ACTA DE SESIÓN PRIVADA DE LA SALA SUPERIOR DEL TRIBUNAL ELECTORAL DEL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN, CELEBRADA PARA ANALIZAR Y ACORDAR UN ASUNTO DE SU COMPETENCIA

En Ciudad de México, a las dieciséis horas con quince minutos del dieciséis de octubre de dos mil diecinueve, se reunieron en la sede de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, el Magistrado Presidente Felipe Alfredo Fuentes Barrera, las Magistradas Janine M. Otálora Malassis y Mónica Aralí Soto Fregoso, los Magistrados Felipe de la Mata Pizaña, Indalfer Infante Gonzales, Reyes Rodríguez Mondragón y José Luis Vargas Valdez. Asimismo, estuvo presente la Secretaria General de Acuerdos, Berenice García Huante, quien autoriza y da fe.

Verificado el quórum legal, el Magistrado Presidente de este órgano jurisdiccional inicia la sesión y somete a consideración de las Magistradas y los Magistrados la propuesta de renovación de la imagen pública institucional del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación realizada por el Comité de Comunicación Social de este órgano jurisdiccional.

Respecto al punto, se señaló que en congruencia con las estrategias adoptadas por el Poder Judicial de la Federación para atender la necesidad de comunicar de una forma más clara, más sencilla y más cercana a la gente y, considerando, además, las adecuaciones a la imagen institucional del Consejo de la Judicatura Federal, así como el reciente cambio de imagen del Canal Judicial, con la creación de Justicia TV.

Para dar contenido al eje de trabajo de la actual presidencia de "Continuar y Fortalecer la política de Tribunal Abierto" se recordó que resulta fundamental tomar en cuenta el estudio de opinión pública presentado por la Dirección General de Comunicación Social para conocer la percepción de la imagen institucional del Tribunal. Se dijo, que de este estudio se desprende claramente que la ciudadanía no aprecia elementos de autoridad en los logotipos de las instituciones, sino que buscan símbolos más perceptibles e identificables.

A partir de esa idea, la magistrada Soto Fregoso sugirió que se empleara la perspectiva de género para desarrollar la idea de un slogan, y propuso cambiar Justicia electoral, justicia para todos, por Justicia electoral, justicia incluyente.

En uso de la voz, la Magistrada Janine M. Otálora Malassis y el Magistrado Reyes Rodríguez Mondragón se manifestaron en contra la propuesta, anunciando la emisión de votos particulares, los cuales se anexan a la presente acta.

Después de un intercambio de opiniones entre las magistradas y magistrados integrantes del Pleno, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 189, fracción XIX, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación y 10, fracción XVIII, del Reglamento Interno del Tribunal Electoral, las Magistradas y los Magistrados **aprobaron, por mayoría de cinco votos,** con el voto en contra de la Magistrada Janine M. Otálora Malassis y el Magistrado Reyes Rodríguez Mondragón, la propuesta de renovación de la imagen pública institucional.

Se anexa a la presente acta el "Proyecto de punto de acuerdo para renovar la imagen pública Institucional del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación" presentado por el Director General de Comunicación Social, así como el "Análisis de opinión pública, percepción de la imagen del TEPJF", y la "Identificación de los elementos de identidad, para estrategia de posicionamiento".

En atención a que quedó aprobado el punto, se instruyó a la Dirección General de Comunicación Social y a la Dirección General de Asuntos Jurídicos, para que realicen la propuesta de Acuerdo General correspondiente, en el que se establezca el procedimiento que se deberá seguir para llevar a cabo la renovación de la imagen pública institucional.

Desahogado el asunto que motivó la sesión privada, a las dieciséis horas con treinta minutos del día de la fecha, se declara concluida.

En cumplimiento de lo previsto en los artículos 201, fracción II, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, y 20, fracciones I y III, del Reglamento Interno del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, se elabora la presente acta. Para los efectos legales, firman las Magistradas y los Magistrados de la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, ante la Secretaria General de Acuerdos.

MAGISTRADO PRESIDENTE

FELIPE ALFREDO FUENTES BARRERA

MAGISTRADO	**MAGISTRADO**
FELIPE DE LA MATA PIZAÑA	**INDALFER INFANTE GONZALES**
MAGISTRADA	**MAGISTRADO**
JANINE M. OTÁLORA MALASSIS	**REYES RODRÍGUEZ MONDRAGÓN**
MAGISTRADA	**MAGISTRADO**
MÓNICA ARALÍ SOTO FREGOSO	**JOSÉ LUIS VARGAS VALDEZ**

SECRETARIA GENERAL DE ACUERDOS

BERENICE GARCÍA HUANTE

Voto particular que formula el magistrado Reyes Rodríguez Mondragón sobre el "Punto de acuerdo para renovar la imagen pública institucional del TEPJF"[1]

De manera respetuosa, emito el siguiente voto particular porque no comparto la propuesta del "Punto de acuerdo para renovar la imagen pública institucional del TEPJF".

Este "Punto de acuerdo" pretende mejorar la percepción del tribunal y comunicar sobre la misión que tiene de protección, defensa de abusos, paz social y cultura cívica, mediante una propuesta para modificar tanto el logotipo como el eslogan de la institución (imagen institucional).

Coincido en que es necesario modificar la percepción que tiene la ciudadanía sobre el tribunal; sin embargo, considero que esto no se logra con un cambio de imagen, sino con la implementación de políticas públicas que comuniquen un trabajo austero, transparente, eficiente y con rendición de cuentas claras. Los tres argumentos para sostener mi disenso son los siguientes:

1. El cambio de la imagen institucional no mejorará –en automático– la confianza en el TEPJF, en cambio, sí puede afectar el reconocimiento actual de la institución.
2. Es necesaria la defensa de la imagen institucional para proteger la trayectoria de las instituciones que mantienen la misma visión.
3. Una nueva inversión en imagen no se alinea con la política de austeridad; financiarla implicaría incurrir en un gasto que ya se había realizado.

A continuación, desarrollo estos argumentos:

1. El cambio de la imagen institucional no mejorará necesariamente ni en automático la confianza en el TEPJF

En los últimos meses se realizaron distintos estudios[2] con el objetivo de medir la percepción de la ciudadanía con respecto al tribunal. Los principales hallazgos de estos análisis indican que casi el 70 % de los encuestados tienen una percepción negativa de la institución.

---

[1] Colaboraron en la elaboración de ese voto: Oscar Blanco González, Alberto Deaquino Reyes, Daniela Gómez Ocampo, Edgar García Maldonado y Víctor Manuel Parra García.

[2] Planning Quant (2019): "Análisis de opinión pública sobre percepción de imagen del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación", Dirección General de Comunicación Social, TEPJF.

De acuerdo con el Latinobarómetro de 2018, el 68 % de la ciudadanía desconfía del TEPJF[3]. Además, el estudio de la opinión pública arrojó que el 70 % de la muestra opina que el tribunal no es transparente, no rinde cuentas, no brinda certeza a los comicios, ni protege los derechos político-electorales de las partes[4].

Este descontento con la institución se replica en los usuarios de las redes sociales, ya que el 71 % de la muestra del estudio[5] consideró que el TEPJF no fue transparente con respecto a la información que generó sobre las candidaturas y los partidos en las elecciones de 2018.

Los resultados de los estudios coinciden: la percepción sobre el TEPJF es negativa. Es por este motivo por el cual estoy convencido que este tribunal debe adoptar prácticas y políticas públicas encaminadas a revertir estos hallazgos; sin embargo, considero que dichas medidas no se pueden resumir en un cambio en el logotipo y el eslogan institucionales. Una modificación en la imagen puede confundir a las personas en las que ya se había posicionado la "marca", en vez de incidir positivamente en la percepción que tienen sobre la institución.

Es más, el estudio demuestra que el 71 % de los encuestados conoce o ha escuchado hablar del TEPJF, esto significa que siete de cada diez personas tienen un *Brand Recall* o reconocen el posicionamiento de la institución; situación que implica un amplio conocimiento de los ciudadanos sobre la misma.

Algunos estudiosos especializados en el posicionamiento de marcas consideran que un cambio drástico en el logotipo "puede ser contraproducente", porque se deja de lado "el valor de inversión recorrido de una marca"[6]. De ahí que un cambio aislado en la imagen de una institución no coadyuve en automático a consolidarla, por lo tanto, se infiere que el cambio de imagen propuesto no traerá como consecuencia que la ciudadanía se identifique, dialogue, confíe y se sienta plenamente representada.

2. Es necesaria la defensa de la imagen institucional para proteger la trayectoria de las instituciones que mantienen la misma visión

---

[3] Corporación Latinobarómetro (2018): *Informe 2018*, Banco de datos en línea, Santiago de Chile, 2018.
[4] Planning Quant (2019), *op. cit.*

[5] Cultura Colectiva, (2018): "Escucha Digital abierta", México. El TEPJF contrató a Cultura Colectiva, un *"newsletter"* o medio en el que convergen las manifestaciones del arte y la cultura a través de artículos y contenido relevante. Actualmente, tiene 23.5 millones de seguidores en Facebook; esta audiencia le permitió realizar un análisis para entender el comportamiento, alcance y preferencias de los usuarios con base en las interacciones que tuvieron lugar en los ejercicios que propusieron para medir la percepción.
[6] El Tiempo (2007), "Cambio de apariencia", disponible en: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3607584.

Según la propuesta del "Punto de acuerdo", el propósito del cambio de imagen obedece a una pretensión de "romper con el pasado". Considero que esta idea atenta en contra del desarrollo institucional y pierde de vista el hecho de que los órganos del poder judicial no están diseñados para cambiar en función de las distintas coyunturas.

2.1 Importancia del desarrollo institucional

En los regímenes democráticos, el principio de institucionalidad busca desvincular los servicios y funciones propias de la gestión pública de la figura de un gobierno temporal[7].

En un Estado constitucional democrático, la institucionalidad de los órganos jurisdiccionales le permite a la ciudadanía tener la certeza y la seguridad de que, con independencia de diversos factores contextuales, particularmente políticos, la tutela jurisdiccional de sus derechos y libertades públicas no se verá afectada.

En ese sentido, un adecuado desarrollo institucional supone confianza por parte de la ciudadanía. En este punto coincido con la propuesta que se nos presenta, ya que, efectivamente, el resultado de estos estudios refleja que el TEPJF enfrenta el reto de la desconfianza pública.

No obstante, considero que tanto la legitimación del TEPJF como su confiabilidad se construyen mediante el cumplimiento del objetivo institucional para el cual fue creado, es decir como máxima autoridad en la materia (al margen del control abstracto a cargo de la SCJN) y órgano especializado del Poder Judicial de la Federación; de ese modo, con la impartición de justicia constitucional electoral, su misión se mantendrá estable a través del tiempo, lo que no se logra mediante cambios de imagen.

La misión y los objetivos del tribunal son los mismos que justificaron su creación en 1996. Por lo tanto, estimo que es necesario analizar detenidamente, si la implementación de este cambio abonaría a la credibilidad del TEPJF como institución, antes de llevarlo a cabo.

Considero que una nueva imagen generaría un cambio en la percepción que la ciudadanía tiene del tribunal, lo que se traduciría en un riesgo de inestabilidad. Esto es así puesto que, al no existir razones estructurales para un cambio de imagen, la ciudadanía esperaría una modificación de fondo que lo justifique. Estimo que la adopción de una nueva imagen solo sería razonable en un contexto de cambios estructurales y sustanciales de la institución.

---

[7] Uvalle Berrones, Ricardo (2002): "Los fundamentos institucionales de la gestión pública", Portugal, disponible en: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043511.pdf

2.2 Los órganos del poder judicial no están diseñados para cambiar en distintas coyunturas

Además de la afectación al desarrollo institucional, considero que el TEPJF, al ser un órgano del Poder Judicial, no está diseñado para cambiar conforme a las coyunturas, porque hacerlo iría en contra de su propia naturaleza.

El Tribunal Electoral es un órgano jurisdiccional de constitucionalidad con un rol específico: garantizar el cumplimiento de la Constitución en la materia, por lo que la estabilidad y conocimiento público son elementos centrales para su consolidación como institución.

Es así como el propio diseño institucional del TEPJF está concebido para brindar certidumbre a los ciudadanos a lo largo del tiempo, si se entiende a las instituciones como un conjunto de comportamientos regulares y predecibles[8]. Por lo tanto, es de esperar que las reglas que ofrecen estabilidad a las instituciones perduren en el tiempo a pesar de la rotación de funcionarios o de cambios en su integración.

Las propias particularidades del tribunal garantizan su autoridad e independencia, como lo son los nombramientos escalonados, una duración más larga del periodo de los magistrados comparada con otros encargos públicos, y la designación de los magistrados por otros poderes públicos. Este diseño institucional demuestra que los valores que protege el tribunal no se encuentran en simetría con los proyectos de instituciones que están sujetas a los ciclos electorales. De ahí que la estabilidad y conocimiento público sean elementos centrales en el proceso de construcción de instituciones como ésta.

Del análisis, se desprende que la existencia de las instituciones públicas depende en gran medida, como lo señala Heclo, de la confianza de los ciudadanos[9]. Su funcionalidad está asociada a la concepción que tiene la ciudadanía sobre cómo resuelve los conflictos inherentes a la "vida" en comunidad. De ahí la importancia del TEPJF, desde su fundación, para dar certidumbre y confianza a los procesos electorales.

3. Una nueva inversión en imagen no se alinea con la política de austeridad; financiarla implicaría incurrir en un gasto que ya se había realizado

La propuesta de renovación de la imagen del TEPJF pretende formular una identidad institucional "cercana a las y los jóvenes, que aspira a fortalecer un

[8] March, J., & Olsen, J. (2006): "Elaborating the New Institutionalism" en R. Rhodes, S. Binder, & B. Rockman, *The Oxford Handbook of Political Institutions*, Oxford University Press, págs.. 3-22.
[9] Heclo, Hugh (2010): *Pensar institucionalmente*, Madrid, Paidós, pág. 280.

modelo de tribunal abierto, el cual se muestre transparente, incluyente e integrado a una cultura moderna de derechos humanos"[10].

No obstante, considero que, al momento, no se ha realizado una evaluación objetiva de los beneficios y costos asociados que se obtendrían con la modificación del logotipo y eslogan del tribunal.

3.1 Consideraciones sobre el cambio de imagen

El cambio de imagen, independientemente de estar relacionada con un tribunal u otro tipo de organización, se puede implementar en distintos niveles; es decir, con una modificación de una actividad específica, de un área, o como en el caso, de toda una institución[11].

En este sentido, algunas empresas o instituciones optan por cambiar de imagen para dar a conocer modificaciones sustanciales; por ejemplo, en el ámbito público se puede transformar la imagen cuando se realiza una reingeniería institucional o en señal de una nueva atribución. En la evolución de este tribunal, el cambio de imagen más importante se realizó con la incorporación del Tribunal Electoral al Poder Judicial de la Federación, ya que implicó una transformación en su denominación y por lo tanto en las siglas respectivas con que se identifica, es decir de TRIFE a TEPJF.

El "Punto de acuerdo" concluye que existe un "modelo distante, ajeno y elitista de justicia electoral". Partiendo de este diagnóstico se propone cambiar la imagen institucional con el objetivo de tener:

- "Un tribunal con el que todas y todos nos podamos identificar, dialogar, confiar y sentir plenamente representados, un tribunal actual y moderno, abierto y dispuesto a proteger y fomentar en todo momento el conocimiento de los derecho político-electorales de las y los ciudadanos".

- En este contexto, la Dirección de Imagen Institucional de la Dirección General de Comunicación Social formuló cinco propuestas de un "nuevo logotipo" y eslogan dirigido a las "audiencias a las que se desea impactar".

---

[10] Dirección General de Comunicación Social del TEPJF (2019), "Punto de acuerdo para renovar la imagen pública institucional del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación".
[11] Abdulaziz Alshebil, Saleh, "CONSUMER PERCEPTIONS OF REBRANDING: THE CASE OF LOGO CHANGES", University of Texas, págs. 5-6.

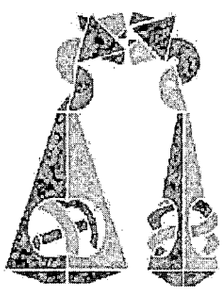
Con base en la información que arrojan los estudios y los cinco posibles logotipos, el "Punto de acuerdo" propone que el nuevo logotipo responda a una semántica en torno a la protección, la defensa de los abusos, la paz social y la cultura cívica.

Sin embargo, estos cambios también significan un riesgo en cuestión de imagen, ya que estas modificaciones responden a situaciones extraordinarias de la vida institucional. Ante otros casos, la doctrina en general[12] ha llegado al consenso de que los cambios de logo no son recomendables, si se persiguen fines inmediatos y de corto plazo.

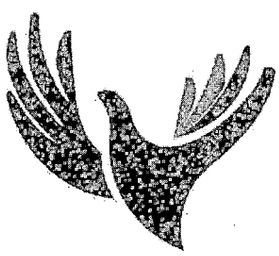
Para un cambio de imagen exitoso es necesario que se cumplan las siguientes condiciones: (1) que la población objetivo pueda observar que se están realizando cambios sustanciales que acompañan a la nueva imagen institucional, y (2) que los cambios al logo sean lo suficientemente pequeños que permitan vincular el nuevo logo con la marca. En el caso, no se dan tales condiciones.

Respecto de los puntos anteriores, considero que la propuesta no evalúa los esfuerzos necesarios para que la ciudadanía en general pueda conocer de este cambio. Profundizaré en este punto más adelante.

Asimismo, opino que los logos no guardan un nivel de vinculación suficiente para que la ciudadanía pueda identificar que se trata de la misma institución, para ejemplificar este punto expongo el logo actual y la nueva propuesta de logo:



TRIBUNAL ELECTORAL
del Poder Judicial de la Federación



TRIBUNAL
ELECTORAL
DEL PODER JUDICIAL
DE LA FEDERACIÓN

[12] Según Saleh Abdulaziz Alshebil en "Consumer Perceptions of Rebranding: the case of logo changes" entre otros autores Howe, Horsky, Karbhari Lee y Cooper han compartido esta aseveración.

De una comparación a simple vista del nuevo logotipo se advierte que es totalmente diferente en color, símbolos y formas; el nuevo es una águila-paloma-manos de color azul violeta que no guarda ninguna similitud con el actual, de manera que se trata de un cambio radical que no le permitirá a la sociedad vincular el nuevo logotipo con el posicionamiento histórico del Tribunal Electoral. De esta manera, un observador imparcial no podría concluir que el nuevo logo representa a la misma institución.

En conclusión, considero que la propuesta no cuenta con los elementos necesarios para ser aprobada, dado que:

i) No existe un cambio estructural o sustancial que justifique un cambio en la imagen del TEPJF como institución.

ii) Por la distribución de competencias establecidas a nivel constitucional y legal, el TEPJF no podría modificar la manera en que opera a un nivel que la población pudiera visualizarlo; y,

iii) Los cambios propuestos en el logo son de tal magnitud que no permiten que la población pueda asociarlo con el conocimiento que ya tiene del tribunal.

Es por estas consideraciones que estimo que **no hay razones de peso institucionales** para cambiar la imagen del logotipo en este momento.

3.2 Costos del cambio de logo

Además de que hay un riesgo de posicionamiento institucional, la propuesta no contempla los costos colaterales que involucraría la implementación de este cambio de imagen, tanto materiales como no materiales.

3.2.1 Costos materiales

Hasta el momento, el tribunal, como se indica en el "Proyecto de acuerdo para renovar la imagen institucional del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación", ha gastado $670,256.21 (seiscientos setenta mil doscientos cincuenta y seis pesos con 21/100 m.n.) divididos en dos rubros: 1) Servicio de análisis de opinión pública sobre la percepción de imagen del TEPJF con un costo de $342,670.00 (trescientos cuarenta y dos mil seiscientos setenta pesos con 00/100 m.n.) y 2) Servicio especializado para la identificación de los

elementos de identidad que permitan definir la estrategia de posicionamiento institucional para el TEPJF con un costo de $327,586.21 (trescientos veintisiete mil quinientos ochenta y seis con 21/100 m.n.), en el proceso de elaboración de las propuestas para la nueva imagen.

Además, la propuesta no contempla los costos subsecuentes para implementar el cambio de imagen. Es decir, la inversión relacionada con el posicionamiento de una nueva imagen, como lo son la campaña de publicidad, la reinversión en papelería membretada, considerando los inventarios en bodega, la eliminación de los logotipos viejos de las instalaciones y su sustitución por los nuevos. Este proceso, además de costoso, implica la inversión de tiempo y de personal.

Asimismo, es necesario contabilizar la inversión que ha realizado el TEPJF para consolidar el logo e imagen actual; por ejemplo, la imagen con la que actualmente se identifica al TEPJF se adoptó hace casi una década como parte de las acciones de celebración del Bicentenario del inicio de la Independencia y del Centenario del inicio de la Revolución Mexicana. Con este propósito, se creó una escultura monumental con un costo de $6,300,000 (seis millones trescientos mil pesos 007100 m.n.) que identificaría al Tribunal y al Poder Judicial de la Federación bajo una lógica de fortalecimiento del Estado de derecho.

Estas medidas serían necesarias, ya que, en primer lugar, si no se difunde la nueva imagen institucional, no tendría sentido realizar el cambio. En segundo, un reposicionamiento del tribunal implicaría una inversión considerable en campañas de comunicación y difusión, lo que distraería recursos en un contexto de austeridad presupuestal.

3.2.2 Costos no materiales

A su vez, considero que existe una serie de costos no cuantificables en dinero relacionados con el cambio de imagen que no están contemplados en la propuesta.

En primer lugar, la propuesta no considera el nivel de identificación y posicionamiento que actualmente tiene la población con el logo del tribunal.

Para Tarsitano y Navacisnk el vínculo que se establece entre la marca y los consumidores trasciende a los atributos del producto y, además, el logo contempla aspectos culturales y emocionales[13]. Para los estudiosos del *marketing* como Pinho, la construcción de un capital de marca o *brand equity* se

[13] Tarsitano y Navacinsk (2004): "Marca: patrimonio de las empresas y diferencias de sus productos", *Comunicación y Sociedad*, S.D.G., núm. 4, págs.55-72.

refiere a "un conjunto organizado de valores, sentimientos y percepciones que están conectados con la marca, revistiéndola un sentido de valor que va más allá de los beneficios asociados a una marca determinada"[14].

Por lo tanto, también se generaría un costo no material considerable al sacrificar el **reconocimiento de la marca**[15], mismo que se ha formado a través del trabajo constante de este tribunal desde que se aprobó la imagen anterior. En el mismo estudio de opinión pública[16] se reconoce lo valioso que es para la institución la narrativa institucional asociada a su desempeño.

En segundo lugar, dado que el logotipo es uno de los elementos que conforman la marca del tribunal (logo, nombre y eslogan) modificarlo tiene un impacto directo en el valor de la marca. Este aspecto es especialmente relevante, ya que, en el caso del TEPJF, su valor se relaciona directamente con el nivel de legitimación que se presenta ante la sociedad. No obstante, en el estudio de opinión pública[17], los usuarios no se pronunciaron directamente sobre el logotipo actual del tribunal, por lo tanto, no se infiere que estén en desacuerdo con el mismo.

Algunos estudiosos sobre *marketing* como Tellez y Queiroz, acerca del valor de una marca, indican que ésta se adquiere a lo largo del tiempo y procede de la propia marca, es decir, se trata de "un proceso dinámico que se produce mediante las asociaciones que las personas hacen y las expectativas que tienen sobre la empresa y sus beneficios"[18].

A manera de ejemplo, durante las elecciones presidenciales del año 2000, se cuestionaron diversas decisiones del TEPJF, por el poco reconocimiento que tenía como institución derivado de su corta existencia y de que, en ese momento, sufrió un cambio de nombre que evitó que se formara un vínculo con la sociedad[19].

Por lo anterior, considero que se generarían costos y riesgos reales que no se justifican, frente a los beneficios hipotéticos de "distanciarse de prácticas inoperantes en una sociedad que demanda ser reconocida por su institución" que, a juicio de la propuesta, se obtendrían.

---

[14] Pinho, J.B. (1996): *El poder de las marcas*, Summus Editorial SP, São Paulo, pág.189.
[15] Entendido como el estímulo y reconocimiento que tiene la población ante una marca. P. Shanton (2003) "Note on Measuring Brand Awareness, Brand image, Brand Equity and Brand Value", INSEAD.
[16] Planning Quant (2019), *op. cit.*
[17] *Idem.*
[18] Telles, Renato y Manoel Queiroz, Maciel (2013): "Posicionamiento de una marca", en *Revista Científica Hermes,* n. 8, pág.189.
[19] Corrochano, David H. y Díaz S., Héctor (2001): *Desempeño e identidad institucional. El Tribunal Electoral en la alternancia del 2000*, FLACSO México, México.

Por estas razones concluyo que la institución debe impulsar una política pública de justicia abierta que comunique una labor jurisdiccional clara, transparente, eficaz y austera. Además, debe fomentar la participación ciudadana y profundizar la colaboración con distintos organismos de la sociedad civil y de la academia. Es decir, el tribunal sí debe construir una política pública para modificar la percepción de la ciudadanía, pero ésta debe estar anclada en una estrategia sustancial de políticas judiciales y administrativas basadas en un modelo de justicia abierta con austeridad y una eficaz rendición de cuentas.

Atentamente

Magistrado Reyes Rodríguez Mondragón

POSTURA DE LA MAGISTRADA JANINE M. OTÁLORA MALASSIS RESPECTO DEL PUNTO DE ACUERDO "PROPUESTA DE RENOVACIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA INSTITUCIONAL DEL TRIBUNAL ELECTORAL DEL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN"

Me permito desarrollar las razones por las cuales **DIFIERO** de la solución propuesta por la Dirección General de Comunicación Social (DGCS) en el Punto para Acuerdo al rubro citado, que me conducen a emitir la presente postura.

ANTECEDENTE

En el punto de acuerdo, la DGCS sometió a consideración del Pleno una propuesta de proyecto de nueva identidad del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF).

El objetivo es "un proyecto de nueva identidad que rompe y aprende del pasado, reflejando al Tribunal Electoral como una institución cercana a las y los jóvenes, que aspiran a fortalecer un modelo de Tribunal Abierto, el cual se muestre transparente,

incluyente e integrado a una cultura moderna de derechos humanos y de justicia abierta"[20].

Para lograr esto, el proyecto propone "un cambio de imagen que genere un distanciamiento de prácticas gubernamentales inoperantes en una sociedad que demanda ser reconocida por sus instituciones"[21], y señala que esto se logrará modificando la imagen institucional del TEPJF; es decir, modificando el logotipo y eslogan de la institución.

ANALISIS

La estabilidad de las instituciones depende, entre otros elementos, de su imagen, la cual se va forjando a través de la función para la que fueron creadas. En el caso, el TEPJF es un Tribunal Constitucional especializado en la materia electoral como lo señala la Constitución Federal (artículo 99) que efectivamente depende del Poder Judicial de la Federación, pero es autónomo en sus decisiones por mandato constitucional.

Es ahora más que nunca que la imagen de nuestras instituciones representa un pilar fundamental en su estabilidad. Es a través de la opinión pública que se puede proyectar como una institución sólida y confiable para la ciudadanía o no, pues de ello depende que se sienta informada, integrada e identificada con la institución.

No podemos centrarnos en la función propia del TEPJF sino en la utilidad pública que representa la misma.[22] Más allá de su eficiencia y eficacia, su imagen parte de la misma opinión pública, es decir, de la apreciación por parte de la ciudadanía, así como de su reconocimiento, estabilidad y por supuesto, legitimidad.

---

[20] *Objetivo.* Propuesta de renovación de imagen. Documento elaborado por la Dirección General de Comunicación Social del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

[21] *Ibid. Renovación de imagen.*

[22] Cruz-Suárez, A., Prado Roman, C., & Díez Martín, F. (2014). Por qué se institucionalizan las organizaciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 23*, 22-30. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683813000395

De lo contrario, ni el órgano más eficaz en su función podría alcanzar el apoyo colectivo y, su desaprobación por parte de la sociedad a quién dirige su actuar, evidentemente menoscaba su legitimidad. Es por ello, que no sólo se debe trabajar en conservar la confianza, sino que se deben tomar las acciones necesarias para protegerla e incentivarla.

Como señala López Noriega, un tribunal construye su legitimidad cuando sus decisiones se encuentran respaldadas por una cadena argumentativa sólida, con una narrativa coherente y clara y, que no esté basada en caprichos, tráfico de influencias o decisionismo. Esto, con independencia del sentido de estas decisiones.[23]

En ese sentido, la imagen de las instituciones de justicia depende de cualidades que deben privilegiarse en todo momento como el debido proceso y la imparcialidad, además de proporcionar justicia individualizada y equitativa, a la vez que se resuelven los casos de forma oportuna, sin dejar de cuidar los recursos públicos destinados para ello.

De acuerdo con los resultados obtenidos por el Diagnóstico en los que se sostiene la propuesta del área DGCS, se advierte que la percepción que tiene la ciudadanía sobre el TEPJF es negativa. En este sentido, queda claro que el TEPJF está llamado a renovarse y explorar modelos que se enfoquen a constituirse como una institución cercana a la ciudadanía y que promueva sociedades más inclusivas e igualitarias[24].

No obstante, se considera que la propuesta de modificar el logotipo institucional no representa la vía idónea que esta institución puede ofrecer para superar los cuestionamientos expuestos sobre su independencia e imparcialidad en los últimos años. Ni tampoco

[23] López Noriega, S., La Suprema Corte mexicana y la construcción de su legitimidad, en *Revista Juez. Cuadernos de investigación*, No. 4, 2016, Tirant lo Blanch, pp. 51-88.
[24] Véase Naser, A. Ramírez Alujas, A., *Plan de gobierno abierto. Una hora de ruta para los Gobiernos de la región.* Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36665/4/S1700687_es.pdf (Consultado el 15 de octubre de 2019).

demuestra que ello conduzca de manera eficaz a un cambio de percepción de esta institución.

La imagen gráfica, el logo, de una institución, pertenece a ella y se va inscribiendo en la sociedad a lo largo de los años. La visión, el concepto que tiene la ciudadanía de una institución proviene exclusivamente del actuar de sus integrantes. Por ello, si se busca fortalecer la institución, existen rutas más efectivas y probadas para hacerlo,[25] las cuales van más allá del mero acto de modificar el logotipo institucional. Así, la falta de evidencia que demuestre un nexo causal entre la modificación de la marca y la percepción de la ciudadanía de una corte, en lo personal, es motivo suficiente para evitar incurrir en un gasto innecesario y desproporcionado para con el objetivo que persigue.

Estoy cierta de que este tribunal debe transitar hacia un modelo digital, abierto e incluyente. Para ello, se debe optar por mejorar y fortalecer la ruta que el TEPJF ha seguido para acercarse a la ciudadanía a partir del uso de herramientas basadas en la tecnología que permiten optimizar los procesos judiciales y procesales, el acceso a información sobre los derechos político - electorales de la ciudadanía y la capacidad de hacerlos valer.

Finalmente, la percepción de estabilidad del TEPJF debe ir aparejada de la continuidad de nuestra identidad institucional. Los cambios de la imagen, del logo, del Tribunal en cada cambio en su Presidencia no abona a su estabilidad, ni a su fortaleza. Esto, en tanto que el modificar nuestra imagen reflejaría, hasta cierto punto, un distanciamiento de la misión, objetivos y principios que a lo largo de la historia ha construido este tribunal constitucional.

> *La institución se adapta y cambia, pero eso no excluye que además sea estable y confiable, pues las instituciones disponen de normas de comportamiento conocidas y aprobadas con transparencia, teniendo en cuenta las partes interesadas.*[26]

---

[25] Pou, F. (2017). Constitutional change and the Supreme Court institutional architecture: Decisional indeterminacy as an obstacle to legitimacy, en *Judicial Politics in Mexico. The Supreme Court and the Transition to Democracy* (1a ed.). New York: Routledge.
[26] *Op. Cit.3*

CONCLUSION

Con base en las razones expuestas es que **NO ACOMPAÑO** la propuesta presentada a este Pleno, al considerar que no es la vía para alcanzar el objetivo propuesto de fortalecer al TEPJF. Por el contrario, ello podría menoscabar el prestigio alcanzado por la institución y que históricamente le ha posicionado tanto a nivel nacional como internacional.

MAGISTRADA

JANINE M. OTÁLORA MALASSIS

ACTARI.152.19
ECM