

## VI. MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DEL TEPJF<sup>19</sup>

### a. *Justificación*

El Tribunal Electoral cuenta con un arreglo administrativo peculiar. En efecto, la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación deja la administración del Tribunal en manos de la Comisión del Consejo de la Judicatura Federal que, sin embargo, no forma parte de la estructura orgánica del Consejo. Esta Comisión está integrada por tres consejeros y dos magistrados del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación. Por otro lado, se ha construido un modelo de gobernanza en el que los magistrados están involucrados en la toma de decisiones administrativas: presupuesto, recursos humanos, recursos materiales, sistemas informáticos capacitación, divulgación, entre otras. En el modelo organización funcional actual, aunque la presidencia del Tribunal tiene amplias responsabilidades administrativas, los magistrados cuentan con diferentes grados de participación en la operación de cada una de las diversas coordinaciones y direcciones generales del Tribunal, lo cual complica innecesariamente la gestión administrativa.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> El documento base de esta propuesta fue preparado por Sergio López Ayllón. Retoma y sintetiza el diagnóstico y las propuestas contenidas en el documento “Diagnóstico integral para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional 2017-2020 del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación”, Centro de Investigación y Docencia Económicas para el TEPJF en agosto de 2017.

<sup>20</sup> En el mundo hay, *grosso modo*, tres grandes modelos de gobernanza para los tribunales. En el primero, la administración está concentrada en la presidencia. En el segundo, la administración está separada de las funciones administrativas que se concentran en un “CEO”. Esta función descansa en un secretario relator o secretario administrativo, que le responde a un consejo de gobierno o administración. En el tercero, la administración se reparte y comparte entre los

Junto con lo anterior, se observa que el TEPJF enfrenta elevadas y muy variables cargas de trabajo que, por la naturaleza de los procesos electorales, deben resolverse en tiempos muy cortos. Sin embargo, la administración no siempre reacciona de manera suficientemente ágil a las necesidades sustantivas de la institución. Se trata de una percepción generalizada en los actores internos del Tribunal (personal jurisdiccional y administrativo).

También se ha observado una desconexión en la comunicación entre las diferentes áreas de apoyo jurisdiccional y administrativo que entorpece la toma de decisiones y su ejecución. Las decisiones y la comunicación se dan de manera vertical, en el mejor de los casos, a través de la Secretaría Administrativa, pero en muchos casos directamente desde y hacia los diferentes magistrados, sin una comunicación integral y transversal. Esta situación provoca que las áreas de apoyo reciban instrucciones muchas veces encontradas o sin un objetivo institucional común, dispersando recursos del Tribunal y bloqueando la eficiencia y la eficacia.

El Tribunal Electoral cuenta con múltiples sistemas de información para distintos fines, estadísticos, turno, presupuestales, recursos humanos, entre otros; sin embargo, estos sistemas no se encuentran vinculados entre sí, ni son conocidos por las distintas áreas, por lo tanto, su uso y aprovechamiento se limita a un número limitado de funcionarios.

Desde el punto de vista normativo, existen 210 instrumentos normativos que regulan tanto la actividad jurisdiccional como la

---

juzgadores. Este tercer modelo, con una administración en la que participan todos los juzgadores, es emulado en el Tribunal Electoral y cuenta con semejanzas con lo que Mintzberg llama la *organización política*. Este tipo de diseño organizacional es el que, de acuerdo con el autor, cuenta con mayores desventajas para lograr una coordinación eficiente en favor de los resultados institucionales. Se describe como una organización en la que es muy fácil que los integrantes se vean inmersos en conflictos que separan a los individuos, propiciando posiciones antagónicas por interés más personal que institucional, a su vez, tiende a vulnerar la coordinación entre áreas y la celeridad en la toma de decisiones.

administrativa. Esta dispersión y la falta de actualización de la normatividad interna es problemática para la operación eficiente y clara del Tribunal.

En términos del desempeño y evaluación, existen múltiples atribuciones en diferentes áreas, como la presidencia, la Comisión de Administración, las presidencias de las salas regionales, la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional y la Dirección General de Recursos Humanos. Esta multiplicidad de atribuciones desconectadas no dejan claro el proceso que debe seguirse para la evaluación del desempeño de las áreas y los servidores públicos. Igualmente, no se cuenta con un procedimiento documentado que aclare la actuación de cada una de las áreas con atribuciones de evaluación o parámetros claros de cumplimiento de objetivos, tanto de las áreas y sus procesos como de los funcionarios públicos.

A nivel de macroprocesos y procesos, no se cuenta con un diseño y mapeo transversal de los flujos de información entre las diferentes áreas. Por el contrario, se producen silos de información aislados entre áreas y procesos, lo que provoca que la información se genere en las distintas áreas con una visión interna, sin tomar en consideración los objetivos institucionales transversales.

La falta de un diseño transversal y uniforme, provoca la carencia de sistemas informáticos con procesos transversales que contribuyan a hacer eficientes los propios procesos y el flujo de información al interior de los tres grupos de áreas (sustantivas, apoyo jurisdiccional y administrativas) y entre ellas. Se observa que existen múltiples sistemas informáticos cuyos usuarios están concentrados exclusivamente dentro de un área. Como los sistemas informáticos pertenecen a un área en particular, otras áreas no pueden consultar la información ahí contenida, por lo que no existe flujo de información eficiente entre los diferentes sistemas y áreas del Tribunal.

## b. *Propuestas*

Para atender los problemas identificados se proponen cinco líneas de acción con algunas acciones específicas:

- i) Evaluar y modificar el diseño organizacional para dividir nítidamente la labor jurisdiccional de la administrativa y racionalizar el esquema de administración interna. Sin modificar las funciones de la Comisión de Administración y de la presidencia, es imperativo modificar las prácticas y algunas normas para que las magistraturas se abstengan de participar directamente en la operación de las áreas de apoyo y administrativas.
- A partir de reformas reglamentarias, considerar la creación de una secretaría técnica de alto nivel que se encargue de coordinar, conducir y operar las áreas sustantivas de apoyo adscritas a la presidencia (como las de relaciones con instituciones nacionales e internacionales, Igualdad de derechos y paridad de género, documentación, asuntos jurídicos, transparencia, acceso a la información y protección de datos personales, jurisprudencia y comunicación social, con independencia de que se pudieran reestructurar y/o reducir). Dicha secretaría técnica sería independiente de la secretaría administrativa prevista legalmente como parte de la Comisión de Administración y que se encarga de conducir y operar el conjunto de la administración y las áreas de apoyo respectivas del Tribunal. El secretario técnico sería designado por la Sala Superior a propuesta del presidente del Tribunal, quien podría removerlo. La gestión y evaluación del Tribunal se debe orientar por un plan estratégico institucional multianual aprobado por la Sala Superior, así como en la creación del equivalente de un servicio civil de carrera (véase, *infra*,

el primer punto del numeral v de este apartado). Los magistrados deben intervenir sólo en las decisiones administrativas de carácter estratégico y en la supervisión general del desempeño administrativo del Tribunal con base en el plan estratégico institucional.

- Fortalecer la toma de decisiones estratégicas de forma colegiada por parte de las magistraturas electorales, manteniendo las decisiones operativas en la Secretaría Administrativa y la Secretaría Técnica.
- ii) Para mejorar la gestión del Tribunal, facilitar el acceso a la justicia, mejorar los flujos de información e incrementar la transparencia (datos abiertos), se debe incrementar el uso de tecnologías que mejoren la eficiencia de los procesos del Tribunal.
- Establecer un plan estratégico de tecnologías de la información con enfoque en transparencia, apertura y participación, considerando la actualización o desarrollo de los sistemas orientados hacia datos abiertos. Asimismo se debe asegurar la interoperabilidad y comunicación de todos los sistemas del Tribunal.
  - Impulsar la utilización del juicio en línea implementado por la Sala Superior, así como los mecanismos de comunicación procesal de manera automatizada, en los términos que se señalan en el numeral 7 del apartado II de este documento.
  - Integrar los sistemas de información con los que cuenta el Tribunal para tener un repositorio y control de la información institucional.
  - Generar un sistema de gestión integral para los procesos administrativos.
- iii) Actualizar y someter a un proceso de mejora regulatoria a la normativa interna, así como fortalecer el control in-

terno y actualizar los mecanismos de rendición de cuentas para todos los niveles y funcionarios públicos del Tribunal.

iv) Racionalizar el uso de los recursos del Tribunal

- Realizar un estudio que evalúe la oportunidad de reducir la estructura organizacional del tribunal, mediante un rediseño que promueva la eficiencia.
- Promover un rediseño institucional que promueva la eficiencia mediante el equilibrio de las cargas de trabajo dentro del Tribunal.

v) Profesionalizar y capacitar permanentemente al personal de apoyo y administrativo.

- Establecer un sistema equivalente a un servicio civil de carrera del Tribunal, con perfiles bien definidos y mecanismos orientados al ingreso, capacitación, evaluación, permanencia y retiro de personal administrativo, mediante procesos no discrecionales, en términos de lo expuesto en el apartado V de este documento.
- Mantener políticas de inclusión y transversalizar la perspectiva de género, en términos de lo expresado en el apartado IX de este documento.

La implementación de las anteriores propuestas requerirían la revisión de los artículos 6o., 8o., 9o., 13, 14, 16, 22, 29, 62, 63, 173, 189 a 193 y 207 a 210 del Reglamento Interno del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; el Acuerdo General de Administración del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; el Acuerdo General de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; el Manual de Procedimientos de la Unidad de Enlace y Transparencia; el Manual de Procedimientos para el Trámite de Solicitudes de Acceso a la Información; las Políticas Internas para la Gestión y el Tratamiento

to de los Datos Personales en Posesión del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación; el Programa de Protección de Datos Personales; los Lineamientos Técnicos Generales para la Publicación, Homologación y Estandarización de la Información de las Obligaciones Establecidas en el Título Quinto y en la Fracción IV del artículo 31 de la LGTAIP; las Políticas Generales en Materia de Tecnologías de la Información; los Lineamientos para la Presentación y Autorización de Propuestas de Reestructuración Organizacional, y el Manual de Procedimientos para la Presentación y Autorización de Propuestas de Reestructuración Organizacional.