

ORGANISMOS PÚBLICOS ELECTORALES LOCALES Y SU ROL EN LA DEMOCRACIA



Resumen Ejecutivo

- Con el objetivo de impulsar el fortalecimiento de la democracia, el IMCO investigó los principales desafíos del Instituto Nacional Electoral (INE): el presupuesto, la fiscalización y la coordinación con los Organismos Públicos Electorales Locales (OPL).
- Los OPL cumplen un rol fundamental en el sistema electoral: llevan a cabo las elecciones locales y constituyen la línea de contacto directa con las dinámicas y los actores políticos locales. En este escenario, enfrentan desafíos importantes, relacionados principalmente con la gestión de sus recursos -humanos, logísticos y presupuestales- y la coordinación con el INE, que implica adaptarse y tener capacidad de respuesta a los requerimientos del Instituto, así como mantener un canal constante de comunicación.
- La renovación del Poder Judicial necesitará la participación de los OPL, especialmente en la organización de elecciones extraordinarias. Por esto, y por la importancia que tienen en la democracia mexicana, el IMCO realizó un análisis cualitativo a profundidad que permitió conocer la perspectiva de los servidores públicos de estos organismos, y a través de estos, los desafíos que enfrentan, su aporte a la vida política del país y las fortalezas que les han permitido aportar innovaciones tan relevantes como la credencial de elector con foto y la metodología del Programa de Resultados Electorales Preliminares (PREP) casilla.

Contenido:

Introducción

1. Encuesta sobre los desafíos de los Organismos Públicos Electorales Locales en la jornada electoral de 2024.
 - 1.1 Resultados de la encuesta
2. La perspectiva desde los OPL: entrevistas a consejeros presidentes
 - 2.1 Sobre el presupuesto de los OPL
 - 2.2 Contratación de personal eventual
 - 2.3 Contratación de material electoral
 - 2.4 Capacitación de funcionarios de casilla
 - 2.5 Sobre la importancia de los OPL
3. Taller en conjunto con el Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM)
 - 3.1 Fortalezas y áreas de oportunidad del IECM
4. Conclusiones y propuestas para una mejor coordinación electoral
 - 4.1 Recursos de los OPL
 - 4.2 Coordinación INE - OPL
 - 4.3 Desafíos externos

Introducción

En junio de 2024, México vivió una jornada electoral sin precedentes que implicó la instalación de 170 mil 158 casillas electorales para que más de 100 millones de personas eligieran 19 mil cargos federales y locales en todo el país.

En este contexto complejo, cabe mencionar que la reforma político-electoral de 2014 introdujo cambios sustanciales en el Sistema Electoral. Uno de estos fue la transformación del Instituto Federal Electoral (IFE) en Instituto Nacional Electoral (INE), constituido como un órgano autónomo. Con la reforma, que tuvo un impulso centralizador, se estableció la competencia del INE como autoridad nacional encargada de organizar las elecciones federales: el cargo de presidente y los miembros del Congreso de la Unión.

El INE tiene funciones exclusivas, entre las que destacan la gestión del padrón electoral y la expedición de la credencial de elector, así como la fiscalización del gasto que realizan los partidos políticos. Por su parte, los OPL, además de encargarse de las elecciones locales, cumplen funciones clave para el fortalecimiento de la cultura democrática estatal y la identificación de problemáticas electorales locales. En este contexto, la coordinación entre el Instituto Nacional Electoral (INE) -rector del sistema electoral- y los organismos electorales locales (OPL) es fundamental.

Por la importancia de su rol y con el objetivo de aportar evidencia en el escenario de una futura reforma electoral, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) presenta esta investigación que profundiza en los desafíos de los Organismos Públicos Electorales Locales y realiza una serie de recomendaciones orientadas a su fortalecimiento institucional. El análisis realizado profundiza en la experiencia de quienes trabajan en estos organismos, para conocer su perspectiva y los desafíos que identifican, a fin de consolidar evidencia sólida que podrá ser utilizada en futuros debates sobre cambios al Sistema Electoral.

Este documento se divide en cinco apartados, además de esta introducción: en el primero, se analizan los resultados de una encuesta enviada a los servidores públicos de los OPL; en el segundo, se profundiza en los retos identificados en la encuesta a través del análisis de las presidentas de varios OPL; por último, se incluyen los resultados de un taller presencial realizado con funcionarios del Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM), como un espacio de diálogo centrado en conocer el valor del trabajo que realizan los OPL. Finalmente, se ponen a consideración una serie de propuestas enfocadas en mejorar la planeación, coordinación, gestión presupuestal y de recursos humanos de los organismos locales.

De forma previa a este análisis, el IMCO realizó un [análisis sobre el desempeño administrativo del Instituto Nacional Electoral](#), con el fin de aportar al fortalecimiento de la democracia. A través de este análisis, se identificaron tres retos principales en el funcionamiento del INE: presupuestal, de fiscalización y la coordinación con las demás autoridades electorales. A partir de estos resultados, se formuló un análisis cualitativo basado en una encuesta, una serie de entrevistas y un taller participativo, los cuales se describen a continuación.

1. Encuesta sobre los desafíos de los Organismos Públicos Electorales Locales en la jornada electoral de 2024

En una primera fase de investigación, el IMCO diseñó una encuesta orientada a conocer la perspectiva de los servidores públicos que integran los OPL. El cuestionario se enfocó en dos ejes principales: **desafíos presupuestarios** y **desafíos de coordinación**.¹

1.1 Resultados de la encuesta

Desafíos de coordinación

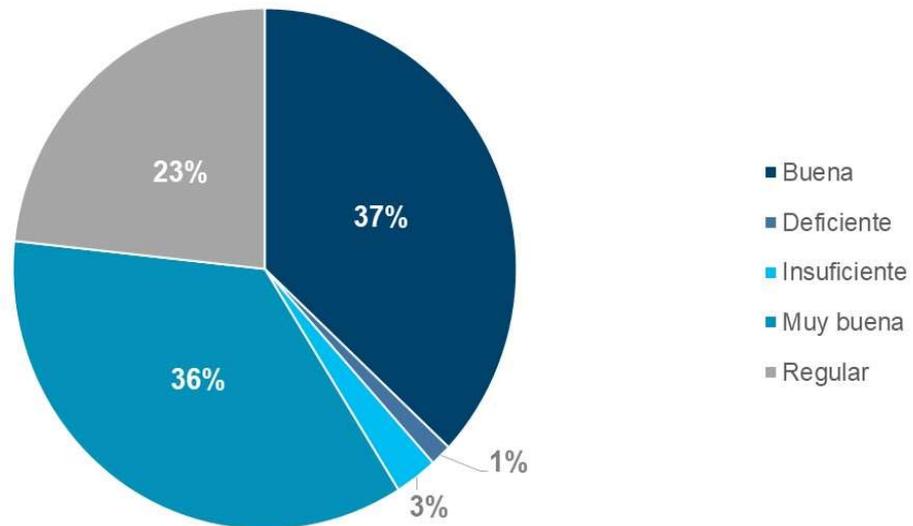
Una de las preguntas se centró en los principales desafíos identificados en la jornada electoral 2024. El desafío más común identificado por los encuestados se relaciona con la **contratación y capacitación de personal temporal para los procesos electorales**, específicamente, las personas mencionan que la selección y contratación de Supervisores Electorales Locales (SEL) y Capacitadores Asistentes Electorales Locales (CAEL) fue un reto importante en la elección. Otro de los problemas identificados por los encuestados es la capacitación insuficiente de las personas funcionarias de casillas, evidenciado especialmente en la integración de los paquetes electorales.

Otro fenómeno desafiante está relacionado con contar con el material electoral en tiempo y forma. La primera razón que explica esto es que los tiempos para la elaboración y distribución son muy ajustados; otra de las causas es que las empresas contratadas para este propósito no cumplen con las fechas establecidas para la entrega de la documentación, lo que ocasiona retrasos y complicaciones en las actividades de los OPL. Asimismo, se exponen casos en los que la documentación entregada por las empresas era errada. En este caso, dado que el mercado de material electoral tiene un bajo nivel de competencia, los órganos electorales locales están en una situación de desventaja frente a los proveedores en lo que se refiere a las condiciones de precio y plazos de entrega.

La coordinación con el INE fue señalada como el mayor desafío para los OPL, dado que se requiere una labor conjunta y homologada para garantizar la adecuada realización del proceso electoral local. Asimismo, se identificaron retos organizacionales generales, entre los que destaca la carga excesiva de trabajo durante los períodos electorales.

¹ La encuesta fue contestada por 74 personas desde el 12 de agosto hasta el 4 de septiembre de 2024. La muestra está compuesta por servidores públicos de 17 OPL distintos: Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Durango, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Oaxaca, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tamaulipas, Tlaxcala y Veracruz.

De acuerdo con la siguiente escala, ¿cómo evalúa la coordinación del INE con el OPL?



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de encuesta propia.

En general, se destacó la dificultad que enfrentan los funcionarios del OPL para cumplir con los tiempos y lineamientos establecidos por el INE. Por ejemplo, procesos como el registro de candidaturas, la organización de debates y la presentación de planillas por parte de los partidos políticos deben realizarse en fechas específicas.

En cuanto a la relación con la ciudadanía, sobresalen desafíos considerables como la falta de participación, el desencanto y la polarización, aspectos externos a las autoridades electorales que afectan la jornada electoral. A esto se suma la preocupación por la seguridad, dadas las acciones violentas ejercidas por grupos de presión que obstaculizan el desarrollo de los procesos electorales.

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

Principales desafíos que enfrentaron los OPL en la organización de la jornada electoral 2024



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de encuesta propia.

IMCO.org.mx | © IMCO 2024

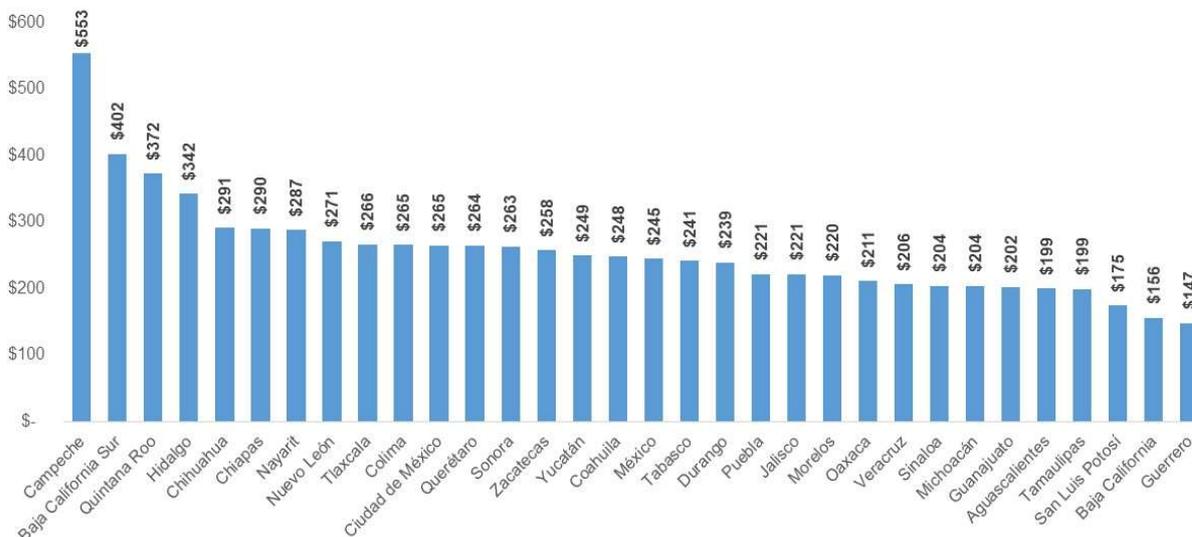
[@IMCOmx](#)
[/IMCOmx](#)
[/IMCO_mx](#)
[/IMCOMexico](#)

Desafíos de presupuesto

El desafío presupuestal también fue citado por quienes respondieron la encuesta: algunos recortes derivaron en menos recursos humanos, materiales y tecnológicos para la jornada electoral; asimismo, depender de ampliaciones presupuestales otorgadas por los congresos estatales, implicó un reto para la autonomía de los OPL.

En 2024, el INE identificó 12 estados que tuvieron un riesgo presupuestal. Estos son Campeche, Ciudad de México, Colima, Guerrero, Jalisco, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, San Luis Potosí, Yucatán, Zacatecas.

Gasto por ciudadano de los Organismos Públicos Locales Electorales en 2024



Fuente: Elaborado por el IMCO con el Informe de Situación Presupuestal del 8 de mayo 2024.

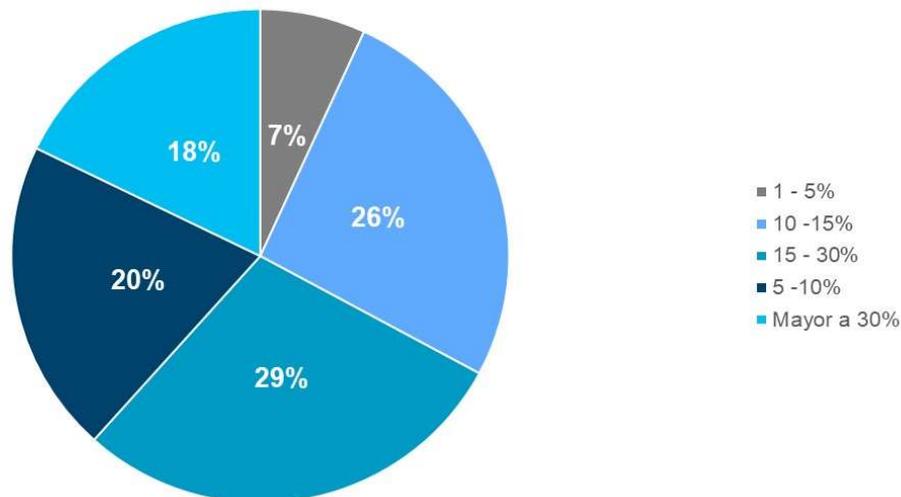
En la gráfica se muestra el presupuesto por ciudadano de cada estado; es evidente la diferencia entre los presupuestos estatales. Campeche tiene el presupuesto por ciudadano más alto con \$553 pesos, seguido de Baja California Sur con \$402 pesos. Por otro lado, Guerrero tiene uno de los más bajos con \$147 pesos seguido por Baja California con \$156 pesos por ciudadano. El promedio de lo que gastan las OPL en sus ciudadanos es de \$256 pesos, mientras que, a nivel federal el INE destina \$327 pesos. Así, en promedio, las elecciones concurrentes implican un gasto de \$583 por ciudadano².

En la encuesta, se cuestionó sobre el proceso electoral y los desafíos presupuestarios asociados. 57% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la necesidad de modificar el mecanismo de asignación presupuestaria para los OPL. Asimismo, 21% de los participantes indicó que sería necesario un incremento del 15-30% en el presupuesto destinado a la próxima jornada electoral. Posteriormente, un 19% de los encuestados propuso un aumento del 10-15% en el presupuesto, mientras que únicamente un 5% consideró suficiente un incremento del 1-5%.

² En 2024, por primera vez, las elecciones concurrentes implicaron cargos en disputa en las 32 entidades federativas.

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

¿Cuál considera que debe ser el incremento presupuestal del OPL para la próxima jornada electoral?



Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de encuesta propia.

| © IMCO 2024

En los casos en que se menciona un aumento presupuestal, los participantes afirmaron la necesidad de establecer salarios competitivos y poder contratar trabajadores fijos. Asimismo, las personas encuestadas identificaron la oportunidad de implementar nuevas herramientas y tecnologías, sin embargo, no existe necesariamente la disponibilidad presupuestal para este tipo de propuestas innovadoras.

2. La perspectiva desde los OPL: entrevistas a consejeros presidentes

Para evaluar los principales desafíos identificados por los OPL en la encuesta (gestión presupuestal, contratación de personal eventual, comunicación con el INE central, capacitación), el IMCO realizó entrevistas a consejeros presidentes de ocho institutos electorales locales³. Estas entrevistas permitieron recabar sus perspectivas sobre los retos enfrentados y la relevancia del trabajo institucional, con el propósito de obtener una visión más integral del proceso y establecer una comunicación directa con quienes gestionan el presupuesto y la coordinación con el INE. A las presidentas se les plantearon preguntas relacionadas con diversos temas clave, como el presupuesto, la coordinación, la relevancia del OPL, la violencia electoral, la contratación de capacitadores y supervisores locales y posibles propuestas de mejora. La siguiente sección detalla los resultados generales.

2.1 Sobre el presupuesto de los OPL

³ El IMCO agradece el tiempo y la disposición de las consejeras presidentas de los institutos electorales de Chiapas, Veracruz, Chihuahua, Morelos, Estado de México, Guanajuato, así como de los consejeros del estado de Guerrero y el consejero presidente del Instituto Electoral de Baja California, quienes nos apoyaron para la realización de esta investigación.

Uno de los principales desafíos que enfrentaron los OPL fue la restricción presupuestaria. Dado que el presupuesto es aprobado por los congresos locales, los institutos muestran brechas en los recursos disponibles para llevar a cabo las elecciones. Si bien algunos estados dispusieron de un presupuesto suficiente, lo que facilitó el trabajo de los OPL, esto no los eximió de enfrentar desafíos. Por otro lado, aquellos OPL que no contaron con los recursos necesarios se vieron obligados a ajustar ciertas actividades y planes para adaptarse y garantizar un proceso electoral lo más exitoso posible.

Varios OPL tuvieron recortes significativos, superiores al 40%, lo que los obligó a solicitar ampliaciones presupuestales, algunas de las cuales siguen pendientes. Debido a la naturaleza de las funciones de los OPL, las afectaciones financieras impactaron principalmente el ámbito administrativo, generando consecuencias en rubros como el mantenimiento de inmuebles, los salarios y las actividades como sesiones de consejo. Asimismo, se vieron comprometidos los programas de capacitación destinados a los trabajadores eventuales. Durante este periodo de recortes, existieron costos esenciales que no podían ser comprometidos. En entrevista con el OPL de Veracruz se señaló que, a pesar de los ajustes presupuestarios, no se afectaron las actividades sustantivas, sin embargo, el recorte sí provocó la suspensión de eventos presenciales y el aplazamiento de un proyecto para la adquisición de un inmueble propio. En algunos casos, los recortes de presupuesto afectaron actividades esenciales; un ejemplo es en Baja California que sigue esperando que le otorguen 50 millones de pesos para el financiamiento de partidos políticos.

El caso del Instituto Electoral y de Participación Ciudadana del Estado de Guerrero

Guerrero representó uno de los casos más complejos dado que enfrentaron el reto de organizar una elección sin recursos asignados. No se autorizó un presupuesto para el año 2023, lo cual implicó que los integrantes del consejo distrital fueran contratados solo el último día de noviembre, permitiendo cubrir sus honorarios únicamente por un día y el resto del mes de diciembre. Asimismo, el Instituto carecía de presupuesto para pagar los salarios de varios de sus integrantes, así como para cubrir las rentas de los inmuebles. Por esto, la instalación de consejos distritales no se pudo realizar de forma física, lo que impactó negativamente el proceso electoral.

Ante esta situación, se vieron obligados a utilizar el remanente de un partido político, el cual, aunque debía devolverse al gobierno estatal, fue objeto de una negociación para permitir su uso al inicio del proceso electoral y así disponer de recursos durante el periodo preelectoral. Este tipo de recortes impactan todas las áreas operativas, especialmente los CAELs, donde fue necesario reducir el personal para garantizar la recepción y entrega de paquetes. Asimismo, las capacitaciones tuvieron que realizarse en línea debido a la falta de recursos suficientes para cubrirlas de manera presencial. Otra limitación que se derivó de la restricción de presupuesto fue la reducción de la plantilla, lo que obligó a triplicar la jornada de trabajo de quienes hacen parte del Instituto Electoral.

La falta de asignación presupuestal implicó una dinámica de negociación con el ejecutivo estatal que significa riesgos para la autonomía del Instituto, dado que su operación depende de las decisiones que esté tome. Aún con la limitación presupuestal, el Instituto logró llevar a cabo las elecciones que, además, enfrentaron presiones dadas las condiciones de violencia del estado.

2.2 Contratación de personal eventual

La contratación de personal eventual fue un desafío transversal para todas las instituciones electorales. El personal eventual es contratado por el INE para las juntas locales y distritales, mientras que los Organismos Públicos Locales (OPL) deben contratar a los Capacitadores y Supervisores Electorales Locales. Aunque ambos realizan sus procesos de contratación de manera independiente, los OPL tienen una limitación de honorarios establecida por el INE, lo cual afectó en algunos estados en los que la remuneración ofrecida no resultaba competitiva, por lo que los institutos locales debían realizar varios procesos de convocatoria.

Por ejemplo, en estados como Chihuahua y Baja California, donde existen más oportunidades de empleo y el costo de vida es elevado, el sueldo ofrecido para los OPL no constituía un incentivo suficiente, lo que generó dificultades para cubrir estas posiciones. En Baja California, se emitieron cinco convocatorias y se redujo la plantilla para lograr el número necesario de personas en estas posiciones. Por otro lado, en algunos estados, la inseguridad agravó las dificultades de contratación. En entidades federativas como Guerrero y Chiapas, que presentan altos niveles de violencia política y electoral, el riesgo de seguridad desalentó a muchos a participar como funcionarios de casilla o capacitadores, creando un obstáculo adicional para las elecciones.

2.3 Contratación de material electoral

La contratación de material electoral representó un desafío para los OPL dada la falta de competencia entre proveedores, lo cual limita los precios y los tiempos de entrega. En tanto se trata de materiales con especificaciones técnicas complejas, los OPL dependen de un número limitado de proveedores, lo que genera situaciones en las que los intereses comerciales cobran mayor relevancia y resultan en variaciones de precios entre los estados.

Esta situación fue comentada por consejeros presidentes quienes destacaron las dificultades adicionales que supone la falta de competitividad entre proveedores y la limitada disponibilidad de materiales. Además, los retrasos en la entrega de estos materiales generan costos adicionales en términos de personal y recursos financieros; tal fue el caso de Guerrero y Morelos, que en las últimas horas del primero de junio tuvieron que repartir el material. A esto se suma que los OPL operan en un sistema basado en la desconfianza de acuerdo con el OPL de Chiapas, lo que requiere que el material electoral incluya múltiples mecanismos de protección para asegurar a la ciudadanía que cumple con altos estándares de seguridad y confiabilidad, los cuales son fundamentales para la integridad del proceso electoral y la legitimidad de los resultados.

2.4 Capacitación de funcionarios de casilla

La capacitación de los funcionarios de casilla es una tarea asignada al Instituto Nacional Electoral. Durante la jornada electoral de 2024, surgieron problemas relacionados con la capacitación de estos funcionarios. Dada la complejidad de la elección -por su carácter concurrente-, resultaba fundamental que los funcionarios recibieran una formación adecuada para comprender, entre otras tareas, la lectura correcta de las boletas electorales. En distintos OPL se identificaron desafíos específicos, como la

necesidad de realizar la capacitación de manera virtual en Chihuahua, o los resultados insuficientes, dado que los funcionarios de casilla llegaban el día de la elección sin tener el conocimiento integral para poder llevar a cabo la elección. Asimismo, se observó una alta tasa de ausencia en las sesiones de capacitación, lo cual generó obstáculos al momento de procesar la información durante la jornada electoral.

2.5 Sobre la importancia de los OPL

Los OPL cumplen un rol fundamental en el federalismo electoral: no sólo están encargados de organizar las elecciones locales, sino que solucionan problemas específicos en su contexto sin necesidad de que escalen a la autoridad nacional. Esto es posible dado que los organismos electorales locales electorales conocen a detalle las condiciones geográficas y las realidades políticas, sociales, económicas y partidistas de las entidades federativas.

Los OPL han sido origen de importantes innovaciones en materia electoral. Por ejemplo, la credencial de elector con fotografía fue una iniciativa ideada en el Instituto Electoral de Baja California. En 1992, Baja California fue el primer estado en establecer el modelo de la credencial que contenía los siguientes datos: información registral, apellidos y nombres completos, domicilio, sexo, fecha de nacimiento, año de registro, número de credencial estatal de elector, clave del elector, fotografía del elector, firma y huella. A partir de esta práctica, se adoptó a nivel federal en 1992 con la implementación del IFE.

También, la metodología de conteo rápido conocida como PREP casilla fue una estrategia diseñada e implementada por el Instituto Electoral de Guanajuato. En otros OPL se ha planteado la implementación de nuevas tecnologías orientadas a mejorar el proceso electoral. Por ejemplo, en el Instituto Electoral de Chihuahua ha puesto sobre la mesa la utilización de urnas electrónicas para llevar a cabo las elecciones locales, lo que aumentaría la eficiencia de los procesos y permitiría tener ahorros relevantes.

Los consejeros presidentes destacaron la relevancia de los institutos electorales locales ante una posible reforma electoral impulsada por el Ejecutivo Federal. Subrayaron que estos organismos no solo son esenciales para garantizar los principios democráticos, sino que también funcionan como un enlace crucial entre los votantes locales y el gobierno. Además, resaltan que los institutos electorales locales desempeñan un papel central en el fortalecimiento de la representación, eje fundamental de la democracia, al fomentar la participación ciudadana y asegurar que las instituciones de gobierno reflejen la pluralidad y las necesidades de la sociedad.

3. Taller en conjunto con el Instituto Electoral de la Ciudad de México

Al tener la perspectiva general de la encuesta y particular de los consejeros presidentes, el IMCO consideró pertinente llevar a cabo un taller con el Instituto Electoral de la Ciudad de México (IECM), para poder corroborar los resultados con servidores públicos y diseñar estrategias para abordar los retos previamente identificados. En este ejercicio se creó un espacio de reflexión en el que se evaluaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos tanto del trabajo cotidiano de los servidores públicos como del sistema electoral mexicano.

El evento contó con la asistencia de 34 servidores públicos y tuvo una duración de dos horas. Durante el taller se organizaron tres mesas de trabajo con preguntas detonadoras. La primera mesa se centró en los retos y desafíos de la jornada electoral de 2024; las otras dos abordaron la identificación de problemas en el trabajo cotidiano, así como la coordinación con el INE y la cooperación entre las oficinas distritales y las áreas administrativas del IECM.

Adicionalmente, se instalaron encuestas en formato de pared para capturar las perspectivas de los servidores públicos en temas relacionados con el presupuesto, la planeación y la gestión del tiempo durante la jornada electoral de 2024.

3.1 Fortalezas y áreas de oportunidad del IECM

En un ejercicio de análisis, los servidores públicos reflexionaron sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Instituto Electoral de la Ciudad de México.

Dentro de las **fortalezas**, destacan la experiencia en los procesos que ya se ha consolidado en el Instituto, el apoyo interno que se genera entre áreas, las dinámicas de trabajo en equipo y el uso de herramientas tecnológicas.

En la categoría de **debilidades**, los participantes del taller identificaron, de forma recurrente, la necesidad de tener mayor cantidad de recursos financieros y humanos. Todos los que respondieron la pregunta referente al presupuesto para el proceso electoral 2024, afirmaron que éste fue insuficiente, lo que les impidió cumplir con algunas de las responsabilidades de las distintas áreas. Los recortes anuales que sufren las diferentes áreas limitan el alcance de las funciones que realizan las personas. Las implicaciones de estos recortes presupuestales incluyen la **falta de personal** y la ausencia de capacitaciones efectivas que les permita alcanzar mejores resultados en su trabajo. Esta insuficiencia de recursos también se evidenció en la **gestión del tiempo**, lo que impactó negativamente las condiciones **de trabajo**.

Otra debilidad importante está relacionada con la **planeación insuficiente en el Instituto**. Se identificó como una necesidad mejorar la planeación estratégica interinstitucional, así como impulsar la coordinación entre áreas, con el fin de evitar la duplicación de funciones y reducir el tiempo destinado a actividades que no son pertinentes para todas las áreas. Esta falta de planeación ha derivado en jornadas de trabajo exhaustivas.

Las **oportunidades** identificadas se dividen en diferentes categorías: en primer lugar, se cuentan las de comunicación, que se refieren a la necesidad de establecer un mejor diálogo entre áreas institucionales, así como mejorar la comunicación externa, especialmente con el Legislativo.

Asimismo, se identifica la oportunidad de **aprovechar los procesos certificados de calidad y los sistemas informáticos actuales**, a fin de tener mejores resultados. En este contexto, una propuesta planteada por los participantes es la **reorganización institucional** que tome en cuenta las disparidades

en las cargas de trabajo actuales. También, se identificó como una oportunidad mejorar la interacción y la comunicación con la ciudadanía.

Finalmente, los participantes del taller identificaron las **amenazas** a la operación del Instituto. Se identifica que el recorte del presupuesto, en tanto es una decisión externa, supone un riesgo para la operación. En este contexto, los participantes mencionaron un desafío asociado a esta amenaza: existe una falta de diálogo y ausencia de consenso con los órganos que toman decisiones que afectan directamente la operación del Instituto y los procesos electorales del ámbito local. En este aspecto destaca una falla en los mecanismos de comunicación con el INE y el Congreso de la Ciudad de México.

De acuerdo, con los participantes, durante la jornada electoral, la comunicación con el INE central fue efectiva. Sin embargo, existen problemas en la coordinación entre las decisiones del INE y las necesidades del IECM. Aunque se observa comunicación y homologación de actividades y procesos, las decisiones del INE regularmente se imponen al instituto electoral estatal, lo cual obstaculiza su trabajo dado que no considera las experiencias de los operadores locales. Un participante señaló que “faltó oportunidad y respeto a la autonomía del Instituto (IECM).”

4. Conclusiones y propuestas para una mejor coordinación electoral

Los OPL cumplen un papel crucial en las elecciones locales. A pesar de los desafíos, estos organismos se han consolidado en el tiempo como actores fundamentales para la democracia en el país. Por esto, es pertinente profundizar en las perspectivas de sus funcionarios públicos, que permitieron identificar retos compartidos por varios de los organismos. A continuación, se plantean las principales conclusiones:

4.1 Recursos de los OPL

- **El diseño de la asignación presupuestal implica que los OPL dependen de los congresos estatales o, en otros escenarios, del Poder Ejecutivo para poder llevar a cabo sus funciones.** En los casos en los que el congreso estatal asigna un presupuesto insuficiente a los OPL, estos deben enfrentar limitaciones o generar estrategias como depender de asignaciones presupuestarias del Ejecutivo estatal. Estas situaciones afectan su autonomía y la operación, incluidas las tareas más básicas como la instalación de consejos distritales.
- **Los recursos humanos de los OPL pueden ser insuficientes para enfrentar la complejidad del proceso electoral.** Los recursos insuficientes, la falta de planeación estratégica, las dificultades de contratación y las debilidades en cuanto a la profesionalización crean obstáculos para la realización eficiente de tareas en los OPL. Esto deriva, en ocasiones, en cargas excesivas de trabajo que pueden afectar el desarrollo de actividades y los procesos electorales.
 - **Inercias organizacionales que dificultan el cambio.** Superar las barreras estructurales que limitan la capacidad de los OPL para implementar cambios significativos. Las estructuras

establecidas y los procesos arraigados generan resistencias que obstaculizan la adopción de nuevas estrategias y mejoras en su funcionamiento.

4.2 Coordinación INE – OPL

Existen mecanismos oportunos para asegurar la coordinación entre el INE y los OPL, sin embargo, hay aspectos importantes que los OPL identifican como áreas de oportunidad en la relación con el instituto rector:

- **Indicaciones del INE que no toman en cuenta los tiempos y desafíos locales:** Las solicitudes e indicaciones de INE deben considerar las realidades de los OPL. Por ejemplo, las solicitudes de información o las indicaciones -con fechas específicas- para cumplir tareas como la entrega de material electoral deben adaptarse, idealmente, a los recursos humanos y de tiempo limitados de los OPL.
- **Límite de honorarios a personal temporal que no toman en cuenta las condiciones del mercado laboral:** Desechar la exigencia de homologar los salarios de los Supervisores Electorales Locales (SEL) y Capacitadores Asistentes Electorales Locales (CAEL) con los establecidos por el INE representa una limitación significativa en la oferta laboral, especialmente en estados donde dichos sueldos no son competitivos en comparación con el mercado local.
- **Capacitación de funcionarios de casilla enfocada únicamente en lo federal:** Que la capacitación de funcionarios de casilla tenga también un enfoque local. Actualmente, dado que la capacitación la realiza el INE, esta se enfoca en las elecciones federales.
- **Tensión en el ambiente laboral entre personal del INE y de los OPL:** Mejorar las dinámicas de interacción entre los supervisores y capacitadores que contrata el INE y los que contratan los OPL, a fin de que no exista una imposición de los primeros sobre los segundos trabajadores.
- **Limitaciones a la implementación de innovaciones de los OPL:** Actualmente, algunos estados interesados en desarrollar innovaciones enfrentan restricciones por parte del INE, lo que limita su capacidad de modernización y mejora del proceso electoral. Por ejemplo, uno de los institutos electorales incluidos en este análisis ha planteado la utilización de urnas electrónicas, sin embargo, ha enfrentado resistencias por parte del INE.

4.3 Desafíos externos

- **Condiciones de violencia en las entidades federativas:** Existen desafíos externos al INE y a los OPL que afectan su funcionamiento. El más destacado es la violencia política, cuya atención requiere la acción coordinada de diferentes instancias, incluyendo las autoridades de seguridad pública estatales y los OPL. En los OPL, como el Instituto Electoral del Estado de México, en los que se logró una coordinación con las autoridades, hubo resultados positivos en la prevención de la violencia electoral.
- **Limitaciones a la participación:** Aunque los OPL tienen entre sus funciones promover la participación ciudadana, existen condiciones estructurales como la crisis de los partidos políticos o las dificultades geográficas para acceder a las casillas electorales que dificultan o

limitan la votación. Aun así, los OPL generan estrategias para fomentar el voto. Por ejemplo, el Instituto Estatal Electoral de Chihuahua ha impulsado actividades en convenio con universidades para generar conciencia en los jóvenes sobre la importancia del voto.

Aunque su labor puede pasar desapercibida, las funciones de los OPL son indispensables para garantizar la operatividad y eficacia del sistema electoral. **A partir de los resultados del análisis, y con el objetivo de fortalecer el trabajo de los Organismos Públicos Electorales Locales, el IMCO Propone:**

- **Reestructurar el límite fijado por el INE para la contratación del personal eventual a nivel local**, de modo que no se limiten los honorarios que pueden establecer los OPL.
- **Modificar las legislaciones estatales**, de forma que se establezca un requerimiento mínimo presupuestal para los OPL que integre los gastos administrativos, de inmuebles, materiales electorales, sueldos de capacitadores, y financiamiento para partidos políticos.
- **Definir con mayor anticipación la logística para la entrega de materiales electorales**, asegurando una planificación eficiente y oportuna en conjunto con los Organismos Públicos Electorales Locales.
- **Implementar mecanismos efectivos de comunicación y coordinación al interior de los OPL**, que fortalezcan la interacción entre las áreas administrativas y las oficinas distritales, optimizando los procesos internos.

IMCO

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C.