INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

ACUERDO del Consejo General del Instituto Federal Electoral por el que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2012-2015, como componente estratégico del modelo integral de planeación institucional.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Instituto Federal Electoral.- Consejo General.- CG229/2011.

ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL POR EL QUE APRUEBA EL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2012-2015, COMO COMPONENTE ESTRATEGICO DEL MODELO INTEGRAL DE PLANEACION INSTITUCIONAL.

ANTECEDENTES

1. El 29 de enero de 2010, en sesión ordinaria el Consejo General del Instituto aprobó el Acuerdo CG02/2010 mediante el cual se creó la Unidad Técnica de Planeación, como Unidad Técnica Especializada adscrita a la Secretaría Ejecutiva del Instituto.
2. El 30 de junio de 2010, en sesión ordinaria el Consejo General, mediante Acuerdo CG218/2010 aprobó las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el ejercicio 2011.
3. El 21 de julio de 2010, en sesión ordinaria el Consejo General mediante Acuerdo CG265/2010 reformó el Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, a fin de incluir en él a la Unidad Técnica de Planeación.
4. El 13 de diciembre de 2010, en sesión extraordinaria el Consejo General mediante Acuerdo CG420/2010 aprobó el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.
5. El 25 de mayo de 2011, en sesión extraordinaria el Consejo General mediante Acuerdo CG173/2011 aprobó el Modelo Integral de Planeación Institucional.
6. El 23 de junio de 2011, en sesión extraordinaria el Consejo General mediante Acuerdo CG186/2011 aprobó las Políticas y Programas Generales del Instituto Federal Electoral para el ejercicio 2012, y su alineación al Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

CONSIDERANDO

I. Que el artículo 41 párrafo segundo, Base V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que el Instituto Federal Electoral es un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo, los Partidos Políticos Nacionales y los ciudadanos, que tiene la función estatal de organizar las elecciones federales, y en el ejercicio de esta función se rige bajo los principios rectores de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

II. Que el artículo 106 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales establece que el Instituto Federal Electoral es un organismo público autónomo, de carácter permanente, independiente en sus decisiones y funcionamiento, con personalidad jurídica y patrimonio propios, debiendo regirse para su organización, funcionamiento y control, por las disposiciones constitucionales relativas y las contenidas en dicho ordenamiento legal.

III. Que el artículo 125, inciso e) del mismo ordenamiento electoral, establece que es atribución del Secretario Ejecutivo, orientar y coordinar las acciones de las Direcciones Ejecutivas y de las Juntas Locales y Distritales Ejecutivas del Instituto, informando permanentemente al Presidente del Consejo.

IV. Que el artículo 39, numeral 2, inciso b) del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral señala que es atribución del Secretario Ejecutivo ejecutar y supervisar el adecuado cumplimiento de los Acuerdos del Consejo y de la Junta.

V. Que el mismo artículo 39, numeral 2, incisos d) e i), del citado instrumento normativo, refieren como atribuciones del Secretario Ejecutivo respectivamente, la coordinación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional así como el establecimiento de mecanismos para la adecuada coordinación de las acciones de la Junta, Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas, con las Juntas Ejecutivas Locales y Distritales.

VI. Que el artículo 39, numeral 2, inciso e) del mismo instrumento a supra líneas, señala que es atribución del Secretario Ejecutivo elaborar anualmente el anteproyecto de presupuesto del Instituto aplicando criterios de austeridad, racionalidad, eficacia y honradez del gasto público, de conformidad con las leyes aplicables y en concordancia con el Plan Estratégico Institucional, para someterlo a la consideración del Consejero Presidente del Instituto;

VII. Que el artículo 68, numeral 1, inciso e) del Reglamento Interior del Instituto, establece como atribución de la Unidad Técnica de Planeación coordinar la construcción de la visión estratégica a largo plazo del Instituto Federal Electoral de manera participativa e incluyente, así como las actividades inherentes o derivadas del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

VIII. Que en los puntos de acuerdo tercero y cuarto inciso a) del Acuerdo CG02/2010 mediante el cual se creó la Unidad Técnica de Planeación, se señaló como tarea fundamental de ésta, la articulación del esfuerzo en materia de planeación, y como una de sus principales atribuciones el diseño y operación de un Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación, que aporte una visión integral a las tareas de planeación institucional y favorezca el uso racional de los recursos públicos, en un marco de transparencia y rendición de cuentas.

IX. Que en las Políticas y Programas Generales establecidas para el año 2010, se señaló como política prioritaria que las actividades del Instituto estuvieran guiadas por un esquema de planeación integral que diera certeza a la organización de los procesos operativos y sustantivos, optimizara tanto la calendarización de las actividades como el uso del tiempo y de los recursos humanos y materiales, señalando como necesario el diseño, construcción y desarrollo de un esquema institucional de planeación.

X. Que las Políticas y Programas Generales del Instituto para el año 2011, señalan como orientación principal, la construcción de un Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, el cual estableciera el rumbo estratégico, diera pauta para apoyar las actividades del Instituto en el corto, mediano y largo plazos y fortaleciera la transparencia y rendición de cuentas como garantía de los principios rectores del Instituto.

XI. Que el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, aprobado mediante Acuerdo CG420/2010 tiene como objetivo fundamental contribuir activa y efectivamente en la transformación institucional, promoviendo y proponiendo una nueva cultura organizacional, basada en la incorporación de nuevos paradigmas operativos, a través de la adopción y adaptación de diversas disciplinas que con un enfoque sistémico basado en metodologías, técnicas y herramientas que concreten en su aplicación como prácticas y procesos en el Instituto, a fin de materializar una nueva cultura laboral.

XII. Que dicho Sistema considera su aplicación a todos los niveles del Instituto a través de la instrumentación de modelos, metodologías, técnicas y herramientas en seis disciplinas: planeación institucional, administración de proyectos, administración por procesos, presupuesto orientado a la planeación institucional, seguimiento, medición y evaluación y desarrollo organizacional.

XIII. Que el multicitado Sistema, establece como áreas de interés de la Planeación Institucional, la definición del rumbo estratégico institucional, el equilibrio en el tratamiento de cuestiones estructurales y emergentes, la generación de valor público y orientación hacia la sociedad, así como el apoyo a la transformación institucional.

XIV. Que el Modelo Integral de Planeación Institucional, que deriva del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, tiene como objetivo fundamental garantizar que la disciplina especializada de planeación en sus múltiples variantes, es decir, las relacionadas con las estrategias, tácticas y las correspondientes a la operación ordinaria, se constituya como un componente fundamental de la cultura organizacional, esto es, que sea el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas institucionales.

XV. Que el Modelo Integral de Planeación Institucional tiene tres componentes: el estratégico, el táctico y el operativo, refiriéndose el primero de ellos a la planeación concebida a largo plazo, integrada por el Plan Estratégico Institucional en el que se especifica el horizonte temporal a partir del cual se define y aplica un proceso de planeación que aporta elementos para la toma de decisiones a nivel directivo y orienta la conducción de la gestión institucional hacia el logro de sus objetivos y metas.

XVI. Que en la elaboración de las Políticas y Programas Generales del Instituto para el ejercicio 2012, se verificó su correcta alineación al Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, y tal como lo refiere el punto segundo del Acuerdo CG186/2011, constituyen la planeación operativa del Instituto, según lo establece el Modelo Integral de Planeación Institucional.

XVII. Que el punto segundo del Acuerdo CG173/2011 por el que se aprobó el Modelo Integral de Planeación, instruye al Secretario Ejecutivo para que con base en lo establecido por dicho Modelo someta a consideración del Consejo General el Plan Estratégico Institucional.

XVIII. Que por su parte, el Plan Estratégico Institucional que se somete a consideración, constituye el componente estratégico del Modelo Integral de Planeación Institucional, corresponde a la Planeación Estratégica del Instituto y está enmarcado en un proceso de transformación, que busca incrementar los niveles de eficiencia del Instituto, ampliando y mejorando la interrelación con los diferentes sectores de la sociedad y asegurando la calidad de sus servicios.

XIX. Que el objetivo del Plan Estratégico Institucional 2012-2015 del Instituto Federal Electoral es definir el rumbo estratégico del Instituto en un horizonte temporal de 4 años, a partir del cual se instrumente un proceso de planeación, que aporte elementos para la toma de decisiones a nivel directivo y oriente la conducción de la gestión institucional hacia el logro de sus objetivos y metas.

De conformidad con los antecedentes y consideraciones expuestas, y con fundamento en lo previsto en los artículos 41, párrafo segundo, Base V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 106 y 125, párrafo 1, inciso e) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales; 39 numeral 2, incisos b), d) e) e i); 68, numeral 1, inciso c) del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral; Acuerdos CG02/2010, CG420/2010, CG173/2011 y CG186/2011 el Consejo General del Instituto Federal Electoral, emite los siguientes

Acuerdos

Primero.- Se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2012-2015 del Instituto Federal Electoral, como el componente estratégico del Modelo Integral de Planeación Institucional. Dicho Plan se encuentra anexo y forma parte integral del presente Acuerdo.

Segundo.- Para todo lo relativo a la revisión, análisis, coordinación, ejecución y evaluación del Plan Estratégico Institucional 2012-2015, deberá atenderse a lo establecido en el Modelo Integral de Planeación Institucional y al Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Tercero.- Se instruye al Secretario Ejecutivo para que previo a la entrada en vigor del Plan Estratégico, presente a la Junta General Ejecutiva los indicadores estratégicos y metas asociadas al Plan estratégico, así como el esquema de seguimiento y evaluación del mismo. Así mismo, para que gire las instrucciones pertinentes y verifique que los miembros de la Junta General Ejecutiva colaboren y contribuyan en el ámbito de sus respectivas competencias a la difusión, conocimiento, apropiación, aplicación, cumplimiento y evaluación del Plan Estratégico en beneficio del Instituto Federal Electoral.

Cuarto.- El Plan Estratégico Institucional 2012-2015, entrará formalmente en vigor a partir del 1° de enero de 2012, sin embargo, todas las estrategias, planes, programas y proyectos vigentes o que se desarrollen antes de 2012, y que consideren estrategias y acciones entre 2012 y 2015, las unidades responsables deberán revisarlos, y en su caso actualizarlos, para garantizar que estén debidamente alineados al Plan Estratégico Institucional 2012-2015.

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión ordinaria del Consejo General celebrada el 25 de julio de dos mil once, por votación unánime de los Consejeros Electorales, Maestro Marco Antonio Baños Martínez, Doctora María Macarita Elizondo Gasperín, Maestro Alfredo Figueroa Fernández, Doctor Francisco Javier Guerrero Aguirre, Doctor Benito Nacif Hernández y el Consejero Presidente, Doctor Leonardo Valdés Zurita.

El Consejero Presidente del Consejo General, **Leonardo Valdés Zurita**.- Rúbrica.- El Secretario del Consejo General, **Edmundo Jacobo Molina**.- Rúbrica.

INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL

PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL 2012-2015

Plan Estratégico Institucional 2012-2015 vF
(20.07.2011)

Participantes en la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2012-2015

Dr. Leonardo Valdés Zurita
Consejero Presidente
Consejeros Electorales
Mtro. Marco Antonio Baños Martínez
Dra. María Macarita Elizondo Gasperín
Mtro. Alfredo Figueroa Fernández
Dr. Francisco Javier Guerrero Aguirre
Dr. Benito Nacif Hernández
Vocales Ejecutivos Locales
Mtro. Ignacio Ruelas Olvera
Lic. Donaciano Muñoz Loyola
Lic. Marina Garmendia Gómez
Lic. Luis Guillermo de San Denis
Lic. José Luis Vázquez López
L.A.E. Luis Garibi Harper y Ocampo
Lic. Edgar Humberto Arias Alba
Lic. Carlos Manuel Rodríguez Morales
Lic. Josué Cervantes Martínez
Lic. Hugo García Cornejo
Mtro. Jaime Juárez Jasso
Lic. David Alejandro Delgado Arroyo
Lic. José Luis Ashane Bulos
Lic. Matías Chiquito Díaz de León
Lic. Martín Martínez Cortázar
Mtro. Joaquín Rubio Sánchez
Lic. Dagoberto Santos Trigo
Lic. Eduardo Rodríguez Montes
Lic. Héctor García Marroquin
Lic. Mario Barbosa Ortega
Lic. Luis Zamora Cobián
Lic. Ana Lilia Pérez Mendoza
Lic. Juan Alvaro Martínez Lozano
Lic. Pablo Sergio Aispuro Cárdenas
C.P. Miguel Angel Ochoa Aldana
Lic. Sergio Llanes Rueda
Ing. Jesús Lule Ortega
Lic. Arturo de León Loredo
Dr. Marcos Rodríguez del Castillo
Mtro. Antonio Ignacio Manjarrez Valle
C.P. Fernando Balmes Pérez
Lic. Olga Alicia Castro Ramírez

Lic. Edmundo Jacobo Molina
Secretario Ejecutivo
Prof. Miguel Angel Solís Rivas
Dirección Ejecutiva de Organización Electoral
Dr. Rafael Martínez Puón
Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral
Mtro. Luis Javier Vaquero Ochoa
Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica
Lic. Román Torres Huato
Dirección Ejecutiva de Administración
Lic. Alfredo Eduardo Ríos Camarena Rodríguez
Encargado del despacho de la Dirección Ejecutiva de Prerrogativas y Partidos Políticos
Ing. Sergio Bernal Rojas
Encargado del despacho de la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores
Lic. Alfredo Cristalinas Kaulitz
Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos
Lic. José Luis Alcudia Goya
Coordinación Nacional de Comunicación Social
Lic. Manuel Carrillo Poblano
Coordinación de Asuntos Internacionales
Lic. Jorge Eduardo Lavoignet Vásquez
Dirección del Secretariado
Mtra. Rosa María Cano Melgoza
Dirección Jurídica
Ing. René Miranda Jaimes
Unidad de Servicios de Informática
Dra. Arminda Balbuena Cisneros
Centro para el Desarrollo Democrático
Lic. Luis Emilio Giménez Cacho García
Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación
Mtra. Dalia Moreno López
Coordinación del Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero
Mtro. José Luis Rodríguez Herrera
Unidad Técnica de Planeación

Indice

1 INTRODUCCIÓN

2 SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ENTORNO INSTITUCIONAL

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3 PRINCIPALES USUARIOS Y SERVICIOS

3 CONTEXTO

3.1 ANTECEDENTES

3.2 SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

3.3 MODELO INTEGRAL DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

3.4 DIAGNÓSTICO

3.5 ORIENTACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR PÚBLICO

4 RUMBO ESTRATÉGICO

4.1 MISIÓN

4.2 VISIÓN

4.3 VALORES

4.4 TEMAS ESTRATÉGICOS

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.1 ARMONIZACIÓN NORMATIVA

5.2 INSTITUCIONALIDAD Y COMPETENCIA

5.3 TRANSVERSALIDAD

5.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y EVALUACIÓN

6 GESTIÓN DEL CAMBIO

6.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

6.2 ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

1 INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación de una nueva cultura de planeación en el Instituto Federal Electoral, es necesario avanzar hacia planes institucionales de largo plazo que orienten el quehacer institucional y que se conviertan en la ruta para gestionar eficazmente las estrategias y políticas para cumplir con la misión y alcanzar la visión institucional.

Esta nueva cultura de planeación, convoca a una nueva manera de entender y asumir las responsabilidades inherentes a la gestión de la función pública. Los funcionarios del Instituto están llamados a participar más activamente en el empleo de conocimientos innovadores, en el diseño de planes y en la gestión y monitoreo de sus funciones y responsabilidades.

El plan estratégico institucional 2012-2015 está enmarcado en un proceso de transformación, que busca incrementar los niveles de eficiencia del Instituto, ampliando y mejorando la interrelación con los diferentes sectores de la sociedad y asegurando la calidad de sus servicios.

El plan muestra el camino para que el Instituto cumpla con los fines establecidos en su marco normativo y se constituya en el referente principal en el desarrollo de la cultura democrática del país. En su concepción y formulación, se destaca la importancia de la participación e implicación de los Consejeros Electorales, los integrantes de la Junta General Ejecutiva, así como de los Vocales Ejecutivos Locales.

El proceso de la planeación y la gestión, aun cuando dispone de un conjunto de técnicas, herramientas e instrumentos de apoyo (de diagnóstico, de priorización, etc.), no puede concebirse como un conjunto de soluciones universales para todo tipo de situaciones, es por ello, que el plan estratégico institucional está diseñado especialmente para las características específicas del Instituto.

En términos metodológicos el plan estratégico institucional cuenta con las siguientes características:

- Es un medio para el logro del propósito de transformación institucional.
- Está elaborado a través de un proceso sistematizado y apegado a mejores prácticas.
- Está orientado a una toma de decisiones más racional y transparente.
- Clarifica la ruta para alcanzar los fines del instituto y reduce la incertidumbre.
- Cambia la percepción de trabajar por áreas (visión vertical) a trabajar por objetivos comunes (visión horizontal).
- Favorece la generación de sinergias y trabajo en equipo.
- Considera contar con un ejercicio iterativo de continua revisión y reajuste entre medios y fines, así como de evaluación de resultados.
- Precisa del compromiso y apoyo desde los niveles directivos, pero también requiere de un proceso interactivo y participativo de todos los niveles de la organización para una implantación exitosa.

Estructura del plan

Situación Actual. Este apartado está orientado a que a todos los niveles del Instituto y los ciudadanos interesados, conozcan de manera breve el entorno, estructura, usuarios y servicios que ofrece el Instituto, para entender de mejor manera el plan.

Contexto. Dentro del proceso de implementación de la nueva cultura de planeación del Instituto, explica de dónde y cómo surge el plan y como interactúa con los otros componentes del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Rumbo estratégico. Es la parte esencial del Plan, en él se describe la misión, visión, valores, temas y objetivos estratégicos. Además incorpora el concepto de mapa estratégico como un modelo de gestión, que de una manera gráfica representa la interrelación de los objetivos estratégicos, proporcionando un esquema de integralidad.

Factores críticos de éxito. Describe las decisiones y acciones que deberán llevarse a cabo, para permitir una implementación exitosa del plan.

Gestión del cambio. Explica de manera general, las estrategias para la comunicación y difusión del plan, así como la estrategia de formación de agentes del cambio, que faciliten la adopción del plan en todos los niveles de la organización.

Implementación del plan

La planeación es un proceso orientado a facilitar la toma de decisiones. En este sentido, cabe afirmar que no debe quedarse en un mero ejercicio analítico, intelectual o de diagnóstico, sino que debe tener un carácter eminentemente práctico, orientado a la acción y, en última instancia, a la transformación institucional en un futuro más o menos inmediato.

La forma de alcanzar los fines descritos en el plan, será a través de la definición y ejecución de la Cartera Institucional de Proyectos (planeación táctica), así como través de los procesos institucionales y actividades cotidianas (planeación operativa).

Es por ello, que no contiene un plan de acción, debido a que el plan estratégico indica hacia donde queremos llevar, y la planeación táctica y operativa muestran como llegaremos.

Como un primer avance en el proceso de implementación y adopción, la elaboración de las políticas y programas generales para el año 2012 (planeación operativa), por primera vez se vincularon los objetivos de las unidades hacia los objetivos estratégicos.

De la misma manera, en la construcción de la Cartera Institucional de Proyectos 2012, todos los proyectos derivarán de un objetivo estratégico, estableciendo cuál será su aportación para la consecución del mismo.

Para finalizar, la planeación no sólo debe orientar la toma de decisiones, sino que también debe responder a criterios de racionalidad y transparencia, permitiendo así fundamentar nuestras acciones y explicar a los demás cómo y por qué tomamos las decisiones, sometiendo a éstas y a los motivos que las impulsan a la rendición de cuentas.

Para esto, se tienen previsto implementar estrategias para que en un proceso evolutivo, la elaboración del presupuesto anual del instituto, este totalmente orientado a la planeación institucional.

Además como ya se ha expresado, el plan requiere de un proceso continuo de revisión, por ello, será necesario que antes de su entrada en vigor, se establezcan metas y se definan los indicadores que permitan dar seguimiento oportuno, y se evalué su avance y cumplimiento.

2 SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ENTORNO INSTITUCIONAL

El Instituto Federal Electoral cuenta con 20 años de historia y muchos logros en su agenda, así como también grandes transformaciones en su funcionamiento y atribuciones, sobre todo derivado de las nuevas y complejas responsabilidades producto de la Reforma Constitucional y Legal de 2007-2008.

El Instituto ha enfrentado con solidez estos cambios convirtiéndolos en retos que le permitan evolucionar y fortalecer el reconocimiento y credibilidad de la sociedad actual, cada día más proactiva y exigente.

Ante este entorno cambiante y evolutivo, el IFE reconoce la necesidad de avanzar y transformarse organizacionalmente, ser una institución innovadora y moderna, de reconocida calidad no sólo en la organización y celebración de los procesos electorales federales, sino también en su operación cotidiana, en el hacer del día a día de todos los que en él laboran y en la propia conducta de sus servidores públicos.

En tal virtud, es necesario entender la planeación como un proceso para intervenir y transformar la realidad, no sólo para analizarla y diagnosticarla como habitualmente se hace. Es menester concebirla como un proceso de participación y colaboración que compromete a toda la institución a perfeccionar sus acciones para el cumplimiento de los fines y atribuciones que le confiere la Constitución y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Un enfoque de planeación innovador requiere de condiciones propicias para fomentar una auténtica participación orientada a identificar los principales problemas y retos. Sin embargo, cuando el proceso se lleva a cabo con órganos colegiados, como es el caso de la estructura organizacional del Instituto Federal Electoral, la construcción de acuerdos cobra un papel fundamental y es más compleja la adopción de iniciativas y proyectos transformadores. Por ello el reto es aún mayor; no obstante, se ha decido considerar a la planeación como una oportunidad para la creación y aplicación de formas novedosas de organización y administración que permitan aprovechar las experiencias como fuente de aprendizaje e innovación.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El artículo 41, párrafo segundo, base V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que el Instituto Federal Electoral es un organismo público autónomo, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo, los partidos políticos nacionales y los ciudadanos, que tiene la función estatal de organizar las elecciones federales, y en el ejercicio de esta atribución se rige conforme a los principios de objetividad, certeza, legalidad, independencia e imparcialidad.

Por su parte, el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), base legal de la actuación del Instituto para el cumplimiento de sus obligaciones constitucionales, establece en sus artículos 105 y 106 sus fines y naturaleza jurídica, señalando al efecto que será independiente en sus decisiones y funcionamiento y se regirá por las disposiciones constitucionales relativas y las establecidas en el propio Código.

Son fines del Instituto:

- Contribuir al desarrollo de la vida democrática.
- Preservar el fortalecimiento del régimen de partidos políticos.
- Integrar el Registro Federal de Electores.
- Asegurar a los ciudadanos el ejercicio de los derechos político-electorales y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Garantizar la celebración periódica y pacífica de las elecciones para renovar a los integrantes de los Poderes Legislativo y Ejecutivo de la Unión.
- Velar por la autenticidad y la efectividad del sufragio.
- Llevar a cabo la promoción del voto y coadyuvar a la difusión de la educación cívica y la cultura democrática.
- Fungir como autoridad única para la administración de los tiempos del Estado en radio y televisión, destinados a los objetivos propios del Instituto, a los de otras autoridades electorales y garantizar el ejercicio de los derechos que la Constitución otorga a los partidos políticos en la materia.

Para dar cumplimiento a lo anterior, el Instituto cuenta con una estructura de grandes dimensiones. Respecto a su personal, el número de empleados[1] asciende a un total de 15,827, distribuidos 3,363 en oficinas centrales y 12,464 en órganos desconcentrados, todos ellos miembros del Servicio Profesional Electoral y de la rama administrativa.

[1] Fecha de corte: febrero de 2011.

En la conformación y funcionamiento del Instituto se distinguen y delimitan claramente las atribuciones de tres tipos de órganos:

Directivos. Se integran en forma colegiada bajo la figura de Consejos: el Consejo General, que es de carácter permanente; los Consejo Locales, uno en cada entidad federativa y los Consejo Distritales, uno en cada distrito electoral, que se instalan y sesionan durante los procesos electorales federales.

Ejecutivos y técnicos. Se constituyen predominantemente por miembros del servicio profesional electoral, bajo la figura de Juntas Ejecutivas. Son los órganos permanentes responsables de las tareas técnicas y administrativas requeridas para la adecuada preparación, organización y desarrollo de los procesos electorales federales, así como de las demás funciones del Instituto.

De vigilancia. Se conforman con representación preponderante y paritaria de los partidos políticos, bajo la figura de Comisiones. Sin embargo, no forman parte de la estructura del Instituto.

Atendiendo al principio de desconcentración en que se sustenta la organización y funcionamiento del Instituto, estos órganos están representados a nivel central, estatal (una delegación en cada una de las 32 entidades federativas), distrital (una subdelegación en cada uno de los 300 distritos uninominales) e incluso, en algunos casos, seccional.

Los órganos centrales del Instituto son:

Consejo General. Es el órgano superior de dirección de todo el Instituto, responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral, así como de velar porque los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad guíen todas las actividades de la institución. Se integra por un Consejero Presidente y ocho Consejeros Electorales, y obedece a mandato constitucional.

Presidencia del Consejo General. A cargo del Consejero Presidente, cuyas funciones se encuentran establecidas en el artículo 119 del COFIPE.

Junta General Ejecutiva. Es el órgano ejecutivo y técnico de mayor jerarquía encargado de la instrumentación de las funciones del Instituto y de dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobados por el Consejo General. Está integrada por:

- El Presidente del Consejo General, quien también preside la Junta General Elecutiva.
- El Secretario Ejecutivo del Instituto Federal Electoral, que funge como Secretario Técnico

- El Director Ejecutivo del Registro Federal de Electores.
- El Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos.
- El Director Ejecutivo de Organización Electoral.
- El Director Ejecutivo del Servicio Profesional Electoral.
- El Director Ejecutivo de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- El Director Ejecutivo de Administración.

Asisten además con derecho a voz, pero sin voto, los titulares de:

- Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos.
- Centro para el Desarrollo Democrático.
- Coordinación de Asuntos Internacionales.
- Coordinación Nacional de Comunicación Social.
- Dirección del Secretariado.
- Dirección Jurídica.
- Unidad de Servicios de Informática.
- Unidad Técnica de Planeación.
- Unidad Técnica de Servicios de Información y Documentación.
- Coordinación del Voto de los Mexicanos Residentes en el Extranjero.[2]

El Contralor General participa, a convocatoria del Consejero Presidente, en las sesiones de la Junta General Ejecutiva, con derecho a voz y sin derecho a voto.

Secretaría Ejecutiva. Su titular coordina la Junta General conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto; funge como secretario del Consejo General y de la Junta General Ejecutiva.

Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos. Tiene a su cargo la recepción y revisión integral de los informes que presenten los partidos respecto del origen y monto de los recursos que reciban por cualquier modalidad de financiamiento, así como de su destino y aplicación.

[2] En sus periodos de funcionamiento de acuerdo a lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Además de lo anterior, la ley electoral dispone el funcionamiento permanente de seis comisiones del Consejo General, que se integran exclusivamente por Consejeros Electorales:

- Comisión de Capacitación Electoral y Educación Cívica.
- Comisión de Organización Electoral.
- Comisión de Prerrogativas y Partidos Políticos.
- Comisión del Servicio Profesional Electoral.
- Comisión del Registro Federal de Electores.
- Comisión de Quejas y Denuncias.

La estructura desconcentrada del Instituto se conforma de la siguiente manera:

Una delegación en cada entidad federativa integrada por:

Junta Local Ejecutiva. Organo permanente que se integra por un Vocal Ejecutivo, un Vocal de Organización Electoral, uno del Registro Federal de Electorales, uno de Capacitación Electoral y Educación Cívica y un Vocal Secretario, todos miembros del Servicio Profesional Electoral.

Vocal Ejecutivo Local. Preside la Junta y es el responsable de la coordinación con las autoridades electorales de la Entidad Federativa que corresponda, para el acceso a la radio y televisión de los partidos políticos en las campañas locales, así como de los Institutos Electorales o equivalentes, en los términos establecidos en el COFIPE.

Consejo Local. Se instala y funciona durante el proceso electoral federal.

Asimismo, una subdelegación en cada uno de los 300 distritos electorales uninominales, integrada por:

Junta Distrital Ejecutiva. Organo permanente integrado por el Vocal Ejecutivo Distrital y los Vocales de Organización Electoral, del Registro Federal de Electorales, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y un Vocal Secretario. Todos miembros del Servicio Profesional Electoral.

Vocal Ejecutivo Distrital. Preside la Junta Distrital.

Consejo Distrital. Se instala y funciona durante el proceso electoral federal.

Cabe destacar la figura de la **Contraloría General del Instituto**, que es el órgano de control interno que tiene a su cargo la fiscalización de los ingresos y egresos de la Institución. En el ejercicio de sus atribuciones está dotada de autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su funcionamiento y resoluciones.

2.3 PRINCIPALES USUARIOS Y SERVICIOS

El Instituto Federal Electoral, tiene a su cargo en forma integral y directa todas las actividades relacionadas con la preparación, organización, conducción y vigilancia de los procesos electorales federales, así como aquellas que resultan consecuentes con los fines que la ley le fija.

Entre los principales servicios que ofrece el Instituto, se encuentran los siguientes:

- Integrar y actualizar el Registro Federal de Electores.
- Poner a disposición de los ciudadanos los medios para consulta electrónica de su inscripción en el padrón electoral y en las correspondientes listas nominales, conforme a los procedimientos que determine la Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores.
- Poner a disposición de la sociedad módulos de atención ciudadana.
- Otorgar a los partidos políticos acceso en forma permanente a la base de datos del padrón electoral y las listas nominales, exclusivamente para su revisión.
- Expedir la Credencial para Votar con fotografía.
- Delimitar y revisar periódicamente la geografía electoral.
- Registrar a los partidos y agrupaciones políticas nacionales.
- Atender los asuntos relativos a los derechos y prerrogativas de los partidos y agrupaciones políticas nacionales.
- Determinar los topes de gasto de precampaña por precandidato y tipo de elección para la que pretenda ser postulado.
- Registrar las candidaturas a cargos de elección federal.
- Diseñar, imprimir y distribuir los materiales y documentos electorales.
- Organizar periódicamente las elecciones federales, y en su caso, las de las entidades federativas que así lo soliciten.
- Formular los estudios en los que se establezcan las condiciones, costos y plazos para que el Instituto Federal Electoral asuma la organización de procesos electorales locales, formulando el proyecto de convenio correspondiente que, en su caso, deberá ser aprobado por el Consejo General con al menos seis meses de anticipación al inicio del proceso electoral local de que se trate, lo anterior a solicitud de las autoridades competentes en las entidades federativas.
- Seleccionar y capacitar a los funcionarios de mesas directivas de casilla.
- Regular la observación electoral, las encuestas y sondeos de opinión.
- Computar los resultados electorales.
- Realizar, a través de los Consejos Distritales del Instituto, el recuento de votos en la totalidad de las casillas, cuando exista indicio de que la diferencia entre el candidato presunto ganador de la elección en el distrito y el que haya obtenido el segundo lugar en votación es igual o menor a un punto porcentual, y al inicio de la sesión exista petición expresa del representante del partido que postuló al segundo de los candidatos antes señalados, o bien, cuando al término del cómputo se establece que la diferencia entre el candidato presuntamente ganador y el ubicado en segundo lugar es igual o menor a un punto porcentual, y existe la petición expresa antes referida.
- Declarar la validez y otorgar las constancias en la elección de diputados y senadores.
- Diseñar e instrumentar programas permanentes de educación cívica.
- Brindar capacitación electoral en el ámbito internacional.
- Promover el conocimiento sobre la cultura democrática y la importancia de la participación de la sociedad en la vida democrática del país.
- Disponer el alcance y ordenar la operación e instrumentación de monitoreos para verificar el cumplimiento de las pautas de transmisión, así como de las normas aplicables respecto de la propaganda política y electoral que se difunda por radio y televisión.
- Emitir las reglas a las que se sujetarán las campañas de promoción del voto que realicen otras organizaciones ciudadanas.
- Recibir los informes mensuales que rindan las organizaciones de ciudadanos que pretendan obtener su registro como partidos políticos, sobre el origen y destino de los recursos que obtengan para el desarrollo de sus actividades tendentes a la obtención del registro legal.
- Garantizar el acceso de toda persona a la información de los partidos políticos, mediante la presentación de solicitudes específicas.

- Requerir a los partidos políticos para que proporcionen en forma directa a los ciudadanos la información que tenga el carácter de pública y no obre en los archivos del Instituto.
- Distribuir entre los partidos políticos nacionales, durante el periodo de precampaña federal y hasta la conclusión de las mismas, en conjunto, 18 minutos en cada estación de radio y canal de televisión.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 30 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de precampaña.
- Distribuir entre los partidos políticos nacionales, durante el periodo de campaña federal y hasta la conclusión de la misma, en conjunto, 41 minutos en cada estación de radio y canal de televisión.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 7 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de campaña.
- Elaborar las pautas para la transmisión de los mensajes de campaña de los partidos políticos.
- Asignar a los partidos políticos, por conducto de las autoridades electorales administrativas correspondientes, 15 minutos diarios en cada estación de radio y canal de televisión para la difusión de mensajes de campaña en procesos electorales locales con jornadas comiciales coincidentes con la federal.
- Aprobar las propuestas de pautas que formulen las autoridades electorales administrativas correspondientes para la difusión de mensajes de campaña en procesos electorales locales con jornadas comiciales coincidentes con la federal.
- Elaborar el catálogo y mapa de coberturas de todas las estaciones de radio y canales de televisión, así como su alcance efectivo.
- Elaborar el listado de estaciones de radio y canales de televisión que participarán en la cobertura de las elecciones locales.
- Poner a disposición de las autoridades electorales administrativas en las entidades federativas cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales, 12 minutos diarios en cada estación de radio y canal de televisión para la difusión de los mensajes de precampaña local.
- Aprobar las propuestas de pautas que formulen las autoridades electorales administrativas correspondientes para la difusión de mensajes de precampaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 36 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de precampaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Poner a disposición de las autoridades electorales administrativas en las entidades federativas cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales, 18 minutos diarios en cada estación de radio y canal de televisión para la difusión de los mensajes de campaña local.
- Aprobar las propuestas de pautas que formulen las autoridades electorales administrativas correspondientes para la difusión de mensajes de campaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Distribuir para fines propios y de otras autoridades electorales 30 minutos en cada estación de radio y canal de televisión, durante el periodo de campaña en procesos electorales locales cuya jornada comicial tenga lugar en mes o año distinto al que corresponde a los procesos electorales federales.
- Expedir las pautas para la transmisión de sus respectivos mensajes de comunicación social y aprobar aquellas que para tal efecto formulen otras autoridades electorales, durante los tiempos de precampaña y campaña, tanto federal como local.
- Asignar a los partidos políticos, fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales, el 50% del tiempo asignado al Instituto en radio y televisión.
- Aprobar semestralmente las pautas de transmisión de los programas y mensajes de los partidos políticos fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales.

- Asignar para fines propios y de otras autoridades electorales, fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales, el 50% del tiempo asignado al Instituto en radio y televisión.
- Aprobar trimestralmente las pautas de transmisión de sus propios mensajes y de otras autoridades electorales, fuera de los periodos de precampaña y campaña electorales federales.
- Verificar, en forma directa, el cumplimiento de las pautas de transmisión, así como el cumplimiento de las normas aplicables respecto de la propaganda electoral que se difunda por radio y televisión.
- Realizar los monitoreos de las transmisiones sobre las precampañas y campañas electorales en los programas en radio y televisión que difundan noticias.
- Hacer públicos los resultados de los monitoreos de las transmisiones sobre las precampañas y campañas electorales en los programas en radio y televisión que difundan noticias, por lo menos cada quince días, a través de los tiempos destinados a la comunicación social del Instituto Federal Electoral y en los demás medios informativos que determine el propio Consejo.
- Recibir a través de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos los informes trimestrales de avance del ejercicio de parte de los partidos políticos.
- Abrir, previo acuerdo del Consejo General, procesos extraordinarios de fiscalización, con plazos diferentes a los establecidos por las disposiciones legales aplicables.
- Determinar en el presupuesto anual de egresos del propio Instituto la partida destinada a cubrir el costo de la franquicia postal de los partidos políticos; en años no electorales el monto total será equivalente al dos por ciento del financiamiento público para actividades ordinarias; en años electorales equivaldrá al cuatro por ciento.
- Disponer lo necesario en su presupuesto anual para cubrir el costo de las franquicias telegráficas correspondientes a los comités nacionales de cada partido político.
- Disponer lo necesario para que sean adjudicados a la Federación los recursos y bienes remanentes de los partidos políticos nacionales que pierdan su registro legal.
- Recibir de cada partido político los informes de ingresos y gastos de cada precandidato y determinar si ha rebasado o no los topes de campaña establecidos por el Consejo General.
- Resolver, a través de las juntas y consejos distritales del Instituto en cada distrito electoral, las quejas motivadas por la propaganda impresa de los partidos políticos y candidatos.
- Resolver, a través de las juntas o consejos locales, los recursos de revisión que se interpongan en contra de las resoluciones de las juntas y consejos distritales al resolver el procedimiento especial sancionador.
- Tramitar y resolver los procedimientos sancionadores ordinarios que se inicien a instancia de parte o de oficio por la comisión de conductas infractoras a la normatividad electoral. Tramitar y resolver los procedimientos especial sancionadores cuando se denuncie la comisión de conductas que: violen lo establecido en el párrafo segundo de la Base III del artículo 41 o en el séptimo párrafo del artículo 134 de la Constitución; contravengan las normas sobre propaganda política o electoral establecidas para los partidos políticos; o constituyan actos anticipados de precampaña o campaña.
- Ejercer la facultad de atracción para resolver el procedimiento sancionador cuando la conducta denunciada constituya una infracción generalizada o revista gravedad.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se desprende que el Instituto no sólo brinda servicios a aquellos individuos que tienen la calidad de ciudadanos, según lo establecido por la propia Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sino a la sociedad en general, porque la participación en el desarrollo de la vida y cultura en un Estado democrático de derecho, como México, no sólo corresponde a los ciudadanos, sino a todos quienes lo integran, a la sociedad mexicana en general sin distinción de origen étnico, género, edad, salud, religión, condición económica o estado civil.

A manera ejemplificativa, más no limitativa, el Instituto Federal Electoral brinda servicios a distintos grupos sociales:

- Ciudadanos mexicanos
- Mexicanos residentes en el extranjero
- Niños y jóvenes menores de 18 años
- Grupos indígenas
- Partidos políticos
- Asociaciones políticas nacionales
- Asociaciones civiles
- Asociaciones de observadores electorales
- Organizaciones no gubernamentales
- Instituciones académicas
- Institutos estatales electorales
- La comunidad internacional

3 CONTEXTO

3.1 ANTECEDENTES

El 29 de enero de 2010, el Consejo General del Instituto Federal Electoral, reconociendo la necesidad de generar nuevos esquemas de planeación institucional que apoyaran y promovieran la estrategia de modernización y transformación deseada en una organización con 20 años de existencia, creó por virtud del acuerdo CG02/2010 una nueva Unidad Técnica cuya especialización sería la Planeación y su propósito fundamental el diseñar e instrumentar un Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Como primer paso para lograr lo anterior, se realizaron tres talleres de planeación estratégica con la participación de los miembros de la Junta General Ejecutiva y los 32 Vocales Ejecutivos Locales que dieron como resultado la construcción del *Rumbo Estratégico Institucional.*

El primero de estos talleres de planeación se realizó los días 30 de abril y 1 de mayo de 2010, con los integrantes de la Junta General Ejecutiva. De dicho taller se obtuvieron como resultados los siguientes:

- Misión institucional
- Visión institucional
- Diagnóstico de la situación actual en el Instituto (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Objetivos estratégicos

Estos resultados fueron incluidos en el Marco General de las Políticas y Programas Generales 2011 del Instituto Federal Electoral, bajo el concepto de *Rumbo Estratégico Institucional,* y aprobados por la Junta General Ejecutiva y el Consejo General.

Fue el primer paso en la construcción de un instrumento rector de la planeación estratégica: el Plan Estratégico Institucional.

Reconociendo la importancia y la necesidad de integrar la perspectiva de la estructura desconcentrada, e incluir la participación de las Juntas Locales del Instituto en la construcción del *Plan Estratégico Institucional,* se realizó en el mes de diciembre de 2010 un segundo taller de planeación con los 32 Vocales Ejecutivos Locales, en el cual se hicieron importantes aportaciones a los elementos enunciados en el párrafo anterior.

De gran relevancia resultó poder incluir la participación de los representantes del Instituto Federal Electoral en las 32 entidades federativas de la República Mexicana en los trabajos previos a la generación de este Plan Estratégico Institucional.

Con la finalidad de integrar ambas perspectivas, se llevó a cabo un tercer ejercicio de planeación en el mes de marzo de 2011, en el cual participaron los integrantes de la Junta General Ejecutiva ampliada y los 32 Vocales Ejecutivos Locales del Instituto.

Los resultados de dicho trabajo fueron la revisión, análisis y consenso sobre:

- Misión institucional
- Visión institucional 2015
- Diagnóstico de la situación actual en el Instituto (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Prioridades institucionales
- Objetivos estratégicos
- Primera propuesta de indicadores estratégicos

Finalmente, para completar la construcción de este Plan Estratégico Institucional se contó con la participación de los Consejeros Electorales, integrantes del máximo órgano de dirección del Instituto Federal Electoral: el Consejo General.

Para lo anterior, se realizaron diversos ejercicios de revisión, análisis, discusión y consenso tanto en lo individual como de forma colectiva con los consejeros electorales, con la finalidad de contar con el producto final esperado, un Plan Estratégico Institucional incluyente, participativo y que reflejara las perspectivas de aquellos involucrados de manera directa en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones estratégicas y de gestión en el Instituto Federal Electoral.

3.2 SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

En diciembre de 2010, la Junta General Ejecutiva del Instituto y el Consejo General aprobaron el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional (SIPSEI), cuyo objetivo principal es que el Instituto incorpore de manera gradual y ampliada nuevas capacidades y competencias que contribuyan de manera proactiva y articulada en la definición, organización, planeación y gestión de las acciones que tienen la finalidad de materializar la misión y visión del Instituto.

La implementación de este sistema, permitirá contribuir al mejoramiento de las actividades institucionales tanto en el marco estratégico como en el táctico y operativo, teniendo entre sus principales beneficios e impactos los siguientes:

- *Contribuir al cumplimento de la misión y visión institucionales de manera eficaz, eficiente y transparente, con un enfoque integral de planeación a corto, mediano y largo plazo.*
- *Propiciar un adecuado alineamiento de los componentes de la organización: procesos, tecnologías de la información y comunicaciones; recursos humanos, financieros y materiales.*
- *Apoyar la integración, diseño e instrumentación de iniciativas de modernización institucional con enfoque a resultados.*
- *Aportar información que facilite la oportuna toma de decisiones y mejore el proceso de transparencia y rendición de cuentas.*
- *Incentivar la participación de todas las áreas institucionales en el desarrollo y operación del Sistema.*
- *Contribuir al desarrollo de capacidades institucionales y competencias personales con enfoque a la construcción de una nueva cultura institucional.*
- *Generar un adecuado equilibrio en la detección y atención de las prioridades institucionales y la operación cotidiana.*
- *Facilitar la construcción de un enfoque de servicio y atención a la ciudadanía.*
- *Responder a las exigencias sociales de mejoramiento en el uso de prácticas administrativas y operativas que hagan eficiente, eficaz y racional el uso de los recursos públicos.*

Figura 1. Modelo gráfico conceptual del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

El Sistema está relacionado con las siguientes áreas de interés institucional, las cuales se podrán actualizar, en la medida que se avance en su implementación.

Rumbo estratégico. *Determinación con el grupo directivo del Instituto, de los componentes estratégicos del Instituto, con el fin de alinear los esfuerzos y recursos institucionales y definir las iniciativas estratégicas a instrumentar.*

Esfuerzos institucionales. *Alcanzar el equilibrio en el tratamiento de situaciones estructurales y emergentes, impulsando la planeación de las diversas acciones institucionales que permitan ordenar el tiempo y los recursos que se dedican a cuestiones estructurales y extraordinarias, que aseguren la continuidad de las actividades en el corto, mediano y largo plazo.*

Orientación a la sociedad. *Incremento del valor público de los servicios que proporciona el Instituto a la sociedad, mediante la generación de servicios de calidad y con la reducción de los recursos necesarios para proporcionarlos.*

Capacidades institucionales y competencias personales. *Identificación, análisis y priorización del desarrollo de las capacidades y habilidades del personal del Instituto que impulsen el incremento de su profesionalización para mejorar la eficacia y eficiencia institucional.*

Innovación y mejora en la generación de productos y servicios. *Optimización, rediseño y reingeniería de procesos que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios institucionales en un entorno permanente de innovación.*

Transformación organizacional. *Ser el referente que oriente e impulse la instrumentación de mejores prácticas y metodologías probadas a nivel nacional e internacional que guíen y apoyen la definición de un nuevo modelo organizacional innovador y de largo plazo que permita un enfoque a resultados, procesos, efectividad en el uso de recursos y el óptimo cumplimiento de las atribuciones del Instituto.*

Integración de acciones e iniciativas institucionales. *Mejorar la coordinación y comunicación entre las áreas institucionales que permita la sinergia en la instrumentación de programas y proyectos, así como la estandarización de los procesos y servicios asociados.*

Racionalidad, transparencia y rendición de cuentas. *Fortalecer la cultura de seguimiento, medición y evaluación institucional, orientada a tres ámbitos: interno, para tener un eficiente proceso de evaluación del desempeño; Cuenta de la Hacienda Pública que informe la situación contable y presupuestal del Instituto; y a la sociedad con un informe sobre la gestión institucional. Todo ello acompañado de un adecuado plan de difusión y comunicación.*

Mejora regulatoria. *Revisión y análisis de la normatividad institucional vigente para realizar las adecuaciones pertinentes enfocadas a obtener más y mejores resultados, incrementar la efectividad operativa y administrativa y alcanzar los fines, objetivos y metas del Instituto.*

Figura 2. Relación de componentes y objetivos del Sistema

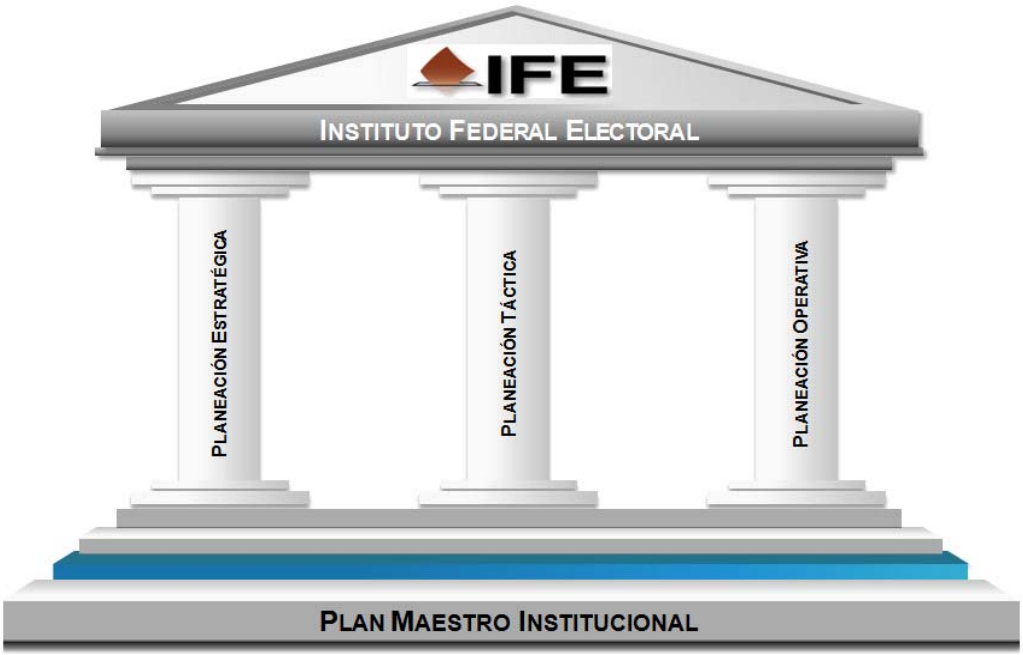
Planeación Institucional	*Garantizar que la planeación en sus múltiples variantes (estratégicas, tácticas y operativas), se constituya como un componente fundamental de la cultura organizacional, siendo el eje a través del cual se orienten las iniciativas, acciones y actividades de las diversas áreas y actores institucionales.*
Administración de Proyectos	*Institucionalizar a esta disciplina como una práctica generalizada que permita un mejor control, seguimiento, medición y evaluación de la Cartera Institucional de Proyectos.*
Administración por Procesos	*Instrumentar un modelo organizacional orientado a procesos que permita mejorar la calidad de los productos y servicios con un enfoque a resultados y la satisfacción de los requerimientos y expectativas de la sociedad.*
Presupuesto Orientado a la Planeación	*Mejorar sustancialmente las asignaciones presupuestales y el ejercicio del gasto con una alineación a la Planeación Institucional, incrementando la transparencia en el uso de los recursos presupuestales autorizados anualmente al Instituto y favoreciendo la rendición de cuentas.*
Desarrollo Organizacional	*Impulsar la evolución Institucional, a través de la innovación en el desarrollo de sus actividades, del impulso al desarrollo de su capital intelectual y de la administración del conocimiento, que acompañada de un programa de desarrollo de competencias y gestión del cambio, aporte en la construcción de una nueva cultura laboral y mejore y optimice el desempeño Institucional.*
Seguimiento, Medición y Evaluación	*Auspiciar la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos públicos, a través de una valoración objetiva del desempeño Institucional bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de políticas, planes, estrategias, objetivos, proyectos y metas.*

3.3 MODELO INTEGRAL DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Como parte del componente *Planeación Institucional* del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, la Junta General Ejecutiva y el Consejo General aprobaron en el 25 de mayo de 2011, mediante acuerdo CG173/2011 el *Modelo Integral de Planeación Institucional*, el cual es conceptualizado como Plan Maestro Institucional.

El Plan Maestro Institucional es el modelo de planeación diseñado para el Instituto Federal Electoral, que contiene el conjunto de elementos estratégicos, tácticos y operativos que orientarán el quehacer institucional en un horizonte temporal determinado.

Figura 3. Representación gráfica del Plan Maestro Institucional



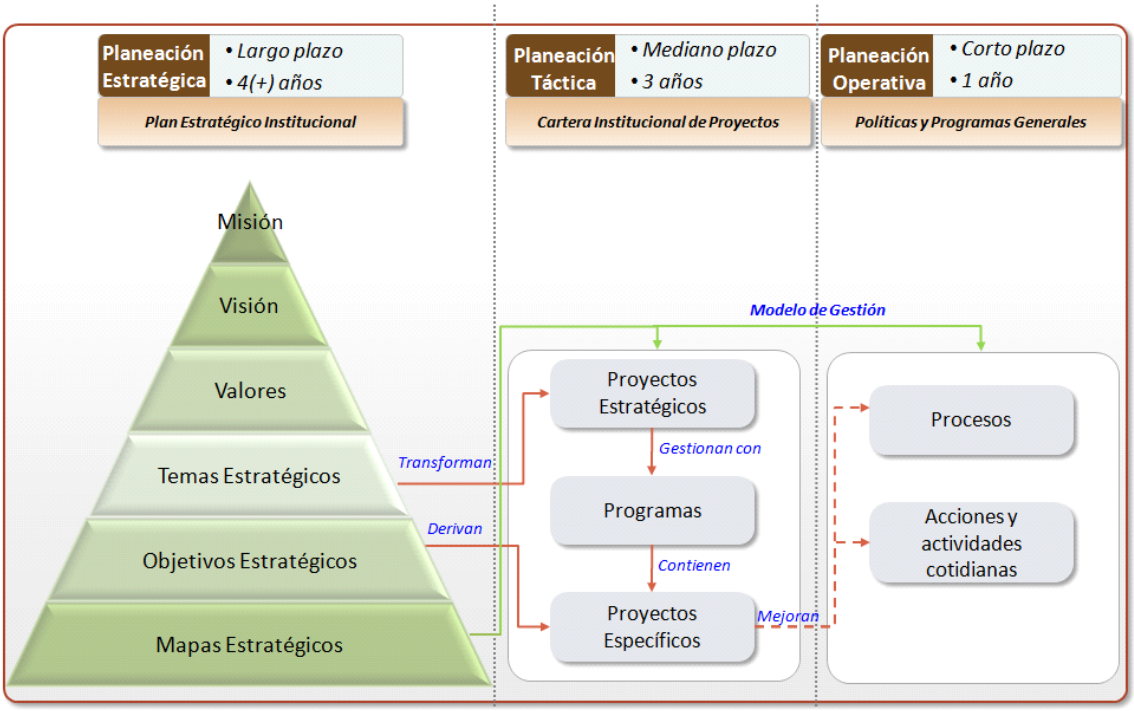
Planeación Estratégica. Se refiere al Plan Estratégico Institucional en el que se define el rumbo estratégico en un horizonte temporal de largo plazo, a partir del cual se define y aplica un proceso de planeación, que aporta elementos para la toma de decisiones a nivel directivo y orienta la conducción de la gestión institucional hacia el logro de sus objetivos y metas.

Planeación Táctica. Es el despliegue de iniciativas a través del cual se alcanzarán los objetivos estratégicos; está conformada por la Cartera Institucional de Proyectos de mediano plazo. Es el vínculo que une la planeación estratégica con la operativa.

Se integra de acuerdo a los elementos que se definen en el Modelo de Administración de Proyectos del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Planeación Operativa. Define los objetivos anuales y funciones que desarrollarán cada una de las unidades responsables del Instituto, debiendo estar orientados al cumplimiento de los elementos contenidos en la planeación estratégica. Su horizonte temporal abarca regularmente plazos breves, en la mayoría de los casos anuales, semestrales o trimestrales. En el Instituto Federal Electoral este componente se materializa a través de las políticas y programas generales.

Figura 4. Modelo gráfico conceptual del Modelo Integral de Planeación Institucional y la interrelación de sus componentes



3.4 Diagnóstico

Para definir los temas y objetivos estratégicos de mediano y largo plazo que guiarán los esfuerzos y acciones de la Institución en los próximos años, se realizó un análisis interno y externo de la situación actual del Instituto, utilizando para ello la metodología denominada *FODA* (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*).

Para efectuar el análisis externo, en primer lugar se identificó a los involucrados y se definió el marco de acción para luego identificar las oportunidades más relevantes y las principales amenazas que se presentan en el contexto en el cual el Instituto desarrolla sus actividades.

Las oportunidades más relevantes representan una posibilidad de crecimiento y desarrollo para la organización, en tanto que las amenazas definen las circunstancias que podrían impactar negativamente en el futuro funcionamiento.

Respecto al análisis interno, se identificaron las fortalezas y las debilidades de la Institución, tanto en el ámbito central como en el desconcentrado.

Para otorgar un valor agregado a los resultados del diagnóstico FODA, se definieron los temas estratégicos orientados a preservar e incrementar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y mitigar las amenazas; en resumen, corresponden a los grandes retos en los cuales el Instituto debe focalizarse, para orientar y concentrar los esfuerzos institucionales. De estos temas se derivaron los objetivos estratégicos, que también constituyen la base para la definición de los *proyectos estratégicos* contenidos en la planeación táctica, y además son utilizados como *perspectivas que* agrupan de forma homogénea a los objetivos estratégicos y que se representan en el Mapa Estratégico (apartado 3.6).

3.5 Orientación a la creación de Valor Público

En el ámbito internacional, desde hace varios años se ha venido analizando el papel del Estado y las instituciones que lo conforman. En este sentido, ha habido reformas orientadas a favorecer la participación ciudadana y a fortalecer los mecanismos de control social sobre el quehacer de las instituciones públicas, en donde los temas de transparencia y rendición de cuentas se vuelven muy relevantes.

Adicionalmente, se han realizado esfuerzos para la mejora operativa y administrativa en las instituciones, como es el establecimiento de sistemas de planeación estratégica, revisiones normativas, cambios en las formas de gestión de los recursos públicos, así como en las modalidades de atención y prestación de servicios. Asimismo, la *ciudadanización* de algunas funciones estatales que son consideradas socialmente relevantes y/o delicadas.

En estos términos, existe una demanda creciente de parte de la sociedad para que las instituciones sean más transparentes y abiertas, pero sobre todo incluyentes, tanto en lo referente al diseño e instrumentación de políticas públicas que promueven el desarrollo económico, político y social, así como en la prestación de servicios, especialmente los que competen exclusivamente al Estado.

Es precisamente en este contexto en donde se enmarca el concepto de *Valor Público*[3], entendido como los beneficios que el Estado y sus instituciones entregan a la sociedad por medio de leyes y regulaciones, prestación de servicios públicos, diseño e instrumentación de políticas públicas que priorizan la acción gubernamental, entidades públicas con mandatos legales específicos y con la construcción de institucionalidad.

De acuerdo con lo señalado por Moore, no es suficiente con cumplir el mandato institucional, ni con demostrar gran efectividad y eficiencia en la administración de los servicios públicos. El énfasis se debe dar en las cualidades de las transacciones de las instituciones con los individuos y/o la sociedad, el respeto de sus derechos y la garantía de su ejercicio, la satisfacción de sus demandas, la prestación de servicios de calidad y la transparencia de las instituciones.

En resumen, la propuesta es que la esencia de la gestión en el sector público radica en la generación de valor público mediante la ejecución de programas y proyectos. La premisa central es que entre mejor funcione la Institución, los ciudadanos en su conjunto estarán mejor. De esta forma, el Instituto Federal Electoral, como organismo público al servicio de la sociedad, es un activo que entrega diversos valores públicos, entre los que se pueden mencionar como ejemplo:

- Fomentar la participación ciudadana en diferentes roles (ejerciendo el voto, observadores electorales, funcionarios de casilla, etc.) para los comicios federales.
- Promover la cultura cívica y democrática para fortalecer el Estado democrático.
- Vigilar la equidad y legalidad de los comicios federales.
- Proporcionar la credencial para votar, la cual representa el medio de identificación más utilizado a nivel nacional.
- Preservar y fortalecer la confianza de la Sociedad a través del cumplimiento eficaz y transparente de las atribuciones establecidas en su mandato constitucional.

Ampliar la perspectiva a la ciudadanía supone concentrar la atención en dos tipos de valor público igualmente importantes:

- La entrega de beneficios directamente a los ciudadanos.
- El fortalecimiento del valor institucional como un activo relevante del espacio “público”.

En esta perspectiva, se pone más atención en los resultados y en el impacto social que las acciones institucionales entregan, ya que el valor público se genera en la medida en que el ciudadano y la sociedad reconocen la relevancia del bien o servicio recibido; lo que supone una interacción constante entre la Institución y la sociedad.

Por todo lo anterior, se ha propuesto incluir el enfoque de valor público en la construcción de la Planeación Estratégica Institucional porque permite vincular el patrón de decisiones institucionales (Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos) con la contribución social del Instituto y la apreciación que tiene la sociedad sobre la pertinencia y el cumplimiento o no de esos objetivos, y, por tanto, si hay o no creación de valor público.

Con el fin de difundir y homologar el concepto en el Instituto, se propone la siguiente definición:

Valor Público es el reconocimiento y confianza de la sociedad en la manera en que el Instituto cumple con sus atribuciones electorales, construye institucionalidad y promueve la participación ciudadana para fortalecer la cultura democrática.

El enfoque en el valor público brinda a la Institución un enfoque estratégico que prioriza la respuesta a los ciudadanos y el mantenimiento de la confianza y la legitimidad como elementos fundamentales de la acción institucional.

[3] Este concepto fue desarrollado por Mark H. Moore en su libro *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (*Creating Public Value Strategic Management in Government)*, en 1995 como una respuesta a las limitaciones de los modelos de gestión pública que no consideran el papel del gobierno en temas sociales o en la satisfacción de las necesidades y demandas ciudadanas.

Figura 2.4.1 Representación gráfica de Valor Público en el Instituto

La creación de valor, es responsabilidad de las organizaciones y de todos sus integrantes, ésta no se determina por ley, ni ocurre por accidente, depende de la amplia y profunda y comprensión de:

1. Las necesidades y servicios que demanda y valora la población, y
2. Las capacidades organizacionales para entregar soluciones pertinentes a esas necesidades de forma efectiva, equitativa, ética y sostenible.

La incorporación de estos conceptos a la planeación estratégica se concibe como el patrón de decisiones de una organización pública que determina el cómo crear valor público a través de los siguientes enfoques:

Gestión Programática. Se refiere al conjunto de políticas, programas y proyectos pertinentes con los cuales se logrará cumplir la misión organizacional y crear valor público.

Gestión Política. Son las acciones que garantizan los recursos necesarios, la legitimidad y el apoyo, para implementar la misión organizacional.

Gestión Organizacional. Aquí se encuadran los principales planes internos de la Institución que aseguran la capacidad operativa y organizacional para lograr una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible.

4 RUMBO ESTRATÉGICO

El *Rumbo Estratégico* se visualiza como la ruta que ha de orientar los esfuerzos y recursos de la organización, a través de la cual el Instituto se plantea a dónde quiere llegar, cuáles son sus objetivos y cómo los va a conseguir.

Concebir una buena estrategia es crucial, pero también lo es la forma de definirla, pues es importante el compromiso de los principales órganos de dirección. El rumbo estratégico surge en este caso como el resultado de un esfuerzo colectivo de reflexión, análisis y consenso.

El entorno institucional cambia constantemente, por lo cual el Instituto Federal Electoral tiene que ser capaz de adaptarse al medio, y aunque frecuentemente son los elementos exógenos - demandas ciudadanas, tecnología y contexto social, político, económico - los impulsores del cambio, es importante que el proceso de adaptación surja de su interior.

La definición del Rumbo Estratégico busca que el Instituto incremente su posición proactiva de acuerdo a los cambios que se presentan en su entorno.

De acuerdo al *Modelo Integral de Planeación Institucional*, estos son sus principales componentes:

Misión. Es la razón de ser del Instituto, orientada por sus atribuciones constitucionales y legales.

Visión. Es la aspiración compartida de lo que debe ser el IFE al concluir el período para el cual se define. Es la imagen mental de un estado futuro deseable.

Principios Rectores Institucionales. Establecidos constitucional y legalmente, que rigen la actuación del Instituto Federal Electoral y del personal que lo integra.

Valores. Definen las conductas esperadas del personal del Instituto, que orientan la consecución de la Misión y la Visión, y que son resultado de los ejercicios de planeación estratégica.

Objetivos Estratégicos. Son logros que, a mediano y largo plazo, la Institución espera alcanzar realizando acciones inspiradas en la Visión para cumplir con la Misión. Responden a la pregunta ¿Qué se quiere lograr?

4.1 MISIÓN

Contribuir al desarrollo de la vida democrática garantizando el ejercicio de los derechos político-electorales de la sociedad a través de la promoción de la cultura democrática y la organización de comicios federales en un marco de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad.

4.2 VISIÓN

El Instituto Federal Electoral se consolida como un organismo público autónomo moderno, innovador, transparente y eficiente en el que la sociedad cree y deposita plenamente su confianza, que se distingue por proporcionar servicios cada vez más confiables y de mayor calidad a la ciudadanía y ser el principal promotor de la cultura democrática en el país.

4.3 VALORES

PRINCIPIOS RECTORES INSTITUCIONALES

- Certeza
- Legalidad
- Independencia
- Imparcialidad
- Objetividad

VALORES

- Calidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Equidad
- Honestidad
- Uso racional de recursos públicos

4.4 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los temas estratégicos reflejan lo que la alta dirección del Instituto considera necesario para cumplir con la misión y alcanzar la visión.

Tal y como se expresó en el apartado de diagnóstico, agrupan de manera homogénea a los objetivos estratégicos, y son la guía para el diseño del mapa estratégico.

Estos son los temas definidos para el Plan Estratégico:

- Desarrollo organizacional
- Innovación y transformación institucional
- Materia electoral
- Modernización administrativa, transparencia y rendición de cuentas
- Valor público

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PE[4]	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
VP	Preservar y fortalecer la confianza de la sociedad	*Incrementar la confianza en el Instituto a través del eficaz cumplimiento de las atribuciones institucionales, la calidad de los servicios, la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual deberá reflejarse en un mayor reconocimiento y participación de la sociedad en la vida democrática.*
VP	Ser el referente principal en el desarrollo de la cultura democrática	*Posicionar, nacional e internacionalmente al IFE como el principal referente del Estado mexicano en el desarrollo de la cultura democrática, por medio de la educación cívica y la capacitación electoral.*
SC	Ampliar y mejorar la interacción con la sociedad	*Incrementar y mejorar la interacción entre el Instituto Federal Electoral y la sociedad para generar valor público, así como preservar y aumentar las alianzas estratégicas en el ámbito nacional e internacional.*
SC	Consolidar a la Credencial para Votar como medio preferente de identidad ciudadana	*Fortalecer el posicionamiento de la Credencial para Votar para que siga siendo el medio preferente de identificación oficial utilizado por los ciudadanos mexicanos.*
SC	Incrementar la eficiencia en la organización de los procesos electorales federales	*Optimizar los recursos utilizados en la organización de las elecciones federales, con énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas.*
ME	Incrementar la calidad del Padrón Electoral	*Actualizar y depurar el padrón electoral y la lista nominal de electores para mejorar los índices de vigencia, calidad y cobertura.*
ME	Incrementar la cobertura, servicios y calidad de la atención ciudadana	*Establecer un modelo de atención ciudadana orientado a satisfacer las demandas de la sociedad buscando la creación de valor público.*

[4] *PE= Perspectivas. VP=Valor Público; SC=Sociedad; ME=Materia Electoral; IT=Innovación y transformación Institucional*

PE[4]	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
ME	Incrementar la eficiencia de los procesos sustantivos	*Mejorar los procesos sustantivos en los aspectos de eficiencia, transparencia y satisfacción de los usuarios, así como en la sustanciación y con apego a los principios rectores institucionales.* *A manera enunciativa, y no limitativa, algunos de estos procesos son:* • *Fiscalización de los recursos de los partidos políticos y agrupaciones políticas nacionales* • *Administración de los tiempos del Estado en radio y televisión* • *Régimen sancionador electoral* • *Registro Federal de Electores* • *Servicio Profesional Electoral*
IT	Aumentar la eficiencia y transparencia de la administración de los recursos financieros	*Optimizar el uso de los recursos financieros estableciendo estrategias administrativas que fortalezcan la transparencia y la rendición de cuentas.*
IT	Implantar una nueva cultura de planeación e innovación	*Impulsar el proceso de transformación a mediano y largo plazo con base en el rumbo estratégico establecido, definiendo con claridad las acciones y recursos necesarios para alcanzar la visión institucional.*
IT	Implantar una nueva cultura laboral	*Desarrollar el capital humano como elemento fundamental para impulsar la transformación del Instituto y fomentar un ambiente de colaboración que repercuta en la calidad de vida del personal.*
IT	Mejorar la comunicación y coordinación interna	*Desplegar iniciativas y acciones encaminadas a promover la integración y colaboración entre los órganos centrales y desconcentrados del Instituto para eficientar la operación y relación entre ambas partes.*
IT	Optimizar el uso, aplicación e inversión en TIC	*Optimizar el uso y aplicación de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para fortalecer la efectividad de los procesos institucionales y obtener información oportuna y confiable que apoye la gestión y la toma de decisiones. Además, focalizar las inversiones en materia de TIC hacia las prioridades institucionales.*
IT	Optimizar la gestión administrativa	*Incrementar la calidad de la operación administrativa y la eficiencia en el uso de los recursos públicos aplicando las mejores prácticas con el fin de generar las condiciones óptimas para cumplir la misión institucional.*

4.6 MAPA ESTRATÉGICO

El concepto de *Mapa Estratégico* está relacionado con la metodología de *Balanced Scorecard*[5] (cuadro de mando integral), que busca traducir la estrategia a términos operativos mediante la representación gráfica de los objetivos.

El mapa es una fotografía de la estrategia de la Institución, estructurada de una forma lógica, a través de perspectivas, con un diagrama de relación causa-efecto[6] que resulte entendible para los responsables de ejecutarla.

[5] *El concepto Balanced Scorecard surge en los 90´s cuando David Norton y Robert Kaplan inician un estudio denominado "Midiendo el desempeño en la Organización del futuro". El termino Balanced viene de mantener un "balance" entre objetivos de corto y largo plazo y entre indicadores financieros y no financieros.*

[6] *Para dar una lectura adecuada a los mapas estratégicos, esta se hace de abajo hacia arriba y siguiendo las flechas de relación, y haciendo la preguntas qué y para qué de la relación causa-efecto.*

El *cuadro de mando integral* es un modelo de gestión que administra la estrategia, objetivos e iniciativas (proyectos), y que proporciona información sobre el avance en su cumplimiento. Además, propicia un conjunto de cambios culturales derivados de su aplicación.

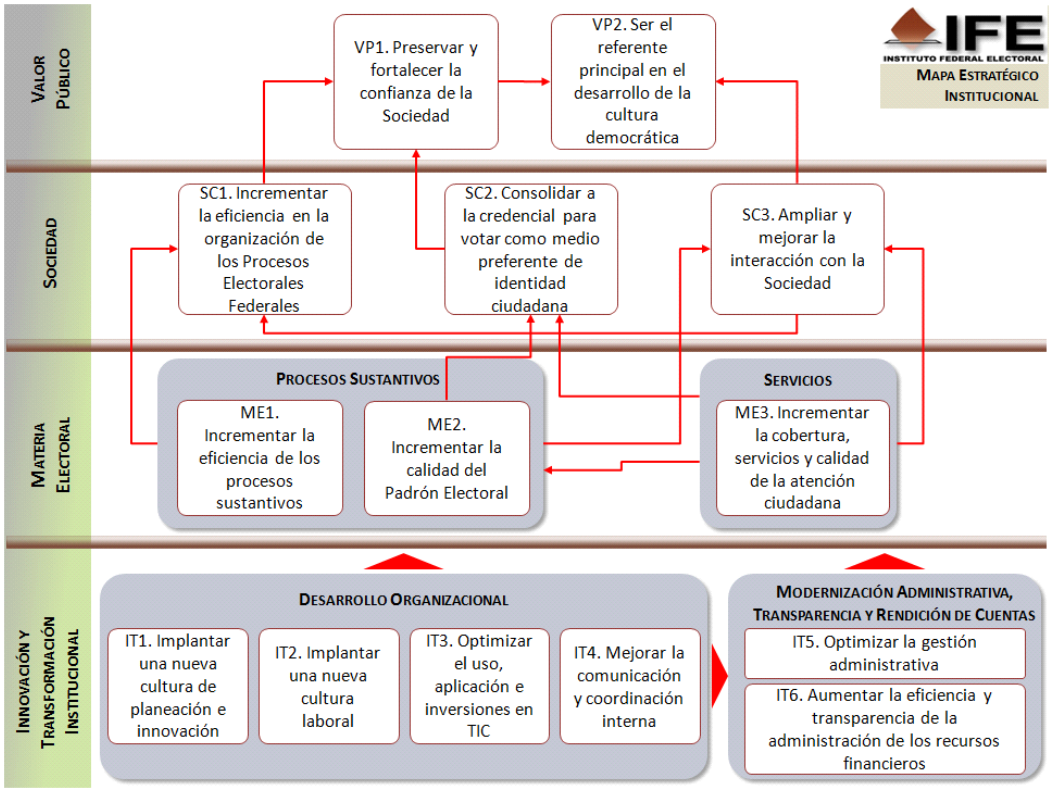
En el caso del Instituto Federal Electoral, las perspectivas del *Mapa Estratégico* están relacionadas con los temas estratégicos y son: valor público, sociedad, materia electoral e innovación y transformación institucional.

Al *Mapa Estratégico* se le determinarán los Indicadores clave de desempeño que medirán los objetivos, de los cuales desprenderán y se alinearán las iniciativas (proyectos) necesarias para su logro.

A este último proceso se le conoce como despliegue de la estrategia, que implicará que en el corto plazo se diseñen y construyan mapas estratégicos para las áreas del Instituto, que estarán alineados al mapa institucional.

Los principios para avanzar hacia una organización focalizada en la estrategia son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos (*mapas estratégicos*).
2. Alinear la organización alrededor de la estrategia (*despliegue de mapas*).
3. Hacer de la estrategia una tarea de todos (*alineación de iniciativas*).
4. Convertir la estrategia en un proceso continuo (*gestión estratégica*).
5. Movilizar el cambio a través del liderazgo (*gestión del cambio*).



5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

5.1 ARMONIZACIÓN NORMATIVA

CONCEPTOS

El Plan Estratégico debe prever que exista una armonización del marco normativo de la Institución para fomentar su adopción, tanto para el funcionamiento de los órganos centrales, Juntas Locales Ejecutivas y Juntas Distritales Ejecutivas, como para la diseminación de información y promoción del conocimiento. Debe promover un marco normativo que brinde orientación sobre las diferentes atribuciones y funciones de las unidades responsables.

ACCIONES

1. Institucionalizar el Plan Estratégico como un promotor de la armonización del marco normativo, para que exista coincidencia y evitar disparidades en la normatividad interna.
2. Promover la coordinación, para lo cual se deberá analizar y en su caso modificar los documentos normativos, buscando su alineación.

5.2 INSTITUCIONALIDAD Y COMPETENCIA

CONCEPTOS

Las estrategias de adopción y desarrollo más exitosas de planeación estratégica han sido convocadas, coordinadas y ejecutadas por liderazgos robustos y pragmáticos al más alto nivel, sujetos a largo plazo, acompañados de mecanismos de rendición de cuentas y gobernanza eficaces.

En el Instituto se cuenta con esfuerzos en temas de planeación que deben ser armonizados y alineados por mecanismos que permitan su desarrollo e instrumentación bajo la adecuada coordinación del Plan Estratégico, que ayude a reducir duplicidades, compartir recursos y obtener mejores resultados.

Para la operación, regulación y administración del Plan Estratégico se requerirá desarrollar mecanismos de participación transversal de todas las áreas del Instituto.

ACCIONES

1. Definir e implementar mecanismos que permitan el desarrollo, instrumentación y la adecuada coordinación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional y el Plan Estratégico, con todas las unidades responsables del Instituto, así como un esquema de revisiones y actualizaciones.
2. Considerar la introducción de las adecuaciones necesarias para reconocer y fomentar la correcta armonización y alineación de los diferentes planes, programas, proyectos y acciones con el Plan Estratégico.
3. La elaboración y ejercicio del presupuesto del Instituto se deberá orientar a la implantación de la planeación de acuerdo al Modelo Integral de Planeación Institucional.
4. Dotar de recursos a los proyectos y acciones que estén orientados a alcanzar los objetivos estratégicos del plan.
5. Las políticas y programas generales que anualmente aprueba el Consejo General deberán estar correctamente armonizadas y alineadas al Plan Estratégico.
6. La Secretaría Ejecutiva, a través de la Unidad Técnica de Planeación, es la responsable de coordinar, monitorear y evaluar los resultados del Plan para que los esfuerzos institucionales tengan un mismo rumbo. La Unidad Técnica de Planeación, en el ámbito de su competencia, será también el contacto con todas las unidades responsables.

5.3 TRANSVERSALIDAD

CONCEPTOS

Para que el Plan Estratégico tenga efecto en todos los ámbitos de la vida institucional debe ser transversal, es decir, requiere de procesos que garanticen su implementación desde una perspectiva incluyente e integral - horizontal y vertical - con el objeto de valorar las implicaciones que cualquier acción emprendida en la materia tenga para la institución, trátese del marco normativo, políticas o actividades administrativas.

De esta manera, la incorporación de la planeación será integral, superando las barreras que pudieran existir por una visión o perspectiva incompleta.

ACCIONES

1. Garantizar que la planeación sea incluyente y participativa incorporando a todas las áreas de la Institución, en todos sus niveles.
2. Fortalecer los mecanismos de coordinación y comunicación entre los órganos centrales y desconcentrados.
3. Generar mecanismos y modelos que permitan orientar la adopción y utilización de la planeación hacia las áreas y ámbitos de mayor impacto en la institución.

5.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y EVALUACIÓN

CONCEPTOS

Los planes y programas, así como las estrategias y políticas deberán incluir, aspectos relacionados con el Plan Estratégico.

Es necesario otorgarle al Plan Estratégico la fuerza e importancia de una política institucional, plenamente compartida por todas las unidades responsables de la institución, para lo cual la armonización en cada esfera institucional es indudablemente parte del proceso.

Como complemento a la aplicación de las políticas en la materia, la difusión de los avances y sus ventajas se vuelve indispensable en un ambiente de transparencia y rendición de cuentas.

ACCIONES

1. Realizar periódicamente estudios y detección de mejores prácticas sobre casos de éxito; detectar necesidades, evaluar los resultados y, en su caso, llevar a cabo la actualización de los elementos del Plan Estratégico, de acuerdo al desarrollo de la institución.
2. A través de la implantación del modelo de *Seguimiento, Medición y Evaluación* del *Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional*, establecer metas e indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan conocer e informar sobre el avance en el logro de los objetivos estratégicos.

6 GESTIÓN DEL CAMBIO

La implantación, desarrollo e instrumentación de un Plan Estratégico en cualquier organización implica un cambio cultural importante, y va de la mano, de una nueva cultura laboral.

El *cambio* es un proceso inevitable dentro de la naturaleza de las personas y de las organizaciones, que involucra el paso de una situación a otra diferente. Ello afecta en forma significativa las formas establecidas de comportamiento y dificulta la implantación de proyectos innovadores, abarcando casi todos los niveles, por lo que resulta importante definir, identificar y priorizar en donde se iniciará la gestión o administración de ese cambio de manera que éste sea evolutivo, efectivo y que permita apoyar el despliegue y la ejecución de las estrategias y objetivos institucionales.

Para lograr lo anterior en el Instituto Federal Electoral, se diseñe y desarrolle un *Plan de Gestión del Cambio*, es decir, un conjunto de estrategias y acciones que permitan asegurar que los cambios significativos se llevan a cabo en forma ordenada, controlada y sistemática, a efecto de promover una nueva cultura laboral y apoyar el proceso de transformación y modernización del Instituto Federal Electoral de forma eficiente y eficaz.

El objetivo general de este plan será facilitar la adaptación del personal que labora en el Instituto Federal Electoral al nuevo esquema de planeación, seguimiento y evaluación institucional, que implica el uso de herramientas y metodologías innovadoras de trabajo, así como promover la sensibilización y orientación a la participación proactiva en la ejecución del Plan Estratégico.

Es importante mencionar también como un requisito indispensable la alineación de dicho instrumento de gestión con el módulo relativo al *Desarrollo Organizacional* que se encuentra establecido en el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

Los objetivos específicos (mínimos) de la Gestión del Cambio en el Instituto Federal Electoral serán los siguientes:

- Informar y difundir a todo el personal que integra el Instituto el contenido del Plan Estratégico, su desarrollo y los resultados obtenidos.
- Mostrar la relevancia, los impactos y beneficios en el quehacer institucional sobre la aplicación del Plan Estratégico.
- Evitar o disminuir la posible incertidumbre que surja y apoyar al personal en el proceso de adaptación a los modelos, metodologías, herramientas y técnicas de trabajo que surjan con motivo del desarrollo e instrumentación del Plan Estratégico.
- Apoyar con oportunidad las acciones de respuesta sobre las inquietudes y preocupaciones que pudieran surgir en el personal del Instituto durante las etapas de difusión, conocimiento, aplicación, desarrollo y evaluación del Plan Estratégico.

Su ejecución debe estar basada en la articulación de estrategias de comunicación, difusión y apropiación del Plan Estratégico, de sus objetivos y de los resultados obtenidos conforme se van alcanzando las distintas fases de ejecución, de la selección de los medios de comunicación adecuados y eficaces, así como de una estrategia de formación para el personal involucrado.

Estas estrategias deben ser dirigidas a todos los niveles de la organización, siendo recomendable la constitución de equipos de innovación (agentes de cambio) integrados por personal de distintas áreas del Instituto que favorezca el conocimiento, apropiación y participación proactiva de todo el personal.

Sólo con el apoyo de lo anterior se tendrá la robustez necesaria para influir y generar el cambio como paradigma de los nuevos tiempos, y obtener la solidez como institución moderna, eficaz, eficiente, innovadora y de alta calidad con un amplio reconocimiento social.

6.1 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Se refiere al conjunto de acciones que tienen el objetivo de promover el compromiso del personal del Instituto Federal Electoral ante los cambios que se producirán con la implantación y puesta en funcionamiento del Plan Estratégico Institucional y de todas aquellas iniciativas y proyectos que deriven del mismo y/o estén relacionadas con el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional. La estrategia abarca también medios de comunicación y difusión.

Esta estrategia de comunicación interna pretende satisfacer las necesidades de acceso, conocimiento, difusión y retroalimentación del Plan Estratégico y todas aquellas iniciativas relacionadas con éste, de forma estructurada, sistemática y adaptativa, es decir, que considere de forma importante el tiempo y la evolución de las necesidades que surjan. De este modo, se habrán de definir las acciones de comunicación y difusión necesarias para eliminar las resistencias al cambio y para que todos los implicados en el Plan Estratégico estén coordinados durante el proceso de transición, con el fin de facilitar la institucionalización del mismo.

El contenido mínimamente esperado de la estrategia de comunicación y difusión será:

- Identificación de las distintas tipologías de mensajes a transmitir.
- Los diferentes grupos objetivo.
- El momento dentro del proceso de cambio en el que se deben comunicar las diferentes acciones.
- Las personas o Unidades Responsables emisoras.

Para lograr lo anterior, es importante seleccionar los medios de comunicación más adecuados en función de los contenidos de la comunicación y los destinatarios de la misma, así como aprovechar todos los recursos que en materia de medios de comunicación y difusión de mensajes con que cuenta el Instituto Federal Electoral.

- Página de Internet.
- Micrositio específico en la Intranet.
- Correo electrónico.
- Mensajes presenciales o en línea.
- Instrumentos de trabajo.
- Herramientas tecnológicas (escritorio de computadora, protector de pantalla, logotipos, etc.).
- Trípticos.
- Documentación oficial: circulares, cartas, oficios.
- Periódicos murales o tablones de anuncios.
- Carteles o posters.
- Jornadas, seminarios, reuniones de trabajo.

6.2 ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

Es el conjunto coherente y ordenado de acciones concretado y acotado en un periodo de tiempo, encaminado a proporcionar al personal del Instituto los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para desempeñar las nuevas funciones resultantes del mismo. Es decir, trata de apoyar para que de forma adaptativa y evolutiva el personal sea capaz de realizar las nuevas tareas resultantes de la implantación de los nuevos procesos, proyectos, metodologías, técnicas y herramientas de una manera óptima y en el plazo más breve posible.

Para el desarrollo de la estrategia de formación como herramienta fundamental para la gestión del cambio, la generación de consensos y la promoción de una estructura organizacional proactiva y participativa, orientadora de voluntades, se requiere del apoyo e involucramiento de las áreas del Instituto cuyas funciones están relacionadas con el desarrollo y la formación profesional del personal de todos los niveles de la institución.

Se trata de lograr que todos los que trabajamos en el Instituto Federal Electoral hagamos nuestro al Plan Estratégico Institucional, que forme parte de nuestras actividades cotidianas, no sólo como un instrumento normativo al que hay que atender, sino como un instrumento orientador del quehacer institucional y de nuestro actuar como servidores públicos.

RESOLUCION del Consejo General del Instituto Federal Electoral, respecto del procedimiento sancionador ordinario instaurado en contra del C. Tisbe Astudillo Reyes, por hechos que constituyen probables infracciones al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, identificado con el número de expediente SCG/QCG/026/2010.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Instituto Federal Electoral.- Consejo General.- Exp. SCG/QCG/026/2010.- CG225/2011.

RESOLUCION DEL CONSEJO GENERAL DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, RESPECTO DEL PROCEDIMIENTO SANCIONADOR ORDINARIO INSTAURADO EN CONTRA DEL C. TISBE ASTUDILLO REYES, POR HECHOS QUE CONSTITUYEN PROBABLES INFRACCIONES AL CODIGO FEDERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES, IDENTIFICADO CON EL NUMERO DE EXPEDIENTE SCG/QCG/026/2010.

Distrito Federal, 25 de julio de dos mil once.

VISTOS para resolver los autos del expediente identificado al rubro, y

RESULTANDO

I. Con fecha veintitrés de junio de dos mil diez, el Consejo General del Instituto Federal Electoral emitió la Resolución con número de identificación **CG216/2010**, respecto del procedimiento sancionador en materia de fiscalización de recursos de los partidos políticos, en contra del Partido de la Revolución Democrática, por hechos que constituyen infracciones al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, identificado con el número de expediente **P-CFRPAP-102/06.**

En el cuerpo de dicha Resolución, en el Considerando 5, se expuso una omisión por parte de una persona física respecto de la entrega de información solicitada por la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos, información que resultaba necesaria para que la autoridad correspondiente resolviera el procedimiento de referencia.

Así, el Consejo General del Instituto Federal Electoral estimó que, en atención a que la persona física de nombre Tisbe Astudillo Reyes, no dio cumplimiento a diversos requerimientos de información formulados por la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos de este Instituto, lo procedente era dar vista a la Secretaría Ejecutiva del Instituto Federal Electoral, a efecto de que, en el ámbito de sus facultades, determinara lo conducente respecto a la irregularidad en cuestión.

Al respecto, conviene tener presente, en la parte conducente, el contenido de la Resolución, a través de la cual se expusieron las razones para ordenar la vista que dio origen al procedimiento en el que se actúa:

"(…)

VIII. Requerimiento de información y documentación a los presuntos simpatizantes a los que el Partido de la Revolución Democrática les atribuye la realización de diversas aportaciones:

a) La Unidad de Fiscalización mediante los oficios y fechas que a continuación se detallan, solicitó confirmar o, en su caso, rectificar la información proporcionada por el partido político, con respecto a las aportaciones en efectivo reportadas por éste:

Nombre del ciudadano		*Número de oficio*	*Fecha del oficio*	*Observaciones*
	(…)			
4	*Astudillo Reyes Tisbe*	*UF/0210/2009*	*26/01/09*	*Sin respuesta*
		UF/3390/2009	*10/08/09*	*Sin respuesta*
		UF/DQ/4834/2009	*05/11/09*	*Sin respuesta*

(…)

d) Que una aportación no fue posible de constatar, por la cantidad de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.), toda vez que la persona a quien se le imputa fue omisa al responder el requerimiento efectuado por el órgano instructor del presente procedimiento oficioso:

NOMBRE DEL SIMPATIZANTE	*IMPORTE*	*FOLIO DEL RECIBO*	*OFICIO*	
			NUMERO	*FECHA*
Astudillo Reyes Tisbe	*$500,000.00*	*807*	*UF/0210/2009*	*26/01/09*
			UF/3390/2009	*10/08/09*
			UF/DQ/4834/2009	*05/11/09*

(…)

Finalmente, en lo que atañe a las restantes catorce aportaciones por el importe total de $1'487,629.68 (un millón cuatrocientos ochenta y siete mil seiscientos veintinueve pesos 68/100 M.N.), debe señalarse que no fue posible constatar la identidad de los ciudadanos señalados como autores de las mismas, por las razones que se exponen a continuación:

NOMBRE DEL SIMPATIZANTE	*IMPORTE*	*FOLIO DEL RECIBO*	*CONCEPTO*	
Astudillo Reyes Tisbe	*$500,000.00*	*807*	*UF/0210/2009*	*26/01/09*
			UF/3390/2009	*10/08/09*
			UF/DQ/4834/2009	*05/11/09*

(…)

5. Que toda vez que con fecha cinco de diciembre (sic) *de dos mil nueve, mediante oficio UF/DQ/4834/2009, la Unidad de Fiscalización requirió a la C. Tisbe Astudillo Reyes diversa información relacionada con el procedimiento oficioso de mérito, y que tal como se desprende del Antecedente VIII de esta Resolución, a la fecha del cierre de instrucción no se tuvo registro de que la ciudadana de referencia atendiera el requerimiento citado, se propone dar vista a la Secretaría Ejecutiva de este Instituto, para los efectos del artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, ya que los ciudadanos, según se desprende de dicho precepto, tienen la obligación de entregar la información requerida por el Instituto que los vincule con los partidos políticos.*

(…)

RESUELVE

(…)

CUARTO. *Con copia certificada de las actuaciones de este expediente en la parte conducente, dese vista al Secretario del Consejo General del Instituto Federal Electoral, para los efectos precisados en el considerando 5 de esta Resolución.*

(…)".

II. Mediante Acuerdo de fecha veinte de julio de dos mil diez, el Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario del Consejo General de este Instituto, tuvo por recibido el oficio identificado con el número SE/739/2010, mediante el cual, con base en el diverso UF/DRN/5314/2010, se remitió la copia certificada del expediente identificado con el número **P-CFRPAP-102/06 vs PRD**, a través del cual se da cuenta de actos de omisión presuntamente atribuidos a la C. Tisbe Astudillo Reyes, con incidencia directa en el procedimiento de fiscalización referido.

En ese sentido, la Secretaría Ejecutiva acordó formar y radicar el expediente citado al rubro y, previo a la admisión de la vista ordenada, girar oficio a la Dirección de lo Contencioso a efecto de que proporcionara el último domicilio de la C. Tisbe Astudillo Reyes registrado en la base de datos de este Instituto.

III. Con fecha nueve de agosto de dos mil diez, mediante oficio DQ/134/2010, signado por el otrora Encargado de la Dirección de Quejas de la Dirección Jurídica se dio cumplimiento a lo ordenado en el proveído señalado en el resultando que antecede.

IV. En cumplimiento a la solicitud formulada a través del oficio DQ/134/2010, con fecha once de agosto de dos mil diez, la Dirección de lo Contencioso proporcionó el último domicilio registrado en la base de datos del padrón electoral de este Instituto respecto de la C. Tisbe Astudillo Reyes.

V. Mediante Acuerdo de fecha catorce de septiembre de dos mil diez, el Secretario Ejecutivo tuvo por recibido el oficio DC/SC/JM/1324/10 de fecha once de agosto de dos mil diez, mediante el cual se remitió la información precisada en el resultando II del presente capítulo y acordó: **1.-** Agregar el oficio de referencia a los autos del expediente en que se actúa; **2.-** Que una vez analizados los actos atribuidos a la C. Tisbe Astudillo Reyes, mismos que quedaron consignados en el expediente **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, relativos a la omisión de remitir la información solicitada por la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partido Políticos de este organismo público autónomo, se determinó la posible actualización de una transgresión a la normativa comicial; **3.-** En ese sentido y en cumplimiento al punto Cuarto de la Resolución **CG216/2010** de fecha veintitrés de junio de dos mil diez, se ordenó que el conocimiento de la conducta atribuida a la ciudadana de referencia se realizará a través de un procedimiento ordinario sancionador; **4.-** Dar inicio al procedimiento de mérito y, por tanto, correr traslado y emplazar a la C. Tisbe Astudillo Reyes con copia autorizada de los autos que integran el expediente para que dentro del término de ley formulara contestación y ofreciera las pruebas que a su interés conviniera.

VI. En cumplimiento al Acuerdo referido en el resultando anterior, con fecha catorce de septiembre de dos mil diez, se giró el oficio número SCG/2595/2010 suscrito por el Secretario Ejecutivo, en su carácter de Secretario del Consejo General de este Instituto, a través del cual se emplazó a la C. Tisbe Astudillo Reyes, para que dentro del término de ley, formulara su contestación y ofreciera pruebas en relación con los hechos que le fueron imputados, documento que fue notificado el día ocho de octubre de dos mil diez.

VII. Con fecha veinte de octubre de dos mil diez, se recibió en la Secretaría Ejecutiva de este Instituto el escrito signado por la C. Tisbe Astudillo Reyes, por medio cual da contestación al emplazamiento que le fue formulado por esta autoridad electoral; en la parte conducente, el escrito de referencia señala lo siguiente:

"(…)

Que de los oficios números UF/0210/2009, UF/3390/2009 y UF/4834/2009 de fechas 26 de enero, 10 de octubre y 5 de noviembre de 2009, respectivamente, solamente fui notificada de los dos primeros , a los cuales no di respuesta, no por dolo ni por mala fe, sino por problemas personales y de salud, ya que en esas fechas la suscrita mantenía un embarazo de alto riesgo, hecho que compruebo con el acta de nacimiento de mi menor hija, en la que por la fecha se acredita el estado de gravidez durante las fechas de los oficios de referencia, por lo que solicito se tenga en cuenta para dejar sin efecto la sanción administrativa a la que pudiera ser acreedora.

Al respecto me permito aclarar que ese hecho es falso, ya que de ninguna manera la suscrita simpatiza con el Partido de la Revolución Democrática, ni tenia motivo ni los ingresos suficientes para aportar al partido de referencia la cantidad señalada de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 moneda nacional)

En lo que se refiere a los puntos marcados con los números dos y tres del oficio de referencia, me permito aclarar que la suscrita no tiene conocimiento del recibo emitido por el Partido de la Revolución Democrática con número de folio 'RSEF-PRD-CEN-87' y que por ser negativa la respuesta no cuento con documentación alguna.

(…)".

VIII. Mediante Acuerdo de fecha dieciocho de noviembre de dos mil diez, el Secretario Ejecutivo de este Instituto ordenó: **1.-** Agregar a los autos del expediente en que se actúa la documentación a que se refiere el resultando anterior; **2.-** Que del análisis del contenido del escrito signado por la C. Tisbe Astudillo Reyes se desprende que la ciudadana de referencia adujo que al mismo adjuntaba acta de nacimiento de su descendiente para justificar que la omisión de respuesta a la información requerida fue por motivos de salud; sin embargo, omitió la presentación del documento de referencia, lo cual se hizo constar para los efectos legales a que haya lugar; **3.-** Toda vez que no había diligencias pendientes de practicar, se otorgó a la ciudadana de referencia el término de cinco días hábiles para formular alegatos y manifestar por escrito lo que a su derecho convenga; **4.-** Notificar el Acuerdo de referencia.

IX. Mediante oficio SCG/2991/2010, notificado a la interesada el día veintitrés de noviembre del mismo año, se dio cumplimiento al Punto de Acuerdo número 3 del proveído referido en el resultando que antecede.

X. Mediante escrito de fecha veintinueve de noviembre de dos mil diez, recibido en la Oficialía de Partes de la Dirección Jurídica de este Instituto el día siguiente, la C. Tisbe Astudillo Reyes formuló sus alegatos y manifestó por escrito lo que a continuación se precisa:

"(…)

Que de los oficios números UF/0210/2009, UF/3390/2009 y UF/DQ/4834/2009 *de fechas 26 de enero, 10 de octubre y 5 de noviembre de 2009, respectivamente, solamente fui notificada de los dos primeros, a los cuales no di respuesta no por dolo ni por mala fe, sino por problemas personales y de salud.*

En cuanto al contenido de los oficios de referencia en el párrafo anterior, le reitero:

1.- Que de ninguna manera la suscrita simpatiza con el Partido de la Revolución Democrática, ni tiene motivo y mucho menos los ingresos suficientes para aportar al Partido de referencia la cantidad señalada de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 moneda nacional).

2.- En lo que se refiere a los puntos marcados con los números dos y tres del oficio de referencia, me permito aclarar que la suscrita no tiene conocimiento del recibo emitido por el Partido de la Revolución Democrática con número de folio "RSEF-PRD-CEN-87" y que por ser negativa la respuesta no cuento con documentación alguna.

3.- Así mismo manifiesto que el partido de la Revolución Democrática me ha causado molestias al difamarme inventando de no sé dónde que aporté la cantidad señalada en el primer punto, ya que el simple hecho de dar contestación a sus requerimientos y cruzar la ciudad para entregarlos, representa incomodidad para la suscrita, y por pequeñas y absurdas que sean las molestias, considero que no es correcto que este partido las cause, por lo que se deberían imponer medidas más severas, o bien por lo menos deberían de obligarlo a darnos a los ciudadanos las cantidades que falsamente dice aportamos, para que deje de inventar falsos recursos, que con seguridad obtuvo de forma ilícita y no incomode ni moleste a los ciudadanos que ya bastante tenemos con nuestras ocupaciones diarias, como para todavía tener que desmentir sus imputaciones.

(…)".

XI. Mediante Acuerdo de fecha primero de febrero de dos mil once, se tuvo por recibido el documento transcrito en el resultando anterior y se ordenó solicitar a la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos su apoyo a efecto de requerir al área competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, información sobre la situación fiscal de la ciudadana denunciada.

XII. En cumplimiento al Acuerdo anterior, el Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario de Consejo, mediante oficio SCG/290/2011, dirigido al C.P.C. Alfredo Cristalinas Kaulitz, Director General de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos, ordenó requerir al área correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la información actualizada respecto de la situación fiscal que la C. Tisbe Astudillo Reyes tuviera registrada ante ese organismo.

XIII. Mediante oficio UF/DG/1213/11 de fecha quince de febrero de dos mil once, recibido en la Oficialía de Partes de la Secretaría Ejecutiva de este organismo público autónomo, la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos remitió la información proporcionada por el Sistema de Administración Tributaria, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, misma que por tratarse de información clasificada como reservada en términos de lo previsto en los artículos 13, fracción V y 14, fracciones I y II de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, se ordena reservarla en sobre sellado para que, de ser el caso que haya lugar a la imposición de una sanción pecuniaria, sea la autoridad de conocimiento quien únicamente pueda hacer uso de ella.

XIV. Mediante proveído de fecha primero de marzo de dos mil once, el Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario del Consejo General de este Instituto ordenó lo siguiente: PRIMERO.- Tener por recibido el oficio señalado en el resultando que antecede, y SEGUNDO.- Con el objeto de que la ciudadana denunciada estuviera en condiciones de conocer la totalidad de las actuaciones realizadas por esta autoridad electoral federal en el presente expediente, poner a su disposición los presentes autos a efecto de que dentro del término de cinco días hábiles, manifestara lo que a su derecho conviniera.

XV. Mediante oficio número SCG/499/2011, notificado a la interesada el día cuatro de marzo de dos mil once, se dio cumplimiento a lo ordenado en el proveído señalado en el resultando que antecede.

XVI. Mediante proveído de fecha cinco de abril del año en curso, dictado por el Secretario Ejecutivo en su carácter de Secretario del Consejo General de este Instituto, se ordenó lo siguiente: PRIMERO.- Toda vez que el término concedido a la C. Tisbe Astudillo Reyes para manifestar lo que a su derecho conviniese, transcurrió del siete al once de marzo del presente año, tener por fenecido dicho término y por precluido el derecho que se le concedió para tal efecto, y SEGUNDO.- Al no existir diligencias de investigación pendientes, cerrar el periodo de instrucción y elaborar el Proyecto de Resolución atinente.

XVII. En virtud de que se ha desahogado en sus términos el procedimiento administrativo previsto en los artículos 361, párrafo 1, 364, 365 y 366 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales vigente, se procedió a formular el Proyecto de Resolución, el cual fue aprobado por la Comisión de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral en la Segunda Sesión Ordinaria de 2001, de fecha diecinueve de julio de dos mil once, por votación unánime del Consejero Electoral Doctor Benito Nacif Hernández y el Consejero Presidente de la Comisión Maestro Alfredo Figueroa Hernández, por lo que:

CONSIDERANDO

PRIMERO. Que con fundamento en los artículos 118, párrafo 1, incisos h) y w) y 356, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en relación con el artículo 14 párrafo 1, incisos a), b) y c) del Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral, aplicable de conformidad con el artículo Segundo Transitorio del "*ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE QUEJAS Y DENUNCIAS DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, QUE ABROGA AL ANTERIOR, PUBLICADO EL 6 DE FEBRERO DE 2009",* aprobado en sesión extraordinaria del Consejo General el veintitrés de junio de dos mil once, el Consejo General del Instituto Federal Electorales es el órgano facultado para conocer de las quejas puestas a su consideración, y en su caso, emitir las sanciones respecto de las faltas a la normatividad electoral federal, cometidas por cualquiera de las personas y en los casos previstos por el Código comicial federal.

Asimismo, cuenta con facultades para vigilar que los partidos políticos nacionales, las agrupaciones políticas nacionales y los sujetos a que se refiere el artículo 341 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, conduzcan sus actividades con apego a la normatividad electoral y cumplan con las obligaciones a que están sujetos; así como para conocer de las infracciones y, en su caso, imponer las sanciones que correspondan, a través del procedimiento sustanciado por el Secretario del Consejo General y el Proyecto de Resolución que es analizado y aprobado por la Comisión de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral.

ESTUDIO DE LAS CAUSALES DE IMPROCEDENCIA O SOBRESEIMIENTO

SEGUNDO. Que previo al análisis de fondo de las cuestiones planteadas por la autoridad fiscalizadora, de conformidad con lo establecido por el artículo 363, párrafo 3 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en relación con el artículo 31, párrafo 1, del Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral, en forma oficiosa esta autoridad procede al estudio de las posibles causas de improcedencia o sobreseimiento.

Al efecto, es importante hacer mención que la conducta sujeta a investigación se hace consistir en la presunta omisión de la C. Tisbe Astudillo Reyes en atender, dentro del plazo concedido, el requerimiento de información efectuado por la autoridad fiscalizadora, situación que resultaba necesaria para la emisión de la Resolución que dictó el Consejo General del Instituto Federal Electoral dentro del procedimiento de fiscalización identificado con el número **P-CFRPAP 102/06 vs PRD.**

Ahora bien, en la especie, si bien es cierto que el procedimiento administrativo sancionador que nos ocupa es oficioso, por provenir de la vista ordenada por el máximo órgano de dirección de este Instituto a través de la Resolución **CG216/2010**, también lo es que para salvaguardar las garantías de legalidad y seguridad jurídicas consagradas por el Constituyente en los artículos 14 y 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, corresponde a éste órgano instructor verificar que en el asunto de mérito, no se actualice alguna de las causales de improcedencia o sobreseimiento previstas por el artículo 363 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, cuya literalidad, para efectos de análisis, establece:

> *"**Artículo 363***
>
> ***1.** La queja o denuncia será improcedente cuando:*
>
> *a) Tratándose de quejas o denuncias que versen sobre presuntas violaciones a la normatividad interna de un partido político, el quejoso o denunciante no acredite su pertenencia al partido de que se trate o su interés jurídico;*
>
> *b) El quejoso o denunciante no agote previamente las instancias internas del partido denunciado si la queja versa sobre presuntas violaciones a su normatividad interna;*
>
> *c) Por actos o hechos imputados a la misma persona que hayan sido materia de otra queja o denuncia que cuente con Resolución del Consejo respecto al fondo y ésta no se haya impugnado ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, o habiendo sido impugnada haya sido confirmada por el mismo Tribunal; y*
>
> *d) Se denuncien actos de los que el Instituto resulte incompetente para conocer; o cuando los actos, hechos* u omisiones denunciados no constituyan violaciones al presente Código.
>
> ***2.** Procederá el sobreseimiento de la queja o denuncia, cuando:*
>
> *a) Habiendo sido admitida la queja, sobrevenga alguna de las causales de improcedencia;*
>
> *b) El denunciado sea un partido político que, con posterioridad a la admisión de la queja o denuncia, haya perdido su registro; y*

c) El denunciante presente escrito de desistimiento, siempre y cuando dicho lo exhiba antes de la aprobación del Proyecto de Resolución por parte de la Secretaría y que a juicio de la misma, o por el avance de la investigación, no se trate de la imputación de hechos graves, ni se vulneren los principios rectores de la función electoral.

3. El estudio de las causas de improcedencia o sobreseimiento de la queja o denuncia se realizará de oficio. *En caso de advertir que se actualiza una de ellas, la Secretaría elaborará un Proyecto de Resolución por el que se proponga el desechamiento o sobreseimiento, según corresponda."*

En el caso que se estudia, el Secretario Ejecutivo mediante oficio SE/739/2010, remitió a la Dirección Jurídica de este Instituto -en atención al oficio UF/DRN/5314/2010 suscrito por el Director General de la Unidad de Fiscalización de este organismo-, la copia certificada de la parte conducente del expediente **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, en cuya Resolución se determinó que existieron, por parte de la C. Tisbe Astudillo Reyes, presuntos actos de omisión en la emisión de respuestas respecto de la solicitud de información requerida por la autoridad fiscalizadora y, en consecuencia se ordenaba dar vista a la Secretaría Ejecutiva para los efectos legales pertinentes.

Lo anterior, a efecto de incoar un procedimiento administrativo sancionador en contra de la ciudadana de referencia, con el objeto de investigar si, en la especie, la conducta atribuida, constituye o no una violación a lo dispuesto por el artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y, en su caso, sancionar la conducta violatoria de la normativa electoral.

Así, del contenido del numeral en cita se observa lo siguiente:

"Artículo 345

1. Constituyen infracciones de los ciudadanos, de los dirigentes y afiliados a partidos políticos, o en su caso de cualquier persona física o moral, al presente Código:

a) La negativa a entregar la información requerida por el Instituto, entregarla en forma incompleta o con datos falsos, o fuera de los plazos que señale el requerimiento, respecto de las operaciones mercantiles, los contratos que celebren, los donativos o aportaciones que realicen, o cualquier otro acto que los vincule con los partidos políticos, los aspirantes, precandidatos o candidatos a cargos de elección popular;

(…)".

En consecuencia, del análisis a la normativa de mérito, el órgano instructor del procedimiento advierte que la conducta imputable a la C. Tisbe Astudillo Reyes, al consistir en la omisión de proporcionar información dentro de los plazos otorgados para hacerlo, podría constituir una violación a las disposiciones contenidas en el artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

Por las anteriores consideraciones y ante las circunstancias especiales del caso, no se advierte la actualización de algunos de los supuestos previstos en el artículo 363, párrafo 1, del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, que diera lugar a alguna causal de improcedencia que impida la válida constitución del procedimiento de mérito.

En el caso que nos ocupa, la conducta denunciada por el órgano de fiscalización de este Instituto, está prevista en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, y se encuentran perfectamente identificados los supuestos para la actualización de alguna falta o violación a las disposiciones en materia electoral federal, por lo cual, dicha normatividad también prevé las autoridades y órganos competentes para conocer y sancionar las infracciones atinentes a cada supuesto jurídico.

Por otra parte, conforme a lo establecido en el artículo 109, párrafo 1, del código comicial federal, el Consejo General del Instituto Federal Electoral es el órgano superior de dirección, en quien recae la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia electoral, así como velar porque en todas las actividades del Instituto se observen los principios de certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad, por lo cual, de conformidad con lo establecido por el artículo 118, párrafo 1, inciso h) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, una de sus atribuciones es la de vigilar que las actividades de los partidos políticos se desarrollen con apego a la citada legislación y cumplan con las obligaciones a que están sujetos.

De lo anterior se infiere como consecuencia lógica, que si en la especie se dio vista a la Secretaría del Consejo General para que conociera de las conductas descritas, imputables a la C. Tisbe Astudillo Reyes, al omitir dicha persona física proporcionar la información y documentos requeridos por la autoridad fiscalizadora; al ser atribución de dicha Secretaría el ejercicio de la facultad investigadora, como órgano auxiliar del Consejo General del Instituto Federal Electoral en ejercicio de sus atribuciones de conformidad con lo dispuesto por el artículo 120, párrafo 1, inciso a), en relación con el artículo 356, párrafo 1, inciso c) del código comicial federal, en esa virtud es competente para conocer de los hechos denunciados, incoar el procedimiento sancionador atinente para la investigación y determinación sobre la existencia o no de infracciones y concluir con la formulación del Proyecto de Resolución correspondiente, cuya aprobación corre a cargo de la Comisión de Quejas y Denuncias de esta Institución.

Por ello, en el caso concreto, esta autoridad electoral estima que no se actualiza alguna de las causales de improcedencia previstas por el código de la materia.

Asimismo, tampoco se advierte de qué manera pudiere actualizarse alguna de las causales de sobreseimiento a que se refiere el párrafo 2 del artículo 363 del código en cita, cuyas hipótesis normativas fueron trasuntas en líneas precedentes.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

TERCERO. Que el presente procedimiento deviene de la vista ordenada por la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos comunicada mediante oficio número UF/DRN/5314/2010 a la Secretaría Ejecutiva del Instituto Federal Electoral, para que el Secretario del Consejo General en ejercicio de sus facultades legales, conociera de las presuntas irregularidades atribuidas a la C. Tisbe Astudillo Reyes dentro del procedimiento oficioso identificado con la clave **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, en cuya Resolución, en el punto CUARTO, se ordenó remitir a la Secretaría Ejecutiva de este Instituto copia certificada de la parte conducente del expediente al que nos hemos referido, para los efectos legales precisados en el Considerando 5 de dicha Resolución –por el presunto incumplimiento de la C. Tisbe Astudillo Reyes a otorgar la información requerida por la autoridad electoral fiscalizadora, lo que podría dar lugar a la configuración de una violación a la normativa electoral en términos del artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales-.

En el caso que nos ocupa, la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos de este Instituto, en las actuaciones comprendidas dentro del procedimiento oficioso identificado con la clave **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, iniciado con base en el oficio SCG/624/2006 de fecha veintiséis de octubre de dos mil seis a través del cual, la Secretaría del Consejo General remitió a la otrora Secretaría Técnica de la Comisión de Fiscalización de los Recursos de los Partidos y Agrupaciones Políticas copia certificada de la parte conducente del Dictamen Consolidado y de la Resolución CG162/2006 respecto de la revisión de los informes anuales de ingresos y egresos de los partidos políticos correspondientes al ejercicio de dos mil cinco, en la cual, en el punto resolutivo DECIMO PRIMERO, relacionada con el Considerando 5.3 inciso j) se ordenó a la desaparecida Comisión de Fiscalización iniciar un procedimiento oficioso en contra del Partido de la Revolución Democrática, a fin de determinar si el instituto político de referencia se había ajustado a las disposiciones legales relativas.

En consecuencia, la Secretaría Técnica de la Comisión de Fiscalización de los Recursos de los Partidos y Agrupaciones Políticas inició el procedimiento que quedó registrado con el número **P-CFRPAP 102/06 vs PRD** y, por ende, desplegó su facultad de investigación, procurando allegarse de los elementos necesarios que le permitieran emitir el pronunciamiento que en derecho correspondiera.

Al respecto, de entre las irregularidades que se encontraron en la revisión del informe anual de ingresos y egresos del Partido de la Revolución Democrática, correspondiente al ejercicio de dos mil cinco, estaba una serie de aportaciones en efectivo realizadas por varios simpatizantes y militantes, a decir de los reportes que ese partido político presentó a la autoridad fiscalizadora.

El contenido de la tabla que se citará a continuación, refiere información comprendida en el cuerpo de la Resolución del expediente **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, en ella se observa el monto de la supuesta aportación recibida por el Partido de la Revolución Democrática y el número de recibo que en su caso habría de expedirse a la persona aportante:

NOMBRE DEL SIMPATIZANTE	*IMPORTE*	*FOLIO DEL RECIBO*	*CONCEPTO*
Astudillo Reyes Tisbe	*$500,000.00*	*807*	*Aportación en efectivo*

Con base en esa información, la autoridad fiscalizadora, con el objeto de allegarse de mayores elementos de convicción respecto de las conductas vinculadas con aportaciones en efectivo de simpatizantes y militantes que el Partido de la Revolución Democrática no pudo justificar conforme a los Lineamientos determinados para el efecto, implementó una serie de diligencias para obtener la información que le otorgara certeza respecto de los actos denunciados.

Así, se procedió a requerir a la ciudadana denunciada, la siguiente información:

"(…)

1- Informe si en dos mil cinco, aportó al Partido de la Revolución Democrática en efectivo, la cantidad de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 moneda nacional).

2- En caso de ser positiva su respuesta, remita a esta autoridad copia de la documentación soporte como lo es: El recibo correspondiente emitido por el Partido de la Revolución Democrática, a saber el identificado con el numero de folio 'RSEF-PRD-CEN-807', por el otro lado, si la aportación fue a través de cheque, remita copia del mismo, así como de la ficha de depósito correspondiente.

3- Remita toda la demás documentación soporte que tenga en su poder, relativa al presente requerimiento.

Dicha información servirá a esta autoridad para allegarse de elemento de convicción que le permitan indagar sobre los hechos objeto del procedimiento oficioso identificado con el número de expediente P-CFRPAP 102/06 vs PRD.

(…)".

Del cuerpo de la Resolución también se desprende que aun cuando la autoridad instructora del procedimiento fiscalizador solicitó en diversas ocasiones a la ciudadana de referencia que aportara los elementos que permitieran sostener o desmentir el dicho del partido político, lo cierto es que la C. Tisbe Astudillo Reyes no procedió conforme a lo solicitado por esa autoridad, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla:

"(…)

Nombre del ciudadano		*Número de oficio*	*Fecha del oficio*	*Observaciones*
	(…)			
4	*Astudillo Reyes Tisbe*	*UF/0210/2009*	*26/01/09*	***Sin respuesta***
		UF/3390/2009	*10/08/09*	***Sin respuesta***
		UF/DQ/4834/2009	*05/11/09*	***Sin respuesta***

(…)".

(Enfasis añadido)

Tal como se aprecia, se requirió información a la C. Tisbe Astudillo Reyes en tres ocasiones, la primera de ellas fue el veintiséis de enero, una segunda solicitud fue realizada con fecha diez de agosto y, la tercera y última ocasión fue el cinco de noviembre, todas de dos mil nueve, fue el caso que en ninguna de ellas se recibió respuesta por parte de la ciudadana requerida.

En virtud de lo anterior, en el presente procedimiento debe dilucidarse si el hecho de omitir dar respuesta a la información solicitada constituye una violación al artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, cuyo contenido es del tenor siguiente:

"Artículo 345

1. Constituyen infracciones de los ciudadanos, de los dirigentes y afiliados a partidos políticos, o en su caso de cualquier persona física o moral, al presente Código:

a) La negativa a entregar la información requerida por el Instituto, entregarla en forma incompleta o con datos falsos, o fuera de los plazos que señale el requerimiento, respecto de las operaciones mercantiles, los contratos que celebren, los donativos o aportaciones que realicen, o cualquier otro acto que los vincule con los partidos políticos, los aspirantes, precandidatos o candidatos a cargos de elección popular;

(…)".

Como se observa, del precepto normativo en cita se desprende la obligación de cualquier persona física o moral, de dar atención a los requerimientos de información formulados por el Instituto Federal Electoral en los plazos señalados, lo que implica, por consecuencia, que la negativa en su cumplimiento por parte de los sujetos obligados puede derivar en una infracción a la normativa electoral federal, misma que habrá de conocerse a través de la sustanciación de un procedimiento ordinario sancionador, para determinar si resulta procedente imponer alguna sanción.

LITIS

CUARTO. Que previo a abordar el estudio de fondo del presente asunto, se hace necesario identificar la litis materia del procedimiento sancionador que nos ocupa, a efecto de que la Resolución que corresponda, resuelva el litigio planteado.

En ese sentido, conviene recordar que la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos de este Instituto dio vista a esta Secretaría Ejecutiva a efecto de que procediera como en derecho correspondiera, en relación con la presunta infracción a la normatividad electoral federal por parte de la C. Tisbe Astudillo Reyes, derivada del presunto incumplimiento a su obligación de proporcionar la información solicitada por la autoridad electoral fiscalizadora.

La unidad fiscalizadora en cuestión, señaló, en primer término, que dentro del procedimiento oficioso identificado con la clave **P-CFRPAP 102/06 vs PRD,** ordenó realizar las investigaciones conducentes, con la finalidad de determinar si el Partido de la Revolución Democrática se había apegado a la normativa aplicable respecto del ejercicio y aplicación de los ingresos y egresos correspondientes al ejercicio fiscal de dos mil cinco, pues mediante el Dictamen consolidado de la revisión de los ingresos y egresos de dicho ejercicio fiscal y de la Resolución CG162/2006 se determinaron una serie de irregularidades en materia de fiscalización de recursos.

De entre esas irregularidades destaca una serie de aportaciones en efectivo que recibió el Partido de la Revolución Democrática por parte de simpatizantes y militantes, y que en su momento dicho instituto político no pudo justificar conforme lo marca la ley.

Fue el caso que para la clarificación del asunto, se implementaron diligencias para mejor proveer, procediendo a requerir a los ciudadanos que, según dicho del Partido de la Revolución Democrática, le habían realizado una serie de aportaciones en efectivo, para que confirmaran o desmintieran los donativos realizados y, en su caso, aportaran el soporte documental que hiciera prueba de su dicho; ello, con el objeto de tener elementos suficientes para resolver el asunto de mérito.

De entre los ciudadanos a quienes se les giraron oficios de solicitud de información, se ubica la C. Tisbe Astudillo Reyes, a quien se le atribuía un donativo de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100) realizado a favor del multimencionado partido político.

Los oficios de requerimiento de información determinados por la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos hacía la C. Tisbe Astudillo Reyes se realizaron de la siguiente manera:

Nombre del ciudadano		*Número de oficio*	*Fecha del oficio*	*Observaciones*
	(…)			
4	*Astudillo Reyes Tisbe*	*UF/0210/2009*	*26/01/09*	*Sin respuesta*
		UF/3390/2009	*10/08/09*	*Sin respuesta*
		UF/DQ/4834/2009	*05/11/09*	*Sin respuesta*

En ese sentido, esta autoridad sostiene que el punto a dilucidar a través del presente procedimiento es el que se precisa a continuación:

- Si con el actuar de la C. Tisbe Astudillo Reyes se vulneró de alguna manera la normativa en materia electoral, en específico lo que determina el artículo 345, párrafo 1, incido a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en razón de que con base en el contenido del Considerando 5 de la Resolución **CG216/2010** emitida por el Consejo General del Instituto Federal Electoral el veintitrés de junio de dos mil diez, se le atribuye a dicha ciudadana una omisión de atender los requerimientos de esta autoridad; por ello, en el apartado destinado al estudio de fondo, esta autoridad emitirá los razonamientos jurídicos con los cuales se determine la actualización o no de la falta que se le atribuye.

ESTUDIO DE FONDO

QUINTO. Que una vez precisado lo anterior, en este apartado se dilucidará respecto de los actos denunciados, relativos a la presunta infracción al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales atribuida a la C. Tisbe Astudillo Reyes, derivada del presunto incumplimiento a su obligación de proporcionar la información solicitada como parte de las diligencias para mejor proveer desahogadas dentro de la sustanciación del procedimiento sancionador oficioso en materia de fiscalización, incoado en contra del Partido de la Revolución Democrática registrado bajo el número **P-CFRPAP 102/06 vs PRD.**

Las diligencias de investigación desplegadas por parte de la autoridad fiscalizadora respecto de la C. Tisbe Astudillo Reyes, se efectuaron de la manera que se precisa a continuación:

Nombre del ciudadano		*Número de oficio*	*Fecha del oficio*	*Observaciones*
	(…)			
4	*Astudillo Reyes Tisbe*	*UF/0210/2009*	*26/01/09*	*Sin respuesta*
		UF/3390/2009	*10/08/09*	*Sin respuesta*
		UF/DQ/4834/2009	*05/11/09*	*Sin respuesta*

Los términos de la solicitud de información planteada a la ciudadana de referencia, son los que se citan a continuación:

"(…)

1- Informe si en dos mil cinco, aportó al Partido de la Revolución Democrática en efectivo, la cantidad de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 moneda nacional).

2- En caso de ser positiva su respuesta, remita a esta autoridad copia de la documentación soporte como lo es: El recibo correspondiente emitido por el Partido de la Revolución Democrática, a saber el identificado con el numero de folio 'RSEF-PRD-CEN-807', por el otro lado, si la aportación fue a través de cheque, remita copia del mismo, así como de la ficha de depósito correspondiente.

3- Remita toda la demás documentación soporte que tenga en su poder, relativa al presente requerimiento.

Dicha información servirá a esta autoridad para allegarse de elemento de convicción que le permitan indagar sobre los hechos objeto del procedimiento oficioso identificado con el número de expediente P-CFRPAP 102/06 vs PRD.

(…)".

Con los datos citados esta autoridad tiene por cierto que en enero de dos mil nueve se realizó la primera solicitud de información a la ciudadana, mediante oficio UF/0210/2009; sin embargo no se recibió respuesta, razón por la cual el órgano fiscalizador decidió notificarle un segundo requerimiento, sucediendo tal situación el diez de agosto del mismo año, para lo cual, tampoco existió respuesta.

Una tercera solicitud se efectuó a través del oficio UF/DQ/4834/2009, de fecha cinco de noviembre de dos mil nueve, respecto del cual tampoco medió respuesta por parte de la C. Tisbe Astudillo Reyes.

Lo anterior, dio lugar a que en el cuerpo de la Resolución del procedimiento sancionador oficioso en materia de fiscalización se determinara que dada la omisión de responder a las diversas solicitudes, debía procederse conforme lo determina la ley electoral por lo que hace a la regulación jurídica de este tipo de actos omisivos, ordenándose para el efecto la vista al órgano instructor de este Instituto.

Así, una vez que la Secretaría Ejecutiva determinó llamar a procedimiento a la multimencionada ciudadana, corriéndole traslado con copia de los autos que integran el expediente, al momento de comparecer, la C. Tisbe Astudillo Reyes, mediante escrito presentado ante la Secretaría Ejecutiva el veinte de octubre de dos mil diez, adujo lo siguiente.

"(…)

Que de los oficios números UF/0210/2009, UF/3390/2009 y UF/4834/2009 de fechas 26 de enero, 10 de octubre y 5 de noviembre de 2009, respectivamente, solamente fui notificada de los dos primeros, a los cuales no di respuesta, no por dolo ni por mala fe, sino por problemas personales y de salud, ya que en esas fechas la suscrita mantenía un embarazo de alto riesgo, hecho que compruebo con el acta de nacimiento de mi menor hija, en la que por la fecha se acredita el estado de gravidez durante las fechas de los oficios de referencia, por lo que solicito se tenga en cuenta para dejar sin efecto la sanción administrativa a la que pudiera ser acreedora.

Al respecto me permito aclarar que ese hecho es falso, ya que de ninguna manera la suscrita simpatiza con el Partido de la Revolución Democrática, ni tenía motivo ni los ingresos suficientes para aportar al partido de referencia la cantidad señalada de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 moneda nacional)

En lo que se refiere a los puntos marcados con los números dos y tres del oficio de referencia, me permito aclarar que la suscrita no tiene conocimiento del recibo emitido por el Partido de la Revolución Democrática con número de folio 'RSEF-PRD-CEN-87' y que por ser negativa la respuesta no cuento con documentación alguna.

(…)".

Al respecto, resulta importante puntualizar el dicho de la ciudadana respecto al reconocimiento que hace solamente de dos de los tres oficios de requerimiento de información, es decir, dentro del cuerpo del escrito presentado por la C. Tisbe Astudillo Reyes se argumenta que sólo tuvo conocimiento de dos de las tres notificaciones que se le imputan, reconociendo aquellos oficios que le fueron notificados con fecha veintiséis de enero y diez de octubre, ambos de dos mil diez.

Sin embargo, del análisis a las constancias que integran el expediente, que se desahoga a través de esta vía, así como de los anexos que forman parte del mismo, se desprende que en el oficio del cual aduce no tener conocimiento -identificado con la clave UF/4834/2009 de fecha cinco de noviembre de dos mil nueve-, aparece una firma legible de quien lo recibió a su nombre, persona que se ostentó bajo el nombre de Jorge Enrique Barragán Gil, y dijo desempeñar el cargo de vigilante de la unidad habitacional donde se ubica el domicilio de la ciudadana requerida.

Aunado a lo anterior, en la cédula de notificación levantada con motivo de la diligencia a la que nos referimos, quedó asentado que según el dicho del C. Jorge Enrique Barragán Gil, la señora Tisbe Astudillo Reyes le autorizó, a través del interfono que comunica a la caseta de vigilancia con el domicilio de la ciudadana, para recibir el documento respectivo.

En ese orden de ideas, el argumento que la ciudadana sostiene respecto a que sólo fue notificada de dos oficios no puede sostenerse válidamente, pues de las constancias que se han referido en el párrafo anterior se desprende que, según el dicho de la persona física que recibió a su nombre, la ciudadana denunciada tuvo conocimiento de la diligencia que pretendía celebrarse con ella y autorizó para que fuera el vigilante quien acusara de recibido.

Sobre este particular conviene señalar que el oficio identificado con el número UF/4834/2009, únicamente contenía un recordatorio a la C. Tisbe Astudillo Reyes respecto de la información que le fue solicitada por la autoridad fiscalizadora de este Instituto a través de los diversos UF/0210/2009 y UF/3390/2009 y que estaba obligada a proporcionar de conformidad con lo establecido por la normativa electoral federal; por tanto, aún en el supuesto de que ciudadana denunciada no hubiese sido notificada del contenido del diverso UF/4834/2009 dicha circunstancia no justifica el incumplimiento a su obligación de proporcionar en tiempo y forma la información solicitada por este Instituto, toda vez que la ciudadana de mérito reconoció expresamente haber sido notificada con dos oficios que contenían el requerimiento primigenio de información.

Más allá de este primer testimonio a que nos hemos referido, otro de los argumentos que la ciudadana sostuvo en su escrito de contestación al emplazamiento realizado, consistió en que la omisión en la presentación de una respuesta de su parte obedeció a razones de salud, al encontrarse en estado de gravidez y, en razón de que presuntamente mantenía un embarazo de alto riesgo; agregando a su favor que esa circunstancia se podría comprobar con el acta de nacimiento de su descendiente que anexaba al escrito presentado, situación de la cual no hay constancia en el expediente.

En efecto, la ciudadana denunciada no adjuntó a su escrito de contestación al emplazamiento formulado por esta autoridad electoral federal, algún elemento probatorio que sustentara el presunto estado de gravidez que adujo, limitándose a realizar manifestaciones genéricas.

No obstante esas manifestaciones, esta autoridad destaca que aun cuando la C. Tisbe Astudillo Reyes pretende que la situación relativa a su presunto estado de gravidez sea excluyente de cualquier tipo de responsabilidad administrativa, lo cierto es que el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales es preciso al determinar, en su artículo 345, párrafo 1, inciso a), que constituirá una infracción de cualquier persona física y moral, la negativa de entregar la información requerida por el Instituto, entregarla de forma incompleta o con datos falsos, o fuera de los plazos señalados, respecto de las operaciones mercantiles, los contratos que celebren, los donativos o aportaciones que realicen, o cualquier otro acto que los vincule con los partidos políticos, los aspirantes, precandidatos o candidatos a cargos de elección popular, máxime que en los requerimientos girados no se le exigía que tuviera que desahogar de manera personal el requerimiento de mérito.

Por otra parte, al momento en que la ciudadana compareció al presente procedimiento en vía de alegatos, mediante escrito de fecha veintinueve de noviembre de dos mil diez recibido en la Oficialía de Partes de la Dirección Jurídica de este Instituto, arguyó lo que a continuación se precisa:

> *"(…)*
>
> *Que de los oficios números* UF/0210/2009, UF/3390/2009 y UF/DQ/4834/2009 *de fechas 26 de enero, 10 de octubre y 5 de noviembre de 2009, respectivamente, solamente fui notificada de los dos primeros, a los cuales no di respuesta no por dolo ni por mala fe, sino por problemas personales y de salud.*
>
> *En cuanto al contenido de los oficios de referencia en el párrafo anterior, le reitero:*
>
> *1.- Que de ninguna manera la suscrita simpatiza con el Partido de la Revolución Democrática, ni tiene motivo y mucho menos los ingresos suficientes para aportar al Partido de referencia la cantidad señalada de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 moneda nacional).*
>
> *2.- En lo que se refiere a los puntos marcados con los números dos y tres del oficio de referencia, me permito aclarar que la suscrita no tiene conocimiento del recibo emitido por el Partido de la Revolución Democrática con número de folio 'RSEF-PRD-CEN-87' y que por ser negativa la respuesta no cuento con documentación alguna.*
>
> *3.- Así mismo manifiesto que el partido de la Revolución Democrática me ha causado molestias al difamarme inventando de no sé dónde que aporté la cantidad señalada en el primer punto, ya que el simple hecho de dar contestación a sus requerimientos y cruzar la ciudad para entregarlos, representa incomodidad para la suscrita, y por pequeñas y absurdas que sean las molestias, considero que no es correcto que este partido las cause, por lo que se deberían imponer medidas más severas, o bien por lo menos deberían de obligarlo a darnos a los ciudadanos las cantidades que falsamente dice aportamos, para que deje de inventar falsos recursos, que con seguridad obtuvo de forma ilícita y no incomode ni moleste a los ciudadanos que ya bastante tenemos con nuestras ocupaciones diarias, como para todavía tener que desmentir sus imputaciones.*
>
> *(…)".*

Así, del contenido del escrito en cuestión se desprende que la C. Tisbe Astudillo Reyes continuó en la postura de afirmar solamente dos de las solicitudes de información giradas a su nombre durante la sustanciación del procedimiento oficioso en materia de fiscalización, del cual se originó el presente procedimiento, de ahí que haya dos posturas respecto del mismo punto, es decir, por una parte está el dicho de la autoridad respecto a que existieron tres requerimientos en el mismo sentido para obtener información respecto de la aportación económica que el Partido de la Revolución Democrática reportó como proveniente de dicha ciudadana.

Por otra parte, está el dicho de Tisbe Astudillo Reyes manifestado a través de los dos escritos que presentó, uno como contestación al emplazamiento al procedimiento sancionador y el otro como alegatos, en los cuales, como se ha referido en párrafos precedentes, solamente reconoce dos de las tres notificaciones que presuntamente se le efectuaron.

Razón por la cual este órgano considera oportuno analizar el contenido de los autos que integran el presente expediente y que aluden a tales circunstancias.

Al respecto, tal como se ha sostenido a lo largo del presente fallo, mediante la Resolución **CG216/2010**, de veintitrés de junio de dos mil diez, el Consejo General resolvió, entre otras cosas y sólo respecto del punto que ahora nos ocupa, que en virtud de que los requerimientos de información dirigidos a la C. Tisbe Astudillo Reyes, mismos que servirían para esclarecer los hechos relacionados con el ejercicio y aplicación de ingresos y egresos de recursos por parte del Partido de la Revolución Democrática, no fueron atendidos en la debida oportunidad, lo procedente era dar vista a la Secretaría Ejecutiva para que determinara lo que en derecho correspondiera.

De esa manera, se remitió la parte conducente del expediente identificado con el número **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, integrado con motivo de la presunta comisión de infracciones a la normativa electoral en materia de ingreso y aplicación de recursos por parte del partido político referido, ahí, se da cuenta de la existencia de los documentos siguientes:

1.- Oficio UF/0210/2009 de fecha veintiséis de enero de dos mil nueve, dirigido a la C. Tisbe Astudillo Reyes, solicitándole que confirmara o desmintiera la realización de una presunta aportación en efectivo a favor del Partido de la Revolución Democrática por la cantidad de $500,000.00 (quinientos mil pesos 00/100 M.N.);

2.- Oficio UF/3390/2010 de fecha diez de agosto de dos mil nueve, dirigido a la C. Tisbe Astudillo Reyes en donde se le solicitó la misma información;

3.- Oficio UF/DQ/4834/2009 de fecha cinco de noviembre de dos mil nueve, dirigido a la C. Tisbe Astudillo Reyes, mediante el cual se realizó un recordatorio de la solicitud de información planteada a través de los dos oficios señalados anteriormente.

De esta manera, debe tenerse presente que en virtud de que los anteriores documentos forman parte de los autos que integran el expediente con el cual se dio vista a la Secretaría Ejecutiva para que procediera a la investigación de los hechos denunciados, tales oficios, son documentos públicos que al haber sido emitidos por la autoridad fiscalizadora competente en ejercicio de sus facultades y funciones, adquieren valor probatorio pleno, salvo prueba en contrario, en términos de los artículos 359, párrafo 2, del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, en relación con los artículos 35, párrafo 1, inciso a), y 45, párrafo 2 del Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral, aplicable de conformidad con el artículo Segundo Transitorio del "*ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE QUEJAS Y DENUNCIAS DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, QUE ABROGA AL ANTERIOR, PUBLICADO EL 6 DE FEBRERO DE 2009",* aprobado en sesión extraordinaria del Consejo General el veintitres de junio de dos mil once.

Por otra parte, están los escritos presentados por la C. Tisbe Astudillo Reyes, de fechas diez de octubre y veintinueve de noviembre, ambos de dos mil diez, a través de los cuales la ciudadana referida compareció al emplazamiento y presentó sus alegatos, respectivamente, dentro del presente procedimiento.

Al respecto, con base en lo que determinan el artículo 359, párrafo 3 del Código Federal de Procedimientos e Instituciones Electorales, en relación con el artículo 45, párrafo, párrafo 3 del Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral, al constituirse como pruebas documentales privadas, su valor probatorio es de carácter indiciario.

Lo anterior implica que el dicho de la ciudadana manifestado a través de sus escritos, para obtener mayor fuerza probatoria debería concatenarse con algunos otros elementos que fortalecieran el contenido de los mismos, situación que en el caso concreto no ocurre.

Pero con independencia de lo que pretende sostener la C. Tisbe Astudillo Reyes, respecto al desconocimiento del último de los requerimientos realizados por la autoridad fiscalizadora (UF/DQ/4834/2009), de fecha cinco de noviembre de dos mil nueve, lo cierto es que, tal como ya se ha expresado en el cuerpo de la presente Resolución, dicho oficio constituía un simple recordatorio de los requerimientos planteados con anterioridad por la Unidad Fiscalizadora en cuestión, por tanto, dicho argumento no puede ser tomado como una causa que justifique la inobservancia a la obligación con la que contaba.

En ese sentido, al haber quedado demostrado el incumplimiento en su obligación de proporcionar la información solicitada, esta autoridad electoral considera que el presente procedimiento sancionador ordinario debe ser declarado **fundado** en contra de la C. Tisbe Astudillo Reyes y, en consecuencia, lo procedente es valorar el contexto fáctico en el que se realizó la conducta infractora para hacer la correcta individualización de sanción.

SEXTO. Que una vez que ha quedado demostrada plenamente la comisión del ilícito y la responsabilidad de la C. Tisbe Astudillo Reyes en términos de lo dispuesto en el artículo 354, inciso d) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales vigente, se procede a imponer la sanción correspondiente.

Al respecto, cabe citar el contenido de los artículos 345, párrafo 1, inciso a) y 355, párrafo 5 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, el cual en la parte que interesa señala lo siguiente:

> *"**Artículo 345***
>
> *1. Constituyen infracciones de los ciudadanos, de los dirigentes y afiliados a partidos políticos, o en su caso de cualquier persona física o moral, al presente Código.*
>
> *a) La negativa a entregar la información requerida por el Instituto, entregarla en forma incompleta o con datos falsos, o fuera de los plazos que señale el requerimiento, respecto de las operaciones mercantiles, los contratos que celebren, los donativos o aportaciones que realicen, o cualquier otro acto que los vincule con los partidos políticos, los aspirantes, precandidatos o candidatos a cargos de elección popular;*
>
> *(…)".*
>
> *(…)*
>
> ***Artículo 355***
>
> *(…)*
>
> *5. Para la individualización de las sanciones a que se refiere este libro, una vez acreditada la existencia de una infracción y su imputación, la autoridad electoral deberá tomar en cuenta las circunstancias que rodean la contravención de la norma administrativa, entre otras, las siguientes:*
>
> *a) La gravedad de la responsabilidad en que se incurra y la conveniencia de suprimir prácticas que infrinjan, en cualquier forma las disposiciones de este Código, en atención al bien jurídico tutelado, o las que se dicten con base en él;*
>
> *b) Las circunstancias de modo tiempo y lugar de la infracción;*
>
> *c) Las condiciones socioeconómicas del infractor;*
>
> *d) Las condiciones externas y los medios de ejecución,*
>
> *e) La reincidencia en el incumplimiento de obligaciones, y*
>
> *f) En su caso, el monto del beneficio, lucro, daño o perjuicio derivado del incumplimiento de obligaciones."*

De los artículos trasuntos, se desprenden las circunstancias que tomará en cuenta este órgano resolutor para la imposición de la sanción que corresponda a la C. Tisbe Astudillo Reyes.

Por otra parte, el artículo 61 del Reglamento de Quejas y Denuncias del Instituto Federal Electoral, aplicable de conformidad con el artículo Segundo Transitorio del "*ACUERDO DEL CONSEJO GENERAL POR EL QUE SE APRUEBA EL REGLAMENTO DE QUEJAS Y DENUNCIAS DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL, QUE ABROGA AL ANTERIOR, PUBLICADO EL 6 DE FEBRERO DE 2009",* aprobado en sesión extraordinaria del Consejo General el veintitrés de junio de dos mil once; establece los Lineamientos de individualización de las sanciones, mismo que a su letra se inserta:

*"**Artículo 61***

1. Para la individualización de las sanciones a que se refiere el artículo anterior, una vez acreditada la existencia de una infracción y su imputación, la autoridad electoral deberá tomar en cuenta las circunstancias que rodean la contravención de la norma administrativa, entre otras, las siguientes.

a) La gravedad de la responsabilidad en que se incurra y la conveniencia de suprimir prácticas que infrinjan, en cualquier forma las disposiciones de este Código, en atención al bien jurídico tutelado, o las que se dicten con base en él. Para ello, precisara la norma violada y su jerarquía constitucional, legal o reglamentaria; el valor protegido y bien jurídico tutelado; el efecto producido por la transgresión, y el peligro o riesgo causado por la infracción y la dimensión del daño.

b) Las circunstancias de modo tiempo y lugar de la infracción. Para ello el Instituto valorará si la falta fue sistemática y si constituyó una unidad o multiplicidad de irregularidades.

c) Las condiciones socioeconómicas del infractor;

d) Las condiciones externas y los medios de ejecución,

e) La reincidencia en el incumplimiento de obligaciones, y

f) En su caso, el monto del beneficio, lucro, daño o perjuicio derivado del incumplimiento de obligaciones.

g) El grado de intencionalidad o negligencia.

h) Otras agravantes o atenuantes

i) Los precedentes resueltos por el Instituto con motivo de infracciones análogas."

I.- Así, para **calificar** debidamente la falta, la autoridad debe valorar:

El tipo de infracción.

En primer término, es necesario precisar que la norma transgredida por la C. Tisbe Astudillo Reyes, fue lo dispuesto en los artículos 345, párrafo 1, inciso a), en relación con el numeral 354, párrafo 1, inciso d) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, lo anterior es así, en virtud de que ha quedado acreditado que la C. Tisbe Astudillo Reyes, fue omisa en dar atención a los requerimientos de información que le fueron formulados por esta autoridad electoral, a través de los oficios **UF/0210/2009, UF/3390/2009** y **UF/DQ/4834/2009,** de fechas veintiséis de enero, diez de octubre y de cinco de noviembre todos del dos mil nueve, respectivamente.

La singularidad o pluralidad de las faltas acreditadas.

En el presente caso, la conducta infractora que se efectuó por parte de la C. Tisbe Astudillo Reyes se concreta a la omisión de proporcionar información solicitada durante la sustanciación de un procedimiento sancionador en materia de fiscalización, conducta que si bien se llevo a cabo a través de diversos eventos (tres), lo cierto es que la falta cometida se circunscribe a un solo acto, es decir, el incumplimiento de dar respuesta a un requerimiento realizado por la autoridad fiscalizadora.

Aun cuando se le solicitó por tres ocasiones a la C. Tisbe Astudillo Reyes que confirmara o desmintiera la aportación en efectivo que supuestamente había realizado a favor del Partido de la Revolución Democrática y, de ser el caso, aportara el soporte documental de su dicho, lo cierto es que esas tres solicitudes tenían el mismo contenido, es decir, no se modificó de alguna manera la conducta imputada a la ciudadana, razón por la cual se debe considerar que existió singularidad de faltas.

El bien jurídico tutelado (trascendencia de las normas transgredidas).

El artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales establecen como obligación de cualquier persona física o moral a dar cumplimiento a los requerimientos de información que les sean formulados por la autoridad electoral en el ejercicio de sus funciones, obedeciendo los plazos y términos que les sean señalados.

Por lo anterior, se puede colegir que cuando el Instituto Federal Electoral, a través de sus diferentes organismos solicita información a las personas físicas y morales, lo hará con el objeto de allegarse de diversos elementos que le resultan necesarios para el desempeño de sus funciones como autoridad electoral administrativa, en ese sentido, el bien jurídico que se tutela es la necesidad de obtener elementos objetivos que le permitan un desempeño certero, en este caso, en la sustanciación de un procedimiento sancionador en materia de fiscalización.

De esta manera resulta que la omisión en la que incurrió la ciudadana denunciada tuvo un efecto que incidió directamente en la sustanciación del procedimiento **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, es ese sentido, incumplió con la obligación que le impone el artículo 345, párrafo 1, inciso a) del código comicial federal.

Las circunstancias de modo, tiempo y lugar de la infracción.

Ahora bien, para llevar a cabo la individualización de la sanción, la conducta debe valorarse conjuntamente con las circunstancias objetivas que concurren en el caso, como son:

a) **Modo.** La irregularidad atribuible a la C. Tisbe Astudillo Reyes estriba en haber omitido dar debida contestación a la solicitud de información y aportar la evidencia documental solicitada por la autoridad fiscalizadora de este Instituto, relacionada con la materia de investigación del procedimiento oficioso **P-CFRPAP 102/06 vs PRD**, por lo que esta autoridad administrativa estima que con dicha conducta, dicha ciudadana violentó lo dispuesto en el artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales.

b) **Tiempo.** De conformidad con las constancias que obran en autos, se tiene acreditado que la C. Tisbe Astudillo Reyes, debía proporcionar la información que le fue requerida mediante los oficios **UF/0210/2009, UF/3390/2009** y **UF/DQ/4834/2009,** de fechas veintiséis de enero, diez de agosto y de cinco de noviembre todos del dos mil nueve, respectivamente, siendo el caso que hasta el momento en qué se le emplazó al presente procedimiento ordinario sancionador dio respuesta a la información solicitada.

c) **Lugar.** En el caso que nos ocupa, resulta irrelevante dicha circunstancia, habida cuenta que el informe anual del cual se desprenden las presuntas irregularidades que originaron el procedimiento oficioso **P-CFRPAP 102/06 vs PRD,** que originó la vista, que a su vez accionó la instrumentación del presente procedimiento, fue resultado de un procedimiento de fiscalización desahogado ante la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos.

Intencionalidad.

Sobre este particular, puede decirse que la ciudadana en cuestión, a sabiendas de la existencia de diversos oficios a través de los cuales se le notificaron los requerimientos de la autoridad fiscalizadora y en cuyo contenido se hacía de su conocimiento la infracción que pudiera constituir su negativa de respuesta en términos del código electoral federal, no ejercitó algún mecanismo a través del cual hubiese podido dar cumplimiento a la solicitud girada, no obstante ello, en autos, no obra constancia alguna de la que se desprenda que la denunciada, por sí o por terceros, se hubiese acercado ante esta autoridad para dar cumplimiento a la solicitud de información que le fue formulada.

En efecto, dado que a la ciudadana infractora, se le efectuó requerimiento formal mediante oficios **UF/0210/2009, UF/3390/2009** y **UF/DQ/4834/2009,** se infiere que existe intencionalidad en la comisión de la infracción materia de Resolución, lo cual redunda en la gravedad de la falta y consecuentemente, de la sanción atinente.

Reiteración de la infracción o vulneración sistemática de las normas.

Al respecto, cabe decir que en la especie, aún cuando la falta que se le atribuye a la ciudadana de nombre Tisbe Astudillo Reyes se configuró a través de diversos requerimientos de información girados por la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos, lo cierto es que la conducta que da lugar a la infracción cometida radica en la omisión de proporcionar la información solicitada, es decir, no existe una vulneración sistemática de la normativa electoral, pues se trato de un mismo acto.

Las condiciones externas (contexto fáctico) y los medios de ejecución.

Cabe señalar, que la conducta infractora desplegada por la C. Tisbe Astudillo Reyes, se originó dentro del procedimiento oficioso en materia de fiscalización identificado con la clave P-CFRPAP 102/06 vs PRD, instaurado a través de la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos, por la presunta infracción atribuible a la ciudadana en virtud de no proporcionar la información que le fue solicitada mediante los **oficios UF/0210/2009, UF/3390/2009** y **UF/DQ/4834/2009.**

II.- Una vez sentadas las anteriores consideraciones, y **a efecto de individualizar apropiadamente la sanción**, esta autoridad procede a tomar en cuenta los siguientes elementos:

La calificación de la gravedad de la infracción en que se incurra.

En el presente caso, atendiendo a los elementos objetivos anteriormente precisados, la conducta debe calificarse con una **gravedad leve**, ya que la misma infringe los objetivos buscados por el legislador al ponderar el respeto a la normativa electoral.

En este punto, es importante destacar que si bien la sanción administrativa debe tener como una de sus finalidades el resultar una medida ejemplar, tendente a disuadir la posible comisión de infracciones similares en el futuro, no menos cierto es que en cada caso debe ponerse particular atención en las circunstancias objetivas de modo, tiempo y lugar, así como en las condiciones subjetivas, a efecto de que las sanciones no resulten inusitadas, trascendentales, excesivas, desproporcionadas o irracionales o, por el contrario, insignificantes o irrisorias.

Efectivamente, mientras que una determinada conducta puede no ser grave en cierto caso, atendiendo a todos los elementos y circunstancias antes precisados, en otros, la misma conducta puede estar relacionada con otros aspectos, como puede ser un beneficio o lucro ilegalmente logrado, o existir un determinado monto económico involucrado en la irregularidad, como puede darse en lo que respecta a la revisión de informes anuales y de campaña, o un procedimiento administrativo sancionador electoral relacionado con una queja en contra de un partido político por irregularidades derivadas del manejo de sus ingresos y egresos, de tal manera que sea necesario tener también en consideración tales elementos, para que la individualización de la sanción resulte adecuada.

Reincidencia.

Otro de los aspectos que esta autoridad debe considerar para la imposición de la sanción, es la reincidencia en que pudo haber incurrido la C. Tisbe Astudillo Reyes.

Al respecto, el artículo 355, párrafo 6 del Código Federal Electoral, establece que será considerado reincidente al infractor que habiendo sido responsable del incumplimiento de alguna de las obligaciones que se encuentran previstas en el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, incurra nuevamente en la misma conducta infractora.

Asimismo, sirve de apoyo la Jurisprudencia 41/2010 emitida por la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, que a la letra dice:

> ***"REINCIDENCIA. ELEMENTOS MINIMOS QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA SU ACTUALIZACION.—****De conformidad con los artículos 14 y 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en relación con lo dispuesto en los artículos 355, párrafo 5, inciso e), del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y 26.1 del Reglamento para la Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos Nacionales, los elementos mínimos que la autoridad administrativa electoral debe considerar a fin de tener por actualizada la reincidencia, como agravante de una sanción, son: 1. El ejercicio o período en el que se cometió la transgresión anterior, por la que estima reiterada la*

infracción; 2. La naturaleza de las contravenciones, así como los preceptos infringidos, a fin de evidenciar que afectan el mismo bien jurídico tutelado, y 3. Que la Resolución mediante la cual se sancionó al infractor, con motivo de la contravención anterior, tiene el carácter de firme.

Recurso de apelación. SUP-RAP-83/2007.—Actor: Convergencia.—Autoridad responsable: Consejo General del Instituto Federal Electoral.—7 de noviembre de 2007.—Unanimidad de votos.—Ponente: Salvador Olimpo Nava Gomar.—Secretaria: Beatriz Claudia Zavala Pérez.

Recurso de apelación. SUP-RAP-61/2010.—Actor: Televisión Azteca, S.A. de C.V.—Autoridad responsable: Consejo General del Instituto Federal Electoral.—21 de julio de 2010.—Unanimidad de cinco votos.—Ponente: Salvador Olimpo Nava Gomar.—Secretario: Hugo Domínguez Balboa.

Recurso de apelación. SUP-RAP-62/2010.—Actor: Televisión Azteca, S.A. de C.V.—Autoridad responsable: Consejo General del Instituto Federal Electoral.—21 de julio de 2010.—Unanimidad de cinco votos.—Ponente: Pedro Esteban Penagos López.—Secretario: Héctor Reyna Pineda.

Nota: En la sentencia dictada en el expediente SUP-RAP-83/2007 se interpretaron los artículos 270, párrafo 5, del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y 22.1 inciso c), del Reglamento que establece los Lineamientos para la Fiscalización de los Partidos Políticos, cuyo contenido corresponde a los artículos 355, párrafo 5, inciso e), así como 26.1, del código y Reglamento vigentes, respectivamente.

La Sala Superior en sesión pública celebrada el seis de octubre de dos mil diez, aprobó por unanimidad de votos la jurisprudencia que antecede y la declaró formalmente obligatoria."

En ese sentido, esta autoridad advierte que no existe constancia en los archivos de la Institución acerca de que la C. Tisbe Astudillo Reyes, haya sido sancionada con anterioridad por la comisión de conductas contraventoras a lo previsto en los artículos 345, párrafo 1, inciso a), del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, motivo por el cual en el presente caso no se configura la reincidencia.

Sanción a imponer.

Por todo lo anterior (especialmente, los bienes jurídicos protegidos y los efectos de la infracción), la conducta realizada por la C. Tisbe Astudillo Reyes, debe ser objeto de una sanción que tenga en cuenta las circunstancias particulares que se presentaron en el caso concreto y sin que ello implique que ésta sea de tal monto que incumpla con una de sus finalidades, que es la de disuadir la posible comisión de faltas similares que también pudieran afectar los valores protegidos por la norma transgredida y que se han precisado previamente.

Para determinar el tipo de sanción a imponer, debe recordarse que el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales confiere a la autoridad electoral, arbitrio para elegir, dentro del catálogo de correctivos aplicables, aquel que se ajuste a la conducta desplegada por el sujeto infractor, y que a su vez, sea bastante y suficiente para prevenir que cualquier otra persona realice una falta similar.

Efectivamente, se debe destacar que la autoridad administrativa electoral federal para la imposición de las sanciones cuenta con las atribuciones y facultades necesarias, es decir, cuenta con el arbitrio suficiente que le permite determinar el monto de las mismas, atendiendo a las circunstancias y elementos que convergen en la comisión de las conductas que se estiman infractoras de la normatividad electoral.

En ese orden de ideas, este órgano resolutor se encuentra investido con una potestad sancionadora que le permite valorar a su arbitrio las circunstancias que se actualizaron en la comisión de la infracción, así como su gravedad, máxime si se toma en cuenta que el código federal electoral no determina pormenorizada y casuísticamente, todas y cada una de las condiciones del ejercicio de dicha potestad; por el contrario, sólo establece las condiciones genéricas para el ejercicio de la misma, dejando que sea la autoridad quien determine el tipo de sanción que debe aplicarse y en su caso el monto de la misma.

Al respecto, debe decirse que de conformidad con lo dispuesto en el artículo 354, párrafo 1, inciso d) del código electoral federal, dentro del catálogo de sanciones aplicables a los ciudadanos, se encuentra, en primer lugar, la amonestación pública, después, la multa, la cual puede llegar a tener como monto máximo de aplicación, el equivalente hasta quinientos días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal; pero, cuando se trate de aportaciones que violenten lo dispuesto por el Código comicial federal, o bien, de compra de tiempo en radio y televisión para la difusión de propaganda política o electoral, podrá sancionarse hasta con el doble del precio comercial de dicho tiempo.

En consecuencia de lo anterior, esta autoridad resolutora únicamente se encuentra obligada a imponer alguna de las sanciones previstas en la normatividad electoral federal, relativas a los ciudadanos.

En este orden de ideas, conviene tener presente que el ordenamiento legal antes señalado no pormenoriza casuísticamente el monto de las sanciones que debe imponerse por la comisión de las infracciones acreditadas, pues se insiste lo único que realiza el legislador ordinario es un catálogo general que será aplicado de acuerdo al arbitrio de la autoridad al analizar las circunstancias y la gravedad de la falta.

Al respecto, cabe destacar que es de explorado derecho que las autoridades al momento de imponer una sanción pecuniaria deben respetar los límites que la propia ley establece; en caso de que la norma fije un monto mínimo y un máximo, dejando al arbitrio de la autoridad determinar cuál es el aplicable, siendo que la única limitante para la imposición de la sanción es no sobrepasar el máximo legal, y por otra parte, deberá expresar las circunstancias de hecho que justifiquen el monto determinado; valoración en la que la autoridad deberá atender tanto a la afectación que la conducta ilícita ha generado al bien jurídico tutelado en el respectivo ordenamiento, como a la capacidad económica del infractor, la reincidencia o cualquier otro elemento del que pueda inferirse la levedad o gravedad de aquélla.

Aclarado lo anterior, este órgano resolutor motivará la sanción que corresponde a la C. Tisbe Astudillo Reyes, en razón de haber incumplido su obligación de proporcionar, en tiempo y forma, la información solicitada por este organismo público autónomo.

En ese orden de ideas, es importante recordar que la norma transgredida es el artículo 345, párrafo 1, inciso a) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, lo anterior es así, en virtud de que ha quedado acreditado que dicha ciudadana, fue omisa en dar atención a los requerimientos de información que le formuló esta autoridad electoral federal, a través de los oficios **UF/0210/2009, UF/3390/2009** y **UF/DQ/4834/2009.**

El numeral en comento impone la obligación para toda persona física y moral de cumplir con los requerimientos de información que les sean formulados por el Instituto Federal Electoral, dentro de los plazos y términos que les sean señalados.

En el presente caso, dicho bien jurídico se afectó en virtud de que la C. Tisbe Astudillo Reyes, omitió dar cumplimiento al requerimiento de información que le fue formulado por esta autoridad, a pesar de encontrarse obligada a dar respuesta al mismo, ello según lo dispone el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y, que en términos del propio código comicial, su incumplimiento acarrea la configuración de una infracción, situación que le fue notificada en el contenido de los propios oficios.

En esa tesitura, este órgano resolutor estima que la conducta cometida por la C. Tisbe Astudillo Reyes ocasionó un detrimento al normal funcionamiento de este organismo público autónomo, particularmente, a la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos de este Instituto, toda vez que su negativa a proporcionar la información que le fue solicitada impidió que dicho órgano fiscalizador pudiera desarrollar de forma adecuada su línea indagatoria respecto de los hechos que se encontraba sustanciado.

Precisando lo anterior, cabe indicar que las sanciones que se pueden imponer a la multireferida ciudadana, por el incumplimiento a su obligación relativa a proporcionar, en tiempo y forma, la información solicitada por este Instituto, se encuentran especificadas en el artículo 354, párrafo 1, inciso d) del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, las cuales son:

"Artículo 354

1. Las infracciones señaladas en los artículos anteriores serán sancionadas conforme a lo siguiente:

(…)

d) Respecto de los ciudadanos, de los dirigentes y afiliados a los partidos políticos, o de cualquier persona física o moral:

I. Con amonestación pública;

(…)

II. Respecto de los ciudadanos, o de los dirigentes y afiliados a los partidos políticos: con multa de hasta quinientos días de salario mínimo vigente para el Distrito Federal; en el caso de aportaciones que violen lo dispuesto en este Código, o tratándose de la compra de tiempo en radio y televisión para la difusión de propaganda política, con el doble del precio comercial de dicho tiempo; y

(…)".

Así las cosas, teniendo en cuenta que la conducta fue calificada como leve, así como las circunstancias particulares que se dieron en el caso concreto, como se ha explicitado previamente, la sanción que debe aplicarse a la C. Tisbe Astudillo Reyes, en el caso concreto es la prevista en el artículo 354, párrafo 1, inciso d), fracción I del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, consistente en **amonestación pública**, misma que sin ser demasiado gravosa para el patrimonio de la infractora, sí sea significativa, a efecto de disuadir la posible comisión de conductas similares en el futuro.

En este orden de ideas, como se ha venido expresando, en la especie, se tomaron en cuenta por esta autoridad resolutora para calificar la conducta con una **gravedad leve**, el tipo de infracción, la singularidad o pluralidad de las faltas acreditadas, el bien jurídico tutelado (trascendencia de las normas transgredidas), las circunstancias de modo, tiempo y lugar de la infracción, la intencionalidad y reiteración de la infracción o vulneración sistemática de las normas, las condiciones externas (contexto fáctico) y los medios de ejecución, elementos que en lo medular señalan:

- Que la norma transgredida por la ciudadana denunciada es el artículo 345, párrafo 1, inciso a), del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, lo anterior es así, en virtud de que Tisbe Astudillo Reyes fue omisa en dar atención al requerimiento de información que le formuló esta autoridad electoral federal.
- La conducta irregular llevada a cabo se concretó en la omisión de proporcionar información, conducta que si bien se llevó a cabo en tres ocasiones, lo cierto es que la falta se exteriorizó en una solo acción que fue la de omitir girar respuesta en los términos y plazos solicitados, por lo que esta autoridad electoral federal estima que en el presente asunto existe una singularidad.
- El artículo 345, párrafo 1, inciso a) del código de la materia establece la obligación dirigida a todas las personas físicas y morales de cumplir con los requerimientos de información que les sean formulados por el Instituto Federal Electoral, dentro de los plazos y términos que les sean señalados. En el presente caso, dicho bien jurídico se afectó en virtud de que la C. Tisbe Astudillo Reyes, omitió dar cumplimiento al requerimiento de información que le fue formulado por esta autoridad, a pesar de encontrarse obligada a dar respuesta al mismo.
- Modo. La irregularidad atribuible a la ciudadana denunciada, estriba en haber omitido dar debida contestación a los requerimientos de información y aportar la evidencia documental solicitada por la autoridad fiscalizadora de este Instituto. Tiempo. De constancias de autos, se desprende que los hechos que dieron origen al actual procedimiento, tuvieron verificativo desde el veintiséis de enero de dos mil nueve, siendo de esa fecha el primero de los requerimientos, posteriormente, el diez de agosto de dos mil nueve y el último con fecha, cinco de noviembre de la misma anualidad. Lugar. En el caso que nos ocupa, resulta irrelevante dicha circunstancia.

- Que la ciudadana actuó con la intencionalidad de no dar cumplimiento al requerimiento de información que nos ocupa, pues se encontraba en posibilidad de llevar a cabo las acciones para remitir la información que se le había solicitado, no obstante ello, en autos, no obra constancia alguna de la que se desprenda que la denunciada se hubiese acercado ante esta autoridad para dar cumplimiento a la solicitud de información que le fue formulada.
- Que la conducta infractora desplegada por la C. Tisbe Astudillo Reyes originó una investigación dentro del procedimiento oficioso P-CFRPAP 102/06 vs PRD, instaurado en la Unidad de Fiscalización de los Recursos de los Partidos Políticos de este Instituto, siendo el caso, que habiendo sido debidamente notificada dicha persona física omitió dar atención a los requerimientos.
- Que atendiendo a los elementos objetivos que obran en poder de esta autoridad electoral federal, la conducta se calificó con una **gravedad leve**, ya que la misma infringe los objetivos buscados por el legislador al ponderar el respeto a la normativa electoral.

Con base en el análisis expuesto, la trasgresión de Tisbe Astudillo Reyes, adquiere una trascendencia particular. Lo anterior, precisamente por los bienes jurídicos que vulneró; la calificación de la gravedad de la infracción (ordinaria); el tipo de infracción; la singularidad o pluralidad de las faltas acreditadas; el bien jurídico tutelado (trascendencia de las normas transgredidas); las circunstancias de modo, tiempo y lugar de la infracción; la intencionalidad y las condiciones externas (contexto fáctico).

El monto del beneficio, lucro, daño o perjuicio derivado de la infracción.

Sobre este particular, conviene precisar que esta autoridad no cuenta con elementos suficientes para deter|minar el nivel o grado de afectación causado con la conducta irregular acreditada, consistente en omitir dar atención a un requerimientos de información que la Unidad de Fiscalización de este Instituto formuló a la C. Tisbe Astudillo Reyes, dentro de un procedimiento sancionador en materia de fiscalización.

Impacto en las actividades del sujeto infractor.

En ese mismo sentido, debe decirse que también se carece de elementos para determinar un eventual beneficio o lucro obtenido con la comisión de la falta, razón por la cual se considera pertinente imponer como sanción una **amonestación pública**, lo que de ninguna manera podría considerarse que converge en una afectación a las actividades del sujeto infractor.

SEPTIMO.- Que en atención a los antecedentes y consideraciones vertidos, con fundamento en lo dispuesto en los artículos 39, párrafos 1 y 2; 109, párrafo 1 y 366, párrafos 4, 5, 6, 7 y 8 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, y en ejercicio de las atribuciones conferidas en el numeral 118, párrafo 1, incisos h), w) y z) del ordenamiento legal en cita**,** este Consejo General emite la siguiente:

RESOLUCION

PRIMERO.- Se declara **fundado** el procedimiento sancionador ordinario, incoado en contra de la C. Tisbe Astudillo Reyes, en términos de lo dispuesto en el considerando **QUINTO** de la presente determinación.

SEGUNDO.- Se impone a la C. Tisbe Astudillo Reyes, una sanción consistente en una **Amonestación Pública**, en términos de lo dispuesto en el considerando **SEXTO** del presente fallo.

TERCERO.- Publíquese la presente determinación en el Diario Oficial de la Federación, a efecto de hacer efectiva la sanción impuesta a la denunciada.

CUARTO.- Notifíquese la presente Resolución, en términos de ley.

QUINTO.- En su oportunidad, archívese el presente expediente, como asunto total y definitivamente concluido.

La presente Resolución fue aprobada en sesión ordinaria del Consejo General celebrada el 25 de julio de dos mil once, por votación unánime de los Consejeros Electorales, Maestro Marco Antonio Baños Martínez, Doctora María Macarita Elizondo Gasperín, Maestro Alfredo Figueroa Fernández, Doctor Francisco Javier Guerrero Aguirre, Doctor Benito Nacif Hernández y el Consejero Presidente, Doctor Leonardo Valdés Zurita.

El Consejero Presidente del Consejo General, **Leonardo Valdés Zurita**.- Rúbrica.- El Secretario del Consejo General, **Edmundo Jacobo Molina**.- Rúbrica.