acuerdo y los Lineamientos para el Modelo de Trabajo Híbrido en el Instituto Nacional Electoral entrarán en vigor el día de su aprobación y podrán ser objeto de ulteriores modificaciones, a fin de ajustarlos a eventuales reformas en la normativa que sustenta o se relaciona con los mismos, para atender los resultados que se obtengan del proyecto piloto, para mejorar los procesos aquí previstos o en su caso, adecuarlos al contexto específico de su aplicación. Para tal efecto, la DEA deberá elaborar y someter a consideración de la Junta, el proyecto respectivo.

**QUINTO.** - Publíquese en la Gaceta Electoral, en la página web del Instituto Nacional Electoral y en la NormaINE.

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión ordinaria de la Junta General Ejecutiva celebrada el 19 de agosto de 2022, por votación unánime de las y los Directores Ejecutivos del Registro Federal de Electores, Ingeniero René Miranda Jaimes; de la encargada del Despacho de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos, Licenciada Claudia Urbina Esparza; de Organización Electoral, Maestro Sergio Bernal Rojas; del Servicio Profesional Electoral Nacional, Licenciada Ma del Refugio García López; de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Maestro Roberto Heycher Cardiel Soto y de Administración, Licenciada Ana Laura Martínez de Lara; de la Directora y los Directores de las Unidades Técnicas de Fiscalización, Maestra Jacqueline Vargas Arellanes; de lo Contencioso Electoral, Maestro Carlos Alberto Ferrer Silva y de Vinculación con los Organismos Públicos Locales, Maestro Miguel Ángel Patiño Arroyo; y del Secretario Ejecutivo y Secretario de la Junta General Ejecutiva, Licenciado Edmundo Jacobo Molina, no estando presente durante el desarrollo de la sesión el 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**

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

**DR. LORENZO CÓRDOVA  
VIANELLO**

**LIC. EDMUNDO JACOBO  
MOLINA**