

LOS OPLE Y EL DESEMPEÑO DE SUS CONSEJOS GENERALES: UN ESTUDIO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GOBERNANZA ELECTORAL

THE EMBs AND THE PERFORMANCE OF THEIR GENERAL COUNCILS:
A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF ELECTORAL GOVERNANCE

Fecha de recepción: 1 de noviembre de 2024 | Fecha de aceptación: 10 de enero de 2025

Eduardo GAONA-DOMÍNGUEZ* y Abigail MARTÍNEZ MORALES**

Resumen

Desde la reforma constitucional de 2014, el INE ha designado a 502 integrantes de los consejos generales en los 32 OPLE, destacando la heterogeneidad de sus perfiles. Esta diversidad tiene un impacto significativo, ya que las decisiones tomadas por estos integrantes influyen de manera desigual en los derechos político-electorales de la ciudadanía y en el fortalecimiento de la democracia. El objetivo principal de este estudio es identificar las características esenciales del perfil que deberían tener las personas para integrar los consejos generales de los OPLE, con el fin de garantizar un desempeño más efectivo y acorde a los principios democráticos. Para ello, se analizó una muestra representativa de 502 consejeras y consejeros locales, abarcando el periodo de 2014 a 2023. Los resultados obtenidos no solo permiten reflexionar sobre los criterios actuales empleados por el INE en la selección de estos integrantes, sino que también plantean la necesidad de ajustar y perfeccionar dichos criterios para responder a las demandas actuales de la sociedad. Asimismo, este trabajo brinda una visión informada para las y los ciudadanos

interesados en formar parte de estos órganos colegiados, fomentando una mayor comprensión de los requerimientos y expectativas asociados a este rol clave en la gobernanza electoral. Con ello, se busca contribuir al fortalecimiento de los OPLE como pilares de la democracia mexicana, promoviendo una mayor equidad, transparencia y eficacia en su operación, así como un impacto positivo en la calidad de los procesos electorales.

Palabras clave: desempeño de los OPLE, consejos generales electorales, gobernanza electoral, perfil de consejeros electorales.

Abstract

Since the 2014 constitutional reform, the INE has appointed 502 members to the general councils of the 32 EMBs, highlighting the heterogeneity of their profiles. This diversity has a significant impact, as the decisions made by these members influence, in varying degrees, the political-electoral rights of citizens and the strengthening of democracy. The primary objective of this study is to identify the essential characteristics of the profiles that individuals should possess to be part of the general councils of the EMBs,

* Profesor de Derecho Constitucional y de metodología de la investigación jurídica. Miembro del cuerpo académico de Derecho Constitucional en la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNII-CONAHCYT) nivel I.

** Profesora de Derecho Constitucional y de Introducción al Estudio del Derecho en la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

aiming to ensure more effective performance aligned with democratic principles. To this end, a representative sample of 502 local councilors was analyzed, covering the period from 2014 to 2023. The findings not only allow for reflection on the current criteria used by the INE for selecting these members but also highlight the need to adjust and enhance these criteria to meet the evolving demands of society. Furthermore, this work provides an informed perspective for citizens interested in joining these collegiate bodies, fostering a better understanding of the

requirements and expectations associated with this key role in electoral governance. In doing so, the study aims to contribute to strengthening the EMBs as pillars of Mexican democracy, promoting greater equity, transparency, and efficiency in their operations, as well as a positive impact on the quality of electoral processes.

Keywords: local EMBs' performance, electoral councils' composition, electoral governance, INE's appointments, agency perspective.

SUMARIO: *I. Introducción. II. Marco teórico y revisión de la literatura. III. Metodología. IV. Análisis de la información y sus resultados. V. Conclusiones. VI. Referencias.*

I. INTRODUCCIÓN

La reforma constitucional de 2014 en materia electoral tuvo como propósito incrementar la calidad democrática en la función de los Organismos Públicos Locales Electorales (OPLE). En este sentido, la reforma trató de impedir la injerencia ilegal de otros poderes públicos y facticos dándole al Consejo General del Instituto Nacional Electoral (INE), la facultad para designar a los miembros de los consejos generales de los organismos electorales de cada entidad federativa.

De 2014 a la fecha, el INE ha designado a 502 personas como integrantes de los consejos generales de los 32 OPLE. Estos perfiles se caracterizan por ser heterogéneos y con toma de decisiones que impactan de manera asimétrica en cada una de las actuaciones de dichos órganos.

El argumento principal en este trabajo establece que, un consejo general que no esté conformado con perfiles adecuados tendrá mayores dificultades para controlar, vigilar e incentivar las actuaciones del OPLE al que pertenece. Esto es relevante en virtud de que el sistema nacional electoral en México se ha enfrentado ya a un número importante de retos, entre ellos, las quejas que se inician con el objetivo de remover consejeros electorales locales. Las causas que frecuentemente son alegadas para solicitar dichas remociones se derivan de las actuaciones en lo individual y también en lo colegiado de sus consejos, por ejemplo: (a) la parcialidad en el ejercicio de sus funciones, (b) el incumplimiento al principio de paridad de género en el registro de candidaturas, (c) desacato de sentencias jurisdiccionales, (d) incumplimiento en el procedimiento para la emisión del voto de mexicanos residentes en el

extranjero, (e) retención de prerrogativas de partidos y, (f) responsabilidades administrativas, entre otros.¹

Y lo que es aún más alarmante: a solo dos años de la implementación de la reforma mencionada, algunas de estas quejas se tradujeron en la destitución de los siete consejeros electorales del Instituto de Elecciones y Participación Ciudadana del Estado de Chiapas (IEPC-CHIAPAS). Esto ocurrió porque la Sala Superior del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) consideró que existían razones suficientes para ello.

Sin embargo, las preocupaciones sobre el desempeño de los miembros de estos órganos colegiados no se limitan al caso de Chiapas. La cantidad de quejas contra estos funcionarios ha aumentado en la mayoría de las entidades federativas, lo que llevó al INE a establecer la Dirección de Procedimientos de Remoción de Consejeros de los OPL y de Violencia Política contra las Mujeres. Esta dirección se encarga de desarrollar proyectos de resolución para ser presentados al Consejo General del INE. Además, en 2019 se emitió un reglamento del Instituto Nacional Electoral para la designación y remoción de los consejeros presidentes y de los consejeros electorales de los Organismos Públicos Locales Electorales. Como se puede ver, el incumplimiento de funciones por parte de los consejeros es un problema real, lo que resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos para su selección.

Al respecto, desde la literatura en el tema de la gobernanza, se ha estudiado la importancia de que los consejos, como entes formales, sean integrados de forma óptima, pues la actuación de cada uno de sus miembros repercute en los resultados integrales de las organizaciones a las que pertenecen. Por lo anterior, se vuelve pertinente responder a la pregunta ¿cuáles son las características del perfil de los miembros del consejo general de los OPLE que contribuyen a mejorar el desempeño del propio organismo?

La idea y el trabajo empírico de cómo la integración de los consejos afecta el desempeño de las organizaciones, ha sido de interés tanto para académicos, como para profesionales. La teoría de la agencia ha sido un marco teórico ampliamente utilizado para examinar la eficacia de los consejos en el cumplimiento de sus responsabilidades estratégicas y fiduciarias². Este enfoque sugiere que un consejo es un mecanismo de monitoreo diseñado para proteger los intereses del

¹ Consulta disponible en: <https://interapp.ife.org.mx/quejatransparencia/app/tablas?execution=e3s1>

² Charles W. L. Hill y Scott A. Snell, *External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries*, 6 Strategic Management Journal, 577-590 (1988); William Q. Judge y Carl P. Zeithaml, *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, 4 Academy of Management Journal, 766-794 (1992); y, James D. Westphal, *Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management*, 3 Administrative Science Quarterly, 511-537 (1998).

principal de una organización de las decisiones interesadas del agente³. Por eso, la conformación de un consejo se considera un determinante crítico de su eficacia⁴. Por lo tanto, el papel de los órganos colegiados electorales será fundamental para provocar o evitar un menoscabo en la actividad de los propios OPLE.

Varios autores han señalado que la estructura de un consejo y sus estrategias son recursos clave para las organizaciones, los cuales pueden contribuir a un mejor desempeño⁵. Además, una gran cantidad de estudios resalta la importancia de ajustar la composición del consejo en función de los cambios en el entorno que enfrentan las organizaciones⁶. Por otro lado, investigadores como Zajac y Westphal⁷ han observado que la manera en que se integran estos órganos formales busca promover un mayor control sobre la organización.

En el plano nacional mexicano, es de especial importancia considerar el trabajo realizado por los profesores Méndez y Loza⁸, a través del cual se demuestra que el diseño institucional de los órganos administrativos locales electorales, impacta en la calidad de las elecciones y en la confianza de sus resultados. Desde este punto de partida, se argumenta que la confección institucional de estas autoridades electorales garantiza comicios libres y justos.

Aunque la teoría de agencia ha proporcionado estudios significativos para comprender cómo la composición de los consejos influye en el desempeño organizacional, la mayoría de estas investigaciones se centran exclusivamente en entidades privadas, es decir, en empresas. No se ha explorado si los principios, hipótesis y conceptos de esta perspectiva podrían también aplicarse para entender y prever un mejor desempeño de los OPLE como resultado de la conformación de sus consejos generales.

Este estudio tiene como objetivo identificar las características del perfil de los ciudadanos que deberían tomarse en cuenta para conformar los consejos generales de los OPLE, con el propósito de optimizar su desempeño. A través de la perspectiva de agencia, se argumenta que ciertas cualidades específicas de los consejeros electorales pueden fortalecer el control, la supervisión y los incentivos

3 Michael C. Jensen y William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*, 4 Journal of Financial Economics, 305-360 (1976).

4 Jay William Lorsch y Elizabeth Maclaver, *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards* (Harvard Business School Press, 1989)

5 Coimbatore K. Prahalad y Gary Hamel, *The core competence of the corporation*, 3 Harvard Business Review, 79-91 (1990); y, Shelby D. Hunt, *A General Theory of Competition* (Sage Publications, 2000).

6 Jerry Goodstein y Warren Boeker, *Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change*. 2 Academy of Management Journal, 306-330 (1991); y, James R. Lang y Daniel E. Lockhart, *Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns*, 1 Academia of Management Journal, 106-128 (1990).

7 Edward Zajac y James D. Westphal, *The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions*, 3 American Sociological Review, 433-457 (2004).

8 Irma Méndez y Nicolás Loza, *Instituciones Electorales, Opinión Pública y Poderes Políticos Locales en México* (Flasco, 2013)

ejercidos por estos órganos colegiados sobre las decisiones y acciones de los OPLE. Para ello, se emplea un instrumento de medición basado en la información de 502 consejeros y consejeras electorales locales durante el periodo 2014-2023. Asimismo, se plantea que la integración de estos consejos debe adaptarse a las particularidades de cada contexto, alineándose con los objetivos y desafíos de cada organismo electoral local.

El presente trabajo se encuentra organizado de la siguiente manera: primero se presenta el marco teórico de la agencia y se revisa la literatura que utiliza las variables aquí consideradas. Después, se describe la metodología utilizada y se presentan los resultados que se desprenden de la relación de esas variables. Posteriormente, se analizan los resultados que arroja el análisis descriptivo y estadístico. Finalmente, se realizan las conclusiones de este trabajo.

II. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

La primera explicación satisfactoria de una corporación, desde el trabajo de Adolf Berle y Gardiner Means⁹, donde se señalaron algunos de los principales problemas inherentes a la separación de la propiedad y el control, fue la *teoría de la agencia* propuesta por Michael C. Jensen y William H. Meckling, en 1976¹⁰. Esta teoría parte de la idea de que los intereses de dos actores, *el principal* y *el agente*, son bastante opuestos y, por lo tanto, se proponen soluciones que buscan alinearlos. De acuerdo a esta perspectiva, una relación de agencia se da cuando a través de un contrato explícito, un sujeto (*el principal*) delega a otro sujeto (*el agente*) autoridad para que este último ejecute actos en su nombre. El problema surge cuando en el desempeño de esa autoridad, los resultados del *agente* no siempre están alineados con los objetivos del *principal*. Lo anterior se fundamenta en los supuestos de esta teoría: (a) existe oportunismo en el comportamiento de los seres humanos, lo que implica el uso que hace el *agente* de la información de la organización para su beneficio personal¹¹, (b) existencia de información asimétrica, esto es, el *agente* contará con mayor y mejor información respecto del *principal*¹², (c) existencia de racionalidad limitada, pues el ser humano posee sólo cierto conocimiento, no puede hacerse de toda la información disponible y tiene un límite de tiempo para tomar decisiones¹³, y (d) la aversión al riesgo, que se relaciona con la confección de decisiones hechas por el *agente* con el fin de

9 Adolf Berle y Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property* (MacMillan, 1932)

10 *Op. cit.* 3.

11 Sumantra Ghoshal y Peter Moran, *Bad for practice: Critique of transaction cost theory*, 1 *Academy of Management Review*, 13-47 (1996)

12 George A. Akerlof, *The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism*, 3 *The Quarterly Journal of Economics*, 488-500 (1970).

13 Herbert A. Simon, *Models of man, social and rational* (John Wiley and Sons, Inc., 1957).

maximizar un resultado¹⁴.

La mayoría de la literatura sobre este tema asocia a la gobernanza como una función de agencia, al ejercer supervisión y control en la organización como un esfuerzo para reducir los problemas potenciales de agencia¹⁵.

La investigación sobre la gobernanza está dominada por teorías económicas que asumen que una organización funciona de acuerdo con su estructura formal¹⁶. Precisamente, la literatura dominante en los trabajos de consejos y gobernanza se ha preocupado del estudio de los problemas de mando y control entre los actores miembros de las organizaciones, éste es el dominio clásico de la teoría de la agencia¹⁷.

Así, la teoría de la agencia ha sido un marco teórico ampliamente utilizado para examinar la eficacia de los consejos en el cumplimiento de sus responsabilidades estratégicas y fiduciarias¹⁸.

1. El Problema de Agencia

El agente tiene incentivos para apartarse del mandato del principal y actuar de forma oportunista con el fin de alcanzar un beneficio propio, a esto se le conoce como el problema de agencia. De acuerdo con el trabajo seminal de Michael C. Jensen y William H. Meckling¹⁹, este problema se da por tres razones: primera, el principal y el agente tienen divergencia de intereses; segunda, existe asimetría de la información, es decir, el agente siempre contará con más información y de mayor calidad que aquella que está disponible para el principal. Esto resulta

14 Donald J. Meyer y Jack Meyer, *Measuring risk aversion*, 2 Foundations and Trends in Microeconomics, 107-203 (2006).

15 James P. Walsh y James K. Seward, *On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms*, 3 Academy of Management Review, 421-458 (1990); Barry Baysinger y Robert E. Hoskisson, *The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy*, 1 Academy of Management Review, 72-85 (1990); Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, *Large shareholders and corporate control*, 3 Journal of Political Economy, 461-488 (1986); Kathleen M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, 1 The Academy of Management Review, 57-74 (1983); Eugene F. Fama y Michael C. Jensen, *Agency problems and residual claims*, 2 Journal of Law and Economics, 327-349 (1983); y, Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Harper & Row, 1978).

16 Catherine M. Daily et al., *Corporate governance: Decades of dialogue and data*, 3 Academy of Management Journal, 371-382 (2003)

17 Michael C. Jensen y William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*, 4 Journal of Financial Economics, 305-360 (1976); y, Kathleen M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, 1 The Academy of Management Review, 57-74 (1983).

18 Charles W. L. Hill y Scott A. Snell, *External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries*, 6 Strategic Management Journal, 577-590 (1988); William Q. Judge y Carl P. Zeithaml, *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, 4 Academy of Management Journal, 766-794 (1992); y, James D. Westphal, *Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management*, 3 Administrative Science Quarterly, 511-537 (1998).

19 Op. cit. 3.

lógico, pues *el agente* es quien opera y ejecuta el mandato y, por tanto, es sabedor directo de la información generada, aprovechándola en muchas ocasiones para su propio beneficio; tercera, *falta de una óptima actuación para vigilar al agente*, esto es, los resultados de los *agentes* de la administración pública no siempre son vigilados.

2. Las Soluciones

Cuando se generan *problemas de agencia* también se proponen soluciones, las cuales conllevan a *costos de agencia*; esto es, se verifica el supuesto de destrucción de valor que se produce cuando *el agente* se aparta de los objetivos de su *principal*. El modelo de *agencia* propone tres soluciones para disminuir, aunque no eliminar por completo, esta problemática: (a) *la vigilancia*, aquí el *principal* debe diseñar y ejecutar los mecanismos para monitorear los resultados de su *agente*, (b) *el control*, el *principal* debe crear los mecanismos legales e institucionales que permitan prevenir y reaccionar de forma oportuna ante el desvío de objetivos y metas en los que *el agente* pueda incurrir, y (c) *los incentivos*, son las acciones que penalizan o premian al *agente* por actuar de forma divergente o también por apegarse a los intereses del *principal*, respectivamente.

Como se ha venido argumentando, este marco teórico puede ser aplicado también en el campo electoral, pues a partir de su análisis se pueden ubicar a los *principales* y a los *agentes* en el tema específico. Pero lo más importante es que, bajo esta perspectiva de *agencia*, los consejos generales, pertenecientes a sus respectivos organismos electorales, cobran mayor relevancia cuando se les considera como los entes que pueden controlar, monitorear e incentivar las actuaciones de sus propias organizaciones. Con esto en mente, es posible diferenciar entre el desempeño de los OPLE (como organizaciones), y la influencia de *agencia* que tienen sus propios consejos generales.

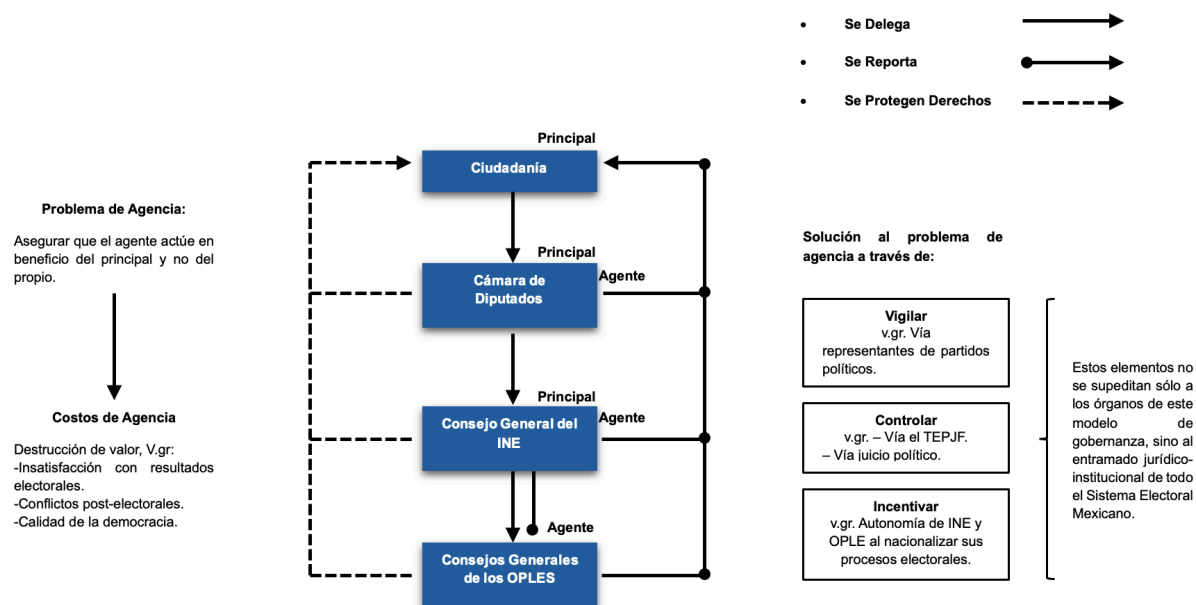
Para aplicar esta perspectiva al caso concreto, a continuación, se ubican las partes de la *relación de agencia*, mismas que están inmersas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM):

- a) de acuerdo con los postulados de *agencia*, un *principal colectivo*, la ciudadanía, delega autoridad a un *agente colectivo*, en este caso representado por la Cámara de Diputados (ver los artículos 39 y 41, primer párrafo de la CPEUM);
- b) surge un doble carácter para la Cámara de Diputados, pues además de la posición asignada en el punto anterior, es al mismo tiempo el *principal colectivo* de un *agente colectivo* distinto, el Consejo General del INE (ver los artículos 41, base V, apartado A; y 109 de la CPEUM); y

c) de igual manera, ese doble carácter está presente para el Consejo General del INE, ya que además de la posición asignada en el punto anterior, también le corresponde ser el *principal colectivo* de los consejos generales de cada uno de los OPLE correspondientes a las 32 entidades federativas, siendo estos, a su vez, un *agente colectivo*.

Concretamente, el autor²⁰ ha aplicado los postulados de la *teoría de agencia* en disposiciones constitucionales en materia electoral. El autor propone, en la Figura 1, un modelo de gobernanza con el cual se intenta analizar de forma general el sistema electoral implícito en el texto constitucional y, de forma particular, la interacción del INE-OPLEs, en cuanto a la integración de estos últimos.

Figura 1: Modelo de Gobernanza Electoral desde la Constitución



Fuente: Eduardo Gaona Domínguez y Michael Gustavo Núñez Torres.

En el mismo sentido, Jan-Erik Lane²¹ postula que una democracia constitucional requiere de un conjunto de instituciones que previenen o luchan contra los comportamientos oportunistas de los *agentes*. El Estado de derecho enfrenta el problema de *agencia*, a través de la previsibilidad, la transparencia, el debido proceso, los poderes de contrapeso, la separación de poderes y la equidad.

²⁰ Eduardo Gaona Domínguez y Michael Gustavo Núñez Torres, *Los costos económicos asociados al reconocimiento constitucional de los derechos políticos: el caso del derecho constitucional mexicano*, 32 Revista General de Derecho Público Comparado, 272-292 (2022).

²¹ Jan-Erik Lane, *The Principal-Agent Approach to Politics: Policy Implementation and Public Policy-Making*, 2 Open Journal of Political Science, 85-89 (2013).

Aunque la conformación del consejo tiene muchas dimensiones, en la investigación el término generalmente se refiere a la proporción de los consejeros internos (individuos provenientes de *casa*) y los consejeros externos (sujetos ajenos al organismo). La distinción entre estos tipos de consejeros es importante porque cada uno ofrece ventajas y desventajas específicas en las organizaciones en las que colaboran²².

Como resultado, la investigación se ha centrado en encontrar estructuras óptimas de control, monitoreo e incentivos, explorando los efectos de diversas estructuras del consejo sobre el desempeño de sus organizaciones²³.

Ahora, si bien es cierto que la *teoría de la agencia* surge inicialmente desde el ámbito económico para explicar y pronosticar las relaciones que se dan al interior de las corporaciones, también es cierto que sus conceptos e ideas han sido adoptados por otras ramas del conocimiento. Por ejemplo, Ugalde²⁴ afirma que la *teoría de la agencia* está siendo utilizada cada vez más para explicar fenómenos políticos y que ésta se constituye como un instrumento analítico atractivo, cuyo potencial comienza a valorarse. En el mismo sentido, se establece que la *teoría de la agencia* se ha utilizado para explicar y pronosticar distintos tipos de relaciones y ha evolucionado con el tiempo, desde su aplicación en el campo económico hasta llegar a su aplicación en las relaciones entre actores del poder público²⁵.

Sin embargo, aplicar los postulados de *agencia* a la estructura de un Estado, es mucho más complejo, que aplicarlos en la iniciativa privada. Esto porque la administración pública se integra por un gran número de entidades con actuaciones concatenadas y con tareas muy específicas que deben atender al interés público²⁶. Bajo esta concepción, la ciudadanía es el *principal colectivo* de todos los servidores públicos (*agente colectivo*). Por eso, el trabajo de los profesores Torbjörn Bergman y Kaare Strøm²⁷ resulta muy relevante, pues con su concepto de *cadena de delegación* explican este entramado institucional,

22 Mark S. Mizruchi, *Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations*, 3 *Academy of Management Review*, 426-435 (1983)

23 Dawna Rhoades et al., *A meta-analysis of board leadership structure and financial performance: "Are two heads better than one"?* 4 *Corporate Governance: An International Review*, 311-19 (2001); Allan E. Ellstrand et al., *Board structure and international political risk*, 4 *Academy of Management Journal*, 769-777 (2002); y, Trond Randøy y Jim Nielsen, *Company performance, corporate governance, and CEO compensation in Norway and Sweden*, 1 *Journal of Management and Governance*, 57-81 (2002).

24 Luis Carlos Ugalde, *Rendición de Cuentas y Democracia, el Caso de México* (Instituto Federal Electoral, 2002).

25 Jack Rabin et al., *Handbook of Public Administration* (Taylor y Francis Group, 2007).

26 Joseph K. Asamoah, *The concept of agency theory in electoral democracy*, 2 *Journal of African Elections*, 66-82 (2018).

27 Torbjörn Bergman y Kaare Strøm, *Shifting Dimensions of Citizen Control*, 2 *Scandinavian Political Studies*, 89-113 (2004).

particularmente en los organismos electorales. Los autores establecen que esta *cadena de delegación* está compuesta por una serie de *relaciones de agencia*, en las cuales los votantes delegan un mandato a los representantes elegidos, para que, estos a su vez, puedan delegar tareas y funciones a sus funcionarios subordinados.

III. METODOLOGÍA

El presente estudio se basa en un enfoque cuantitativo, seleccionado por dos razones principales. Primero, la abundancia de investigaciones previas sobre la estructura de los consejos ha identificado claramente una serie de variables, elementos y factores clave que deben ser considerados, lo que hace innecesario un enfoque cualitativo inicial para identificarlos. Segundo, el análisis de los datos requiere un modelo matemático, lo cual justifica el uso de este enfoque. En este contexto, el uso de análisis mediante Cross Tabs resulta ideal, ya que permite establecer relaciones entre variables y derivar conclusiones, facilitando además la comparación de los resultados con otros estudios de manera individual.

1. Selección de la Muestra

Se obtuvo información referente al perfil de 502 consejeras y consejeros electorales de cada uno de los 32 OPLE, en el periodo octubre de 2014 y abril de 2023. La información se obtuvo a partir de datos públicos contenidos en el portal del INE; así mismo, se abstrajo información de cada uno de los portales digitales de los 32 OPLE, y también se utilizó la información curricular que los mismos candidatos y candidatas generaron para su participación en el proceso de “Convocatorias para la designación de las y los Consejeros Presidentes y las y los Consejeros Electorales de los Organismos Públicos Locales”.

2. Selección de las Variables

Para organizar las variables se construyó una base de datos. La información correspondiente representa el insumo utilizado para el análisis que posteriormente se reporta. Se obtuvieron datos referentes a:

1. *Género*. Una variable que resulta interesante para este estudio es conocer si las personas que integran los consejos generales son:
1= hombres; y 2= mujeres.
2. *Edad*. Para medir esta variable se construyeron rangos:
1= 30-39; 2= 40-49; 3= 50-59; y 4= 60 o más.

3. *Grado de estudios*. Para medir esta variable se utilizó la siguiente codificación:

1= licenciatura; 2= maestría; y 3= doctorado.

4. *Experiencia*. Esta variable se midió considerando el *background* de los integrantes del consejo, es decir, si han participado en:

1= sector público; 2= sector privado; 3= universidad-ONG; y 4= en dos o más de las áreas anteriores.

5. *Especialidad*. Se buscó recopilar información referente a si el miembro del consejo tiene conocimiento y habilidades diversificadas, es decir, en distintos campos del conocimiento. Se utilizó la siguiente escala:

1= conocimiento regular (conoce de una área, por ejemplo, al haber trabajado en la aplicación del derecho); 2= conocimiento suficiente (conoce de 2 áreas, por ejemplo, al haber aplicado el derecho, pero también políticas públicas); y 3= conocimiento amplio (conoce de 3 áreas o más).

6. *Procedencia*. Con esta variable se busca conocer si los integrantes provienen del mismo OPLE para el que fueron designados (internos), o si eran personas ajenas a el organismo electoral (externos):

0= internos; y 1= externos.

IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y SUS RESULTADOS

En esta sección se presentan los datos de la muestra, con el fin de poder conocer la forma en cómo están integrados los consejos generales de los 32 OPLE, a partir de las variables expuestas en la sección anterior. También se hace un análisis utilizando *Cross Tabs*, cuyo objetivo es extraer información al relacionar dos o más variables categóricas de tipos nominales u ordinales.

1. Datos Descriptivos de la Muestra

a. *Hombres y mujeres que integran los consejos*

Aportar legitimidad a las organizaciones es una variable que se estudia con interés en la literatura relacionada con la diversidad de género en los consejos. Las consejeras pueden proporcionar una legitimidad valiosa frente a los empleados actuales y potenciales, y también incentivan las posibilidades de que otras mujeres puedan formar parte de esos órganos²⁸. Además, como lo establece

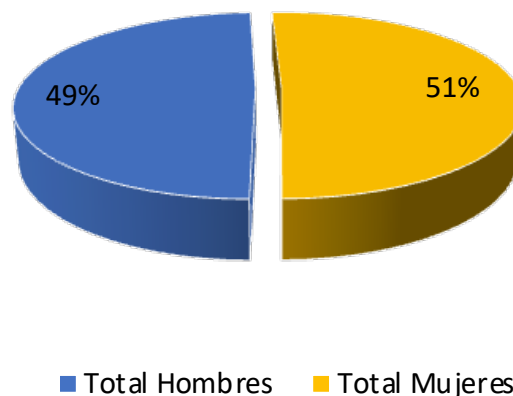
28 Amy. J. Hillman et al., *Organizational predictors of women on corporate boards*, 4 Academy of Management Journal, 941-952 (2007); así como, Val Singh y Susan Vinnicombe, *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, 4 Corporate Governance, 479-489 (2004).

Mijntje Lückerath-Rovers²⁹, un consejo con diversidad de género proporciona legitimidad frente a sus *stakeholders*, lo que podría interpretarse como una vigilancia adecuada.

En el caso concreto, se observa que los consejos generales de los OPLE se han conformado por 257 mujeres y 245 hombres, lo que corresponde al 51% y 49%, respectivamente, del total de la muestra (Figura 2). Este resultado es positivo en términos de dar cumplimiento a la paridad de género vertical y horizontal.

Ahora bien, la falta de confianza y de legitimidad de las instituciones electorales es un problema recurrente y generalizado. Por ejemplo, en el caso de los votantes, el abstencionismo, la apatía de participar y su falta de credibilidad en elecciones justas y libres, se podría traducir en una falta de legitimidad, precisamente hacia los organismos responsables de organizar las elecciones. Con la diversidad de género que hoy prevalece en los consejos generales es posible contribuir a un mejor desempeño que se materialice en un mayor nivel de legitimidad de los OPLE.

Figura 1: Participación de hombres y mujeres en los consejos



Fuente: Elaboración propia.

b. Edad de los integrantes del consejo

En su trabajo, Jürgen Wegge *et al.*³⁰, encontraron que integrar consejos utilizando un criterio de heterogeneidad en las edades de sus miembros resulta más útil cuando la organización se tiene que enfrentar a la realización de tareas muy complejas. Por su parte, McIntyre *et al.*, (2007) encontraron que el desempeño de las organizaciones se verá afectado negativamente cuando exista

29 Mijntje Lückerath-Rovers, *Women on boards and firm performance*, 3 Journal of Management and Governance, 491-509 (2013).

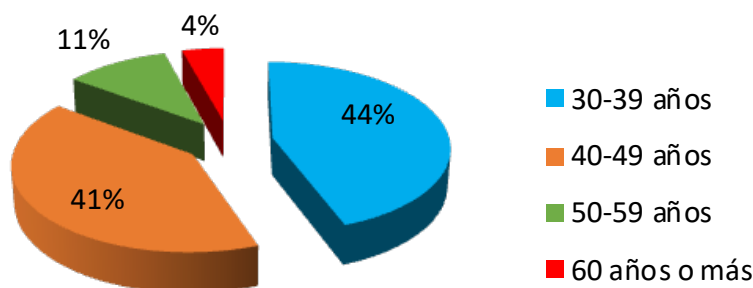
30 Jürgen Wegge *et al.*, *Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size*, 6 Journal of Applied Psychology, 1301-1313 (2008).

una mayor variación, ya sea baja o alta, en las edades de quienes integran sus consejos; por el contrario, el desempeño será positivo cuando esté presente una edad promedio de los consejeros y consejeras.

Se presentan ahora los resultados de la muestra en cuanto a esta variable (se obtuvo información solo de 354 casos). En la Figura 3, se observa que el 44% de los integrantes se encuentra en un rango de edad de entre 30-39 años; el 41% entre 40-49 años; el 11% de los consejeros se encuentra entre los 50-59 años; y un 4% tiene 60 años o más. Con estos datos se puede hablar de que existe heterogeneidad de edades entre los integrantes de los órganos colegiados.

Por lo tanto, de acuerdo a la literatura revisada para esta variable, los consejos de los OPLE sí podrían enfrentar tareas complejas que se presentaran en las diversas etapas del proceso electoral; sin embargo, si consideramos el desempeño integral de los OPLE, se puede intuir que esta heterogeneidad no ayudaría a fortalecer el control hacia estos organismos.

Figura 2: Distribución de los integrantes (por edad)



Fuente: Elaboración propia.

c. Grado de estudios de los miembros del consejo

En su estudio, Sydney Finkelstein y Donald C. Hambrick³¹ identificaron una relación positiva entre el nivel de educación promedio de los consejeros y el desempeño de sus organizaciones. Concretamente, con sus hallazgos indican que los consejeros que cuentan con título universitario contribuyen de mejor forma a que la organización alcance sus objetivos estratégicos.

Del mismo modo, Salim Darmadi³² examinó la relación que existe entre los antecedentes educativos de los miembros del consejo y el desempeño de las

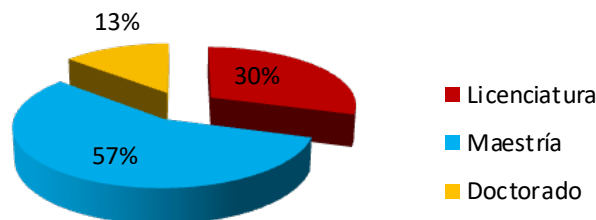
³¹ Sydney Finkelstein y Donald C. Hambrick, *Strategic leadership: top executives and their effects on Organizations* (West Publishing Company, 1996).

³² Salim Darmadi, *Do women in top management affect firm performance evidence from Indonesia?* 3 *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, 288-304 (2013).

organizaciones. El autor encontró que los títulos de posgrado y los de universidades prestigiosas de alto rango, tuvieron efectos positivos y significativos en el control de las organizaciones.

En lo referente al nivel de educación con el que cuentan los miembros de los consejos electorales, se observa que más de la mitad de ellos tienen estudios a nivel de maestría (55%); el 30% cuenta únicamente con estudios de licenciatura; y solamente un 15% cuenta con un posgrado a nivel doctorado (Figura 4). La mayoría de los OPLE se toman muy en serio la elaboración de una planeación estratégica; no obstante, existen situaciones coyunturales en todas las regiones del país que provocan que esa planeación deba ser revisada constantemente y también modificada. Es aquí donde el grado de estudios con el que cuenten los consejeros y consejeras cobra especial relevancia en términos de control, pues, como se ha establecido en otros estudios, existe una asociación positiva de esta variable con la planeación estratégica. En este sentido, los OPLE, como ha quedado establecido en la muestra, responderían bien ante eventuales coyunturas.

Figura 3: Nivel de estudios de quienes integran los consejos



Fuente: Elaboración propia.

d. Experiencia de los miembros del consejo

Ken G. Smith y Curtis M. Grimm³³ argumentan que, bajo un entorno desfavorable, muchas acciones estratégicas se vuelven disponibles para las organizaciones. De igual forma, John F. Mahon y Edwin A. Murray Jr.³⁴ sostienen que es necesario que las organizaciones cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar entornos desfavorables y, que los consejeros con experiencia en la toma de decisiones, serán clave en las organizaciones que se encuentran en este escenario. En este caso, los consejeros que cuentan con mayor experiencia

³³ Ken G. Smith y Curtis M. Grimm, *Environmental variation, strategic change, and firm performance: a study of railroad deregulation*, 8 Strategic Management Journal, 363-376 (1987).

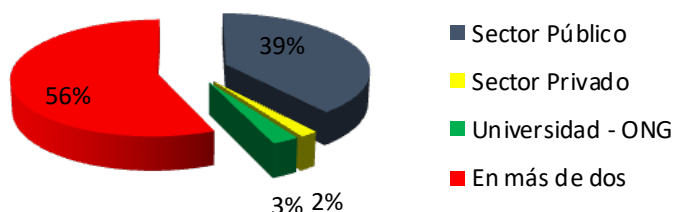
³⁴ John F. Mahon y Edwin A. Murray Jr., *Strategic planning for regulated companies*, 3 Strategic Management Journal, 251-262 (1981).

—por haber tomado decisiones en otras organizaciones en el pasado— pueden aportar asesoría respecto de las acciones de control que debe seguir el organismo electoral en un entorno adverso.

En este trabajo, la experiencia de las consejeras y consejeros de los OPLE, se midió en razón de la participación que han tenido en diversos sectores (público, privado, universidades u ONGs). Esto es, entre más participación en diversos sectores hayan tenido, mayor será la experiencia que pueden aportar a las decisiones colegiadas del consejo y, por lo tanto, en el control del OPLE. Al respecto, se observa (Figura 5), que el 56% de los consejeros y consejeras cuentan con experiencia en más de un sector; en segundo lugar, un 39% de la muestra sólo cuenta con experiencia derivada del sector público; y finalmente, son muy pocos los perfiles que proceden únicamente de la universidad o del sector privado.

Con estos resultados, se observa que más de la mitad de los integrantes de los consejos generales en todos los OPLE están en posibilidades de proponer acciones de control que contrarresten situaciones adversas. Esto es especialmente relevante en el campo electoral, debido a que en la mayoría de las regiones en México el entorno es muy dinámico y cambiante, por lo tanto, contar con perfiles con experiencia se vuelve fundamental para poder responder adecuadamente.

Figura 4: Experiencia de los integrantes del consejo.



Fuente: Elaboración propia.

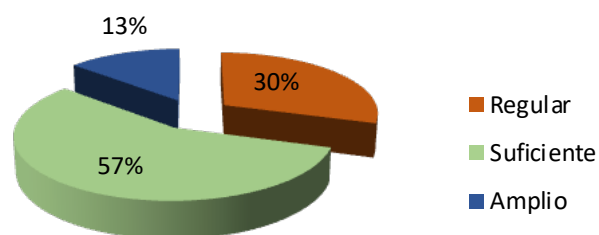
e. Especialidad con la que cuentan los integrantes del consejo

Shaker A. Zahra and John A. Pearce³⁵ realizaron un estudio con el fin de analizar la relación que existe entre la especialidad con la que cuentan los miembros del consejo y el desempeño de sus organizaciones. Los autores encontraron que los consejos más numerosos generalmente se integran por personalidades que son especialistas en varias áreas. Señalan que este tipo de perfiles coadyuvan con la alta dirección al aportar nuevas perspectivas y una mayor calidad en las opciones profesionales, lo que a su vez conduce a un mejor desempeño de las organizaciones.

³⁵ Shaker A. Zahra and John A. Pearce, *Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model*, 2 *Journal of Management*, 291-344 (1989).

En lo referente a esta variable, se observa en la Figura 6, que más de la mitad de la muestra, el 57%, tiene un conocimiento suficiente, esto es, son consejeros y consejeras que se han especializado en dos áreas del conocimiento; otro segmento, el 30%, cuenta con un conocimiento regular, esto es, se han especializado solamente en una área particular del conocimiento; finalmente, sólo el 13% de la muestra cuenta con una especialidad más amplia, es decir, se ha desempeñado en 3 o más áreas del conocimiento. Con esto se asume que más de la mitad de las consejera y consejeros podrían aportar vigilancia y control a sus organizaciones electorales.

Figura 5: Nivel de especialidad de los consejeros



Fuente: Elaboración propia.

f. Consejeros internos y externos

Internos

El papel de los consejeros que emanan de la propia organización es especialmente crítico debido al conocimiento de la organización con el que ya cuentan (Kesner, 1987). Al haber participado previamente en los procesos de decisión en otras áreas, los consejeros internos tienen acceso a información relevante para la toma de decisiones estratégicas³⁶. Sin embargo, también se ha encontrado que los consejeros internos pueden carecer de objetividad en la toma de decisiones y pueden apoyar a los *agentes* en beneficio de sus propias carreras³⁷. Como resultado, pueden proteger las decisiones menos riesgosas para proteger y recompensar a los *agentes* y a ellos mismos³⁸.

³⁶ Barry Baysinger y Robert E. Hoskisson, *The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy*, 1 *Academy of Management Review*, 72-85 (1990).

³⁷ Allan E. Ellstrand et al., *Board structure and international political risk*, 4 *Academy of Management Journal*, 769-777 (2002); y, Trond Randøy y Jim Nielsen, *Company performance, corporate governance, and CEO compensation in Norway and Sweden*, 1 *Journal of Management and Governance*, 57-81 (2002).

³⁸ *Op. Cit.* 35.

Respecto a la separación de la propiedad y el control, Charles W. L Hill y Scott A. Snell³⁹ descubrieron que la estructura de un consejo, conformado por integrantes *de casa*, surge cuando hay un deseo de controlar al interior. En el ámbito electoral esto se da cuando hay divergencia entre la ciudadanía (*principal colectivo*) y el OPLE (*agente colectivo*)⁴⁰.

Externos

Los consejeros que provienen de fuera de la organización pueden contribuir a las organizaciones debido a su objetividad para vigilar al *agente*, por la amplitud de su experiencia, y por sus contactos externos⁴¹. Esta objetividad hace que los consejeros externos sean críticos y que puedan representar mejor los intereses del *principal*⁴². Sin embargo, los consejeros externos pueden ser menos valiosos cuando las decisiones requieren una comprensión profunda de las capacidades de la organización, ya que pueden carecer de los conocimientos específicos de la organización que son necesarios para proporcionar decisiones bien informadas en estas situaciones⁴³. Los hallazgos de Richard A. Johnson *et al.*⁴⁴, sugieren que los consejos dominados por individuos externos son más propensos a iniciar una reestructuración organizacional, es decir están más abiertos a los cambios. Por su parte, William Q. Judge y Carl P. Zeithaml⁴⁵ concluyeron que los consejos dominados por individuos internos tendían a estar menos involucrados en la planificación estratégica.

En el caso concreto, se observa que el INE se ha inclinado por designar a perfiles que previamente no formaban parte del organismo electoral correspondiente (Figura 7). Esto sugiere que estos perfiles aportan mayor vigilancia a la actuación de los OPLE. Se observa que el 40% de los integrantes proviene del mismo OPLE (consejeros internos), mientras que el 60% es gente que no pertenecía al OPLE para el cual fue designado (consejeros externos). Por lo tanto, se asume que, con la mayoría de las designaciones, el INE busca mayor vigilancia por parte de los órganos colegiados, por eso se privilegian perfiles críticos y ajenos a la propia organización. También se intuye que los *externos* ‘romperán’ con dinámicas y prácticas establecidas, a través del tiempo, en los consejos, dotándolos,

39 Charles W. L Hill y Scott A. Snell, *External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries*, 6 Strategic Management Journal, 577-590 (1988).

40 *Ibidem*.

41 *Op. cit.* 3

42 Paula L. Rechner y Dan R. Dalton, *CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis*, 2 Strategic Management Journal, 155-160 (1991).

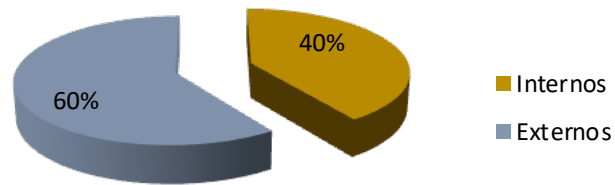
43 *Op. cit.* 36.

44 Richard A. Johnson *et al.*, *Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics*, 1 Strategic Management Journal, 33-50 (1993).

45 William Q. Judge y Carl P. Zeithaml, *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, 4 Academy of Management Journal, 766-794 (1992)

aparentemente, de una visión novedosa; además estarán más motivados a realizar cambios estructurales en los OPLE.

Figura 6: Relación de consejeros internos y externos.



Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de Cross Tabs

a. Género y edad

¿Cómo está distribuida la edad a lo largo de los consejos de los 32 OPLE? En cuanto a la relación género-edad, con la información de la Tabla 1, se puede observar que en el rango de edad 30-39 años, el 46% son hombres contra el 54% de mujeres; en el rango de 40-49 años, sucede algo similar; en el tercer rango, de 50-59 años, la distribución es mitad y mitad; finalmente, y aunque son pocos los casos, cuando se habla de un rango de edad mayor a 60 años, el 100% corresponde a los hombres. Es oportuno mencionar que, para la variable 'edad', sólo se pudo obtener información correspondiente a 357 casos.

Tabla 1: Relación entre el género y la edad de los miembros del consejo

Género*Edad tabulación cruzada							
			Edad		Total		
			30-39 años	40-49 años	50-59 años	60 años o más	
Sexo	Hombre	Recuento	38	35	10	8	91
		% dentro de Sexo	41.8%	38.5%	11%	8.8%	100%
		% dentro de Edad	45.8%	46.1%	50%	100%	49%
		% del total	20.3%	18.7%	5.3%	4.3%	49%
	Mujer	Recuento	45	41	10	0	96
		% dentro de Sexo	46.9%	42.7%	10.4%	0.0%	100%
		% dentro de Edad	54.2%	53.9%	50%	0.0%	51%
		% del total	13.4%	12.2%	3.0%	0.0%	51%
Total	Recuento	83	76	20	8	187	
	% dentro de Sexo	44.4%	40.6%	10.7%	4.3%	100%	
	% dentro de Edad	100%	100%	100%	100%	100%	
	% del total	44.4%	40.6%	10.7%	4.3%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

b. Género y educación

Siempre resulta relevante analizar el nivel de educación con el que cuentan los servidores públicos, pues como se vio en la Figura 4, un buen desempeño profesional se asocia al grado de preparación académica con la que cuentan. Al respecto, en la Tabla 2, se puede observar que son más las mujeres que cuentan

únicamente con el grado de licenciatura (un 58%). En cuanto a los integrantes del consejo que cuentan, por lo menos, con una maestría, se observa un mayor balance entre la muestra (48%-52% de hombres y de mujeres, respectivamente). Finalmente, del total de quienes hicieron un doctorado, el 69% son hombres.

Tabla 2: Relación entre el género y la educación

Género*Educación tabulación cruzada

			Educación			Total
Licenciatura						
Maestría			Doctorado			
Sexo	Hombre	Recuento	42	90	31	163
		% dentro de Género	25.8%	55.2%	19.0%	100%
		%dentro de Educación	42.4%	47.6%	68.9%	48.9%
		% del total	12.6%	27.0%	9.3%	48.9%
	Mujer	Recuento	57	99	14	170
		% dentro de Género	33.5%	58.2%	8.2%	100%
		%dentro de Educación	57.6%	52.4%	31.1%	51.1%
		% del total	17.1%	29.7%	4.2%	51.1%
Total		Recuento	99	189	45	333
		% dentro de Género	29.7%	56.8%	13.5%	100%
		%dentro de Educación	100%	100%	100%	100%
		% del total	29.7%	56.8%	13.5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

c. Género y procedencia

Ya se estableció, en la Figura 7, que el 60% de la muestra corresponde a personas que fueron seleccionadas del exterior del OPLE, frente a un 40% de personas que son *de casa*.

De estos resultados, es ahora pertinente identificar la proporción de mujeres y hombres que son consejeros externos e internos, con el propósito de conocer si existe un balance en la integración de los consejos, al considerar la relación de variables género-procedencia. En la tabla 3, se observa que este balance sí existe, pues el 50% de integrantes que provienen del interior son hombres y, por supuesto, la otra mitad son mujeres; lo mismo ocurre para el caso de los perfiles externos.

Tabla 3: Relación entre el género de los consejeros y su procedencia

Género*Procedencia tabulación cruzada

			Procedencia		Total
			Internos	Externos	
Internos					
Externos					
Género	Hombres	Recuento	67	97	164
		% dentro de Género	40.9%	59.1%	100.0%
		%dentro de Procedencia	49.6%	48.7%	49.1%
		% del total	20.1%	29.0%	49.1%
	Mujeres	Recuento	68	102	170
		% dentro de Género	40.0%	60.0%	100.0%
		%dentro de Procedencia	50.4%	51.3%	50.9%
		% del total	20.4%	30.5%	50.9%
Total		Recuento	135	199	334
		% dentro de Género	40.4%	59.6%	100%
		%dentro de Procedencia	100%	100%	100%
		% del total	40.4%	59.6%	100%

Fuente: Elaboración propia.

d. Procedencia y especialidad

Una última relación que vale la pena analizar es aquella en la que se busca conocer si hay diferencias entre los miembros del consejo internos-externos y la especialidad con la que cuentan (Tabla 4). Se esperaría que los consejeros externos tuvieran un grado de especialidad más amplio, sin embargo, en la muestra esto no se ve muy claro. El 63% de los consejeros externos reporta tener un conocimiento suficiente; mientras que en la categoría de contar con un conocimiento más amplio, la proporción se reduce a 53%. En suma, se observa un balance en el grado de especialidad con el que cuentan consejeros y consejeras externos e internos.

Tabla 4: Relación entre consejeros internos-externos y su especialidad

Procedencia*Especialidad tabulación cruzada

				Especialidad			Total
				Conocimiento regular	Conocimiento suficiente	Conocimiento amplio	
Sexo	Internos	Recuento		87	40	7	134
		% dentro de Procedencia		64.9%	29.9%	5.2%	100%
		%dentro de Especialidad		41.8%	36.7%	46.7%	40.4%
		% del total		26.2%	12.0%	2.1%	40.4%
	Externos	Recuento		121	69	8	198
		% dentro de Procedencia		61.1%	34.8%	4.0%	100%
		%dentro de Especialidad		58.2%	63.3%	53.3%	59.6%
		% del total		36.4%	20.8%	2.4%	59.6%
Total		Recuento		208	109	15	332
		% dentro de Procedencia		62.7%	32.8%	4.5%	100%
		%dentro de Especialidad		100%	100%	100%	100%
		% del total		62.7%	32.8%	4.5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Diversidad de géneros. El hecho de que los consejos generales de los OPLE se integren bajo el principio de paridad vertical y horizontal, como se observó en la muestra, contribuye a incrementar la legitimidad del propio organismo electoral frente a sus partes interesadas (*stakeholdres*), lo que podría interpretarse como vigilancia hacia los OPLE; además incentiva la posibilidad de que otras mujeres puedan formar parte de esos órganos.

Edad. Se constató que existe diversidad de edades entre los integrantes de los órganos colegiados electorales. Aunque esta diversidad de edades podría influir de forma positiva para que los OPLE afronten tareas complejas en cada una de las diferentes etapas del proceso electoral, no sucedería lo mismo cuando se busca mejorar otros aspectos del desempeño integral de los OPLE, por ejemplo, al influir para que las actuaciones del OPLE se apeguen a los principios electorales en materia electoral, por lo que se puede intuir que esta heterogeneidad no ayudaría a fortalecer el control hacia estos organismos.

Grado de estudios. Existen situaciones coyunturales en todas las regiones del país que provocan que la planeación de los OPLE deba ser revisada y modificada constantemente. Al respecto, se observó que más de la mitad de la muestra cuenta con estudios de posgrado, con lo cual se puede inferir que los organismos electorales podrían realizar una planeación estratégica mejor diseñada y ejecutada, al ser vigilada esta por sus consejos generales.

Experiencia. En el campo electoral el entorno es muy dinámico y variable, por lo tanto, contar con perfiles que tengan experiencia suficiente (por ejemplo, personas que conozcan de diferentes sectores como la administración pública, la iniciativa privada o la academia) se vuelve fundamental para responder adecuadamente a las contingencias. Con los resultados de este trabajo se observa que más de la mitad de los integrantes de los consejos generales en todos los OPLE, están en posibilidades de proponer acciones de control que contrarresten posibles situaciones adversas.

Especialidad. Frente a la diversidad de tareas que deben cumplir los OPLE, resulta necesario integrar a sus cuerpos colegiados con perfiles integrales que posean un nivel de especialidad suficiente (por ejemplo, al conocer de diferentes campos del conocimiento). En la muestra se encontró que más de la mitad de los consejeros y consejeras cuentan con un nivel diversificado de especialidad; por lo tanto, se asume que estos perfiles podrían aportar vigilancia y control a sus respectivos OPLE, aportando nuevas perspectivas y una mayor calidad en las opciones profesionales, lo que a su vez se traduciría en un mejor desempeño de los organismos.

Consejeros internos y externos. El INE se ha inclinado por designar a perfiles externos para consejeros y consejeras, conforme al 60 por ciento de la muestra. Por lo tanto, se asume que con la mayoría de las designaciones el Instituto busca

que exista mayor vigilancia y objetividad en las decisiones que se toman en los órganos colegiados. Por eso se privilegian perfiles críticos y ajenos a la propia organización. También se intuye que estos perfiles *externos* ‘romperán’ con dinámicas y prácticas establecidas en los OPLE, dotando con esto de una visión novedosa a estos organismos electorales; también se espera que estos consejeros externos estarán más motivados a realizar cambios estructurales en los OPLE, con el fin de establecer mecanismos de vigilancia y monitoreo.

Los hallazgos aquí presentados permiten reflexionar sobre los criterios utilizados por el INE para integrar dichos consejos, y ofrecen una perspectiva a la ciudadanía que aspira a integrarlos, pues estos datos les permitirán conocer las bases técnicas que ha adoptado este Instituto del año 2014 a la fecha.

Es cierto que el INE cuenta con procesos, evaluaciones y filtros bien diseñados, con los cuales se ha asegurado que los postulantes a integrar los consejos cuentan con las competencias, en términos de conocimientos, aptitudes y habilidades. Sin embargo, es fundamental que estas designaciones consideren no solamente atributos del propio perfil del postulante, se vuelve necesario que, en primer lugar, se evalúe el contexto y se diagnostiquen las necesidades muy puntuales de cada entidad federativa. Lo anterior permitirá seleccionar no solamente a los mejores profesionales, sino también a aquellos perfiles que puedan responder de mejor manera a las situaciones particulares de cada región.

V. CONCLUSIONES

Ante el paradigma de la democracia mexicana, el desarrollo del ámbito electoral ha alcanzado un nivel donde resulta indispensable adoptar nuevas estrategias epistemológicas y metodológicas para garantizar su continuo progreso y consolidación. Este avance implica no solo estudiar las estructuras actuales, sino también reflexionar sobre cómo estas pueden adaptarse y evolucionar frente a los desafíos contemporáneos, como la creciente demanda ciudadana por procesos más transparentes y eficientes.

Aunque el marco de la gobernanza ha sido tradicionalmente aplicado en el ámbito económico, este trabajo adapta sus conceptos, principios y postulados para identificar las características clave del perfil de las personas que deberían formar parte de los consejos generales de los OPLE. Estas características no solo deben enfocarse en la capacidad técnica y profesional de los integrantes, sino también en su compromiso con los principios democráticos y habilidad para tomar decisiones estratégicas en contextos complejos.

El objetivo será fortalecer el control, la supervisión y los incentivos necesarios para optimizar el desempeño de estos organismos, promoviendo una gestión más efectiva y orientada a resultados. Sin embargo, se reconoce que este

enfoque no es suficiente por sí solo. Es crucial complementar estos esfuerzos con investigaciones futuras que analicen de manera concreta cómo se puede operacionalizar y evaluar el desempeño de estos entes electorales, considerando indicadores claros y medibles. Además, se plantea la necesidad de explorar nuevas formas de participación ciudadana en estos procesos, así como de implementar tecnologías innovadoras que faciliten la transparencia y la rendición de cuentas en las actividades de los OPLE.

En este sentido, este trabajo no solo busca aportar al conocimiento teórico, sino también ofrecer datos empíricos para diseñar políticas y estrategias que permitan fortalecer la democracia mexicana a través de la mejora continua de sus instituciones electorales.

VI. REFERENCIAS

- Adolf Berle y Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property* (MacMillan, 1932).
- Allan E. Ellstrand, Laszlo Tihanyi y Jonathan L. Johnson, *Board structure and international political risk*, 4 *Academy of Management Journal*, 769-777 (2002). DOI: 10.2307/3069310
- Amy. J. Hillman, Christine Shropshire y Albert A. Cannella, *Organizational predictors of women on corporate boards*, 4 *Academy of Management Journal*, 941-952 (2007). DOI: 10.5465/amj.2007.26279222
- Andrei Shleifer y Robert W. Vishny, *Large shareholders and corporate control*, 3 *Journal of Political Economy*, 461-488 (1986). DOI: 10.1086/261385
- Barry Baysinger y Robert E. Hoskisson, *The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy*, 1 *Academy of Management Review*, 72-85 (1990). DOI: 10.2307/258106
- Catherine M. Daily, Dan R. Dalton y Albert A. Cannella Jr, *Corporate governance: Decades of dialogue and data*, 3 *Academy of Management Journal*, 371-382 (2003). DOI: 10.2307/30040727
- Charles W. L Hill y Scott A. Snell, *External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries*, 6 *Strategic Management Journal*, 577-590 (1988). DOI: 10.1002/smj.4250090605
- Coimbatore K. Prahalad y Gary Hamel, *The core competence of the corporation*, 3 *Harvard Business Review*, 79-91 (1990).
- Dawna Rhoades, Paula L. Rechner y Chamu Sundaramurthy, *A meta-analysis of board leadership structure and financial performance: "Are two heads better than one"?* 4 *Corporate Governance: An International Review*, 311-19 (2001). DOI: 10.1111/1467-8683.00258
- Donald J. Meyer y Jack Meyer, *Measuring risk aversion*, 2 *Foundations and Trends*

- in *Microeconomics*, 107-203 (2006). DOI: 10.1561/07000000006
- Eduardo Gaona Domínguez y Michael Gustavo Núñez Torres, *Los costos económicos asociados al reconocimiento constitucional de los derechos políticos: el caso del derecho constitucional mexicano*, 32 *Revista General de Derecho Público Comparado*, 272-292 (2022).
- Edward Zajac y James D. Westphal, *The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions*, 3 *American Sociological Review*, 433-457 (2004). DOI: 10.1177/000312240406900306
- Eugene F. Fama y Michael C. Jensen, *Agency problems and residual claims*, 2 *Journal of Law and Economics*, 327-349 (1983).
- George A. Akerlof, *The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism*, 3 *The Quarterly Journal of Economics*, 488-500 (1970). DOI: 10.2307/1879431
- Herbert A. Simon, *Models of man, social and rational* (John Wiley and Sons, Inc., 1957).
- Irma Méndez y Nicolás Loza, *Instituciones Electorales, Opinión Pública y Poderes Políticos Locales en México* (Flacso, 2013). DOI: 10.1002/smj.4250020304
- Jack Rabin, W. Bartley Hildreth y Gerald J. Miller, *Handbook of Public Administration* (Taylor y Francis Group, 2007).
- James D. Westphal, *Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management*, 3 *Administrative Science Quarterly*, (1998).
- James P. Walsh y James K. Seward, *On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms*, 3 *Academy of Management Review*, 421-458 (1990). DOI: 10.5465/amr.1990.4308826
- James R. Lang y Daniel E. Lockhart, *Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns*, 1 *Academy of Management Journal*, 106-128 (1990). DOI: 10.2307/256354.
- Jan-Erik Lane, *The Principal-Agent Approach to Politics: Policy Implementation and Public Policy-Making*, 2 *Open Journal of Political Science*, 85-89 (2013). DOI: 10.4236/ojps.2013.32012
- Jay William Lorsch y Elizabeth MacLaver, *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards* (Harvard Business School Press, 1989).
- Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Harper & Row, 1978).
- Jerry Goodstein y Warren Boeker, *Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change*. 2 *Academy of Management Journal*, 306-330 (1991). DOI: 10.2307/256444
- John F. Mahon y Edwin A. Murray Jr., *Strategic planning for regulated companies*, 3 *Strategic Management Journal*, 251-262 (1981).

- Joseph K. Asamoah, *The concept of agency theory in electoral democracy*, 2 *Journal of African Elections*, 66-82 (2018). DOI: 10.20940/JAE/2018/v17i2a4
- Jürgen Wegge, Carla Roth, Barbara Neubach, Klaus-Helmut Schmidt y Ruth Kanfer, *Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size*, 6 *Journal of Applied Psychology*, 1301-1313 (2008). DOI: 10.1037/a0012680.
- Kathleen M. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, 1 *The Academy of Management Review*, 57-74 (1983). DOI: 10.2307/258191
- Ken G. Smith y Curtis M. Grimm, *Environmental variation, strategic change, and firm performance: a study of railroad deregulation*, 8 *Strategic Management Journal*, 363-376 (1987). DOI: 10.1002/smj.4250080406
- Kesner, Idalene. F. (1987). "Directors' stock ownership and organizational performance: An investigation of Fortune 500 companies". *Journal of Management*, 13, 499-507. DOI: 10.1177/014920638701300306
- Luis Carlos Ugalde, *Rendición de Cuentas y Democracia, el Caso de México* (Instituto Federal Electoral, 2002).
- Mark S. Mizruchi, *Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations*, 3 *Academy of Management Review*, 426-435 (1983). DOI: 10.2307/257831
- Michael C. Jensen y William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure*, 4 *Journal of Financial Economic*, 305-360 (1976). DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X
- Mijntje Lückerath-Rovers, *Women on boards and firm performance*, 3 *Journal of Management and Governance*, 491-509 (2013). DOI: 10.1007/s10997-011-9186-1
- Paula L. Rechner y Dan R. Dalton, *CEO Duality and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis*, 2 *Strategic Management Journal*, 155-160 (1991). DOI: 10.1002/smj.4250120206
- Richard A. Johnson, Robert E. Hoskisson y Michael A. Hitt, *Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics*, 1 *Strategic Management Journal*, 33-50 (1993). DOI: 10.1002/smj.4250140905
- Salim Darmadi, *Do women in top management affect firm performance evidence from Indonesia?* 3 *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, 288-304 (2013).
- Shaker A. Zahra and John A. Pearce, *Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model*, 2 *Journal of Management*, 291-344 (1989). DOI: 10.1177/014920638901500208
- Shelby D. Hunt, *A General Theory of Competition* (Sage Publications, 2000).
- Sumantra Ghoshal y Peter Moran, *Bad for practice: Critique of transaction cost theory*, 1 *Academy of Management Review*, 13-47 (1996). DOI: 10.2307/258627

Sydney Finkelstein y Donald C. Hambrick, *Strategic leadership: top executives and their effects on Organizations* (West Publishing Company, 1996).

Torbjörn Bergman y Kaare Strøm, *Shifting Dimensions of Citizen Control*, 2 *Scandinavian Political Studies*, 89-113 (2004). DOI:10.1111/j.1467-9477.2004.00099.x

Trond Randøy y Jim Nielsen, *Company performance, corporate governance, and CEO compensation in Norway and Sweden*, 1 *Journal of Management and Governance*, 57-81 (2002). DOI: 10.1023/A:1015511912289

Val Singh y Susan Vinnicombe, *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, 4 *Corporate Governance*, 479-489 (2004). DOI: 10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x

William Q. Judge y Carl P. Zeithaml, *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, 4 *Academy of Management Journal*, 766-794 (1992). DOI: 10.2307/256315