



- Alta dirección y conducción estratégica: reflexiones sobre la función directiva en los organismos electorales de México

Alta dirección y conducción estratégica: reflexiones sobre la función directiva en los organismos electorales de México

Mtro. Ángel de Jesús García Iñiguez¹

Resumen

Se analiza el papel de la alta dirección como eje estratégico en el funcionamiento institucional. Se expone su capacidad para definir visión organizacional, generar cohesión interna y articular decisiones orientadas a largo plazo. La conducción directiva se diferencia de la gestión operativa por su enfoque en la creación de valor público, la orientación estratégica y la responsabilidad por resultados. Se abordan elementos clave como el liderazgo institucional, la planeación estratégica, la gestión del conocimiento y la profesionalización del personal, considerados herramientas esenciales para fortalecer la estabilidad organizacional y la legitimidad institucional. Se concluye que la alta dirección incide directamente en la capacidad de respuesta, sostenibilidad y credibilidad de las instituciones, al integrar valores democráticos con prácticas de gestión eficaces, reforzando así la cultura organizacional, la cultura democrática y el compromiso con una administración pública transparente, imparcial y orientada al servicio colectivo.

Palabras clave: Profesionalización, planeación estratégica, legitimidad institucional, alta dirección de las organizaciones.

Introducción

La alta dirección en el sector público comprende los niveles encargados de conducir estratégicamente a las instituciones mediante decisiones orientadas a largo plazo, la definición del rumbo organizacional y la consolidación de su legitimidad institucional (Jiménez, 1997). Esta función trasciende las actividades cotidianas y requiere perfiles con visión integral, liderazgo

¹ Maestro en Administración, Licenciado en Derecho y Licenciado en Administración por la Universidad Veracruzana. Actualmente cursa la Maestría en Derecho Constitucional en la Escuela Judicial Electoral. Se desempeña como profesor universitario en las áreas de Derecho, Administración y Mercadotecnia y como asesor jurídico en derecho electoral, administrativo y laboral. Ha sido colaborador en investigaciones y artículos sobre democracia, procesos electorales y gestión pública.

institucional y capacidad analítica, dado que influye directamente en el desempeño estructural y la generación de valor público sostenible (CIPPEC, 2018).

En los organismos electorales mexicanos, como el Instituto Nacional Electoral y los Organismos Públicos Locales Electorales, la alta dirección adquiere relevancia al encabezar instituciones cuya legitimidad depende de un desempeño técnico sólido y del compromiso real con principios democráticos como la transparencia, la imparcialidad y la participación ciudadana informada (Egaña, 2015; Pérez, 2014). La profesionalización y estabilidad de estos equipos directivos facilita la articulación efectiva de procesos electorales complejos, contribuyendo así a fortalecer la confianza pública en las instituciones democráticas y a preservar la integridad electoral.

Desde esta perspectiva, la función directiva en los organismos electorales mexicanos es clave para consolidar una cultura democrática robusta, al generar condiciones institucionales que incentivan la participación ciudadana activa, informada y responsable. Al fortalecer sus capacidades estratégicas, la alta dirección electoral no solamente mejora el desempeño organizacional, sino que también afianza los valores democráticos sobre los cuales se sustenta el sistema político mexicano.

El análisis desarrollado en este artículo se estructura en torno a cuatro apartados: el papel de la alta dirección como generadora de sentido, cohesión interna y visión institucional; la conceptualización de la alta dirección pública como función estratégica diferenciada respecto a la gestión operativa; la relación entre conducción directiva, legitimidad institucional y cultura democrática; y finalmente, las herramientas estratégicas aplicables a la dirección electoral, centradas en planeación estratégica, gestión del conocimiento, profesionalización del personal electoral y liderazgo institucional orientado hacia la sostenibilidad democrática.

La alta dirección como generadora de sentido, cohesión interna y visión institucional

La alta dirección desempeña un papel esencial en la construcción del sentido común, la cohesión interna y la visión institucional que orienta a la organización. Desde una perspectiva teórica, las organizaciones suelen reflejar los valores y percepciones de sus altos directivos, ya que estos influyen directamente en las decisiones estratégicas adoptadas (Hambrick & Mason, 1984). Dicha influencia no se limita a diseñar políticas formales, sino que incluye interpretar el entorno y comunicar claramente esta interpretación dentro de la institución.

Por ello, el liderazgo directivo es entendido como la capacidad para definir y transmitir una visión común sobre la realidad organizacional (Smircich & Morgan, 1982). En contextos complejos, esta función implica tanto dar sentido a situaciones ambiguas como influir en cómo los demás entienden dichas situaciones, favoreciendo así interpretaciones compartidas (Gioia & Chittipeddi, 1991). De este modo, la alta dirección no solamente define la estrategia, sino que también crea una narrativa institucional que une esfuerzos, facilita la colaboración y genera un propósito colectivo frente a los cambios.

Asimismo, la construcción de una visión institucional compartida constituye un eje estratégico de la función directiva, al proporcionar orientación colectiva y sentido de propósito. Corresponde a la alta dirección articular esa proyección y difundirla eficazmente para alinear decisiones y fortalecer el compromiso organizacional (Rodríguez & Peiró, 2012). Una visión clara facilita la cooperación, mejora el clima laboral y otorga a cada actor claridad sobre su rol (Kotter, 1996). En escenarios complejos, esta capacidad se amplía hacia la generación de narrativas y marcos interpretativos que permiten sostener la cohesión ante el cambio (Smircich & Morgan, 1982; Gioia & Chittipeddi, 1991).

De esta manera, la alta dirección actúa como puente entre la conducción estratégica interna y la legitimidad institucional ante el entorno. Esta función implica articular las decisiones organizativas con las expectativas sociales y normativas externas, lo cual resulta esencial para sostener el respaldo de actores clave y garantizar la continuidad organizacional (Suchman, 1995). Al comunicar la visión institucional y gestionar las relaciones con grupos de interés, los niveles directivos contribuyen activamente a proyectar coherencia, credibilidad y confianza (Gioia & Chittipeddi, 1991; Smircich & Morgan, 1982).

Alta dirección en el sector público: dimensión estratégica

La alta dirección en el sector público se refiere al conjunto de funcionarios que ocupan los cargos directivos de más alto nivel dentro de las organizaciones estatales. Estos altos directivos públicos tienen la responsabilidad de conducir estratégicamente sus instituciones para cumplir con objetivos de gobierno y de interés general, a diferencia de los directivos en el sector privado cuyo fin último suele ser el lucro, “un gerente público o directivo público [es aquel] que, estando sujeto al mandato político, puede gestionar regido por criterios de racionalidad económica, siendo responsable por los resultados obtenidos” (Lavanderos, 2006, como se citó en Lacoviello

et al., 2009, p. 5). En otras palabras, el directivo público actúa bajo la dirección política, pero a la vez debe aplicar principios técnicos de gestión y rendir cuentas por los resultados obtenidos.

Estos altos directivos públicos ocupan un rol fundamental para la capacidad del Estado, ya que diseñan e implementan las políticas públicas y coordinan la interacción entre las autoridades políticas de más alto nivel y los funcionarios de carrera. A diferencia de la dirección en el sector privado –orientada principalmente al logro de utilidades–, la alta dirección pública se guía por valores sociales y objetivos de interés colectivo, operando en un entorno político y legal complejo (Brugué & Subirats, 1996, citado en Rebelo, 2019). Esto significa que la alta dirección pública debe equilibrar consideraciones político-democráticas con criterios de gestión eficiente.

Asimismo, se distingue de los niveles gerenciales operativos por su enfoque en la visión de largo plazo y en la creación de valor público, más que en las tareas cotidianas. En efecto, mientras los mandos medios se enfocan en ejecutar procedimientos y resolver asuntos diarios, la alta dirección se concentra en definir *qué* debe hacerse en el futuro y *por qué*, es decir, en establecer prioridades estratégicas para cumplir la misión institucional (Sánchez Albavera, 2003). Esta orientación estratégica, sumada al deber de rendir cuentas a la ciudadanía y a los poderes del Estado, confiere a la alta dirección pública una serie de rasgos diferenciadores: profesionalismo, imparcialidad, vocación de servicio público y responsabilidad por los resultados a nivel societal (Lafuente & Manning, 2016).

Para que la alta dirección pública ejerza su papel estratégico, debe desarrollar tres componentes clave en su gestión:

- El pensamiento sistémico es un componente esencial de la alta dirección, al requerir una visión integral de la organización y su entorno. Este enfoque permite comprender la interdependencia entre áreas y anticipar impactos cruzados de las decisiones en un sistema público complejo. Un directivo con perspectiva sistémica evita visiones fragmentadas y promueve la articulación entre actores, favoreciendo soluciones integradas e innovadoras. Adoptar esta mirada facilita que las estrategias institucionales se transformen en visiones compartidas, generando colaboración y cohesión organizacional (Rebelo, 2019).
- El liderazgo institucional constituye una dimensión clave de la alta dirección, al implicar la capacidad de orientar a la organización con claridad, motivar al equipo y encarnar los valores del servicio público. Este liderazgo no se limita a la autoridad formal, sino que se expresa en la habilidad para conducir el cambio, comunicar una visión compartida y alinear esfuerzos

hacia metas estratégicas. La literatura resalta que, sin el impulso de la cúpula directiva, la implementación de políticas carece de coherencia y eficacia. Como señala Sánchez Albavera (2003), el directivo público eficaz es, ante todo, un líder que marca el rumbo, delega con criterio y crea condiciones para el compromiso organizacional. Además, este liderazgo implica representar externamente a la institución y construir alianzas estratégicas en contextos dinámicos.

- La articulación de objetivos es una función estratégica de la alta dirección que permite traducir la misión institucional en metas concretas, alineando a toda la organización hacia su cumplimiento. Este proceso implica definir objetivos estratégicos claros y desagregarlos en objetivos operativos coherentes, involucrando a mandos medios y equipos para asegurar su apropiación y ejecución efectiva. Una articulación bien lograda se refleja en una gestión por resultados, donde cada unidad comprende cómo su trabajo contribuye al logro institucional. La coherencia entre planificación y ejecución requiere del compromiso activo de la alta dirección (Sánchez Albavera, 2003).

De esta manera, la conducción estratégica que ejerce la alta dirección se diferencia sustancialmente de la administración operativa propia de los niveles intermedios. Mientras la primera se enfoca en “hacer lo correcto”, es decir, definir qué debe hacer la organización para cumplir su misión en el mediano y largo plazo, la segunda se orienta a “hacer las cosas bien”, ejecutando tareas y procesos con eficiencia en el corto plazo. Así, la alta dirección establece prioridades, evalúa el entorno y asigna recursos conforme a una visión institucional, mientras que la administración operativa ejecuta programas, gestiona recursos y resuelve problemas administrativos.

Herramientas estratégicas aplicables a la función directiva electoral

La planeación estratégica constituye una herramienta clave para la alta dirección en los órganos electorales, al trazar una ruta institucional de largo plazo que vincula misión, visión, objetivos y recursos disponibles. En contextos marcados por la volatilidad política, permite anticipar escenarios, preservar la estabilidad organizacional y reforzar la rendición de cuentas, fortaleciendo así la confianza pública en los procesos electorales. Al profesionalizar la gestión y establecer marcos operativos estables, evita improvisaciones recurrentes y reduce el riesgo de captura política, asegurando continuidad institucional en cada ciclo comicial.

La planeación estratégica se complementa con un enfoque de gestión por resultados, orientado al cumplimiento de objetivos que generen valor público. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL s.f.), este modelo implica asignar recursos con base en metas estratégicas y medir el impacto logrado en la sociedad. En el ámbito electoral, ello se traduce en alinear procesos como el registro de votantes, la logística o la difusión con indicadores de desempeño verificables. Al fijar metas claras, responsabilidades e instrumentos de evaluación, los directivos pueden conducir las operaciones con base en resultados, priorizando las necesidades ciudadanas y fortaleciendo la eficiencia institucional.

Gestión del conocimiento, profesionalización y continuidad institucional

La **gestión del conocimiento** es otra herramienta clave para la alta dirección electoral. Implica identificar, capturar y transmitir el conocimiento valioso acumulado en cada proceso electoral (lecciones aprendidas, mejores prácticas, datos históricos) para que la organización lo reutilice y no dependa exclusivamente del saber individual. Como advierten Quiroz-Valenzuela et al. (2023), las entidades públicas latinoamericanas suelen enfrentar “la falta de una memoria organizativa tangible, la carencia de una cultura de colaboración y el acceso limitado a tecnologías y herramientas adecuadas”, obstáculos que impiden una gestión del conocimiento eficiente. En el ámbito electoral, esto significa que cada cambio de equipo o cada ciclo electoral no debe implicar la pérdida de experiencia crítica. Implantar sistemas de gestión del conocimiento (bases de datos, manuales, foros internos, capacitación continua) fortalece la **continuidad institucional**: la nueva generación de funcionarios puede aprender de los errores y aciertos previos, acelerando la mejora de procesos y reduciendo la probabilidad de repetir fallas.

Por su parte, la **profesionalización** del personal electoral es inseparable de la gestión del conocimiento. Esto conlleva formación continua y especialización del recurso humano electoral, de modo que todos los servidores públicos electorales posean competencias técnicas, legales y éticas sólidas. Un personal altamente profesionalizado conoce a fondo los procedimientos electorales y actúa con eficiencia e imparcialidad, lo que incrementa la calidad del proceso.

Flores Hernández (2007) subraya que, cuando la institución refuerza la profesionalización de sus trabajadores —por ejemplo, mediante un servicio civil de carrera eficiente—, “eleva sus niveles de eficacia y eficiencia de una forma sustentada y permanente”. En la administración

electoral, ello se traduce en que las instituciones no dependen de vínculos políticos o de individuos aislados: en cambio, disponen de un cuerpo técnico estable y calificado.

Finalmente, el liderazgo organizacional sólido resulta fundamental para integrar la estrategia, la planificación y la cultura institucional en los órganos electorales. Los directivos deben ejercer un liderazgo transformacional, capaz de movilizar a la organización mediante una visión compartida centrada en el servicio democrático. Al comunicar con claridad valores como la imparcialidad, la legalidad y la transparencia, se fortalece el sentido de propósito colectivo. Como señalan Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2006), cuando los colaboradores establecen un vínculo emocional con el liderazgo y comparten su visión, aumentan su compromiso y rendimiento en favor de los objetivos institucionales.

En la práctica electoral, esto significa que, un liderazgo efectivo incentiva la colaboración y la iniciativa de los funcionarios, fomenta la responsabilidad y empodera a los equipos de trabajo. Un líder organizacional crea una cultura en la que cada empleado comprende cómo su rol contribuye al resultado electoral global (abrir casillas, vigilar el escrutinio, gestionar datos, atender quejas, etc.).

Conclusión

La alta dirección en los organismos electorales mexicanos desempeña un papel estratégico que va mucho más allá de la simple administración técnica de elecciones. Al definir y orientar la visión institucional, estos directivos actúan como articuladores de los principios de transparencia, equidad y legitimidad del sistema electoral, conectándolos con la acción cotidiana y profesionalizada del organismo. De esta manera, la función directiva se convierte en un factor determinante para que el sistema electoral responda a las expectativas ciudadanas y contribuya eficazmente al fortalecimiento de la cultura democrática en México.

Por tanto, la planeación estratégica y la gestión orientada a resultados, herramientas propias de la alta dirección, permiten que las instituciones electorales se anticipen a los desafíos del entorno político y social, promoviendo una administración eficiente, transparente y previsible de los procesos democráticos. Esto no solo mejora la percepción ciudadana sobre el desempeño institucional, sino que contribuye directamente a la construcción de una cultura democrática más sólida. Al contar con estructuras estables, que se sostienen en la gestión del conocimiento, la profesionalización constante del personal y la continuidad institucional, los órganos

electorales fortalecen su capacidad técnica y operativa, asegurando que las elecciones sean confiables y legítimas en cada ciclo electoral.

Asimismo, la adopción del liderazgo institucional como práctica habitual permite a los organismos electorales generar una visión compartida de largo plazo, reforzando el compromiso de sus integrantes con valores fundamentales como la imparcialidad, la legalidad y la participación ciudadana. Cuando existe un liderazgo claro y bien articulado desde la alta dirección, se crean las condiciones propicias para que la institución electoral inspire confianza pública y consolide su legitimidad técnica y democrática. Esta legitimidad no solo depende de la calidad técnica de los procesos electorales, sino también de la capacidad de la institución para comunicar efectivamente sus logros y construir relaciones sólidas y transparentes con la ciudadanía.

Al ejercer su función de forma efectiva, estos directivos promueven una democracia de calidad, arraigada en instituciones sólidas, prácticas transparentes y una participación ciudadana informada y comprometida. De esta forma, la alta dirección electoral se convierte en un elemento esencial para fortalecer la legitimidad democrática y fomentar una ciudadanía más activa, consciente y comprometida con los procesos políticos y sociales que sostienen la vida democrática en México.

Referencias

Alcalá Pérez-Fajardo, V. (s.f.). Gestión para resultados en la Administración Pública. *SuGestión*, UNED. https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/gestion_para_resultados

CIPPEC. (2018). Cinco propuestas para profesionalizar y jerarquizar la Alta Dirección Pública. <https://www.cippec.org/textual/cinco-propuestas-para-profesionalizar-y-jerarquizar-la-alta-direccion-publica/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). Gestión por resultados. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados>

Egaña Baraona, R. (2015). Fortalecimiento institucional: una mirada desde la experiencia. En N. Cunill (Ed.), *20 años de congresos del CLAD: Aportes a la reforma del Estado y a la Administración Pública en Iberoamérica*. CLAD.

<https://www.infoem.org.mx/doc/biblioteca/accesoytrans/fortalecimientoIns/FortalecimientoInstitucional-Egana.pdf>

Flores Hernández, S. (2007). La profesionalización electoral de los trabajadores del Instituto Federal Electoral: medio para elevar su eficacia y eficiencia de forma sustentada y permanente (Tesis de maestría). UNAM. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000614618/3/0614618.pdf>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal, 12*(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Hernández Díaz, J., & Pérez Chávez, F. D. (2017). Construyendo la autonomía institucional de un organismo electoral local: el caso de Oaxaca en el primer gobierno de alternancia (2010-2014). *Revista Mexicana de Estudios Electorales, 1*(18), 149–193. <https://www.rmee.org.mx/index.php/RMEstudiosElectorales/article/view/214>

Jiménez Asensio, R. (1997). Los directivos públicos en la encrucijada: de la politización a la profesionalidad. *Estudios Financieros*, (18), 87-116. <https://doi.org/10.51302/rtss.1997.18113>

Lacoviello, M., Pando, D., Mendelson, N., & Essayag, S. (2009). Roles y competencias de la Alta Dirección Pública: Una propuesta de formación para su desarrollo. MAPP, Departamento de Administración y CEE, UdeSA. <https://mercedesiacoviello.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/07/iacoviello-pando-mendelson-essayag-2009.pdf>

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 14*(1), 118-134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>

Organización de los Estados Americanos (OEA) & Instituto Federal Electoral (IFE). (2012). Fortalecimiento de los procesos electorales y la planeación estratégica en las autoridades electorales. https://www.oas.org/es/sap/docs/deco/2012/memoria_s.pdf

Pérez Duharte, J. A. (2014). Elecciones y resolución de conflictos: los casos de Argentina, Costa Rica, México y Uruguay. *Revista de Derecho Electoral*, (18), 231-261. https://www.tse.go.cr/revista/art/18/perez_duharte.pdf

Quiroz-Valenzuela, R. J., Mendoza-Barrientos, L. C., & Aguilar-Janto, L. E. (2023). Gestión del conocimiento en entidades públicas latinoamericanas 2016-2022: una revisión sistemática. *Koinonía, 8*(Suppl. 1). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2828>

Ramírez Valdés, R. (2014). El gobierno del gobierno. *Revista de Administración Pública, 49*(2), 127. https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP_134-2014.pdf

Rebelo, M. A. C. (2019). La adopción del pensamiento sistémico en la gestión pública: un cambio de paradigma. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 4*(10), 45-63. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/pensamiento-sistemico>

Rodríguez, F. de P., & Peiró, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología, 65*(8), 749-754. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.04.005>

Ruíz, J. F. (2017). Los órganos constitucionales autónomos en México: una visión integradora. *Cuestiones Constitucionales, 37*. <https://doi.org/10.22201/ij.24484881e.2017.37.11454>

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>