

El desempeño de los organismos públicos locales electorales (OPLE) como resultado de la integración de sus consejos generales: un estudio empírico desde la gobernanza electoral en México

The performance of local EMBs as a result of their general councils' integration: an empirical study from the electoral governance in Mexico

Eduardo Gaona Domínguez

 <https://orcid.org/0000-0002-9737-8741>

Universidad Autónoma de Nuevo León. México

Correo electrónico: gaona.eduardo79@gmail.com

Recepción: 27 de febrero de 2024

Aceptación: 11 de junio de 2024

DOI: <https://doi.org/10.22201/ijj.24487910e.2024.21.18959>

Resumen: A partir de la reforma constitucional de 2014, el INE ha designado a 502 integrantes de consejos generales en los 32 organismos públicos locales electorales (OPLE). Naturalmente, estos perfiles son heterogéneos y, consecuentemente, con sus decisiones influyen de forma asimétrica en los derechos político-electorales y en la democracia misma. El propósito de este trabajo es conocer cuáles son las características del perfil de las personas, que deben considerarse para integrar los consejos generales de los OPLE, en términos de un mejor desempeño. Se adopta para este estudio una metodología mixta al analizar 502 consejeras y consejeros locales en el periodo 2014-2023, además de analizar cuatro casos de estudio. Los hallazgos permiten reflexionar sobre los criterios utilizados por el INE para integrar dichos consejos y ofrecen una perspectiva a la ciudadanía que aspira a integrarlos.

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

Abstract: Since the 2014 reform to the Mexican constitution, the INE has appointed 502 members for 32 local EMBS' general councils. Naturally, these profiles are heterogeneous and, consequently, through their decisions, they asymmetrically influence political-electoral rights and democracy itself. The purpose of this paper is to find out what profile traits should be considered to appoint members of the local EMBS' general councils, in order to achieve a better performance. A mixed methodology is adopted for this study by analyzing 502 local councilors in the period 2014-2023, in addition six case studies are analyzed. The findings allow us to reflect on the criteria used by the INE to integrate these councils and offer a perspective to citizens who aspire to integrate them. **Keywords:** local EMBS' performance, electoral councils' composition, electoral governance, INE's appointments, agency perspective.

Sumario: I. Introducción. II. Marco teórico y revisión de literatura. III. Metodología. IV. Información descriptiva en cuanto a la integración de los OPLE. V. Desempeño de los consejos. VI. Conclusiones. VII. Bibliografía.

I. Introducción

En su búsqueda por incrementar la calidad de la democracia mexicana— particularmente al tratar de impedir la injerencia ilegal de poderes públicos o de facto en el desempeño de los organismos electorales—, la reforma constitucional de 2014 centralizó, en el Consejo General del Instituto Nacional Electoral (INE), la facultad para designar a los miembros de los consejos generales de cada uno de los OPLE.¹

Han pasado nueve años de la entrada en vigor de esa reforma y, desde entonces, el INE ha designado a 502 personas como integrantes de los consejos generales en todos los OPLE. Naturalmente, estos perfiles son heterogéneos y con sus decisiones influyen de forma asimétrica en cada una de las actuaciones de los 32 OPLE.

¹ Esta facultad era antes detentada por cada uno de los congresos locales.

En este trabajo se argumenta que un consejo general local que no esté conformado con los perfiles adecuados tendrá menos probabilidades de controlar, vigilar e incentivar las actuaciones del OPLE al que pertenece. Esto cobra especial relevancia ya que, en este todavía joven sistema nacional electoral, de 2014 a la fecha se han presentado un número importante de quejas con el objetivo de iniciar procedimientos de remoción de consejeros electorales locales. Algunas de las causas alegadas para solicitar dichas remociones tienen que ver con sus actuaciones en lo individual y también en lo colegiado: *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.²

Y todavía más preocupante: en los primeros dos años de la entrada en vigor de la reforma aludida, algunas de estas quejas ya se materializaron en la remoción de los siete consejeros electorales del Instituto de Elecciones y Participación Ciudadana del Estado de Chiapas, por estimar el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), que se actualizaron las causas para ello.³

Sin embargo, las inconformidades en cuanto al desempeño y el actuar de los integrantes de estos órganos colegiados no se limitan al caso de Chiapas. La presentación de quejas contra estos servidores públicos ha ido escalando en la mayoría de las entidades federativas, al grado que el INE tuvo que crear la *Dirección de Procedimientos de Remoción de Consejeros de los OPL y de Violencia Política contra las Mujeres*. Esta dirección se encarga de elaborar los proyectos de resolución, para someterlos al Consejo General del INE. También en 2019, se emitió el *Reglamento del Instituto Nacional Electoral para la Designación y Remoción de las y los Consejeros Presidentes y las y los Consejeros Electorales de los Organismos Públicos Locales Electorales*. Como se observa, el problema de que las consejeras y consejeros incumplan con sus funciones es real, por eso la importancia de fortalecer los mecanismos para su selección.

² Disponible en: <https://interapp.ife.org.mx/quejastransparencia/app/tablas?execution=e3s1>

³ SUP-RAP-118/2016 y acumulados.

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.⁴ 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?

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 operadores. 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 fiduciarias.⁵ Este enfoque sugiere que un consejo es un mecanismo de monitoreo diseñado para proteger los intereses del principal de una organización de las decisiones interesadas del agente.⁶ Por eso, la conformación de un consejo se considera un determinante crítico de su eficacia.⁷ Por lo tanto, el papel de los integrantes del Consejo General en el ámbito electoral será fundamental para provocar o evitar un menoscabo en la actividad de los OPLE.

Algunos autores han encontrado que la conformación de un consejo y sus estrategias son importantes recursos de las organizaciones, y que tales recursos se convierten en una fuente para alcanzar un desempeño superior.⁸ Así mismo, una cantidad importante de literatura establece la necesidad de alterar la conformación del consejo de acuerdo con los cambios del entorno que se presentan para las organizaciones.⁹ Por su parte, autores

⁴ Quintero-Castellanos, C. E., “Gobernanza y teoría de las organizaciones”, *Perfiles latinoamericanos*, vol. 25, núm. 50, pp. 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>

⁵ Hill, C. W. L. y Snell, S. A., “External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 6, 1988, pp. 577-590.

⁶ Jensen, M. C. y Meckling, W. H., 1976.

⁷ Lorsch, J. W. y Maclaver, E., *Pawns or potentates: the reality of America's corporate boards*, Harvard Business School Press, 1989.

⁸ Prahalad, C. K. y Hamel, G., “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, 1990, pp. 79-91.

⁹ Goodstein, J. y Boeker, W., “Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 2, 1991, pp. 306-330.

como Zajac y Westphal.¹⁰ han encontrado que la forma de integrar estos órganos formales comienza con el fin de promover un mayor control sobre la organización.

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 público.¹¹

Aunque existen estudios desde la teoría de agencia, cuyas contribuciones han sido importantes para explicar cómo la integración de los consejos afecta en el desempeño de las organizaciones, la gran mayoría de estos estudios analiza esta relación únicamente en organizaciones de carácter privado, particularmente para empresas. Se ignora si también los supuestos, postulados y conceptos de la perspectiva de agencia, podrían contribuir a explicar y pronosticar un mejor desempeño de los OPLE como resultado de la integración de sus respectivos consejos generales.

El propósito de este estudio es conocer cuáles son las características del perfil de las y los ciudadanos que deben considerarse para integrar los consejos generales de los OPLE, con el fin de mejorar el desempeño de estos organismos. Se utiliza la perspectiva de agencia para argumentar que ciertas características propias del perfil de las y los consejeros electorales pueden contribuir a incrementar el control, el monitoreo y los incentivos que ejercen estos órganos colegiados sobre las decisiones y actuaciones de los OPLE. Para lograr esto, se utiliza un instrumento de medición para analizar la información de 502 consejeras y consejeros electorales locales, en el periodo 2014-2023. También, se exponen cuatro casos sobre la integración de consejos de OPLES y se analiza la relación integración-desempeño, de acuerdo con las sentencias dictadas por la máxima autoridad judicial en materia electoral respecto al actuar de los OPLE para cada uno de estos casos.¹²

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

¹⁰ Zajac, E. y Westphal, J. D., “The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions”, *American Sociological Review*, vol. 69, núm. 3, 2004, pp. 433-457.

¹¹ Asamoah, J., “The concept of agency theory in electoral democracy”, *Journal of African Elections*, vol. 17, núm. 2, 2018, pp. 66-82. <https://doi.org/10.20940/JAE/2018/v17i2a4>

¹² Estos casos son: Colima; Monterrey, Nuevo León; Aguascalientes y Coahuila.

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 cuantitativo y cualitativo. 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 Berle y Means,¹³ 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 Jensen y Meckling,¹⁴ en 1976. 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 con 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 oportunidad 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 personal,¹⁵ b) existencia de información asimétrica, esto es, el *agente* contará con mayor y mejor información respecto del *principal*,¹⁶ 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 decisiones,¹⁷ y d) la aversión al riesgo, que se relaciona

¹³ Berle, A. y Means, G., *The modern corporation and private property*, Nueva York, Mac-Millan, 1932.

¹⁴ Jensen, M. C. y Meckling, W. H., “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, 1976, pp. 305-360.

¹⁵ Ghoshal, S. y Moran, P., “Bad for practice: critique of transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 1, 1996, pp. 13-47.

¹⁶ Akerlof, G. A., “The market for ‘lemons’: quality uncertainty and the market mechanism”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, núm. 3, 1970, pp. 488-500. <https://doi.org/10.2307/1879431>

¹⁷ Simon, H. A., *Models of man, social and rational*, Nueva York, John Wiley and Sons

con la confección de decisiones hechas por el agente con el fin de maximizar un resultado.¹⁸

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 agencia;¹⁹ Baysinger y Hoskisson;²⁰ Shleifer y Vishny;²¹ Eisenhardt;²² Fama y Jensen,²³ Pfeffer y Salancik.²⁴

La investigación sobre la gobernanza está dominada por teorías económicas que asumen que una organización funciona de acuerdo con su estructura formal.²⁵ 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 agencia.²⁶

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 fiduciarias.²⁷

Inc, 1957.

¹⁸ Meyer, D. J. y Meyer, J., “Measuring risk aversion”, *Foundations and Trends in Microeconomics*, núm. 2, núm. 2, 2006, pp. 107-203.

¹⁹ Walsh, J. P. y Seward, J. K., “On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms”, *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 3, pp. 421-458.

²⁰ Baysinger, B. y Hoskisson, R. E., “The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy”, *The Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 72-87. <https://doi.org/10.2307/258106>.

²¹ Shleifer, A. y Vishny, R. W., “Large shareholders and corporate control”, *Journal of Political Economy*, vol. 94, núm. 3, 1986, pp. 461-488.

²² Eisenhardt, K. M., “Agency theory: an assessment and review”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, 1989, pp. 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

²³ Fama, E. F. y Jensen, M. C., “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, núm. 2, 1983, pp. 327-349.

²⁴ Pfeffer, J. y Salancik, G. R., *The external control of organizations: a resource dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.

²⁵ Daily, C. M. et al., “Corporate governance: decades of dialogue and data”, *The Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 3, 2003, pp. 371-382. <https://doi.org/10.2307/30040727>

²⁶ Jensen, M. C. y Meckling, W. H., “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Financial Economic*, vol. 3, núm. 4, 1976, pp. 305-360.

Eisenhardt, K. M., “Agency theory: an assessment and review”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, 1989, pp. 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>

²⁷ Hill, C. W. L. y Snell, S. A., “External control, corporate strategy, and firm performance

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*. Vargas (2005) plantea que 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 apearse 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 (véanse los artículos 39 y 41, primer párrafo de la CPEUM),

in research intensive industries”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 6, 1988, pp. 577-590.

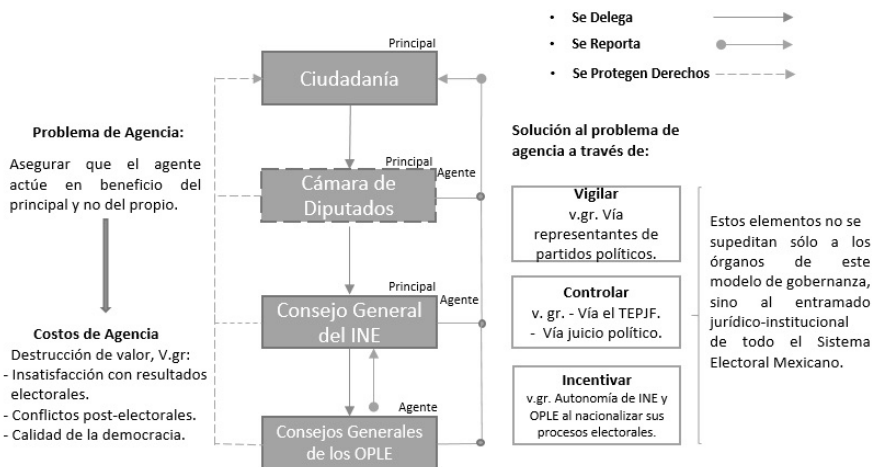
Judge, W. Q. y Zeithaml, C. P., “Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 4, 1992, pp. 766-794.

Westphal, J. D., “Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, núm. 3, 1998, pp. 511-537. <https://doi.org/10.2307/2393674>

- 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 (véanse 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, Gaona-Domínguez y Núñez,²⁸ han aplicado los postulados de la *teoría de agencia* en disposiciones constitucionales en materia electoral. El autor propone (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: Gaona Domínguez y Núñez Torres.

²⁸ Gaona-Domínguez, E. y Núñez-Torres, M. G., “Los costos económicos asociados al reconocimiento constitucional de los derechos políticos: el caso del derecho constitucional mexicano”, *Revista General de Derecho Público Comparado*, vol. 1, núm. 32, 2022, pp. 272-292.

Bajo esta concepción, la ciudadanía es el *principal colectivo* de todos los servidores públicos (*agente colectivo*). Por eso, el trabajo de los profesores²⁹ resulta muy relevante, pues con su concepto de *cadena de delegación* explican este entramado institucional, 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.

En el mismo sentido, Lane³⁰ 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.

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 colaboran.³¹

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 organizaciones.³²

²⁹ Strøm, K.; Wolfgang, C. M. y Torbjörn, B., *Delegation and accountability in parliamentary democracies*, 2004.

³⁰ Lane, J., "The principal-agent approach to politics: policy implementation and public policy-making", *Open Journal of Political Science*, vol. 3, núm. 2, 2013, pp. 85-89.

³¹ Mizruchi, M. S., "Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large american corporations", *Academy of Management Review*, vol. 8, núm. 3, 1983, pp. 426-435.

³² Rhoades, D. *et al.*, "A meta-analysis of board leadership structure and financial performance: are two heads better than one?", *Corporate Governance: an International Review*, vol. 9, núm. 4, 2001, pp. 311-319.

Ellstrand, A. E.; Tihanyi, L. y Johnson, J. L., "Board structure and international political risk", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 4, 2002, pp. 769-777.

Randøy, T. y Nielsen, J., "Company performance, corporate governance, and CEO compensation in Norway and Sweden", *Journal of Management and Governance*, vol. 6, núm. 1, 2002, pp. 57-81.

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, Ugalde³³ 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 público. (Jack *et al.*, 2007).

En el plano nacional mexicano es de especial importancia considerar el trabajo realizado por los profesores,³⁴ 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; se argumenta que la confección institucional de estas autoridades electorales garantiza comicios libres y justos. En este mismo sentido Vargas González³⁵ señala que la nueva organización de los consejos de órganos electorales ha sido un procedimiento tecnocrático fallido al encontrar injerencia de partidos políticos, socavando con ello su desempeño y legitimidad.

Por su parte, García Ramírez³⁶ analiza el diseño institucional y la integración de los OPLE desde la perspectiva económica del derecho, en el cual se establece que una conformación adecuada de estos órganos conlleva a un trabajo más eficiente. Para Romero Ballivián,³⁷ el nombramiento de los consejeros electorales subnacionales representa un aspecto sensible y con-

³³ Ugalde, L. C., *Rendición de cuentas y democracia, el caso de México*, Instituto Federal Electoral, 2002.

³⁴ Méndez, I. y Loza, N., *Instituciones electorales, opinión pública y poderes políticos locales en México*, FLACSO.

³⁵ Vargas-González, P., “Nueva organización electoral subnacional (OPLES) y su repercusión en las elecciones locales en México”, *Ecuador Debate*, vol. 1, núm. 102, 2017, pp. 105-122. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13710/1/REXTN-ED102-08-Vargas.pdf>

³⁶ García-Ramírez, E. C., *La reforma constitucional en materia electoral: un análisis crítico del diseño institucional de los organismos públicos locales electorales (OPLES)*, 2018. <http://hdl.handle.net/11651/2730>

³⁷ Romero-Ballivián, S., “A comparative perspective of local electoral management bodies in Latin America”, *Latin American Policy*, vol. 12, núm. 2, 2021, pp. 424-441.

trovertido porque no existe una homogeneidad y señala que existen tres mecanismos principales de nombramiento: los externos al OPLE, los nombramientos internos y los nombramientos con la participación de los partidos políticos. Por su parte, Méndez, Grömping; Martínez i Coma y Loza Otero³⁸ reflexionan sobre el grado de imparcialidad de los órganos electorales tomando en cuenta variables como la integridad y el profesionalismo de los consejeros electorales.

III. Metodología

El enfoque metodológico que se adopta para este estudio es mixto, por dos razones: por un lado, existe un gran número de estudios que ya se han publicado en cuanto a la estructura de los consejos y su relación con el desempeño, por lo tanto, al existir literatura basta sobre el tema, en primera instancia una aproximación cuantitativa es adecuada y esto se hace a través los datos descriptivos que se muestran.

Por otro lado, con el objetivo de operacionalizar la variable exógena (desempeño de los OPLE) se utiliza el método cualitativo³⁹ para observar, a través de cuatro casos, el desempeño de los organismos y la sanción que han recibido por el máximo tribunal electoral en México. Se presentan primero dos casos con los cuales se busca evidenciar cómo el desempeño de los respectivos consejos fue determinante para anular elecciones; también se presentan dos casos donde se puede observar que, con el mismo criterio de elección cerrada, y derivado de un buen desempeño de los consejos, las autoridades jurisdiccionales validaron la actuación de sus integrantes en una elección altamente competitiva.

³⁸ Méndez de Hoyos, I.; Grömping, M.; Martínez i Coma, F. y Loza Otero, N., “Integridad electoral y órganos electorales subnacionales en México: el papel de la imparcialidad”, *Región y Sociedad*, vol. 33, núm. 1, 2021.

³⁹ Esta técnica es de ayuda para el estudio de las ciencias jurídicas y sociales y para tener una mejor comprensión del objeto de estudio véase Villabella-Armengol, C. M., “Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones, *Pasos hacia una Revolución en la Enseñanza del derecho en el sistema romano-germánico*, vol. 4, núm. 16, 2020, pp. 161-178. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6226/22a.pdf>

Mendizábal⁴⁰ señala que la utilización de modelos mixtos en el campo de las ciencias sociales tiene como finalidad lograr una integración de los datos recopilados y la interpretación del fenómeno estudiado de una manera más completa; por lo tanto, para la presente investigación, resulta pertinente combinar las virtudes de ambos enfoques para llegar a un mejor resultado en el análisis de la relación entre las variables seleccionadas.

1. Selección de la muestra

Integración. Para medir los perfiles que integran los OPLE se obtuvo información referente a 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”.⁴¹

Desempeño. Para medir el desempeño se presentan cuatro casos. Dos casos donde el TEPJF invalida todo lo actuado por el órgano electoral local (conteo de votos, declaración de validez y entrega de constancias de ganador) y ordena al OPLE a convocar nuevas elecciones. También se analizan otros dos casos donde este mismo tribunal confirma todo lo actuado por el OPLE, en cuanto al conteo de votos y expedición de constancias a los ganadores.

Estos casos muestran como en un proceso electoral surgen situaciones en las que el Consejo del OPLE debe mostrar habilidades para solucionar contingencias derivadas de su labor. Como se ha establecido con la 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, vigilar e incentivar las actuaciones de sus propias organizaciones.

⁴⁰ Mendizábal, N., “La osadía en la investigación: el uso de los métodos mixtos en las ciencias sociales”, *Espacio Abierto*, vol. 27, núm. 2, 2018, pp. 5-20.

⁴¹ Instituto Nacional Electoral (s. f.), *Historico de Resultados Electorales*. Portal Anterior INE. https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/contenido/Historico_de_Resultados_Electorales/

2. Variables

Para organizar las variables endógenas se construyó una base de datos conforme a la siguiente información cuantitativa:

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 un 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 o de algún otro organismo público electoral para el que fueron designados (internos), o si eran personas ajenas a el organismo electoral (externos):

0=internos y 1=externos.

Para operacionalizar la variable exógena y analizar cualitativamente la información se seleccionaron los siguientes casos:

Casos de invalidez de la elección ≥ 5 % diferencia 1er. y 2do. lugar	Casos de validez de la elección ≥ 5 % diferencia 1er. y 2do. lugar
Colima, 2015	Aguascalientes, 2016
Monterrey, Nuevo León, 2018	Coahuila, 2017

Fuente: elaboración propia.

3. Información descriptiva en cuanto a la integración de los OPLE

A. Género (hombres y mujeres que integran los consejos)

Aportar legitimidad a las organizaciones es un elemento 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 órganos.⁴² Además, como lo establece,⁴³ un consejo con diversidad de género proporciona legitimidad frente a sus *stakeholders*, lo que podría interpretarse como una vigilancia adecuada.

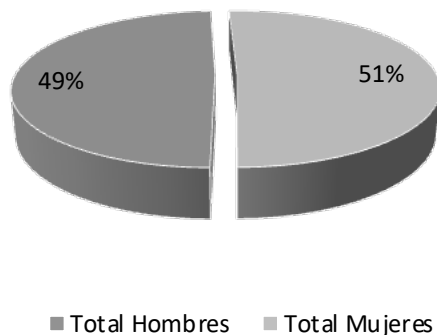
En el caso concreto, se observa que los consejos generales de los OPLE se han conformado por 257 mujeres y 245 hombres, lo que corresponde al 51 % y 49 %, respectivamente, del total de la muestra (figura 2). Este resultado es positivo en términos de dar cumplimiento a la paridad de género vertical y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

⁴² Hillman, A. J.; Shropshire, C. y Cannella, A. A., “Organizational predictors of women on corporate boards”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 4, 2007, pp. 941-952. Singh, V. y Vinnicombe, S., “Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations”, *Corporate Governance*, vol. 12, núm. 4, 2004, pp. 479-489.

⁴³ Lückerath-Rovers, M., “Women on boards and firm performance”, *Journal of Management and Governance*, vol. 17, núm. 1, 2013, pp. 491-509.

Gráfica 1. Participación de hombres y mujeres en los consejos



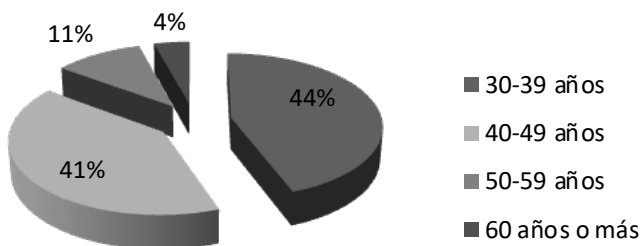
Fuente: elaboración propia.

B. Edad de los integrantes del Consejo

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, en primera instancia 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 3. Distribución de los integrantes (por edad)

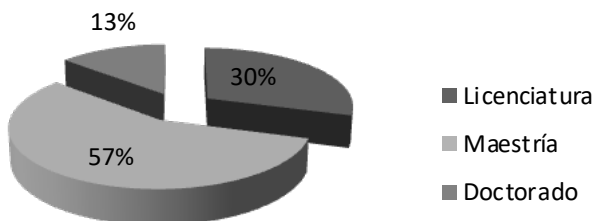


Fuente: elaboración propia.

C. Grado de estudios de los miembros del Consejo

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. Preliminarmente, los OPLE responderían bien ante eventuales coyunturas.

Figura 4. Nivel de estudios de quienes integran los consejos



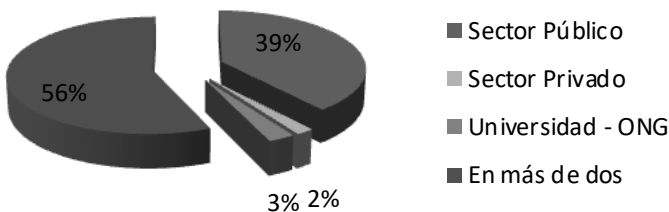
Fuente: elaboración propia.

D. Experiencia de los miembros del Consejo

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 5. Experiencia de los integrantes del Consejo



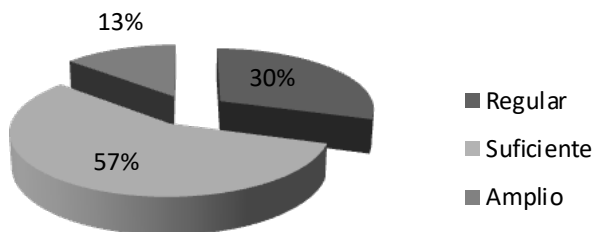
Fuente: elaboración propia.

E. Especialidad con la que cuentan los integrantes del Consejo

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; finalmen-

te, 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 6. Nivel de especialidad de los consejeros

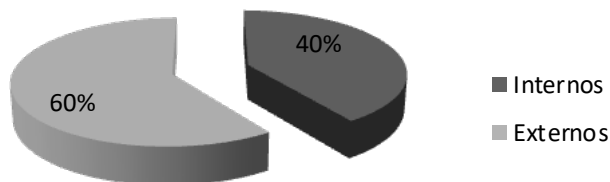


Fuente: elaboración propia.

F. Consejeros internos y externos

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

Figura 7. Relación de consejeros internos y externos



Fuente: elaboración propia.

Desempeño de los consejos

A continuación se presentan cuatro casos donde se busca observar el desempeño de los consejos en los OPLE.

Caso Colima

El 22 de octubre de 2015, el TEPJF resolvió el Juicio de Revisión Constitucional y el Juicio para la Protección de los Derechos Político-Electorales del Ciudadano, declarando la nulidad de la elección de gobernador del Estado de Colima debido a que se veían afectados los derechos consagrados en el artículo 59, fracción V de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Colima, de acuerdo a los siguientes términos:

- a) La intervención del secretario de Desarrollo Social del Estado de Colima, Rigoberto Salazar Velasco, quién benefició al candidato de la coalición mediante la utilización de los programas sociales estatales.
- b) La intervención del Procurador de Justicia del Estado de Colima, Marcos Santana Montes, quién mediante en la realización de una conferencia de prensa, en la cual, sin respetar la presunción de inocencia, utilizó la circunstancia del arresto de tres brigadas del Partido Acción Nacional para amedrentar y amenazar que la realización de actos similares traería como consecuencia la persecución de la policía.
- c) La distribución de 103 tarjetas “Premia Platino” como parte de estrategia propagandística del Partido Verde Ecologista de México, dicho partido fue integrante de la coalición que postuló a José Ignacio Peralta Sánchez.

A partir de las pruebas presentadas la Sala Superior estimó:

La existencia de estas irregularidades plenamente acreditadas, consideradas en su conjunto, llevan a plantear que la elección existió la intervención de dos servidores públicos del Poder Ejecutivo estatal que intervinieron indebidamente en los comicios, asimismo de la distribución ilícita de elementos propagandísticos prohibidos, lo cual generó presión en el electorado para votar en pro del candidato de la elección.

Dicho suceso resulta de gran trascendencia, debido a que las violaciones anteriormente demostradas fueron determinantes para el resultado de la elección, tomando en cuenta que el resultado de la votación fue menor al 0.17 % entre el primer y segundo lugar, representando la cantidad de 503 votos. Como consecuencia de todo esto se convocaron a elecciones extraordinarias.

Caso Monterrey

El 31 de octubre de 2018, el TEPJF mediante sentencia en un juicio de revisión Constitucional, ordenó a la otrora Comisión Estatal Electoral de Nuevo León, convocar una elección extraordinaria para la renovación de dicho municipio, luego de que se comprobaran irregularidades en el proceso electoral ordinario que afectaron el principio de certeza y legalidad de las elecciones, el máximo tribunal electoral concluyó que las irregularidades advertidas y plenamente acreditadas, afectaron el desarrollo de los cómputos de la votación que fueron determinantes en el resultado toda vez que la diferencia entre el primero y segundo lugar fue menor a un punto porcentual. La responsabilidad del órgano público electoral establecida en la Ley electoral local concerniente a la organización y vigilancia de la jornada electoral ordinaria quedó cuestionada, pues no se aseguraron los principios de certeza y autenticidad.

Caso Aguascalientes

En 2016, el TEPJF confirmó por mayoría de votos la declaración de validez y la entrega de constancia de mayoría en favor de Martín Orozco Sandoval. Esto, después de que el Pleno de la Sala Superior resolviera el juicio de revisión constitucional 327/ 2016, en el que se exponían como presuntas causas de nulidad el uso indebido de programas sociales con fines electorales y el

rebase de tope en los gastos de campaña, además de la posible injerencia de la iglesia y clérigos. La Sala Superior señaló que para declarar la invalidez de una elección deben acreditarse elementos mínimos a violaciones de principios constitucionales que en este caso no quedaron demostrados. En cuanto a la operatividad del OPLE no se pone en controversia relevante la actividad de dicho organismo.

Caso Coahuila

En 2017, el TEPJF confirmó la declaración de validez de la elección de gobernador en el Estado de Coahuila y la entrega de la constancia de mayoría en favor de Miguel Ángel Riquelme Solís, postulado por la coalición “Por un Coahuila Seguro”, mediante la sentencia de un Juicio de Revisión Constitucional y Juicio para la Protección de los Derechos Político-Electorales del Ciudadano, interpuestos por el excandidato el Partido Acción Nacional. En la sentencia se establece que las irregularidades señaladas no acreditaban la inelegibilidad del candidato que obtuvo el mayor número de votos y tampoco se demostró la falta de imparcialidad de funcionarios en mesas de casillas. El cómputo de los comicios en Coahuila confirmó el triunfo del priista Miguel Riquelme en la contienda por la gubernatura, quien ganó con 38.9 % de la votación contra el 36.4 % del segundo lugar, es decir, la diferencia entre el primero y el segundo lugar fue de 2.5 puntos porcentuales.

4. Análisis de los datos

Una vez presentada información del perfil de 502 integrantes de los OPLE en el periodo 2014-2023, y también de cuatro casos en donde se puede observar el desempeño de los consejos generales, a continuación, se realiza un análisis cruzando estas variables.

Género

La legitimidad democrática plantea la paridad de género como un elemento para el buen desempeño de los OPLE, la propia Constitución Federal, en el artículo 41, establece que se debe cumplir con el principio de paridad de género. Este principio responde a incentivar la pluralidad y que exista un mayor acceso para las mujeres en la vida pública aumentando el ni-

vel de toma de decisiones de la mujer en la administración pública. Desde la perspectiva de la teoría de agencia, trabajos como los de Kaplan y Reishus,⁴⁴ y García y Herrero⁴⁵ demuestran que la presencia de mujeres en los consejos de administración tiene un efecto positivo en el *desempeño* de una organización.

Así, la inclusión de mujeres en posiciones directivas tiene una relación directa con la independencia y supervisión de una organización porque promueve la participación y una interacción más incluyente. Otros estudios también muestran cómo la representación de mujeres en órganos de decisión motiva a un mayor nivel de innovación y transparencia incidiendo en un mejor desempeño.⁴⁶

Además de los datos cuantitativos ya presentados para la variable género, es de interés para este trabajo mostrar la información arrojada por cada uno de los casos.

Tabla 1. Variable Género en los 4 casos de estudio

Caso	Género	Comentarios
Colima (se declaró la nulidad de la elección)	Se integra con 5 mujeres y 2 hombres	No se observa una conformación paritaria, de hecho, existe un número mayor de mujeres. Para este caso no se cumple con lo revisado en la literatura, en cuanto a que se esperaría mayor supervisión y control ⁴⁷

⁴⁴ Kaplan, S. N. y Reishus, D., “Outside directorship and corporate performance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 27, núm. 2, 1990, pp. 389-410. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90061-4](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(90)90061-4)

⁴⁵ García-Martín, C. J. y Herrero, B., “La mujer en los consejos de administración: evidencia para el mercado bursátil español”, *El trimestre económico*, vol. 86, núm. 342, 2019, pp. 235-264. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i342.790>

⁴⁶ Hunt, S. D., *A general theory of competition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.

⁴⁷ Kaplan, S. N. y Reishus, D., “Outside directorship and corporate performance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 27, núm. 2, 1990, pp. 389-410. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90061-4](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(90)90061-4)

Monterrey (se declaró la nulidad de la elección)	Se integra con 4 mujeres y 3 hombres	Caso contrario sucede en Monterrey, donde a pesar de que sí hay integración paritaria, se convocó a nuevas elecciones por un mal desempeño del OPLE. Esto nos lleva a suponer que la paridad no necesariamente está relacionada con la vigilancia o supervisión ⁴⁸
Aguascalientes (se validó la elección)	Se integra con 3 hombres y 4 mujeres	Se observa un consejo paritario. Para este caso sí hay elementos para decir que la paridad fue un aspecto determinante para que las actuaciones del OPLE se validaran
Coahuila (se validó la elección)	Se integra con 3 mujeres y 4 hombres	En el caso Coahuila también se observa que la paridad influye cuando se trata de tomar decisiones operativas en este OPLE

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en 3 de los 4 casos existió una paridad en los consejos generarles. Esto hace suponer que el hecho de que haya una integración balanceada entre hombres y mujeres favorece a que el desempeño de los OPLE sea mejor, particularmente en cuanto al monitoreo y control de la organización.

A. Edad de los integrantes del Consejo

En su trabajo,⁴⁹ 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 una mayor variación, ya sea baja o alta, en las edades de quienes integran sus consejos;

⁴⁸ Hillman, A. J.; Shropshire, C. y Cannella, A. A., “Organizational predictors of women on corporate boards”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 4, 2007, pp. 941-952.

⁴⁹ Wegge, J.; Roth, C.; Neubach, B.; Schmidt, K. H. y Kanfer, R., “Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, núm. 6, 2008, pp. 1301-1313. doi: 10.1037/a0012680. PMID: 19025249.

por el contrario, el desempeño será positivo cuando esté presente una edad promedio de los consejeros y consejeras.

Tabla 2. Variable Edad en los 4 casos de estudio

Caso	Edad	Comentarios
Colima (se declaró la nulidad de la elección)	4 de los 7 consejeros se encuentran en un mismo rango de edad de 30-39 años (la más joven)	Estos datos hacen suponer que la integración por perfiles más jóvenes y a la vez homogéneos influye negativamente en la realización de tareas complejas del OPLE ⁵⁰
Monterrey (se declaró la nulidad de la elección)	Se encontró que 3 de los 7 consejeros están en un rango de 40-49 años. El resto es de edades variantes	Esta heterogeneidad, supone, como lo dicen los trabajos revisados, un impacto negativo en el desempeño del organismo (McIntyre <i>et al.</i> , 2007).
Aguascalientes (se validó la elección)	Está conformado de manera heterogénea encontrándose todos los rangos de edad	La edad para este caso está relacionada con que el OPLE pudo hacer frente de mejor forma a tareas complejas
Coahuila (se validó la elección)	4 consejeros en un rango de edad de 30-39 años (la más joven)	Aunque 4 consejeros son jóvenes, el resto de ellos se encuentra en edades medias y maduras. Esta heterogeneidad se considera positiva para el desempeño del organismo

Fuente: elaboración propia.

Para los casos expuestos, la variable edad solo encuadra parcialmente con los hallazgos previamente revisados. Por un lado, se puede observar que el hecho de que haya perfiles más jóvenes no conlleva a que los OPLE hayan podido encarar de mejor manera tareas complejas. Por otro lado, cuando se presentan perfiles heterogéneos en cuanto a la edad, sí pareciera que el organismo electoral presenta un mejor desempeño.

⁵⁰ *Idem.*

B. Grado de estudios de los miembros del Consejo

En su estudio, Finkelstein y Hambrick⁵¹ 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, Darmadi⁵² examinó la relación que existe entre los antecedentes educativos de los miembros del Consejo y el desempeño de las 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.

Tabla 3. Variable Grado de estudios en los 4 casos

Caso	Grado de estudios	Comentarios
Colima (se declaró la nulidad de la elección)	5 de 7 de los integrantes cuenta con estudios de posgrado	Caso contrario a lo que establecen Finkelstein y Hambrick, ⁵³ un grado de estudios mayor no fue determinante para lograr un desempeño estratégico del OPLE
Monterrey (se declaró la nulidad de la elección)	5 de 7 consejeros tienen un grado de estudios de posgrado	De igual manera, en caso Monterrey, un mayor grado de estudios no es factor para un buen desempeño estratégico
Aguascalientes (se validó la elección)	3 de los consejeros cuentan con nivel de licenciatura, 3 cuentan con estudio de posgrado y solo 1 cuenta con doctorado	Contrario a como lo establece Darmadi, ⁵⁴ en este caso el grado de estudios en su mayoría no es el más alto y sin embargo, el control ejercido por el OPLE fue adecuado

⁵¹ Finkelstein, S. y Hambrick, D., *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, Minneapolis, West Publishing Company, 1996.

⁵² Darmadi, S., "Do women in top management affect firm performance evidence from Indonesia?", *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, vol. 13, núm. 3, 2013, pp. 288-304.

⁵³ Finkelstein, S. y Hambrick, D., *op. cit.*.

⁵⁴ Darmadi, S., "Do women in top management affect firm performance evidence from

Coahuila (se validó la elección)	3 de 7 integrantes cuenta con estudios de posgrado.	4 de los integrantes cuenta con estudios a nivel licenciatura. No obstante, el desempeño de los OPLE fue positivo
----------------------------------	---	---

Fuente: elaboración propia.

Contrario a lo establecido por la literatura, para los casos que aquí se muestran, el hecho de que los integrantes cuenten con un mayor grado de estudios no conlleva a que los servidores públicos ejerzan un mayor control al interior del OPLE, o a que este tenga un mayor desempeño.

C. Experiencia de los miembros del Consejo

Smith y Grimm⁵⁵ argumentan que, bajo un entorno desfavorable, muchas acciones estratégicas se vuelven disponibles para las organizaciones y la experiencia de los miembros de los consejos es determinante para poder seleccionar mejores soluciones. De igual forma, Mahon y Murray⁵⁶ 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 —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.

Indonesia? *Corporate governance: the International Journal of Business in Society*, vol. 13, núm. 3, 2013, pp. 288-304.

⁵⁵ Smith, K. G. y Grimm, C. M., “Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 1, 1987, pp. 363-376.

⁵⁶ Mahon, J. F. y Murray, E. A., “Strategic planning for regulated companies”, *Strategic Management Journal*, vol. 2, núm. 3, 1981, pp. 251-262.

Tabla 4. Variable Experiencia en los 4 casos de estudio

Caso	Experiencia	Comentarios
Colima (se declaró la nulidad de la elección)	5 de los 7 consejeros alcanzan el rango más alto de experiencia, esto es, que han participado varias organizaciones	El hecho de que los consejos de los OPLE sean integrados con perfiles de mayor experiencia, no garantiza que tengan un mejor desempeño como lo marca los artículos revisados, ⁵⁷ Se puede observar que, pese a que estos dos organismos contaban con integrantes de buena experiencia, esto no fue factor determinante para que se aportaran mejores soluciones o se hiciera frente a entornos desfavorables
Monterrey (se declaró la nulidad de la elección)	5 de los 7 consejeros alcanzan el rango más alto, esto es, que han participado varias organizaciones	
Aguascalientes (se validó la elección)	6 de 7 consejeros cuentan con un nivel máximo de experiencia, es decir, que han trabajado en dos o más sectores	En este caso sí se cumple con los hallazgos que señalan, ⁵⁸ en cuanto que, a mayor experiencia de los perfiles en un consejo, mayor será la probabilidad de encarar entornos desfavorables
Coahuila (se validó la elección)	5 de 7 consejeros tienen suficiente experiencia en más de dos sectores.	De igual forma en el caso Coahuila, la mayoría de los integrantes sí cuenta con suficiente experiencia, lo que puede influir a que el trabajo de este organismo fuera mejor realizado

Fuente: elaboración propia.

Los resultados aquí mostrados no son concluyentes. Se puede observar que el hecho de que los perfiles de integrantes de los consejos cuenten con suficiente experiencia, no garantiza que haya un mejor desempeño de los OPLE. Por lo tanto, no se considera que el factor experiencia haya sido determinante para anular o validar una elección cerrada.

⁵⁷ Smith, K. G. y Grimm, C. M., “Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 1, 1987, pp. 363-376.

⁵⁸ Mahon, J. F. y Murray, E. A., “Strategic planning for regulated companies”, *Strategic Management Journal*, vol. 2, núm. 3, 1981, pp. 251-262.

D. Especialidad con la que cuentan los integrantes del Consejo

Zahra y Pearcell⁵⁹ 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.

Así, hay una mayor especialización cuando existe un conocimiento interdisciplinario, por ejemplo, personas consejeras que cuentan con conocimientos de derecho y ciencias políticas, o en áreas como administración de empresas y psicología organizacional, entre otras.

Tabla 5. Variable Especialidad en los 4 casos de estudio

Caso	Especialidad	Comentarios
Colima (se declaró la nulidad de la elección)	El Consejo está integrado de manera heterogénea, en cuanto a conocimientos y habilidades	Los trabajos revisados señalan que es deseable que los integrantes de los consejos cuenten con suficiente especialidad para hacer frente a los desafíos de las organizaciones. En este caso no sucede así, ya que son solo algunos consejeros quienes cuentan con suficiente especialidad
Monterrey (se declaró la nulidad de la elección)	Todos los consejeros tienen un nivel de especialidad 2, esto es, un conocimiento suficiente	A pesar de que los 7 consejeros cuentan con suficiente grado de especialidad, esto no es factor determinante para el desempeño del OPLE

⁵⁹ Zahra, S. A. y Pearce, J. A., “Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model”, *Journal of Management*, vol. 15, núm. 2, 1989, pp. 291-344.

Aguascalientes (se validó la elección)	Todos los consejeros tienen un nivel de especialidad 2, esto es, un conocimiento suficiente	En ambos casos se cumple lo que marca la literatura existente, en cuanto que un mayor grado de especialidad coadyuva a un mejor desempeño del OPLE ⁶⁰
Coahuila (se validó la elección)	6 de 7 consejeros tienen un nivel de especialidad 2, esto es, un conocimiento suficiente	

Fuente: elaboración propia.

El grado de especialidad parece ser una variable importante para explicar el trabajo relacionado con la nulidad o la validación de las elecciones, esto es, de un mejor desempeño de los OPLE. En el caso concreto, solamente en el caso Monterrey se observa lo contrario, pero también llama la atención que cuando hay heterogeneidad en el grado de especialidad, también se dieron buenos resultados (caso Colima).

E. Consejeros internos y externos

a. 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.⁶¹ 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 estratégicas.⁶² 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 pro-

⁶⁰ *Idem.*

⁶¹ Kesner, I. F., “Directors’ stock ownership and organizational performance: an investigation of Fortune 500 companies”, *Journal of Management*, vol. 13, núm. 3, 1987, pp. 499-507.

⁶² Baysinger, B. y Hoskisson, R. E., “The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy”, *The Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 72-87. <https://doi.org/10.2307/258106>.

pías carreras.⁶³ Como resultado, pueden proteger las decisiones menos riesgosas para proteger y recompensar a los *agentes* y a ellos mismos.⁶⁴

Respecto a la separación de la propiedad y el control, Hill y Snell⁶⁵ 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*).⁶⁶

Es importante aclarar, que para este estudio se tomaron en cuenta muestras de personas consejeras “internos” todos aquellos que hubiesen trabajado en el OPLE de cualquier entidad federativa en cualquier otra área antes de ser designadas como consejeros, incluso aquellos provenientes de otro organismo electoral subnacional diferente de donde fueron designados.

b. 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 externos.⁶⁷ Esta objetividad hace que los consejeros externos sean críticos y que puedan representar mejor los intereses del *principal*.⁶⁸ 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 situaciones.⁶⁹ Los hallaz-

⁶³ Ellstrand, A. E.; Tihany, L. y Johnson, J. L., “Board structure and international political risk”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 4, 2002, pp. 769-777.

⁶⁴ Zahra, S. A. y Pearce, J. A., “Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model”, *Journal of Management*, vol. 15, núm. 2, 1989, pp. 291-344.

⁶⁵ Hill, C. W. L. y Snell, S. A., “External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 6, 1988, pp. 577-590.

⁶⁶ *Idem*.

⁶⁷ Jensen, M. C. y Meckling, W. H., “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, núm. 4, 1976, pp. 305-360.

⁶⁸ Rechner, P. L. y Dalton, D. R., “CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 2, 1991, pp. 155-160.

⁶⁹ Baysinger, B. y Hoskisson, R. E., “The composition of boards of directors and strategic

gos de Johnson, Robert y Hoskisson⁷⁰ sugieren que los consejos dominados por individuos externos son más propensos a iniciar una reestructuración organizacional, es decir están más abiertos a los cambios y a ejercer un mayor control en la empresa. Por su parte, Judge y Zeithaml⁷¹ concluyeron que los consejos dominados por individuos internos tendían a estar menos involucrados en la planificación estratégica.

Tabla 6. Variable Procedencia en los 4 casos de estudio

Caso	Consejeros internos/ externos	Comentarios
Colima (se declaró la nulidad de la elección)	4 de los 7 consejeros son externos a los OPLES	Contrasta con la literatura revisada, ya que lo que se busca es que un mayor número de consejeros sean externos esto con el fin de aplicar mayor supervisión y control a la organización ⁷²
Monterrey (se declaró la nulidad de la elección)	4 de los 7 consejeros son externos a los OPLES	Se observa que un mayor número de consejeros externos, no necesariamente se traduce a un mejor desempeño cuando se habla de órganos electorales
Aguascalientes (se validó la elección)	Todos son internos	Es interesante notar que esta elección fue validada contando con todos los perfiles internos. Esto hace suponer que es mejor para los OPLE contar con perfiles que ya conocen la forma de trabajo del organismo ⁷³

control: effects on corporate strategy”, *The Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 72–87. <https://doi.org/10.2307/258106>.

⁷⁰ Johnson, R. A.; Robert E. y Hoskisson, M. A. H., “Board of director involvement in restructuring: the effects of board versus managerial controls and characteristics”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1, 1993, pp. 33-50.

⁷¹ Judge, W. Q. y Zeithaml, C. P., “Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 4, 1992, pp. 766-794.

⁷² Johnson, R. A.; Robert E. y Hoskisson, M. A. H., “Board of director involvement in restructuring: the effects of board versus managerial controls and characteristics”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1, 1993, pp. 33-50.

⁷³ Zahra, S. A. y Pearce, J. A., “Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model”, *Journal of Management*, vol. 15, núm. 2, 1989, pp. 291-344.

Coahuila (se validó la elección)	4 de 7 consejeros son de procedencia interna	De igual forma, el hecho de que en este caso se cuente con mayor número de consejeros de adentro, es un factor para que la elección se haya validado, ya que tienen acceso a información relevante para la toma de decisiones ⁷⁴
----------------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Los resultados aquí obtenidos contrastan con la literatura revisada. Mientras que en las organizaciones de carácter privado se privilegia integrar consejos con perfiles externos, en los casos aquí analizados se observa que en los organismos electorales sucede lo contrario, pues se obtuvieron mejores resultados en elecciones cuando los consejos estaban integrados con una mayoría de personas internas al propio OPLE.

VI. Conclusiones

Frente al paradigma de la democracia mexicana, el desarrollo del campo electoral ha alcanzado un punto tal que, para su estudio, se vuelve necesario considerar nuevas estrategias epistemológicas con el fin de que el progreso de este campo continúe.

Aunque tradicionalmente el marco de la gobernanza ha sido utilizado en el ámbito económico, en este trabajo se utilizaron los conceptos, supuestos e ideas de este enfoque con el fin de conocer cuáles son las características del perfil de las personas que deben considerarse, para integrar los consejos generales de los OPLE, en términos de aportar control, vigilancia e incentivos, y así poder aspirar a mejorar el desempeño de estos organismos. No obstante, son necesarias futuras investigaciones que se aboquen a analizar, por ejemplo, las formas concretas en cómo se puede operacionalizar el desempeño de estos organismos electorales.

Género. 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

⁷⁴ Baysinger, B. y Hoskisson, R. E., “The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy”, *The Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 72–87. <https://doi.org/10.2307/258106>

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. Como se observa en 3 de los 4 casos existió una paridad en los consejos generarles. Esto hace suponer que el hecho de que haya una integración balanceada entre hombres y mujeres favorece a que el desempeño de los OPLE sea mejor, particularmente en cuanto al monitoreo y control de la organización.

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. Esto se constata con los casos presentados, ya que se puede observar que el hecho de que haya perfiles más jóvenes no conlleva a que los OPLE hayan podido encarar de mejor manera tareas complejas o de control.

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. Sin embargo, de acuerdo a los casos expuestos, contrario a lo establecido por la literatura, el hecho de que los integrantes cuenten con un mayor grado de estudios no conlleva a que los servidores públicos ejerzan un mayor control al interior del OPLE, o a que este tenga un mayor desempeño.

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. En cuanto a los casos, los resultados aquí mostrados no son concluyentes. Se puede ob-

servar que el hecho de que los perfiles de integrantes de los consejos cuenten con suficiente experiencia, no garantiza que haya un mejor desempeño de los OPLE. Por lo tanto, no se considera que el factor experiencia haya sido determinante para anular o validar una elección cerrada.

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. En los casos revisados, el grado de especialidad parece ser una variable importante para explicar el trabajo relacionado con la nulidad o la validación de las elecciones, esto es, de un mejor desempeño de los OPLE.

Consejeros internos y externos. El INE se ha inclinado por designar a perfiles externos para consejeros y consejeras, conforme al 60 % 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. Sin embargo, los resultados aquí obtenidos contrastan con la literatura revisada. Mientras que en las organizaciones de carácter privado se privilegia integrar consejos con perfiles externos, en los casos aquí analizados se observa que en los organismos electorales sucede lo contrario, pues se obtuvieron mejores resultados en elecciones cuando los consejos estaban integrados con una mayoría de personas internas al propio OPLE.

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. No obstante, es fundamental que estas designaciones consideren no solamente atributos del propio perfil del postulante, también 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.

VII. Bibliografía

- Akerlof, G. A., “The market for ‘lemons’: quality uncertainty and the market mechanism”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, núm. 3, 1970, pp. 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Alonso, L. E., *La mirada cualitativa en sociología. Fundamentos*, 1998.
- Asamoah, J., “The concept of agency theory in electoral democracy”, *Journal of African Elections*, vol. 17, núm. 2, 2018, pp. 66-82. <https://doi.org/10.20940/JAE/2018/v17i2a4>
- Baysinger, B. y Hoskisson, R. E., “The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy”, *The Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 1, 1990, pp. 72–87. <https://doi.org/10.2307/258106>
- Bergman, T. y Strøm, K., “Shifting dimensions of citizen control”, *Scandinavian Political Studies*, vol. 27, núm. 2, 2004, pp. 89-113. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2004.00099.x>
- Berle, A. y Means, G., *The modern corporation and private property*, MacMillan, 1932.
- Daily, C. M. *et al.*, “Corporate governance: decades of dialogue and data”, *The Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 3, 2003, pp. 371-382. <https://doi.org/10.2307/30040727>
- Darmadi, S., “Do women in top management affect firm performance evidence from Indonesia? *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, vol. 13, núm. 3, 2013, pp. 288-304.

- Canto, E. del y Silva-Silva, A., “Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales”, *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 3, núm. 141, 2013, pp. 25-34.
- Eisenhardt, K. M., “Agency theory: an assessment and review”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, núm. 1, 1989, pp. 57-74. <https://doi.org/10.2307/258191>
- Ellstrand, A. E.; Tihany, L. y Johnson, J. L., “Board structure and international political risk”, *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 4, 2002, pp. 769-777.
- Fama, E. F. y Jensen, M. C., “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, núm. 2, 1983, pp. 327-349.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D., *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, Minneapolis, West Publishing Company, 1996.
- Gaona-Domínguez, E. y Núñez-Torres, M. G., “Los costos económicos asociados al reconocimiento constitucional de los derechos políticos: el caso del derecho constitucional mexicano”, *Revista General de Derecho Público Comparado*, vol. 1, núm. 32, 2022, pp. 272-292.
- García-Martín, C. J. y Herrero, B., “La mujer en los consejos de administración: evidencia para el mercado bursátil español”, *El trimestre económico*, vol. 86, núm. 342, 2019, pp. 235-264. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i342.790>
- García-Ramírez, E. C., *La reforma constitucional en materia electoral: un análisis crítico del diseño institucional de los organismos públicos locales electorales (OPLES)*, 2018. <http://hdl.handle.net/11651/2730>
- Ghoshal, S. y Moran, P., “Bad for practice: critique of transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 1, 1996, pp. 13-47.
- Goodstein, J. y Boeker, W., “Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, núm. 2, 1991, pp. 306-330.
- Hill, C. W. L. y Snell, S. A., “External control, corporate strategy, and firm performance in research intensive industries”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, núm. 6, 1988, pp. 577-590.
- Hillman, A. J.; Shropshire, C. y Cannella, A. A., “Organizational predictors of women on corporate boards”, *Academy of Management Journal*, vol. 50, núm. 4, 2007, pp. 941-952.

- Hunt, S. D., *A general theory of competition*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2000.
- Instituto Mexicano para la Competitividad A. C. y Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, *Mujeres en las empresas: impulsoras del cambio*, 2022. https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022_Documento.pdf
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H., “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure”, *Journal of Financial Economic*, vol. 3, núm. 4, 1976, pp. 305-360.
- Johnson, R. A.; Robert E. y Hoskisson, M. A. H., “Board of director involvement in restructuring: the effects of board versus managerial controls and characteristics”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 1, 1993, pp. 33-50.
- Judge, W. Q. y Zeithaml, C. P., “Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 4, 1992, pp. 766-794.
- Kaplan, S. N. y Reishus, D., “Outside directorship and corporate performance”, *Journal of Financial Economics*, vol. 27, núm. 2, 1990, pp. 389-410. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90061-4](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(90)90061-4)
- Kesner, I. F., “Directors’ stock ownership and organizational performance: an investigation of Fortune 500 companies”, *Journal of Management*, vol. 13, núm. 3, 1987, pp. 499-507.
- Lacayo Ojeda, M. H. y Tapia Sánchez, B., “La participación de las mujeres en niveles directivos y consejos de administración y su ventaja para las empresas”, *Congreso Internacional de Ciencias Administrativas*, vol. 1, núm. 26, 2022. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2022/9.01.pdf>
- Lane, J., “The principal-agent approach to politics: policy implementation and public policy-making”, *Open Journal of Political Science*, vol. 3, núm. 2, 2013, pp. 85-89.
- Lang, J. R. y Lockhart, D. E., “Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns”, *Academia of Management Journal*, vol. 33, núm. 1, 1990, pp. 106-128.
- Lorsch, J. W. y Maclaver, E., *Pawns or potentates: the reality of America’s corporate boards*, Harvard Business School Press, 1989.
- Lückerath-Rovers, M., “Women on boards and firm performance”, *Journal of Management and Governance*, vol. 17, núm. 1, 2013, pp. 491-509.

- Mahon, J. F. y Murray, E. A., "Strategic planning for regulated companies", *Strategic Management Journal*, vol. 2, núm. 3, 1981, pp. 251-262.
- Méndez de Hoyos, I.; Grömping, M.; Martínez i Coma, F. y Loza Otero, N., "Integridad electoral y órganos electorales subnacionales en México: el papel de la imparcialidad", *Región y Sociedad*, vol. 33, núm. 1, 2021.
- Méndez, I. y Loza, N., *Instituciones electorales, Opinión Pública y Poderes Políticos Locales en México*, FLACSO.
- Mendizabal, N., "La osadía en la investigación: el uso de los métodos mixtos en las ciencias sociales", *Espacio Abierto*, vol. 27, núm. 2, 2018, pp. 5-20.
- Meyer, D. J. y Meyer, J., "Measuring risk aversion", *Foundations and Trends in Microeconomics*, núm. 2, núm. 2, 2006, pp. 107-203.
- Mizruchi, M. S., "Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large american corporations", *Academy of Management Review*, vol. 8, núm. 3, 1983, pp. 426-435.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R., *The external control of organizations: a resource dependence Perspective*, Nueva York, Harper and Row, 1978.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 3, 1990, pp. 79-91.
- Quintero-Castellanos, C. E., "Gobernanza y teoría de las organizaciones", *Perfiles latinoamericanos*, vol. 25, núm. 50, 2017, pp. 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- Rabin, J. et al., *Handbook of public administration*, Boca Raton, Taylor y Francis, 2007.
- Randøy, T. y Nielsen, J., "Company performance, corporate governance, and CEO compensation in Norway and Sweden", *Journal of Management and Governance*, vol. 6, núm. 1, 2002, pp. 57-81.
- Rechner, P. L. y Dalton, D. R., "CEO duality and organizational performance: a longitudinal analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 12, núm. 2, 1991, pp. 155-160.
- Rhoades, D. et al., "A meta-analysis of board leadership structure and financial performance: are two heads better than one?", *Corporate Governance: an International Review*, vol. 9, núm. 4, 2001, pp. 311-319.
- Romero-Ballivián, S., "A comparative perspective of local electoral management bodies in Latin America", *Latin American Policy*, vol. 12, núm. 2, 2021, pp. 424-441.

- Shleifer, A. y Vishny, R. W., “Large shareholders and corporate control”, *Journal of Political Economy*, vol. 94, núm. 3, 1986, pp. 461-488.
- Simon, H. A., *Models of man, social and rational*, John Wiley and Sons Inc, 1957.
- Singh, V. y Vinnicombe, S., “Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations”, *Corporate Governance*, vol. 12, núm. 4, 2004, pp. 479-489.
- Smith, K. G. y Grimm, C. M., “Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation”, *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 1, 1987, pp. 363-376.
- Stake, R. E., *Investigación con estudios de casos*, Ediciones Morata, 1998.
- Strøm, K.; Wolfgang, C. M. y Torbjörn, B., *Delegation and accountability in parliamentary democracies*, 2004.
- Ugalde, L. C., *Rendición de cuentas y democracia, el caso de México*, Instituto Federal Electoral, 2002.
- Vargas-González, P., “Nueva organización electoral subnacional (OPLES) y su repercusión en las elecciones locales en México”, *Ecuador Debate*, vol. 1, núm. 102, 2017, pp. 105-122. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/13710/1/REXTN-ED102-08-Vargas.pdf>
- Vargas-Hernández, J., 2005, “Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones”, *Estudios gerenciales*, vol. 1, núm. 94, 2017, 65-80. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209404.pdf>
- Villabella-Armengol, C. M., “Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones”, *Pasos hacia una Revolución en la Enseñanza del Derecho en el Sistema Romano-Germánico*, vol. 4, núm. 16, 2020, pp. 161-178. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6226/22a.pdf>
- Walsh, J. P., y Seward, J. K., “On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms”, *Academy of Management Review*, vol. 15, núm. 3, pp. 421-458.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H., y Kanfer, R., “Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: the role of task complexity and group size”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, núm. 6, 2008, pp. 1301-1313. doi: 10.1037/a0012680. PMID: 19025249.
- Westphal, J. D., “Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from management”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, núm. 3, 1998, pp. 511-537. <https://doi.org/10.2307/2393674>

Zahra, S. A., y Pearce, J. A., “Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model”, *Journal of Management*, vol. 15, núm. 2, 1989, pp. 291-344.

Zajac, E., y Westphal, J. D., “The social construction of market value: Institutionalization and learning perspectives on stock market reactions”, *American Sociological Review*, vol. 69, núm. 3, 2004, pp. 433-457.

