



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTAS DE MEJORA DESDE LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL
TRIBUNAL ELECTORAL DEL
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

KAREN URBÁN VILLA

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2018





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción.....	1
1. El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.....	3
1.1 Definición del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.....	4
1.2 Funciones del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	7
1.2.1 Funciones jurisdiccionales	8
1.2.2 Funciones administrativas.....	11
1.2.3 Funciones académicas.....	14
1.3 Organización del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.....	19
1.4 Actividades del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	23
2. Diagnóstico de Comunicación Interna en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.....	28
2.1 Entendiendo el Análisis FODA	29
2.2 Fortalezas en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	31
2.2.1 Marco normativo acorde.....	31
2.2.2 Capacitación constante	32
2.2.3 Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como forma de comunicación con las y los ciudadanos.....	32
2.2.4 Planeación de políticas que fomentan la igualdad sustantiva	32
2.3 Oportunidades en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	33
2.3.1 Vinculación con entidades académicas y universidades	34
2.3.2 Campañas que promuevan la actualización de los conocimientos del personal	34
2.3.3 Trabajo con enfoque multidisciplinario.....	34
2.3.4 Planeación estratégica	35
2.4 Debilidades en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación	35
2.4.1 Rotación constante de puestos clave	36
2.4.2 Uso de medios no formales de comunicación	36
2.4.3 El liderazgo en algunos equipos.....	37
2.4.4 Comunicación interna con deficiencia.....	37
2.5 Amenazas en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.....	38
2.5.1 Percepción ciudadana sobre corrupción.....	38
2.5.2 Calificativos negativos en medios de comunicación.....	39
2.5.3 Elecciones.....	39
2.5.4 Trabajo o desempeño de otras instituciones relacionadas con la materia político electoral.....	39
3. Propuestas de mejora sobre planeación estratégica en materia de comunicación para el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación ..	42
3.1 Estrategia de medios no formales de comunicación	45
3.2 Estrategia de liderazgo y toma de decisiones	47
3.3 Estrategia de personal capacitado	49
Conclusiones	53
Fuentes.....	56

Introducción

Las sociedades actuales tienen en algunas de las instituciones del Estado moderno, su razón de existir. México no es la excepción, una de estas instituciones que ha tenido un desarrollo vertiginoso es el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), institución que nació a la luz de diversas reformas legales, planteadas para garantizar los derechos políticos de los ciudadanos.

El presente trabajo tiene como objetivo, ser un análisis de las funciones del TEPJF en las que la sustentante participó al realizar sus prácticas profesionales en dicha institución, a partir de su experiencia y por medio de las herramientas adecuadas plantea una serie de propuestas de mejora.

Es importante mencionar que este trabajo se presenta como una de las formas aprobadas por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, para obtener el grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

De esta forma, el entendimiento de lo que es el TEPJF se describe en el primer capítulo, el cual contiene la información relacionada con una breve historia de esta institución, sus funciones, cuáles fueron las labores desempeñadas, así como las actividades que se desarrollan ahí.

A partir de esta información, en el segundo capítulo se realiza un análisis FODA sobre las observaciones que la sustentante realizó a partir de sus prácticas profesionales, además, a lo largo de este apartado y en las conclusiones de éste, se hace referencia a un análisis del mismo sistema realizado hace cinco años, esto con la intención de valorar las semejanzas y diferencias, los logros y avances al largo de este período de tiempo.

Finalmente, el último capítulo retoma algunos de los elementos del análisis FODA, con los cuáles la sustentante del presente trabajo realiza una serie de propuestas de mejora a partir de la planeación estratégica.

1. El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

La historia del México contemporáneo se relaciona con las diversas transformaciones legales, constitucionales y políticas de las Instituciones que formaron parte de la transición democrática del año 2000. Si bien, algunas de las reformas se gestaron desde la década de 1970 a 1980, uno de los avances más significativos se dio en 1990, cuando el Tribunal de lo Contencioso Electoral cambió su nombre por el de Tribunal Federal Electoral (TRIFE).¹

Sin embargo, durante el sexenio de Ernesto Zedillo, se definió el llamado *Sistema electoral integral*, mediante la reforma político electoral de 1996. De esta forma nace la nueva jurisdicción electoral con la inclusión del Tribunal Electoral al Poder Judicial de la Federación (TEPJF).

Esta modificación otorgó las siguientes facultades al TEPJF: conocer y resolver toda controversia que se suscite por actos y violaciones a los derechos políticos, lo que permite que los ciudadanos puedan protegerse ante este tipo de eventos. Además, será este tribunal el encargado de formular la declaración de validez de los votos cuando se trate de la elección para Presidente de la República.

Esta breve reseña de la historia del TEPJF, obliga a plantearse interrogantes tales como ¿Cuál es el principal propósito del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación? ¿Cuáles son sus principales funciones? ¿Cómo se organiza? ¿Qué actividades desarrolla?

Por lo anterior, es necesario dar respuesta a dichas interrogantes con los apartados del presente capítulo y de esta forma, entender en su conjunto las funciones y actividades que desarrolla este organismo garante de los derechos de las y los ciudadanos de México.

¹ Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, "Historia del Tribunal Electoral", *Acercate del Tribunal*, México, <http://portal.te.gob.mx/acercate/historia-del-tribunal-electoral>

1.1 Definición del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

En nuestro país existen tres autoridades encargadas de organizar, validar y calificar la elección para Presidente de la República, así como para las autoridades legislativas que integran el Congreso de la Unión. Una de ellas, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) es la autoridad judicial electoral.²

Sin embargo, con la finalidad de entender la existencia del Tribunal Electoral, es necesario tener presente algunas definiciones, tales como:

- **Tribunal:** De acuerdo a la Real Academia, un tribunal es el lugar destinado a los jueces para administrar justicia y dictar sentencias./ Ministro o ministros que ejercen la justicia y pronuncian la sentencia./ Conjunto de jueces ante el cual se efectúan exámenes, oposiciones y otros certámenes o actos análogos.³
- **Derechos político-electorales:** Son derechos fundamentales que tiene todo ciudadano para intervenir en actividades que se encuentran relacionadas con el Estado, en el ejercicio de la función política, por ejemplo para decidir el sistema de gobierno o bien elegir representantes políticos, ser elegidos y ejercer cargos de representación.⁴
- **Voto:** De igual forma que con Tribunal, se opta por las definiciones de la Real Academia, en este caso voto es la expresión pública o secreta de una preferencia ante una opción./ Gesto, papeleta u otro objeto con que se expresa una preferencia ante una opción.⁵

² Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *¿Qué es el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación?*, TEPJF-Coordinación de Relaciones con Organismos Electorales, México, 2014, 2ª ed., p. 25, http://portal.te.gob.mx/sites/default/files/que_es_el_tepjf_2014.pdf

³ Definición de la Real Academia de la Lengua Española disponible en: <http://dle.rae.es/?id=acEPA60>

⁴ Cfr. con la definición dada por el propio Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, disponible en: http://www.te.gob.mx/ccje/Archivos/presentaciones_capacitacion/jdc.pdf

⁵ Definición de la Real Academia de la Lengua Española disponible en: <http://dle.rae.es/?id=c4HSIQR>

	Autoridades electorales administrativas	Autoridades electorales jurisdiccionales	Autoridad en materia penal-electoral
Autoridad responsable	-Instituto Nacional Electoral (INE). -Organismos Públicos Locales (Ople); elecciones locales.	-Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF). -Tribunales electorales locales. -Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN).	-Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales (FEPADE).
Características	-INE: Organiza elecciones federales y tiene facultades en procesos locales. -Ople: Organizan las elecciones locales.	-TEPJF: Máxima autoridad jurisdiccional en materia electoral y órgano especializado del Poder Judicial. Es un órgano permanente, dotado de plena jurisdicción, cuyas resoluciones son definitivas e inatacables. -Tribunales electorales locales. Son responsables de resolver los medios de impugnación interpuestos en contra de todos los actos y resoluciones electorales locales. -SCJN: Las acciones de inconstitucionalidad son su competencia (CPEUM, art. 99).	Es la autoridad que persigue los delitos tipificados en el Título Vigésimo Cuarto del Código Penal Federal, sobre los Delitos Electorales y en Materia de Registro Nacional de Ciudadanos, y en la Ley General en Materia de Delitos Electorales (LGMDE). Puede ejercer sus facultades en todo el territorio nacional. Además, las entidades federativas deben de contar con fiscalías especializadas en delitos electorales coordinadas con la FEPADE.
Funciones	-Son responsables de velar por el cumplimiento de las leyes electorales en sus respectivos ámbitos. -Mediante sus actos se regular: el funcionamiento de las agrupaciones y partidos políticos, el financiamiento público, la propaganda electoral, el registro de candidatos, las listas nominales, entre otras. -Su función es planear, organizar, ejecutar y supervisar todas las actividades necesarias para la efectiva renovación de los poderes Legislativo y Ejecutivo. -Tienen facultades para emitir reglamentos, acuerdos y lineamientos.	-Son las encargadas de resolver los conflictos derivados de la aplicación de las normas electorales. -Implica el ejercicio o facultad de decisión jurídica en la controversia objeto de un determinado proceso. -La posibilidad de controlar o revisar los actos o resoluciones de las autoridades electorales administrativas está concentrada en los tribunales electorales nacionales o estatales. -El control de la actuación administrativa permite comprobar el cumplimiento de las normas jurídicas y, en su caso, revertir la conducta arbitraria.	-Tiene a su cargo la prevención y persecución de las conductas clasificadas como delitos electorales. -Su existencia está directamente relacionada con la previsión legislativa de considerar algunas conductas especialmente graves como para que sean sancionadas por el derecho penal.

Fuente: Manual de Autoridades electorales, publicado por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

Como se mencionó al inicio de este apartado, existen tres tipos de autoridades tratándose de los derechos político-electorales. En el cuadro anterior, se pueden apreciar las características y funciones de los tres tipos de autoridad mencionados en el párrafo precedente. Además se hace referencia a su nomenclatura para una mejor comprensión.⁶

De todo lo anterior es posible determinar entonces que el Tribunal Electoral es el órgano especializado del Poder Judicial de la Federación, es decir que su competencia se vincula con asuntos de nivel federal, y por lo tanto **es la máxima**

⁶ Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *Autoridades electorales. Manual*, TEPJF-Centro de Capacitación Judicial Electoral, México, 1ª ed., p.21, <http://portales.te.gob.mx/ccje/sites/default/files/Manual-Autoridades-Electorales.pdf>

autoridad encargada de resolver controversias en la materia electoral, así como proteger los derechos político electorales de las y los ciudadanos.

Su principal propósito es actuar para garantizar los principios de constitucionalidad y legalidad, es decir, que durante el proceso de elección de representantes se observen las reglas y elementos contenidos en la Constitución Política y en las leyes de la materia.

De acuerdo a la propia información del TEPJF, al ser considerada como una institución pública, cuenta con una estructura, instalaciones y personal calificado para el desempeño de sus funciones, además de establecer planes y programas para constituirse en un órgano a la vanguardia en la impartición de justicia electoral, mediante esquemas de modernización, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, la función jurisdiccional no es la única que realiza el TEPJF, pues también ofrece varios servicios, tanto al público en general, como al especializado, clasificado en tres rubros: jurisdiccionales, informativos y generales. En el siguiente apartado se desarrollarán a detalle las diversas funciones que realiza el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

1.2 Funciones del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Como las principales funciones y atribuciones que desarrolla el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), se pueden describir las siguientes:

- Realizar el cómputo final de la elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos y formular la declaración de validez de la elección, una vez que se resuelvan las demandas que se presentan respecto a esta elección.
- Resuelve de manera definitiva las demandas que le presentan sobre las elecciones de Senadores y Diputados Federales.
- Resuelve de manera definitiva las impugnaciones sobre actos del Instituto Nacional Electoral (INE) que pueden violar la Constitución o leyes electorales.
- Resuelve de manera definitiva las impugnaciones sobre actos efectuados por los órganos electorales de los estados, que puedan determinar el desarrollo del proceso respectivo o el resultado final de las elecciones.
- Resuelve de manera definitiva las impugnaciones de actos y resoluciones que violan los derechos político electorales de los ciudadanos.

Sin embargo, sus funciones no sólo se ciernen al ámbito jurisdiccional; también abarcan los planos administrativo y académico. Desde el inicio de la participación de los practicantes se acuerdan las tareas a desarrollar y la división de actividades con otros compañeros –tanto de Servicio Social como de Prácticas Profesionales-. De esta forma, se garantiza que las labores se realicen de forma ordenada y dinámica, con lo que la ejecución de las mismas se vuelva más eficiente. Para tener un mayor control, se cuenta con una lista de actividades a seguir, lo que significa que la organización es una pieza fundamental en el cumplimiento de sus actividades, mismas que están insertas dentro de la planeación estratégica de esta institución.

A continuación, se va a elaborar una breve reseña sobre las principales funciones del TEPJF y, cómo fue la participación de la sustentante del presente trabajo en cada una de ellas.

1.2.1 Funciones jurisdiccionales

A nivel constitucional, se dispone que el pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión, cuya renovación –para el caso del Ejecutivo y el Legislativo- se realizará mediante elecciones libres, auténticas y periódicas. Para garantizar la constitucionalidad y legalidad de los actos y resoluciones electorales, se establecerá un sistema de medios de impugnación.

Como ya se mencionó, la máxima autoridad jurisdiccional en la materia electoral y órgano especializado del Poder Judicial de la Federación es el TEPJF. Este órgano funcionará de forma permanente con una Sala Superior y Salas Regionales; entre sus atribuciones se encuentra la de resolver en forma definitiva e inatacable sobre las cuestiones siguientes:

- I. Las impugnaciones en las elecciones federales de Diputados y Senadores;
- II. Las impugnaciones que se presentan sobre la elección de Presidente de los Estados Unidos Mexicanos que serán resueltas en única instancia por la Sala Superior.
- III. Las impugnaciones de actos y resoluciones de la autoridad electoral federal, distintas a las señaladas anteriormente, mismas que por su naturaleza violan las normas constitucionales o legales.
- IV. Las impugnaciones de actos o resoluciones definitivos y firmes de las autoridades competentes de las entidades federativas para organizar y calificar los comicios o resolver las controversias que surjan durante los mismos, que puedan resultar determinantes para el desarrollo del proceso respectivo o el resultado final de las elecciones.
- V. Las impugnaciones de actos y resoluciones que violen los derechos político electorales de los ciudadanos de votar, ser votado y de afiliación libre y pacífica para tomar parte en los asuntos políticos del país, en los términos que señale la Constitución y las leyes.

Por su parte, la Ley General del Sistema de Medios de Impugnación establece que este sistema se integra por:

- a) Recurso de revisión: para garantizar la legalidad de los actos y resoluciones de la autoridad electoral federal.
- b) Recurso de apelación, juicio de inconformidad y recurso de reconsideración: para garantizar además de la legalidad, la constitucionalidad de los actos y resoluciones de la autoridad electoral federal.
- c) Juicio para la protección de los derechos político-electorales del ciudadano.

Además de las impugnaciones listadas anteriormente, el TEPJF también se encargará de: 1) Los conflictos o diferencias laborales entre el Tribunal Electoral y sus servidores; 2) Los conflictos o diferencias laborales entre el Instituto Nacional Electoral y sus servidores; 3) La determinación e imposición de sanciones por parte del INE a partidos, agrupaciones políticas, personas físicas o morales tanto nacionales como extranjeras, que infrinjan las disposiciones de la Constitución o las leyes; 4) Los asuntos que el INE someta a su consideración en materia de normas sobre propaganda política y electoral, así como por la realización de actos anticipados de precampaña o de campaña.

La justicia electoral es fundamental para que una sociedad pueda cambiar de gobernantes sin recurrir a la violencia. Para lograrlo el Tribunal Electoral actúa siempre con apego a los principios constitucionales, garantizando la legalidad, la certeza, la imparcialidad y la objetividad. (TEPJF, 2017).

De esta forma, el derecho electoral tiene ciertas particularidades frente a otros ámbitos del derecho; una de ellas es la necesidad de resoluciones prontas y expeditas. Los procesos electorales constituyen una secuencia de actos y actividades que realizan las autoridades y los actores participantes que se relacionan entre sí y que no se detienen hasta que, primero, llega la fecha de la jornada electoral y, después, los votos son traducidos en órganos o cargos públicos, a los cuales deben acceder quienes resultan válidamente electos en las fechas

previstas. Al no resolver un asunto a tiempo, al no garantizar el ejercicio de un derecho, la posibilidad de restituir a las personas en el goce de dicho derecho se pierde irreversiblemente. (TEPJF, 2017).

El Informe de Labores del año 2017, da cuenta de la gran cantidad de asuntos que se reciben cada año en este órgano⁷; por lo anterior, es necesario identificar las mejoras de oportunidad para que el proceso jurisdiccional sea cada vez más eficiente y cumpla con su propósito.

Por lo que respecta a la participación de la sustentante del presente trabajo en el ámbito jurisdiccional, las actividades desempeñadas estaban estrechamente relacionadas con base en la recepción, control y distribución de la documentación remitida por la Secretaría General de Acuerdos, a través del área de Oficialía de Partes y el área de Actuaría, las cuales son las encargadas de recibir los expedientes, acuerdos, notificaciones, avisos, constancias, cédulas, razones de retiro, cumplimientos, entre otros y, turnarlos a cada una de las siete ponencias que conforman la Sala Superior del TEPJF, para su posterior análisis y resolución.

Asimismo, se llevó a cabo el registro de la recepción de los documentos de carácter jurídico, los cuales eran turnados a las Ponencias, con base en dos rubros: de manera consecutiva o por aquel término llamado jurídicamente “de conexidad”, el cual se refiere a que, si una Magistrada o Magistrado tuvo noción de un asunto ya relacionado con el que se está turnando, por consiguiente, éste se asignará a la misma persona que, previamente tenía conocimiento o estudio del mismo. Una vez entregados los asuntos, el Secretario Instructor es el encargado de asignar éstos a uno o varios Secretarios de Estudio y Cuenta para que trabajen el proyecto.

⁷ De acuerdo al informe en comento, en el ciclo que va del 16 de octubre de 2016 al 31 de octubre de 2017, el Tribunal Electoral recibió 9,375 asuntos. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *Informe de Labores 2016-2017*, Ciudad de México, 2017.

1.2.2 Funciones administrativas

Tanto constitucional como legalmente, la Comisión de Administración del Tribunal Electoral⁸ ejerce las responsabilidades de la administración, vigilancia, disciplina y carrera judicial. Esta Comisión se integra con la o el Presidente del TEPJF –quién a su vez, preside la Comisión-, un Magistrado Electoral de la Sala Superior designado por sorteo, así como por tres Consejeros del Consejo de la Judicatura Federal.

Entre las principales funciones de la Comisión de Administración, se encuentran:

- Elaborar el proyecto de Reglamento Interno del TEPJF y someterlo a aprobación de la Sala Superior.
- Expedir las normas internas en materia administrativa y establecer las disposiciones generales necesarias para el ingreso, carrera, escalafón, régimen disciplinario y remoción, así como las relativas a estímulos y capacitación del personal del TEPJF.
- Establecer la normatividad y los criterios para modernizar las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos administrativos internos, así como los servicios al público.
- Destituir o suspender a los Magistrados de las Salas Regionales cuando incurrir en faltas o conductas graves que lo ameriten y comunicarlo de inmediato a la Suprema Corte de Justicia de la Nación para los efectos conducentes.
- Conocer y resolver sobre las quejas administrativas y sobre la responsabilidad de los servidores públicos en los términos de lo que dispone la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación por parte de los correspondientes miembros del TEPJF.
- Ejercer el presupuesto de egresos del TEPJF.
- Emitir las bases mediante acuerdos generales para que las adquisiciones, arrendamientos y enajenaciones de todo tipo de bienes, prestaciones de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra que realice el TEPJF, en ejercicio de su presupuesto de egresos se ajusten a los criterios previstos en el artículo 134 de la Constitución Política.

⁸ Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *¿Qué es el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación?*, op. cit., p. 70.

- Administrar los bienes, muebles e inmuebles, al servicio del TEPJF, cuidando su mantenimiento, conservación y acondicionamiento.

De acuerdo al Informe de Labores del año 2017, para el TEPJF una administración eficiente debe ser característica intrínseca de una institución democrática. El ideal democrático obliga a realizar los máximos esfuerzos para lograr los objetivos institucionales y, al mismo tiempo a cuidar los recursos públicos. Se requiere que el compromiso institucional con las causas democráticas y sociales permee en el aspecto básico del funcionamiento de cualquier institución. De ahí que las actividades administrativas se orienten hacia una mayor productividad y ahorro, así como el fortalecimiento de la rendición de cuentas. (TEPJF, 2017).

Además, el TEPJF con el afán de lograr una gestión de calidad moderna, pública, transparente y eficaz, durante el año pasado ajustó su actuación de acuerdo con la metodología del presupuesto basado en resultados, a través del cual se lleva a cabo permanentemente una revisión exhaustiva y minuciosa de los programas y proyectos a realizar, impulsando aquellos que benefician a la ciudadanía y robustecen la función jurisdiccional, al tiempo que se identifican los parámetros para un consumo eficiente y las mejores prácticas en reducción de costos de operación.

En la consecución de sus objetivos, el TEPJF, refuerza su compromiso con los principios de austeridad y uso eficiente de los recursos públicos, por lo que ha realizado una labor encaminada a lograr economizar el ejercicio presupuestal del año 2017. A partir del presupuesto autorizado de 3,125 millones de pesos, se han implementado medidas de austeridad, optimización, disciplina presupuestal y modernización de la gestión; estas medidas surgen del Acuerdo General del Comité Coordinador para Homologar Criterios en Materia Administrativa e Interinstitucional del Poder Judicial de la Federación.



Fuente: Informe de Labores 2016-2017 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Ciudad de México, 2018

En específico, las funciones administrativas que desempeñó la sustentante del presente trabajo fueron las siguientes:

- Recepción, control y distribución de documentos y correspondencia.
- Recepción, control y distribución de material bibliográfico, adendas legislativas, folletos y, elaboración de carpetas de seguimiento administrativo.
- Búsqueda, elaboración, organización y análisis de bases de datos necesarios para la realización de trabajos prácticos y necesidades del área adscrita, dentro de los cuales se puede mencionar:
 1. Elaboración de cuadros y gráficas de indicadores, los cuales eran empleados para las necesidades del desarrollo de las actividades del área.
- Bases de datos en el sistema institucional, acerca de archivos y oficios.

- Colaboración en redacción y revisión de documentos elaborados.
- Elaboración y distribución de carpetas ejecutivas, con la finalidad de plasmar los objetivos, el marco teórico, desarrollo, programas ejecutivos, gráficas, material de apoyo y, listados de los asistentes o participantes que acudirán los coloquios, conferencias, presentaciones de libros, mesas de trabajo, talleres, entre otros, en los que la Magistrada (o) participa, al momento de realizar una comisión de carácter nacional o internacional.
- Elaboración y distribución de carpetas logísticas, en las cuales se ejemplifica, por medio de gráficas, fotografías, tablas, mapas, imágenes, base de datos, el desarrollo logístico que se llevará a cabo para realizar una conferencia o presentación en un determinado lugar; tomando en cuenta, costos, contacto de enlace, tipo de vestimenta, formato en el que se presentará la mesa de trabajo, reunión, simposio, entre otras, capacidad del lugar, número de asistentes, si se convocará a los medios de comunicación o se requerirá que sólo asista el personal del área de Comunicación Social, para que realice la cobertura del evento, cuáles son las rutas más viables para poder arribar al lugar, horarios, tipo de material que se empleará para darle mayor difusión al evento y convocar a los asistentes, tipo de público al que irá dirigido, entre otras.
- Desarrollo de investigación documental para la aplicación de discursos, ponencias, cátedras y moderaciones que efectúa la Magistrada (o), al participar en eventos de índole cultural, académico, institucional, político, entre otros.

1.2.3 Funciones académicas

El Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) cuenta, dentro de su estructura, con un espacio académico dedicado a elevar la formación profesional de sus propios servidores y de los diferentes organismos electorales federales y estatales, que se desarrolla por conducto del Centro de Capacitación Judicial Electoral, de la Escuela Judicial Electoral y del Centro de Investigación Especializada en Derecho Electoral, áreas que fomentan la impartición de cursos, seminarios, talleres, diplomados, especialidades y maestrías en Derecho Electoral, así como el establecimiento de esta disciplina como asignatura en las instituciones de educación superior.

La consolidación del TEPJF como garante de los derechos y principios democráticos requiere, principalmente, del fortalecimiento de todas las funciones de la institución. Para lograrlo, el año pasado se diseñó una estrategia de capacitación orientada a la profesionalización administrativa y jurisdiccional, apoyada por las tecnologías de la información. (TEPJF, 2017).

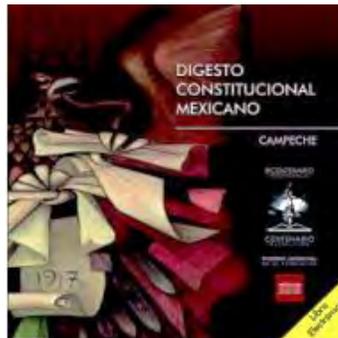
De acuerdo al Informe de Labores del TEPJF del año 2017, el programa de capacitación jurisdiccional electoral tiene muy presente que, desde la reforma constitucional de 2012, las normas relativas a derechos humanos, como las del ámbito político electoral, deben ser interpretadas de conformidad con la Constitución y con los tratados internacionales en la materia, otorgando en todo momento a las personas la protección más amplia.

De esta forma, durante el período en comento, se han impartido 38 cursos de capacitación administrativa, con los cuáles se ha beneficiado a 1,604 servidoras y servidores públicos que colaboran en el TEPJF. Asimismo, en busca del equilibrio entre la profesionalización y el adecuado desempeño de la función, se ha apostado por la capacitación en línea, ya que esta modalidad ofrece las facilidades de acceso a los cursos y logra equilibrar las múltiples tareas derivadas de las obligaciones laborales y personales que tienen los participantes.

A modo de ejemplo, y como un punto de la capacitación que surge de la planeación estratégica en el TEPJF, se puede decir que, entre las acciones destacadas, se encuentra la de los proyectos del fortalecimiento de la carrera judicial y del servicio civil de carrera administrativa con una visión incluyente y comprometida con la igualdad de género, de esta forma se busca integrar a un mayor número de mujeres en estas actividades.

En particular, las actividades realizadas por la sustentante del presente trabajo como practicante en el Tribunal Electoral, comprenden las siguientes:

- Elaboración del material bibliográfico útil para fortalecer el estudio del derecho electoral, los derechos humanos, la evolución y desarrollo de la cultura del ser humano, entre otras.
- Investigación y redacción de contenido destinado para la creación del ejemplar titulado “Digesto Constitucional Mexicano”⁹, en el cual se vislumbra la historia de los mayores juristas de nuestro país, los cuales tuvieron gran importancia en la construcción de lo que hoy en día conocemos como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y, de cada una de las leyes que determinan a las Instituciones jurídicas que representan a cada uno de los estados que conforman la República Mexicana.



Fuente: Publicaciones de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, Publicaciones Libros Electrónicos, Ciudad de México, 2018

- Participación en la investigación referente a los “Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas”, en la que se llevó a cabo la documentación histórico evolutiva de los pueblos indígenas que formaron parte y, continúan prevaleciendo, en cada uno de los estados que conforman nuestro país. Lo anterior, derivado de un proyecto implementado para la publicación de un compendio que incluiría el estudio y desarrollo del amplio bagaje cultural que posee México.
- Elaboración de las transcripciones y corrección de estilo de los textos publicados por el profesor, intelectual y jurista francés Jean-Claude Colliard (1946-2014), referente a las diversas facetas desarrolladas por él, acerca de los estudios desarrollados por las escuelas francesas y su relación con la aplicación del derecho electoral, los cuales fueron publicados en una serie de tres tomos¹⁰.

⁹ González Oropeza, Manuel, Cienfuegos Salgado, David, *Digesto Constitucional Mexicano*, Suprema Corte de Justicia de la Nación y Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2010-2015.

¹⁰ González Oropeza, Manuel, Otálora Malassis, Janine Madeline, Nguyen Huu, Dong, *La justicia electoral mexicana en el foro internacional. El TEPJF en la Comisión de Venecia, Tomo I*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

González Oropeza, Manuel, Otálora Malassis, Janine Madeline, Nguyen Huu, Dong, *Homenaje a Jean-Claude Colliard, Tomo II*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

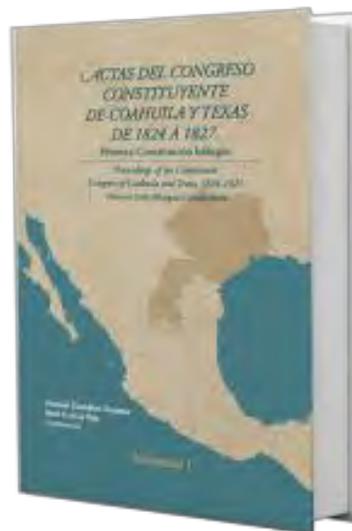


Fuente: Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Publicaciones Libros Electrónicos, Ciudad de México, 2018

- Generación e implementación de una base de datos con los nombres de las instituciones y organizaciones gubernamentales, bibliotecas públicas, museos y universidades más importantes de los estados de Coahuila y Texas, con la finalidad de solicitar al área de Comunicación Social (Área encargada de la producción, edición y distribución del material bibliográfico publicado por el Tribunal Electoral), el número exacto de ejemplares que se necesitaría enviar a las diferentes instancias, sobre la obra *Actas del Congreso Constituyente de Coahuila y Texas de 1824 a 1827. Primera Constitución Bilingüe*¹¹, y, con esto, tener un control específico del material entregado.

González Oropeza, Manuel, Otálora Malassis, Janine Madeline, Nguyen Huu, Dong, Guevara Castro, Alberto, *Jean-Claude Colliard: profesor, constitucionalista, juez electoral y hombre honesto. Textos seleccionados, Tomo III*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

¹¹ González Oropeza, Manuel, Teja, Jesús F. de la, *Actas del Congreso Constituyente de Coahuila y Texas de 1824 a 1827: Primera Constitución Bilingüe*, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.



Fuente: Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Publicaciones Libros Electrónicos, Ciudad de México, 2018

- Participación en cuatro emisiones del programa de radio por internet “Exprésate”, el cual es un espacio abierto para los jóvenes, en el cual estos dan su punto de vista acerca de las diferentes problemáticas sociales, políticas, culturales, entre otras, en las que la sociedad se encuentra inmersa actualmente y, cómo ellos perciben el entorno en el que se desarrollan, al mismo tiempo que proponen soluciones y mejoras que cada uno de los individuos como ente de una sociedad, podemos llevar a cabo.



ExpresaTE - TEPJF - Libertad de Expresión

TEPJF • 135 visualizaciones • Hace 3 años

Plataforma Electoral - Donde tú tienes mucho que ver Viernes 12 de diciembre 2014. Programa: Expresate. Tema: Libertad de expresión. Invitados: Karen Urban y Alejandro Calderón. Conducen:

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2014, Diciembre 12). ExpresaTE-TEPJF-Libertad de Expresión. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6kF44pvPhdQ>



ExpresaTE - Viernes 16 enero 2015 - TEPJF

TEPJF • 48 visualizaciones • Hace 3 años

Plataforma Electoral - Donde tú tienes mucho que ver Viernes 16 de enero 2015. Programa: ExpresaTE. Tema: Consumismo irracional. Invitados: Carolina Aguilar y Karen Urban. Conduce: Priscila Barb...

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2015, Enero 16). ExpresaTE-TEPJF- Consumismo irracional. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=owoEvJ4oMpE>



ExpresaTE - Viernes 30 Ene 2015 - TEPJF

TEPJF • 50 visualizaciones • Hace 3 años

Plataforma Electoral - Donde tú tienes mucho que ver Viernes 30 de enero 2015. Programa: ExpresaTE. Tema: El amor en tiempos de internet y redes sociales. Invitados: Carolina Aguilar y Karen Urban...

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2015, Enero 30). ExpresaTE-TEPJF- El Amor en tiempos del Internet y Redes Sociales. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yVwamWz-78Y>



ExpresaTE - Viernes 14 Agosto 2015 - TEPJF

TEPJF • 58 visualizaciones • Hace 2 años

Plataforma Electoral - Donde tú tienes mucho que ver Viernes 14 de agosto 2015 Programa: ExpresaTE. Tema: Día Internacional de la Juventud. Invitadas: Karen Urban y Karen Olguín. Conducen:

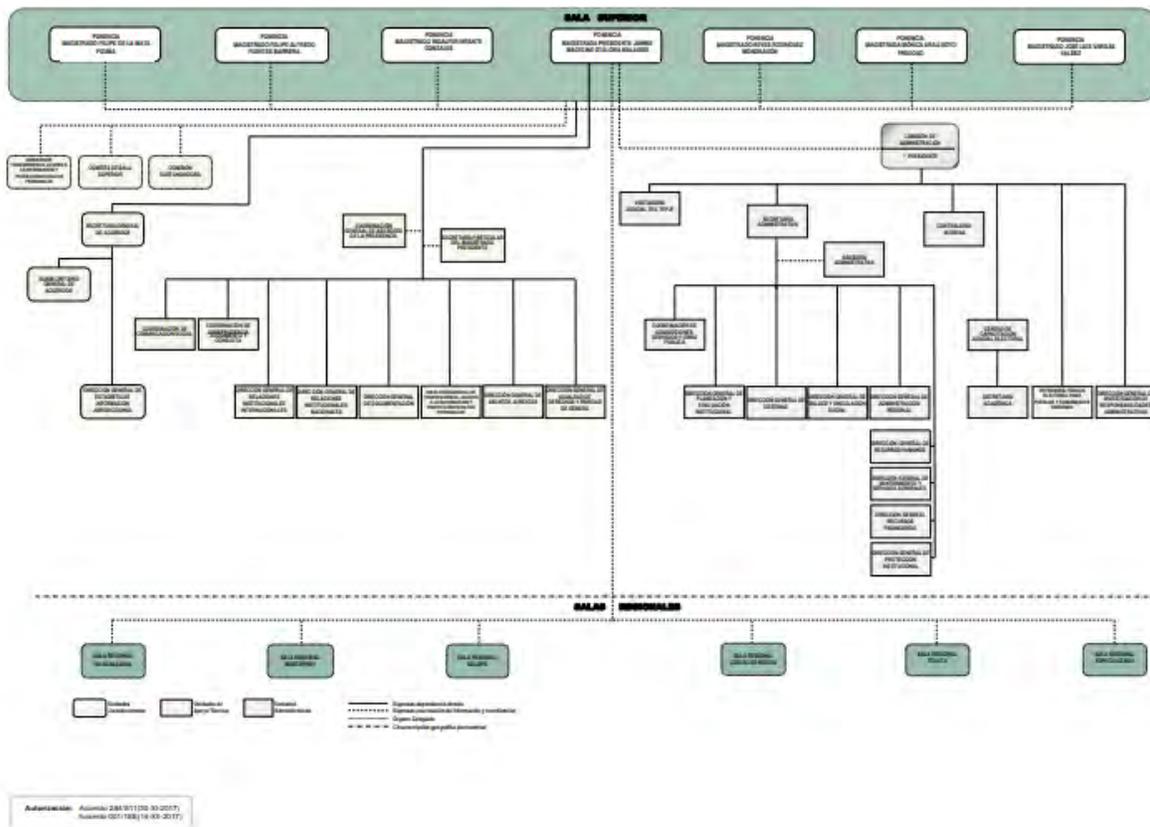
Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2014, Diciembre 12). ExpresaTE-TEPJF-Día Internacional de la Juventud. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BqwQnFjrAj8>

1.3 Organización del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Como es posible percatarse de la lectura de este trabajo, se ha estado hablando tanto de la Sala Superior, como de las Salas Regionales y otros organismos que conforman el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF); por lo tanto, para una mejor comprensión al respecto, se preparó el siguiente apartado de este capítulo donde se abordará la estructura de dicha institución, así como la forma en que se integra, sus principales funciones y atribuciones. Finalmente, se

abordarán dos órganos de suma importancia para el TEPJF, la ponencia y los secretarios. Para una mejor comprensión de la organización del Tribunal, a continuación, se presenta el siguiente organigrama.

Estructura Orgánica Básica 2018 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación



Fuente: Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, Estructura Orgánica 2018.

Esta institución está integrada por una Sala Superior, siete Salas Regionales y una Sala Regional Especializada. La Sala Superior tiene su sede en la Ciudad de México, y cinco de las Salas Regionales se encuentran en Guadalajara, Monterrey, Xalapa, Ciudad de México y Toluca, correspondientes a las circunscripciones plurinominales en que se divide actualmente el territorio nacional.¹² Es importante mencionar que también existe una Sala Regional Especializada, la cual tiene su residencia en la Ciudad de México.

De acuerdo a lo señalado por la Constitución Política, en el artículo 99, se dispone que la integración de la Sala Superior y de las Salas Regionales, se efectúa a través de Magistrados quiénes son elegidos por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de la Cámara de Senadores a propuesta de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN).

Las principales funciones de la Sala Superior son:

- Conocer y resolver de diversas impugnaciones en materia electoral.¹³
- Formular la constancia de validez de la elección y de presidente electo.
- Fijar la jurisprudencia derivada de los criterios que se emiten en las sentencias de la propia Sala Superior y de las Salas Regionales.

¹² Para entender esta división del territorio nacional en las denominadas circunscripciones electorales es necesario definir qué es una circunscripción electoral: de acuerdo a la RAE, este término se refiere a la división de un territorio con fines administrativos, militares, electorales, o eclesiásticos.

En México y con fines electorales, el territorio nacional se divide en cinco circunscripciones; la primera comprende los estados de Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Jalisco, Nayarit, Sinaloa y Sonora; la segunda comprende Aguascalientes, Coahuila, Guanajuato, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas; la tercera corresponde a Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán; la cuarta se conforma por la Ciudad de México, Guerrero, Morelos, Puebla y Tlaxcala; finalmente, la quinta circunscripción abarca Colima, Hidalgo, México y Michoacán.

Cada una de las circunscripciones se conforma a su vez por un determinado número de distritos electorales federales uninominales, municipios y secciones electorales.

¹³ Entre estas impugnaciones se encuentran las que versan sobre la elección de presidente de la República, gobernadores, jefe de gobierno de la Ciudad de México, diputados federales y senadores electos por el principio de representación proporcional; violación de los derechos político-electorales, por determinaciones emitidas por los partidos políticos, autoridades electorales, congresos de los estados, el Congreso de la Unión y cualquier otra autoridad que los violente; impugnaciones en contra de resoluciones de Salas Regionales, que tengan que ver con la inaplicación de una norma por ser inconstitucional; y los conflictos o diferencias laborales entre el Tribunal Electoral y sus servidores públicos, así como los que se susciten entre el Instituto Nacional Electoral.

En el caso de las Salas Regionales, éstas se encargarán de:

- Conocer y resolver de impugnaciones en materia electoral distintas de las que conoce la Sala Superior.¹⁴
- Conocer de los actos y resoluciones de los órganos desconcentrados del Instituto Nacional Electoral (INE).
- Conocer de la violación de los derechos político electorales, por determinaciones emitidas por los partidos políticos en la elección de candidatos a los cargos de elección popular dentro de las entidades federativas, y dirigentes de los partidos o institutos distintos de los nacionales.

Por lo que corresponde a la Sala Regional Especializada, su competencia se cierne en conocer y resolver los procedimientos especiales sancionadores previstos en la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Este procedimiento deviene de las facultades con las que cuenta el Instituto Nacional Electoral (INE), autoridad que, mediante un procedimiento expedito, será el encargado de investigar las fracciones e integrar el expediente para someterlo a consideración del TEPJF para su conocimiento y resolución. Dicho procedimiento consta de tres etapas: presentación de la queja o denuncia, audiencia de pruebas y alegatos, y resolución.

La Sala Regional Especializada interviene una vez que concluya la audiencia de pruebas y alegatos –la cual se realiza en el INE–, la cual estará posibilitada para emitir una resolución; por lo tanto, es importante mencionar que dichas determinaciones pueden ser impugnadas ante la Sala Superior mediante el recurso de revisión del procedimiento especial sancionador.

¹⁴ En el caso de las impugnaciones que conocen las Salas Regionales, éstas tienen que ver con las elecciones federales de diputados y senadores por el principio de mayoría relativa; las elecciones de diputados locales y de la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México, así como de ayuntamientos, y de los titulares de los órganos político-administrativos en las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México; y de las elecciones de servidores públicos municipales diversos de los electos para integrar ayuntamientos.

Finalmente, en esta breve reseña de la estructura y organización del TEPJF es importante mencionar tanto a la llamada “ponencia” como a los secretarios.

De acuerdo a la información que el propio TEPJF pone a disposición del público, se le llama “ponencia” a la oficina de cada uno de los Magistrados, la cual está integrada por personal jurídico, administrativo y, de apoyo. En ella se estudian los casos y se elaboran las resoluciones que los Magistrados Electorales presentan a consideración de los demás Magistrados para que sean votados, a favor o en contra, en sesiones públicas.

Por otra parte, los secretarios son el personal jurídico que auxilia a los Magistrados. Se encargan del estudio, análisis y propuesta de solución de los diversos asuntos que se presentan a la consideración del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), ya sea a través de la Sala Superior o Salas Regionales, mediante la elaboración de los correspondientes proyectos de resolución, con los que dan cuenta a los Magistrados Electorales, quienes son los que resuelven en definitiva.¹⁵

1.4 Actividades del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Después de analizar las principales funciones y estructura del TEPJF, es posible dar cuenta de algunas de sus principales actividades. Al respecto, es conveniente diferenciar lo que es una función y una actividad, aunque en apariencia se puede tratar de lo mismo, esto no es así. Por un lado, se denomina función a la tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas; mientras que una actividad es el conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

¹⁵ Existen varios tipos de secretarios tales como secretarios instructores, secretarios de estudio y cuenta y secretarios auxiliares, sólo por mencionar algunos.

Si bien las definiciones anteriores parecen indicar lo mismo, es necesario acotar que, la función es el desarrollo de diferentes actividades realizadas por una entidad o persona, para el logro de sus objetivos dependiendo a que se dedique. Mientras que una actividad es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado, designando trabajos de un cargo. Es decir, las actividades se realizan para poder cumplir con las funciones.

¿Cuáles son los objetivos que se buscan en el TEPJF? Esta pregunta requiere la revisión del Informe de Labores del año 2017 de esta institución, porque en dicho documento se da cuenta de la Planeación Estratégica desarrollada y de los objetivos planteados.

Dicho informe inicia planteando que la democracia es un reto para cualquier Estado, y que su supervivencia, su fuerza y su adecuado funcionamiento dependen de las tareas desarrolladas, día tras día, por quienes forman parte de sus instituciones.

Por lo mismo, y ante la necesidad de hacer frente a dichos desafíos, se determinó que la labor del TEPJF, es decir los objetivos planteados, se basan en tres ejes principales: tribunal abierto, igualdad sustantiva y administración eficiente.

Si bien en un apartado anterior se desarrollaron las tres principales funciones del TEPJF (jurisdiccional, administrativa y académica) dichas funciones se ciñen a los tres ejes descritos en el párrafo anterior, sin embargo, también se desarrollaron actividades en lo particular para sustentar cada uno de esos ejes.

De esta forma, es posible dar cuenta de las actividades en lo particular para poder cumplir con los ejes planteados, algunos de los cuáles empatan con las funciones descritas.

Así, en lo que concierne al eje denominado *Tribunal Abierto*, se refiere a que el trabajo de los tribunales no puede ser ajeno a la vida cotidiana de las personas, ni

renunciar a pretender que sea comprendido por cualquier persona; por lo tanto, una de las principales metas del TEPJF es la creación y ejecución de políticas estratégicas que permitan el diálogo constante con la ciudadanía.

Partiendo de lo anteriormente dicho, las principales actividades para dar cumplimiento con este eje son:

- Mantener la eficiencia institucional en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.
- Contribuir al perfeccionamiento de la justicia nacional electoral, diseñando un extenso programa de profesionalización del personal que colabora en el TEPJF, así como una amplia oferta educativa dirigida a partidos políticos, autoridades electorales administrativas y jurisdiccionales, así como al público interesado en la materia.
- Vincular a instituciones, organizaciones de la sociedad civil, universidades y comunidad académica en un diálogo continuo que fomente el intercambio de buenas prácticas en materia de impartición de justicia, sometiendo el trabajo jurisdiccional al escrutinio público, en un ejercicio de rendición de cuentas.
- Promover la participación de la ciudadanía en la actividad institucional mediante los diferentes canales de comunicación que ha encontrado la impartición de justicia electoral con el fin de consolidar un tribunal abierto.

En relación al segundo eje denominado *Igualdad sustantiva*, es necesario decir que la igualdad no sólo es un valor fundamental para una sociedad democrática, sino una condición para que las formas democráticas puedan crear y mantener la integración y paz en la comunidad política.

El TEPJF también ha decidido enarbolar la causa de la igualdad para luchar en contra de los estereotipos, las discriminaciones y los estigmas que aún persisten en la sociedad, de esta forma sus actividades se comprometen con los valores de igualdad en las sentencias que emita, así como en las políticas públicas en las que participa, desarrollando las siguientes actividades:

- Alcanzar la paridad de género.
- Coadyuvar en la eliminación de la violencia política de género.
- Fortalecer el acceso a la justicia de los pueblos y comunidades indígenas.
- Garantizar el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

Finalmente, en lo que respecta al último eje, *Administración eficiente*, se busca que, por lo que compete a la administración del TEPJF, debe estar caracterizada por realizar los máximos esfuerzos para lograr los objetivos institucionales y, al mismo tiempo, a cuidar los recursos públicos que fueron aportados por la ciudadanía; por lo tanto, las actividades en este rubro son:

- Organizar y administrar la institución.
- Fortalecer la rendición de cuentas.
- Consolidar la responsabilidad con el medio ambiente.
- Consolidar una cultura de protección civil.

De esta forma se puede concluir que al igual de la mayoría de las organizaciones públicas, el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) permite que jóvenes universitarios ingresen al mismo, ya sea para la modalidad de servicio social o bien para las prácticas profesionales. El ingreso de personas provenientes de diferentes licenciaturas concuerda con la labor del Tribunal.

Si bien, la función jurisdiccional es la más destacada por ser la máxima autoridad en la materia y encargarse de resolver las controversias que se susciten en la misma, también es cierto que no es la única labor que lleva a cabo. Lo anterior es así, porque la justicia electoral es fundamental para que una sociedad pueda cambiar de gobernantes sin recurrir a la violencia, pero, además, en el Tribunal hay otras actividades sustantivas que complementan su principal función. Estas actividades permiten, de igual forma, que las labores realizadas, se difundan entre una comunidad más amplia que la jurídica o la política.

La primera de estas funciones es la administrativa. Estas actividades son desarrolladas por una Comisión encargada de cumplir con una administración identificada con una gestión de calidad, moderna, pública, transparente y eficaz.

La función administrativa, además, vigila el uso de los recursos tanto presupuestarios como humanos y, se realiza bajo los principios de austeridad y uso eficiente, esto es así, porque este tipo de administración debe ser característica de una institución democrática.

La última función es la académica, dedicada a elevar la formación profesional de los servidores de dicho órgano jurisdiccional y de otras instituciones relacionadas en la materia. Para este rubro se diseñó, como parte de la estrategia de capacitación orientada a la profesionalización administrativa y jurisdiccional, por ejemplo, el fortalecimiento de la carrera judicial, así como del servicio civil de carrera administrativa.

En resumen, tanto la función administrativa como la académica complementan la estrategia de gestión del TEPJF y, por lo tanto, también refuerzan a las actividades de comunicación estratégica. Lo anterior, resulta en actividades en las que los practicantes se desenvuelvan en todos los ámbitos de dicho órgano, y con esto, garantiza no sólo el cumplimiento de sus propósitos, sino la obtención de una formación profesional de alto desempeño.

Una vez descritas algunas de las actividades que realiza el TEPJF, necesarias como parte de la evaluación del proceso de planeación estratégica, es necesario realizar un análisis de dicha planeación para estar en condiciones de realizar las respectivas propuestas de mejora.

De este modo, en el siguiente capítulo se realizará un diagnóstico de planeación estratégica, sobre todo de la parte de la comunicación organizacional, desde un análisis FODA.

2. Diagnóstico de Comunicación Interna en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Después de que en el capítulo anterior se describieran las funciones, estructura y actividades del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), con la finalidad de estar en posibilidades de presentar las diversas propuestas de mejora, es necesario analizar las funciones y actividades del Tribunal, a partir de la experiencia de la sustentante del presente trabajo al realizar sus prácticas profesionales en dicha institución.

Este tipo de análisis se conocen como organizacionales y sus principales resultados, de acuerdo a Waissbluth e Inostroza (2008), son¹⁶:

- Una identificación y comprensión clara del modo de funcionamiento general de una organización.
- Una identificación de los principales problemas, fortalezas y de las relaciones causa-efecto.
- La detección de los riesgos de gestión más relevantes, a un nivel que permita proponer un curso de acción para su mejoramiento.

Este tipo de análisis no se limitan a la actividad privada, en cuanto al ámbito público, resulta igual de necesario. Así, Eugenio Lahera¹⁷ (Waissbluth & Inostroza, 2008), señala que no resulta conveniente para el buen gobierno, trazar una línea tajante de separación entre el marco político y de políticas públicas, entendidas como el “qué hacer”, y el contexto político del “qué hacer”, de la “gestión pública”, entendida en el “cómo hacer”. **La frontera entre ambas esferas es difusa, como todos los límites conceptuales en este ámbito. Los que diseñan el “qué hacer” deben prestar gran atención al “cómo hacer”,** y los gerentes públicos dedicados al

¹⁶ Waissbluth, Mario e Inostroza, José, *Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones*, Universidad de Chile, Chile, 2008, p. 3.

¹⁷ Cfr en Waissbluth, Mario, op. cit., p. 4

“cómo hacer” no pueden jamás perder de vista los contextos políticos (*politics*) y de política pública (*policy*).

Y si bien existen un vasto universo de técnicas de análisis, el presente trabajo se va a realizar a partir del análisis de la herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un estudio interno (Fortalezas y Debilidades) y, externo (Oportunidades y Amenazas) en las instituciones. Nos referimos al análisis FODA.

2.1 Entendiendo el Análisis FODA

Este instrumento fue creado por Albert S. Humphrey¹⁸, con la finalidad de tener un conocimiento del por qué la planificación corporativa a largo plazo fracasaba. De esta forma en 1960, se planteó la necesidad de que las organizaciones se establecieran objetivos que fueran realistas, surgiendo la idea de fundar un sistema gerencial que se comprometiera a aprobar y a participar en el desarrollo del trabajo.

En el libro de Ediciones Díaz de Santos¹⁹, “El Diagnóstico de la Empresa”, se menciona que algunas de las características del análisis FODA son:

- Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas), el logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- Los conceptos de *fortalezas* y *debilidades* de la empresa se refieren a características internas a la empresa. Por su parte, se entiende por *oportunidades* las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos; mientras que *amenazas* son las situaciones del entorno que podrían afectar negativamente a dicho logro.
- Toda debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte, automáticamente en una fortaleza o una oportunidad.

¹⁸ Riquelme Leiva, Matias FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile, 2016, <http://www.analisisfoda.com/>

¹⁹ García Jiménez Jesús, “La comunicación interna”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España, 1998, p. 38, <https://goo.gl/hkcS72>

- Al concluir el análisis FODA, el empresario o directivo se puede encontrar, para cada objeto analizado, con una de las siguientes posibilidades: a) mantenimiento del objetivo, b) revisión al alza del objetivo, c) revisión a la baja del objetivo, o d) invalidación y reelaboración del objetivo.

Otros autores como Hill y Jones, quiénes son citados por Jesús Meza Lueza en su obra “Comunicación Estratégica: Diseño de la Identidad Corporativa”²⁰, expresan que el análisis constituye un proceso de administración estratégica, realizando las siguientes cuatro recomendaciones:

- Realizar un análisis del ambiente de la industria que valore la estructura competitiva del sector al que pertenece la organización y la posición de sus principales competidores.
- Estudiar la naturaleza, la etapa, la dinámica y los antecedentes de la industria que incluya un análisis sobre el impacto de la globalización en la competencia.
- Elaborar un análisis interno que aísle las fortalezas y debilidades de la organización y considere la cantidad y calidad de los recursos de la compañía para diferenciarse y alcanzar altos grados de eficiencia.
- Generar estrategias alternativas futuras, dadas las fortalezas y debilidades previamente identificadas y el comportamiento de las variables ajenas a la organización.

Tal y como se enunció en párrafos precedentes, el análisis FODA parte en un primer momento de las actividades en las que se involucró la sustentante durante el desarrollo de sus prácticas profesionales. Sin embargo, y para contar con datos que ahonden en la profundidad de la información que se presenta, se va a hacer referencia a un análisis precedente que data del año 2013, el cual está disponible para su consulta pública mediante una liga de Internet, de esta forma también se puede establecer el grado de avance con la información actual, a cinco años de distancia entre ambos trabajos.²¹

²⁰ Meza Lueza, Jesús, “Comunicación estratégica: Diseño de la identidad corporativa”, México, 2016, <https://goo.gl/qDTw4X>

²¹ El trabajo se denomina “Diagnóstico para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF”, disponible en <http://sitios.te.gob.mx/dgpei2/media/pdf/56b09f22fe74637.pdf>

2.2 Fortalezas en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Como se describió en el primer capítulo del presente trabajo, la sustentante se desarrolló en trabajos vinculados con las principales funciones del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF): función jurisdiccional, función administrativa y función académica. Con ese panorama fue fácil detectar ciertas fortalezas tales como:

- Marco normativo acorde.
- Capacitación constante.
- Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como forma de comunicación con las y los ciudadanos.
- Planeación de políticas que fomentan la igualdad sustantiva.

A continuación, se explican cada una de las fortalezas enlistadas.

2.2.1 Marco normativo acorde

Las actividades que se realizan al interior del TEPJF se ajustan a las atribuciones y facultades con las que, de acuerdo a diversos instrumentos normativos, cuenta. Además, por lo que concierne a la organización interna, ésta no sólo se ajusta a dichas atribuciones y facultades, sino que se alinea con la planeación estratégica del TEPJF, lo que permite que la organización y por lo tanto la estructura, empaten en la consecución de los objetivos de la institución.

2.2.2 Capacitación constante

El TEPJF cuenta con un sistema de capacitación constante para las y los servidores públicos que lo integran, pero, además, establece criterios académicos de excelencia en la producción y publicación de diferentes materiales vinculados a la materia político electoral, así como en todas aquellas relacionadas con la difusión de las actividades que realiza esta institución.

2.2.3 Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como forma de comunicación con las y los ciudadanos²²

Ninguna institución puede estar exenta del impacto que han producido los avances tecnológicos en sus actividades cotidianas, la velocidad en la que la información se transmite determina la percepción de las y los ciudadanos, pero también dicha percepción se ve afectada en cuanto a la calidad de la información. Esto lo ha entendido el TEPJF, quién no sólo ha perfeccionado su participación en los medios masivos de comunicación, también se encuentra inmerso en un proceso de mejora continua en cuanto a la actividad de redes sociales se trata.

2.2.4 Planeación de políticas que fomentan la igualdad sustantiva

Una de las principales características del TEPJF es que, a nivel de resoluciones, es una institución pionera en cuanto al tema de igualdad se refiere, en primer lugar, aportó las bases para que pueblos y comunidades indígenas pudieran acceder a la justicia en materia político electoral; pero también se desarrollaron criterios respecto a la participación política de las mujeres. Los últimos avances en esta materia son cada vez más constantes; principalmente, en la participación de personas con discapacidad y la defensa de sus derechos político electorales.

²² Para una mejor referencia sobre las Tecnologías de la Información consúltese el Informe de Labores 2016-2017 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, disponible en: http://portal.te.gob.mx/sites/default/files/Informe_Labores_1996_2017.pdf

Por lo tanto, se puede mencionar que, en el análisis del año 2013, se detectaron las siguientes fortalezas:

- Capital humano.
- Grupo interdisciplinario.
- Lineamientos PAD.
- Plataforma Tecnológica Sistema de Procesos (desvinculado: Presupuesto-PAT y PAT-PAE).
- Se tienen registros a nivel de acciones.
- Autonomía para definir criterios (seguimiento y evaluación).
- Plan Estratégico Institucional.

2.3 Oportunidades en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación²³

De acuerdo a lo señalado en la introducción de este capítulo, las oportunidades están relacionadas con el entorno de la organización, las cuales determinarán el cumplimiento de los objetivos. Al respecto conviene señalar, nuevamente que, la determinación de las oportunidades parte de las experiencias que la sustentante tuvo al interior del TEPJF y que derivan de las prácticas profesionales ahí realizadas.

De esta forma, se puede presentar cuales son las oportunidades detectadas:

- Vinculación con entidades académicas y universidades.
- Campañas que promueven la actualización de los conocimientos del personal.
- Trabajo con enfoque multidisciplinario.
- Planeación estratégica.

²³ La explicación sobre las oportunidades parte de la experiencia de la sustentante en sus prácticas profesionales en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

2.3.1 Vinculación con entidades académicas y universidades

Una forma de mantener actualizados los conocimientos por parte de cualquier organización es que no se aleje mucho de las discusiones teóricas que se desarrollan al interior de las aulas, si bien, la práctica es una de las mejores formas de desarrollo de cualquier entidad, también lo es que se necesita un aparato crítico que provee de los nuevos postulados por parte de los estudiosos en la materia. Además, mantener el vínculo con las universidades permite el ingreso de jóvenes que aportan dicho conocimiento a través del servicio social o bien por medio de las prácticas profesionales, mismos que permiten el desenvolvimiento de las habilidades adquiridas durante su etapa escolar.

2.3.2 Campañas que promuevan la actualización de los conocimientos del personal

Como se mencionó en el apartado de Fortalezas, constantemente el TEPJF promueve la capacitación entre sus servidores públicos. Las campañas relativas a este proceso son el mejor ejemplo, sin embargo, una de las características de las campañas de difusión es que los públicos objetivos pueden no prestar atención a la información que contienen. A partir de esta posible dificultad se han implementado diversos métodos de difusión con la intención de llegar a cada uno de las y los servidores públicos del Tribunal.

2.3.3 Trabajo con enfoque multidisciplinario

Tal y como se describe en el capítulo 1, la sustentante del presente trabajo participó en múltiples tareas del TEPJF, en el mismo capítulo se describe un trabajo con enfoque multidisciplinario; esto es así, porque en la mayoría de las organizaciones se ha comprendido que no es posible conseguir los objetivos planteados sin un trabajo de equipo. Si bien cada área desarrolla una función específica, esto no quiere decir que sea ajena a un proceso general y, por lo tanto, no se puede mantener aislada de dicho proceso, interactuando con una amplia variedad de expertos en distintos campos.

2.3.4 Planeación estratégica²⁴

Desde hace aproximadamente 20 años, en el TEPJF se entendió la importancia de contar con una planeación estratégica, término más utilizado en el ámbito privado. Al incorporar este elemento al desarrollo de las actividades del Tribunal fue más fácil identificar los factores internos y externos que imposibilitaban se alcanzaran los objetivos, se diseñaron y pusieron en marcha las estrategias necesarias para lograr las metas –entre esas estrategias se encontraba la de comunicación– y se pudieron programar con más facilidad la erogación de los recursos, con la finalidad de ser considerada como una institución con una administración eficiente.

Por lo que respecta a las Oportunidades que detectó la consultora BETA, en el año 2013, encontramos las siguientes:

- Voluntad de la institución de formar gente.
- Vincular plataforma tecnológica.
- Crear incentivos a la evaluación.
- Apoyo del Secretario Administrativo.

2.4 Debilidades en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Una de las ventajas en la realización de un análisis como el que se presenta en este trabajo, es que no sólo se describen los aspectos destacables de la organización, por el contrario, también se le da un lugar de importancia a aquellos aspectos que imposibilitan que los objetivos sean alcanzados o que bien pueden significar un obstáculo en cuanto al desarrollo de las labores de la organización.

De esta forma, las Debilidades que se detectaron durante la estancia de Prácticas Profesionales, son las siguientes:

²⁴ En relación a este punto se puede abundar más con el Informe del Plan Estratégico Institucional 2010-2016 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, disponible en: http://portales.te.gob.mx/dgpei/public/dgpei/pdf/PEI_Editado_VF.pdf

- Rotación constante de puestos clave.
- Uso de medios no formales de comunicación.
- El liderazgo de algunos equipos de trabajo.
- Comunicación interna con deficiencias.

2.4.1 Rotación constante de puestos clave

Si bien los estímulos en las organizaciones que se otorgan en forma de ascensos son una de las mejores formas de motivar a los equipos de trabajo, el abuso de este mecanismo puede traer aparejada la rotación constante de puestos clave, lo que significa que los proyectos quedan descontinuados o bien hasta que se ajuste la organización de esos equipos de trabajo, estén detenidos. Consecuentemente, hay dificultades en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados.

2.4.2 Uso de medios no formales de comunicación

Ya se estableció que las TIC's han significado una importante herramienta en cuanto al desarrollo de las labores de difusión de toda organización. Además, la mayoría de las relaciones con los colaboradores se realiza a través de estos medios de comunicación. Sin embargo, en muchas ocasiones el uso y abuso de los medios no formales de comunicación significa distracciones que repercuten directamente en la calidad de los trabajos que se entregan, además un uso irresponsable puede significar un peligro en cuanto al tratamiento de la información de la organización.

2.4.3 El liderazgo en algunos equipos

Cómo se estableció en el punto 2.4.1 de este apartado, la rotación constante en puestos clave también trae aparejados problemas respecto al liderazgo en los equipos de trabajo, impactando directamente en el compromiso y responsabilidad de los proyectos. Además, muchas veces se cuenta con personal experto en las diferentes áreas de la organización, sin embargo, no se encuentran capacitados para transmitir la información necesaria, tomar las decisiones adecuadas o bien plantear las estrategias a seguir; acciones y omisiones que impactan directamente en los objetivos de la institución.

2.4.4 Comunicación interna con deficiencia

En este mismo capítulo se describió que uno de los logros más importantes del TEPJF es haber desarrollado campañas dirigidas a la capacitación de las y los servidores públicos. Sin embargo, también se señaló que existieron diversos obstáculos, entre los que se encuentra un sistema de comunicación interna que presenta deficiencias. Si bien, la planeación estratégica contiene una serie de mecanismos y acciones relacionadas con la comunicación interna, el factor que aún no se ha perfeccionado es el humano, y ahí es donde se encuentra una de las principales debilidades de la organización.

Por otro lado, durante el año 2013 se detectaron las siguientes debilidades:

- Vinculación con otros organismos del Poder Judicial.
- No hay vinculación entre niveles.
- Normativa interna (definir registros).
- No se tienen claras las necesidades de información.
- No se tienen actualizados los documentos internos (manuales de operación, procesos, etc.).
- No hay una cultura de la evaluación.
- No se tienen identificados usuarios de información.

2.5 Amenazas en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

En cuanto a las amenazas, la mayoría, aunque se relacionan con el entorno del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), también retoman un aspecto que impacta en las organizaciones del Estado mexicano, y éste es el relativo a la percepción ciudadana sobre las instituciones de todos los ámbitos y de todos los niveles.

A modo de ejemplo, la organización LATINOBARÓMETRO, en su “Informe 2017”, señala que en cuanto a la confianza en las instituciones de la democracia y en el Estado, las denominadas instituciones electorales cuentan con un índice del 29% y en lo que respecta al Poder Judicial, éste disminuye a 25%.²⁵

A pesar de lo anterior, en dicho informe también se señala que, por lo que respecta a México, el TEPJF ha jugado un papel importante en la transición democrática al asegurar la limpieza de las elecciones.

Por lo tanto, las amenazas detectadas en cuanto al entorno del TEPJF, se encuentran las siguientes:

- Percepción ciudadana sobre corrupción.
- Calificativos negativos en medios de comunicación.
- Elecciones.
- Trabajo o desempeño de otras instituciones relacionadas con la materia político electoral.

2.5.1 Percepción ciudadana sobre corrupción

Este factor afecta a la mayoría de las instituciones del Estado mexicano, sin embargo, en el caso del TEPJF se ve afectada por el efecto que las organizaciones políticas tienen en la percepción de la ciudadanía. Además, por la naturaleza

²⁵ LATINOBARÓMETRO, “Informe 2017”, Argentina, 2017, <http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp>

jurisdiccional de la institución, así como la forma en que son designadas las y los Magistrados, se crea un entorno que impacta al Tribunal.

2.5.2 Calificativos negativos en medios de comunicación

Esta amenaza no sólo deviene como consecuencia natural de la percepción ciudadana en cuanto a la corrupción, sino que también es efecto de la deficiencia en cuanto a la estrategia de comunicación interna y externa. En el apartado de Debilidades se desarrolló el aspecto de la comunicación interna, sin embargo, una estrategia deficiente en cuanto a lo que se comunica al exterior está también relacionada con este punto. Esto es así, porque si la estrategia no define qué hacer en casos de crisis y se opta por el silencio o por una respuesta agresiva, los calificativos de los medios de comunicación en cuanto a la organización no serán favorecedores.

2.5.3 Elecciones

Si bien esta es la materia fuerte del Tribunal, también es cierto que de acuerdo a las actuales reglas y procedimientos que se señalan, las jornadas se hacen extensivas, lo que repercute de forma directa en el rendimiento de las y los servidores públicos. Además, es en esta época que el TEPJF se encuentra bajo un escrutinio público más severo, y por ende es más frecuente encontrar una serie de notas en medios relacionadas con su actividad. Nuevamente una deficiente estrategia de comunicación afecta la imagen de la institución.

2.5.4 Trabajo o desempeño de otras instituciones relacionadas con la materia político electoral

En cuanto a la última de las amenazas, si bien no está determinada por el entorno propio de la institución, si lo es la relación que mantiene con otras organizaciones vinculadas a la materia político electoral. Las relaciones que se mantengan entre este tipo de instituciones determina la confianza de la ciudadanía en su sistema

democrático; por lo tanto, que existan desacuerdos constantes entre éstas o bien, que algunas no se desempeñen de forma adecuada, afecta la percepción de las labores del TEPJF en cuanto a que todas pertenecen al mismo sistema.

Finalmente, en el estudio realizado hace cinco años, las amenazas que se detectaron son las siguientes:

- Normatividad en materia de evaluación (cumplimiento).
- Cambio en la Presidencia (continuidad o importancia del tema)
- Factor político.

Por todo lo anterior se concluye para este apartado que, toda organización debe contar con un estudio analítico que le permita una mejor planeación estratégica para alcanzar sus objetivos. Una de las herramientas más utilizadas es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Hace cinco años, se había realizado un estudio de este tipo, las principales coincidencias con el estudio que se presenta en el presente trabajo son las siguientes:

- Por lo que hace a las Fortalezas, en ambos estudios se identifican como tal a la normativa interna o lineamientos y al uso de tecnologías para sus sistemas, así como para los medios de comunicación.
- Además, por la diferencia de cinco años entre los estudios, es posible darse cuenta que la Planeación Estratégica pasó de ser una Oportunidad a una de las Fortalezas del Tribunal.
- Hablando de las Oportunidades, en ambos estudios destaca que el vínculo con las universidades y el estímulo para la actualización de conocimiento, es decir, la voluntad de formación del personal, son dos de las áreas que esta institución puede desarrollar aún más.
- Finalmente, por lo que hace a las Debilidades y Amenazas, las dos que trascienden son la rotación de personal y el factor político.

Con la finalidad de sintetizar el análisis FODA que se realizó en este apartado, se elaboró el siguiente cuadro que contiene los elementos descritos, así de una forma gráfica, es posible identificar el desarrollo de dichos elementos.

Análisis FODA del TEPJF

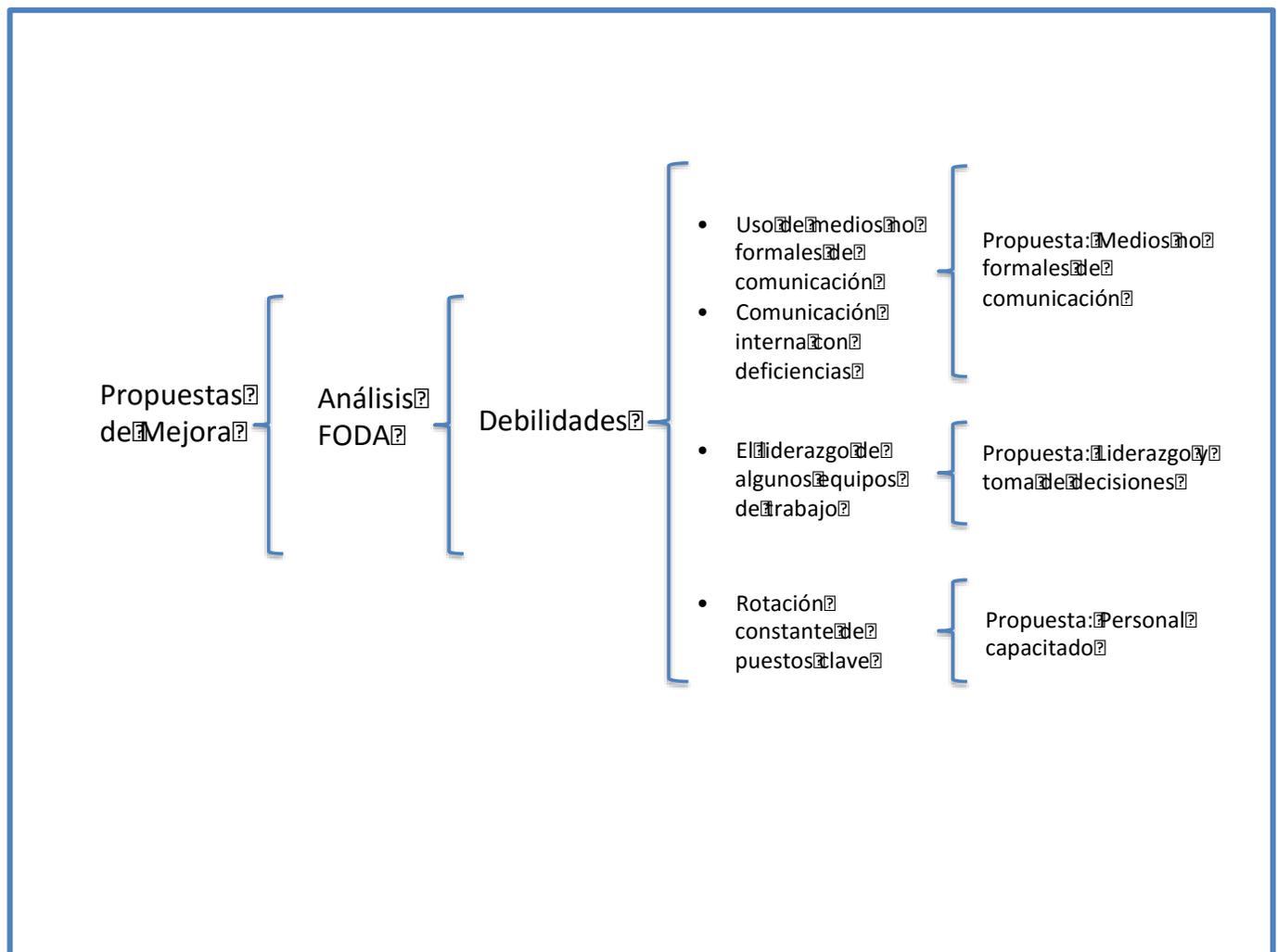
<p>FORTALEZAS Marco normativo acorde. Capacitación constante. Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) como forma de comunicación con las y los ciudadanos. Planeación de políticas que fomentan la igualdad sustantiva. Sistematización y actualización constante de la información que se publica en el portal de la Institución.</p>	<p>OPORTUNIDADES Vinculación con entidades académicas y universidades. Campañas que promueven la actualización de los conocimientos del personal. Trabajo con enfoque multidisciplinario. Planeación estratégica.</p>
<p>DEBILIDADES Rotación constante de puestos clave. Uso de medios no formales de comunicación. El liderazgo de algunos equipos de trabajo. Comunicación interna con deficiencias. ?</p>	<p>AMENAZAS Percepción ciudadana sobre corrupción. Calificativos negativos en medios de comunicación. Elecciones. Trabajo o desempeño de otras instituciones relacionadas con la materia política-electoral.</p>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a partir de las conclusiones anteriores, el siguiente capítulo describe las propuestas de mejora que se plantean para las labores del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF).

3. Propuestas de mejora sobre planeación estratégica en materia de comunicación para el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Después de que en el capítulo anterior se describió un análisis FODA a partir de la experiencia de la sustentante en las prácticas profesionales desarrolladas en el Tribunal Electoral, en el presente capítulo se desarrollarán las propuestas de mejora para las debilidades detectadas mediante el análisis mencionado. De esta forma en el siguiente esquema se pueden encontrar las debilidades detectadas y cuáles son las propuestas que se plantean ante las mismas.



Fuente: Elaboración propia

Como se ha explicado anteriormente, la comunicación es un proceso indispensable en las organizaciones. En la actualidad, la mayoría de las instituciones requieren que su personal cuente con las habilidades adecuadas de comunicación, misma que debe ser vista como condición necesaria para conseguir la interacción requerida en el logro de los objetivos organizacionales. (Contreras, 2012).

Es posible afirmar entonces que, la comunicación hace posible el alineamiento organizacional, la coordinación de actividades, la proyección de objetivos y la solución de problemas. (Contreras, 2012). Además, la comunicación organizacional presenta una injerencia determinante en el desarrollo del plan estratégico que las organizaciones desean proyectar dentro y fuera de ellas.

Por lo mismo, la comunicación no se entiende como un proceso aislado y alejado de la interacción con otros procesos internos de las organizaciones. Para que el proceso de comunicación resulte óptimo para cada una de las partes que conforman un organismo público o privado, se debe encontrar cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta un área en concreto o toda la organización, las cuales permitirán de mejor forma que las actividades o tareas se lleven a cabo correctamente.

Además, es importante mencionar que la comunicación organizacional se lleva a cabo en un sistema complejo; los individuos que lo conforman están inmersos en diversos ambientes desde las relaciones interpersonales, las cuales se desarrollan dentro de la misma, hasta el influjo que ejercen sus valores morales y culturales para reconocer los “valores institucionales” como propios.

De esta manera, podemos percatarnos que dentro de la organización se puede identificar la presencia de la llamada *cultura organizacional*²⁶, la cual es considerada como un “sistema de valores compartidos (aquello que es importante) y creencias

²⁶ Rebeil Corella, María Antonieta, RuízSandoval Reséndiz, Celia, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, 1998, disponible para su consulta en: <https://goo.gl/HzGvaV>

(cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente de una empresa, estructuras organizacionales y sistemas de control para producir normas de comportamiento (la manera como se hacen las cosas)". (Peters & Waterman, 1980, citado en Rebeil & RuízSandoval).

A su vez, en las organizaciones pueden existir diversas culturas organizacionales, llamadas subculturas, integradas por los valores, los cuales son parte fundamental de la convivencia y, fungen como los principios rectores para que las relaciones entre los sujetos se lleven a cabo y, las creencias aplicadas a cada área, respaldadas por los objetivos de cada área dentro de la empresa. (Rebeil & RuízSandoval, 1998).

Con lo anterior, es posible afirmar que en la organización pueden coexistir puntos de vista diferentes. Por lo tanto, para los directivos es importante que la eficacia y la conducta que se tenga a los programas de cambio, esté relacionada con el grado de identidad que el personal asuma dentro de la organización, lo que conseguirá que el riesgo de errores en la comunicación interna sea menor y, que el grado de cooperación para lograr ciertas metas y objetivos vaya en aumento, sin necesidad de obtener los mismos resultados, utilizando como método la imposición de actividades al resto de los individuos que conforman una institución. (Rebeil y RuízSandoval, 1998).

Es por las razones mencionadas y a partir del análisis FODA descrito en el capítulo anterior que, la sustentante del presente trabajo, a partir de la experiencia adquirida en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), y con base en los planteamientos que se formulan en la planeación estratégica, describirá las problemáticas a las que se enfrentó y, cuáles son las propuestas o estrategias de mejoras sugeridas para que se implementen y, así conseguir cada uno de los objetivos o metas planteadas por el Tribunal.

3.1 Estrategia de medios no formales de comunicación

Para Simon (1962), la comunicación es un proceso en el que las premisas definitivas se transmiten de un miembro a otro. Esta transmisión de decisiones tiene lugar hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. En este proceso se utilizan medios de comunicación formal y no formal. Los primeros son aquellos que han sido establecidos consciente y premeditadamente, mientras que los segundos surgen de las relaciones sociales.

En la actualidad, la telefonía celular representa una herramienta más de trabajo porque permite que la comunicación sea rápida y eficaz. De acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2016, el 73.6 por ciento de la población de seis años y más es usuaria de un celular.²⁷

Sin embargo, a pesar de que son una herramienta laboral, el uso excesivo de este tipo de medios no formales, afecta la productividad y entorpece las actividades del equipo de trabajo generando interferencias en la transmisión o “ruido”, debido a que el mensaje no es interpretado de forma idónea por el receptor, lo que provoca la incertidumbre, desconocimiento y falta de comunicación efectiva en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Lo anterior tiene como resultado, el entorpecimiento de las actividades y, la afectación en la toma de decisiones, además de que deja en evidencia la falta de profesionalismo en las organizaciones, lo que trae como consecuencia que no se asuman las responsabilidades necesarias para los casos de crisis.

Dado que la imposición de prohibir el uso de los celulares en espacios de trabajo donde se requiere la comunicación en tiempo real para la toma de decisiones, no

²⁷ Los resultados completos de esta encuesta se encuentran disponibles en http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/especiales/especiales2017_03_02.pdf

es factible, es necesario que su uso se adecue a ciertos estándares, así como al empleo de estrategias de comunicación eficiente en cuanto a los mensajes que se envían y reciben por este tipo de medios no formales.

Cabe señalar que dentro de dichos estándares se deben prevenir los riesgos sobre la fuga de información, lo anterior es así, porque esa es otra de las problemáticas con el uso de medios no formales de comunicación. Mucha de la información que se transmite es de tipo sensible o bien puede afectar una futura toma de decisión si es que se da a conocer antes de tiempo.

Derivado de estos planteamientos, las sugerencias para el uso adecuado de celulares en el TEPJF son las siguientes:

1. Hacer uso de este tipo de dispositivos para lo estrictamente necesario y en actividades relacionadas con el trabajo que se desarrolla en el Tribunal, al menos en lo que respecta al horario laboral, quedando exento de estas restricciones el horario de comida.
2. Instaurar una política de mensajes y comunicación en el que se señale el tipo de mensajes a utilizar, la gramática y ortografía a emplear, así como la intención del mensaje. De igual forma y, para evitar canales amplios de comunicación, establecer que la comunicación de un asunto se tratará de forma directa entre el personal responsable de dicho asunto y que la información está sujeta a una política de confidencialidad entre el personal que interviene en el mismo. En otras palabras, implementar canales de comunicación que fluyan de arriba hacia abajo (del líder a los empleados o subordinados); flujo de comunicación que propicie la retroalimentación entre el director y el personal a su cargo.
3. Capacitar al personal de áreas estratégicas dentro del Tribunal, en materia de seguridad digital, lo anterior para que comprendan la importancia de un adecuado y efectivo uso de la información digital, así como para que aprendan a utilizar aplicaciones seguras para enviar y recibir información.
4. Compaginar o desarrollar un método, en el cual, la gestión de la información y comunicación sea óptima y unificada entre las diferentes áreas que conforman la unidad central.

3.2 Estrategia de liderazgo y toma de decisiones

Otro de los problemas más recurrentes en el TEPJF, es que existen demasiados líderes de proyecto. Esto tiene como resultado que más de una persona se tome atribuciones que no le competen, lo que causa conflicto al momento de la toma de decisiones. Por lo tanto, se desconoce quién es el responsable último de las decisiones, desconocer el asunto que se tiene que resolver o el orden de los mismos, así como las indicaciones a seguir.

Este cúmulo de falta de liderazgo afecta el resultado final de los proyectos que se pretenden desarrollar de acuerdo a la estrategia planteada, el tiempo o intervalo de desarrollo de los mismos y, por lo mismo, el cumplimiento de las metas planteadas.

La falta de liderazgo puede ser asumida desde la propia estructura organizacional al definir con claridad las tareas y atribuciones de cada una de las áreas dentro de las instituciones. Además, esta definición de roles puede ser complementado cuando en cada una de las áreas exista un líder que tenga una visión de desarrollo organizacional.

Precisamente, el liderazgo para el desarrollo organizacional²⁸ se entiende como la capacidad que tiene una persona para influir en un grupo para el logro de una visión y el establecimiento de metas. Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para ser sostenibles en el tiempo (Organización Internacional de las Maderas Tropicales, ITTO).

Por todo lo anterior, **se plantea como solución que se desarrollen las habilidades gerenciales de liderazgo organizacional en cada una de las áreas**

²⁸ Para el desarrollo de este tema se tomó como referencia la labor que realiza la Organización Internacional de las Maderas Tropicales con comunidades del Amazonas en diferentes países sudamericanos, la intención de esta organización es que las comunidades adquieran independencia en la toma de decisiones sobre el uso de los bosques tropicales, estrategia en la que, además, integran la visión del liderazgo organizacional. Esta información se encuentra disponible en: http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Liderazgo%20Organizacional.pdf

en las que se desenvuelve el trabajo del Tribunal. De esta forma, se contarán con líderes con las siguientes características:

- Creativos: siempre deben buscar nuevas ideas y afrontar el futuro.
- Participativos: escuchar a todas las personas por igual a fin de permitir el crecimiento personal e intelectual de los participantes.
- Visionarios: tienen la capacidad de proyectarse, ser creativos en el tiempo y espacio e invitar a los miembros de la organización a participar.
- Apasionados: comprometidos con su visión, no se rinden y además contagian y convencen de forma democrática sobre sus planes y proyectos.
- Éticos y coherentes: deben ser honestos, transparentes y lo que planean o proyectan debe ser cumplido a fin de no perder credibilidad y confianza.

Además, expertos en psicología organizacional mencionan que no se debe confundir en el líder lo que es poder y autoridad, para Manuel González el poder es la capacidad de un individuo o de un grupo para influir en las creencias o en las acciones de otros individuos. Por otro lado, la autoridad es el poder derivado de la posición de un individuo en una estructura organizacional y cuyo fin es tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros, es decir, la capacidad para, no sólo ordenar lo que se debe hacer, sino también influir en sus subordinados sobre la manera de llevar a cabo sus instrucciones.

Finalmente, es necesario recordar que, bajo el esquema de la comunicación organizacional, ésta tiene un papel importante en el desarrollo del trabajo, por lo mismo, un buen líder debe mantener canales de comunicación adecuados con sus colaboradores.

Fomentar la eficacia de la comunicación como mecanismo para desarrollar las relaciones interpersonales y alcanzar los objetivos empresariales, es una labor que debe ser desempeñada desde la dirección. También la comunicación se hace necesaria en la empresa, para la obtención de información del entorno donde se desarrolla la actividad. (González, 2006).

3.3 Estrategia de personal capacitado

Otro de los problemas que la sustentante detectó durante su período de prácticas profesionales fue el retraso en la entrega de materiales o información por parte de las áreas, los cuales son un reflejo de la falta de conocimientos y falta de actualización en los conocimientos del personal que labora en las organizaciones.

La falta de capacitación se traduce entonces en una falta de competitividad por parte de las organizaciones. Este tema se desenvuelve en el aspecto de la contratación y capacitación de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

A modo de ejemplo, puede señalarse el modelo de capacitación que para las organizaciones privadas ofrece la Secretaría de Economía. Dicho modelo denominado *México emprende*, ofrece que los colaboradores aprendan cosas nuevas, crezcan individualmente, establezcan relaciones con otros individuos, coordinen el trabajo a realizar, introduzcan mejoras, entre otras habilidades.²⁹

Este modelo además de satisfacer las necesidades de los colaboradores fomenta la productividad. Para Savall y Zardet (2009), su variable estratégica primordial se apoya en la siguiente hipótesis: “El potencial humano es un factor energético esencial y una fuente de ventajas económicamente competitivas en posibilidades de desarrollo”.

Actualmente, el trabajo en equipo se ha convertido en una de las estrategias más usadas por las organizaciones para llevar a cabo los proyectos que cada área o la organización en general pretende desarrollar. Tal como lo afirman Lussier y Achua (2010), gracias al ejercicio cooperativo entre los miembros de un equipo se logran

²⁹ Cfr. Mendoza Austria, Flor de María, González Cano, Margarita, et al, *Problema de competitividad: la capacitación*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, disponible para su consulta en:
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema_de_competitividad.pdf

los resultados que sería imposible conseguir si se trabajara de forma aislada o independiente.³⁰

Asimismo, en el período comprendido entre 1990 y 1996, Cohen y Bailey (1997) identificaron cuatro tipos de equipo:

- Equipos de trabajo: corresponden a los equipos de producción y de servicio, por ejemplo, fomentar la independencia del trabajador tiene efectos tangibles en el rendimiento del equipo y, se concibe una mayor diversidad de conocimientos y habilidades.
- Equipos paralelos: son de asesoría y, están conformados por integrantes de diferentes áreas para solucionar problemas concretos.
- Equipos de proyecto: tienen una vida condicionada y poseen responsabilidades en relación con resultados precisos, por ejemplo, a diferencia de los equipos de trabajo, en éstos es fundamental que sus integrantes y, los procesos que se llevan a cabo dentro del mismo, sean determinados con base en la función del objetivo del proyecto.
- Equipos de gestión o dirección: incluyen equipos de negociación y acción que sistematizan la operación en términos de eficacia y estrategia. Sin embargo, se puede mencionar que éstos, en ocasiones, se enfocan más en mantener una buena relación entre los integrantes del equipo, en vez de centrarse en buscar métodos que sean óptimos para mejorar su desempeño.

La solución al problema de la capacitación debe considerar, además, los siguientes aspectos:

- Apegarse a las fechas de entrega de proyectos
- Poner límite a las metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.
- Trabajo en equipo

Finalmente, basta decir que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa los conocimientos y habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños

³⁰ Barbosa Ramírez, David, Contreras Torres, Françoise, Piñeros Espinosa, Rafael, *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectiva de desarrollo: Implicaciones para la organización actual*, Universidad del Rosario, 2016, disponible para su consulta en: <https://goo.gl/f74L61>

cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento de una nueva actividad, proceso o sistema.

Por lo tanto, en lo que se refiere a la capacitación se sugiere lo siguiente:

1. Detectar las necesidades de capacitación dentro de cada una de las áreas del Tribunal Electoral, prestando atención a aquéllas que desarrollen habilidades gerenciales en el personal tanto interno como temporal.
2. A partir de esa detección de necesidades elaborar la estrategia de capacitación que mejore la calidad productiva de cada una de las áreas, dando especial énfasis a las actividades sustantivas que se desarrollan en dichas áreas.
3. Programar las actividades de capacitación de acuerdo a un esquema que no afecte la producción en las áreas del Tribunal, incluso plantear la posibilidad de firmar convenios con diversas entidades académicas quienes facilitarían el acceso a plataformas educativas por internet.
4. Incentivar la participación de las y los empleados, así como incluir la difusión de la capacitación como una de las metas de la comunicación organizacional dentro del Tribunal.

Así, en lo que concierne a este apartado es posible concluir que, la práctica profesional permite que la interacción de las y los practicantes con el mundo laboral del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), genere aportaciones que se identifican como oportunidades de mejora al trabajo que este órgano jurisdiccional especializado realiza.

De forma particular, la sustentante del presente trabajo detectó tres oportunidades de mejora, a saber: a) uso excesivo de medios no formales de comunicación; b) liderazgo y toma de decisiones; y c) falta de personal capacitado.

a) El uso excesivo de medios no formales de comunicación hace referencia al uso de dispositivos como celulares que, si bien en la actualidad se consideran como una herramienta de trabajo, no son ajenos a la falta de claridad en el mensaje, falta de profesionalismo o en el peor de los casos “fugas” de información.

Ante esta situación, se plantea la implementación de una política que regule el uso de este tipo de medios de comunicación, garantice su adecuado uso para transmitir información y, además, se capacite al personal en materia de seguridad digital.

b) Liderazgo y toma de decisiones, en este apartado se describen los problemas que la falta de líderes en las organizaciones como el TEPJF, se generan. Siendo el principal el relacionado a la toma de decisiones.

Por lo anterior, se toman las enseñanzas del liderazgo organizacional que entidades como la *Organización Internacional de las Maderas Tropicales* han implementado para desarrollar las habilidades de liderazgo requeridas en el personal del Tribunal.

c) La falta de personal capacitado, impacta en la productividad de las organizaciones, ya que personal no apto se traduce en desorganización, incumplimiento en los plazos y deficiencias en la calidad de los proyectos.

De esta forma, se plantea un esquema de capacitación que de forma integral parta de la detección de necesidades, pase a la planeación y la difusión –como parte de la comunicación estratégica- entre el personal de dicha institución.

Conclusiones

En retrospectiva de todo lo vertido en el presente trabajo, las conclusiones finales señalan que, la comunicación y, sobre todo, la comunicación organizacional, son elementos de trascendencia en las instituciones públicas, porque permiten incluir elementos de planeación en las organizaciones.

Por otra parte, la aplicación de las prácticas profesionales puede ser considerada como la vinculación entre la academia y el mundo laboral, tomando en cuenta que se deben reforzar las áreas de oportunidad expuestas en este trabajo, para avanzar aún más en la implementación de los planes, metas y logros que el TEPJF pretende alcanzar.

Esto es así, porque aprovechar los recursos humanos con los que se cuenta y vincularlos con la “imagen y cultura” de la organización, permitirá que los valores de la institución se apliquen y se cumplan, posibilitando que la organización sea reconocida por los ciudadanos y, contrario a lo que sucede en mayor medida en los organismos del Poder Judicial en México, generar confianza en sus actuaciones.

Esta última cualidad es necesaria porque, al vivir en una sociedad democrática, las instituciones que se encargan de dirimir controversias deben contar, además, del respaldo constitucional y legal en sus actuaciones, con la legitimación otorgada por las y los ciudadanos.

Además, es necesario destacar la importancia de las prácticas profesionales, en palabras de Jiménez, Martínez, Rodríguez y Padilla, el vínculo universidad-comunidad se establece en el compromiso social de la primera en satisfacer la demanda de personas preparadas y capaces de enfrentar los problemas sociales que afectan a la segunda. En este sentido, las universidades han cambiado su mirada hacia la profesionalización de sus carreras y han establecido la importancia de formar personas no sólo con el conocimiento adecuado para entender la realidad

social sino también, capaces de enfrentarla y modificarla, para ello la importancia de formar a partir de la práctica.

Por lo tanto, las experiencias que obtengan las y los practicantes les permite un acercamiento de lo teórico a lo “real”, ya que tienen la oportunidad de conocer y poner en práctica los conocimientos adquiridos de acuerdo a las necesidades y requerimientos del entorno en donde se desenvuelven. (Jiménez, Martínez, Rodríguez & Padilla, 2014).

Es mediante las prácticas profesionales que se facilita la participación estudiantil en contextos dinámicos de aprendizaje caracterizados por el establecimiento de relaciones entre la institución formadora y otros sectores que representan el desarrollo profesional en distintas áreas de conocimiento. (Jiménez, Martínez y Rodríguez, 2014).

En el mismo sentido, es claro que las prácticas profesionales se insertan en el Plan Estratégico Institucional 2010-2016, mismas que se vinculan con las acciones de actualización, simplificación administrativa y mejora regulatoria de la Normativa Interna del Tribunal Electoral. Esto se aprecia en los *Lineamientos de la Coordinación de Recursos Humanos y Enlace Administrativo*, mismos que puntualizan lo siguiente:

- Las Unidades Administrativas incorporarán a las y los practicantes, respondiendo a las necesidades reales de trabajo, que permitan su participación en actividades relacionadas con su carrera y que contribuyan en la continuidad de los proyectos y trabajos que se llevan a cabo en cada una de las áreas de adscripción.

El primer acercamiento de la comunidad universitaria con las experiencias profesionales, los vincula, además, con una serie de valores necesarios en la vida laboral. Por ejemplo, dentro de las *Normas para el buen desempeño del Servicio*

Social en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, que, si bien no es obligatorio para las y los practicantes profesionales, menciona que se debe hacer uso de un lenguaje respetuoso durante su estancia en las instalaciones, conduciéndose con amabilidad y rectitud hacia sus compañeros y superiores, de tal forma que prevalezca la equidad de género y se elimine el trato discriminatorio.

Asimismo, otra de las ventajas de que el personal que labora en las instituciones se vincule a las mismas desde el servicio social o la práctica profesional, es que se fomenta la legitimidad de sus actuaciones, esto es así, porque sólo se contarían con personas que además de aportar conocimiento, crecen en experiencia y desarrollan un sentido de identidad.

Las actividades que se realizan en una institución como el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), en tiempos como los actuales, se traducen en una experiencia que refuerza el compromiso con la resolución de los conflictos electorales desde una óptica renovada en la que se hace uso del conocimiento académico, mismo que está en constante evolución.

Fuentes

Bibliográficas

Barbosa Ramírez, David, Contreras Torres, Francoise y Piñeros Espinosa, Rafael, *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectiva de desarrollo: Implicaciones para la organización actual*, 2ª ed., Colombia, Universidad del Rosario, 2016.

Enrique, Ana María, et al., *La planificación de la comunicación empresarial*, 1ª ed., Barcelona, Bellaterra, 2008.

González García, Manuel Jesús, *Habilidades directivas*, 2ª ed., España, INNOVA, 2006.

González Oropeza, Manuel, Cienfuegos Salgado, David, *Digesto Constitucional Mexicano*, Suprema Corte de Justicia de la Nación y Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2010-2015.

González Oropeza, Manuel, Otálora Malassis, Janine Madeline, Nguyen Huu, Dong, *La justicia electoral mexicana en el foro internacional. El TEPJF en la Comisión de Venecia, Tomo I*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

González Oropeza, Manuel, Otálora Malassis, Janine Madeline, Nguyen Huu, Dong, *Homenaje a Jean-Claude Colliard, Tomo II*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

González Oropeza, Manuel, Otálora Malassis, Janine Madeline, Nguyen Huu, Dong, Guevara Castro, Alberto, *Jean-Claude Colliard: profesor, constitucionalista, juez electoral y hombre honesto. Textos seleccionados, Tomo III*. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

González Oropeza, Manuel, Teja, Jesús F. de la, *Actas del Congreso Constituyente de Coahuila y Texas de 1824 a 1827: Primera Constitución Bilingüe*, Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, México, 2016.

Preciado Hoyos, Ángela y Guzmán Ramírez Haydée, *Usos y Prácticas de Comunicación Estratégica en las Organizaciones*, 1ª ed., Bogotá, Ecoe Ediciones, 2013.

Rebeil Corella, María Antonieta y RuízSandoval Reséndiz, Celia, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, 1ª ed., México, Plaza y Valdés, 1998.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 3ª ed., México, Pearson Educación, 2004.

Saló, Nuria, *Aprender a Comunicarse en las Organizaciones*, 1ª ed, España, 2005.

Scheinsohn, Daniel, *El Poder y la Acción a través de Comunicación Estratégica*, 1ª ed, Buenos Aires, Granica, 2011.

Simon, Herbert Alexander, *Models of Bounded Rationality*, 5ta ed., Estados Unidos, MIT Press, 1997.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, *Informe de Labores 2016-2017*, Ciudad de México, 2017.

Waissbluth, Mario e Inostroza, José, *Guía Metodológica para Análisis de Organizaciones*, Universidad de Chile, Chile, 2008.

Normativas

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, México.

Ley General del Sistema de Medios de Impugnación, 2018, México.

Hemerográficas

Cohen, S.G y Bailey, D.E., *What makes teams work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*, Journal of Management, vol. 23, núm. 3, 1997.

Mesográficas

Andrade Horacio, “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”, Netbiblo, España, 2005.

Canal de Youtube del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

Contreras H., “Comunicación Organizacional. Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ Grupo Santander”, 2012.

García Jiménez Jesús, “La comunicación interna”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España, 1998.

Guardia de Viggiano, Nisla Victoria, “Lenguaje y Comunicación”, Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, Costa Rica, 2009.

Jiménez Yañez, César Enrique, *et al*, “Aprender a Hacer: La importancia de las prácticas profesionales docentes”, REDALYC, 2014.

Mendoza Austria, Flor de María, González Cano, Margarita, et al, “Problema de competitividad: la capacitación”, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México, sin fecha.

Meza Lueza, Jesús, “Comunicación estratégica: Diseño de la identidad corporativa”, México, 2016.

Ochoa Maryalejandra, “Diseño de un plan de comunicación interna y reconocimiento del personal en una empresa de distribución de químicos”, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, 2013.

Ongallo, Carlos, “Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”, Dykinson, España, 2007.

Organización Internacional de las Maderas Tropicales, “Guía de Aprendizaje de Fortalecimiento Organizacional, Pucalipa, 2012.

Rabasa Gamboa, Emilio, “Las Reformas Constitucionales en materia Político-Electoral”, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Soriano L., Carlos, “El Diagnóstico de la Empresa”, Ediciones Díaz de Santos, S.A., España, 1995.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Autoridades electorales. Manual”, TEPJF-Centro de Capacitación Judicial Electoral, México, 1ª ed., 2016.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “¿Qué es el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación?”, TEPJF, México, 2014.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Anteproyecto del Programa Anual de Trabajo”, México, 2016.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Diagnóstico para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo del TEPJF”, México, 2013.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Informe de Labores 2016-2017”, TEPJF, México, 2017.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Juicio para la Protección de los derechos Político-Electorales del Ciudadano”, TEPJF-Centro de Capacitación Judicial Electoral, México.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Manual de Lineamientos de la Coordinación de Recursos Humanos y Enlace Administrativo”, México, 2012.

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, “Plan Estratégico Institucional 2010-2016”, México, Actualización Febrero 2016.

Vidales González, Carlos, “Semiótica y Teoría de la Comunicación”, Tomo II, CECYTE, N.L, 2011.

Vidales González, Carlos, “Semiótica y Teoría de la Comunicación”, Tomo I, CECYTE, N.L, 2010.

Videográficas

Página de Youtube del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2014, Diciembre 12). ExprésATE-TEPJF-Día Internacional de la Juventud.

Página de Youtube del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2014, Diciembre 12). Exprésate-TEP-JF-Libertad de Expresión.

Página de Youtube del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2015, Enero 16). Exprésate-TEP-JF- Consumismo irracional.

Página de Youtube del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. (2015, Enero 30). Exprésate-TEP-JF- El Amor en tiempos del Internet y Redes Sociales.

Otras

Instituto Nacional de Geografía e Informática, *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH)*, México, 2016.