

# **CARTA DE EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

**Francisco Bedolla Cancino**

En la era global, cambiar o no cambiar es un falso dilema. La mutación extensiva, intensiva y acelerada es norma insoslayable de la vida social. No hay ámbito, institución o práctica humano-social exenta de tal condicionante existencial. Tanto para las personas como para las organizaciones la alternativa crucial es entre dos caminos a seguir: o cambio adaptativo —*ajustarse al entorno para sobrevivir*—; o cambio creativo —*idear el futuro anhelado como misión realizable*—.

Ambos caminos están siempre al alcance y ofrecen buenas razones. Uno puede vivir la vida a la zaga de las circunstancias, quizás tomando lo más que se pueda de lo que aparezca; o hacerlo a partir de un proyecto siempre personal y significativo, es decir, de una misión vital. Cualquiera sea el caso, es un acto de libertad, quizás el más radical de la autonomía y la identidad personal y colectiva.

En esta geometría existencial, declaro mi profesión como un agente de cambio contumaz, inspirado en la confluencia de un principio ético y una emoción cardinales: la justicia y la empatía compasiva, respectivamente. Más allá de cualesquier roles, entiendo mi vida, en sus facetas personal, profesional, cívica, política, etc., como desafío de contribución a un mundo de mayor justicia y generosidad con el género humano.

Estoy convencido de que cualquier rol o posición, y no sólo la de consejero electoral, ofrece sendas oportunidades para una vida digna de ser vivida, en congruencia con las inspiraciones vitales propias.

Pero también estoy convencido de que quiero ser consejero electoral del Instituto Nacional Electoral —INE—. no por cuestión circunstancial, sino en respuesta a un anhelo que se remonta por lo menos al año de 2008. De entonces hacia acá, he sido partícipe constante en los concursos.

Mi primer encuentro con el árbitro electoral, en ese entonces Instituto Federal Electoral —IFE—, sucedió en 1993. Recibí la invitación de colaborar en el prólogo de la traducción al español del ensayo del politólogo italiano Giovanni Sartori intitulado *¿Qué es la democracia?*, editado en conjunto por el IFE y el Tribunal Electoral.

La propuesta en comento se transformó en la invitación a encargarme de la Dirección de Estudios Electorales y Proyectos Especiales dentro de una estructura de asesoría directamente al servicio de la Dirección General del Instituto para prever y gestionar temas de alta contingencia.

Además de colaborar en la construcción del discurso institucional sobre las reformas de 1989-1990, 1993 y 1994, impulsé la construcción de una política de gestión centralizada de la comunicación institucional, anclada ésta en las ideas fuerza de la estatalidad de la función electoral, el imperativo de construcción de la confianza institucional, y la transparencia y la rendición de cuentas.

Colaboré como asesor nuevamente en el Instituto en el periodo de 1998-2006 en áreas diversas de la Secretaría Ejecutiva y en la Dirección del Servicio Profesional Electoral. Contribuí en tareas relativas al discurso institucional, centralmente, la orientación y alcances de la reforma de 1996; e incidí en el rediseño de los instrumentos y procedimientos del modelo del servicio profesional electoral.

Mi última etapa de colaboración fue en el lapso de 2008-2010. Asumí las tareas de coordinación de asesores de uno de los consejeros electorales designados a raíz de la reforma electoral de 2007. Participé en la construcción del discurso institucional de soporte legitimador a dicha reforma y en las tareas de construcción del marco regulatorio que reclamaba la implementación de las facultades inéditas —regulador de los tiempos oficiales del Estado para efectos de propaganda política, árbitro sancionador y fiscalizador “con dientes” (superación de la secrecía fiduciaria y fiscal)—.

Fundo mi aspiración de ser consejero en una trayectoria y experiencia profesionales solventes en lo electoral, pero también en el vínculo emotivo que me une al Instituto; en mis competencias como analista socio-politológica y conocedor a ras de tierra, desde sus propias entrañas, de los dramas del arbitraje electoral. De mi vínculo con lo electoral también dan buena cuenta la cincuentena de artículos de opinión dedicados al IFE-INE en el *Diario Síntesis* durante el lapso de 2012-2019.

**Quiero ser consejero electoral del INE porque veo en ello la oportunidad más inspiradora y desafiante de mi misión como agente de cambio.**

El ejercicio ininterrumpido de la docencia, una de mis mayores pasiones existenciales, me preservado en situación de aprendizaje. Me asumo más como un generalista preocupado con la comprensión del mundo que un especialista de algo. Cursé la licenciatura y la maestría en sociología, y los doctorados en Filosofía Política y Educación. Profesionalmente, he sido cultivador de la teoría social, la docencia, la planeación educativa, las transiciones a la democracia, la organización electoral y la

política pública. Entre mis pasiones actuales se cuentan la educación moral, la ética pública y el liderazgo transformacional.

Me vivo como una persona intelectualmente madura y dispuesta a poner lo mejor de mí al servicio de una causa grandiosa: **hacer que el INE se coloque a la altura de su misión histórica como palanca y el punto de apoyo en la forja de una democracia de calidad y un Estado de Derecho pleno.**

Tengo la satisfacción de haber formado una familia y un patrimonio decoroso, tener una esposa y unos hijos maravillosos. En mi horizonte existencial, la tarea más significativa es dejar una huella imperecedera. Quiero legar a mis hijos y las nuevas generaciones un Instituto ejemplar y del cual puedan sentirse orgullosos. En otras palabras: para mí, ser consejero electoral es un fin en sí mismo y el cierre perfecto de una trayectoria profesional satisfactoria.

Veo con enojo y preocupación el panorama de un México inaceptable e inmerecido casi desde cualquier ángulo que se le mire.

Un México lacerado por la injusticia y las desigualdades, y también atrapado en la violencia y la polarización.

Un marco legal e institucional desfasado e ineficiente para procesar el conflicto y generar representación política legítimamente democrática.

Un sistema de partidos —quizás en crisis terminal—, víctima de la *hiper* generosa y permisiva política de financiamiento público y de su incapacidad para dimensionar la oleada ética de rechazo a la corrupción, la ineficiencia y la impunidad.

Y, enfáticamente, un modelo de arbitraje electoral agotado e históricamente inviable.

En suma, veo un México apetente y urgido de cambios radicales y me veo a mí mismo como consejero electoral siendo el líder transformacional que los tiempos reclaman.

En su poético decir, Hesse insistía en que cada persona es la síntesis única, singular e irrepetible de sí mismo y los fenómenos del mundo que le rodean. Prefiero pensar que las circunstancias —o el *entorno*, en el argot de la cibernética de segundo orden— son el primer acto creativo a cargo de su observador.

En mi perspectiva, aparece un entorno que incita, y con urgencia, a poner el punto final en la existencia del modelo de arbitraje electoral practicado los últimos 30 años, cuyo rasgo distintivo es la simbiosis en el espacio institucional del árbitro y sus arbitrados, los partidos políticos.

Suponer que la partidización del árbitro entraña un desvío susceptible de corrección entraña un craso error. Por genealogía, su diseño presupone la presencia de las representaciones partidistas en los órganos de dirección —los consejos electorales— y en los órganos de vigilancia del Registro Federal de Electores.

Los rendimientos positivos que dicho modelo ofreció durante la etapa de transición, la década de los noventa, no es óbice para soslayar su componente partidista; y tampoco debe serlo para reconocer que los rendimientos del modelo partidista se tornaron negativos en la era de las alternancias democráticas.

El punto de inflexión del modelo partidista, nada extraordinariamente, tuvo lugar a propósito del relevo accidentado del Consejo General en 2004, que concluyó con el reparto de los cargos entre las dos principales fuerzas políticas en exclusión de la tercera. Salvo diferencias de matiz, los relevos acaecidos en los últimos 15 años han tenido lugar bajo el arreglo consensual del reparto por cuotas entre tres fuerzas políticas.

Por más inopinado que parezca, lo cierto es que la politización de la integración del Consejo Electoral ofreció a los partidos el remedio ideal para lidiar con la incertidumbre de la competencia y tomar distancia de las presiones ciudadanas.

¿Y la autonomía? Quizás su lugar esté en la letra muerta de la ley. La autonomía funcional es incompatible con la integración politizada del máximo órgano de dirección del Instituto.

No se requiere especial agudeza ni preparación académica para percibir las huellas de una conducción y una operación electorales sujetas a los intereses político-partidistas. Los ejercicios demoscópicos especializados dan cuenta de la tendencia de precarización de la reputación del árbitro electoral y su incapacidad para revertirla.

Los tiempos para acceder a una democracia de calidad y un Estado de Derecho pleno nos alcanzaron. El momento para dar el salto es hoy. La necesidad imperativa del cambio y las condiciones para hacerlo están dadas. De muy poco o nada le sirve a los partidos políticos de oposición rendir pleitesía a las prácticas de reparto por cuotas, por

más que sea factura suya. De muy poco o nada le sirve a la fuerza mayoritaria usar sus recursos para sujetar al árbitro electoral.

Las aspiraciones legítimas de los partidos de oposición a resurgir en un escenario de democracia plural y competitiva y de la fuerza en el gobierno a acreditar el cambio verdadero encuentran su espacio de confluencia en la construcción de una autoridad electoral con amplitud de miras.

La oportunidad es única e inmejorable.

**Aspiro a ser consejero electoral para impulsar la conversión del INE en el árbitro electoral confiable, legítimo e imparcial a la que aspiramos y nos merecemos.**

**Aspiro a ser consejero electoral para colocar al INE a la altura de su investidura de máximo órgano del Estado para el ejercicio de la función electoral y de sus tareas históricas de contribuir a la forja de un Estado de Derecho pleno, pujante y vigoroso.**

Fundo esta aspiración en mi entender de la democracia como norma de los regímenes políticos en nuestra sociedad-mundo y como conquista evolutiva con capacidades sin igual para expandir los cauces de las libertades políticas y para motivar y condicionar la gestación de decisiones colectivas soportadas en el consenso o el respaldo mayoritario de los ciudadanos.

Frente al desafío civilizatorio de la exacerbación del individualismo intimista, signo típico de las jóvenes generaciones *millennial* y posteriores, no hay mejor respuesta que una democracia de calidad apta y sensible para la expresión y tratamiento de los temas emergentes.

Sin cauces institucionales para la libre politización de los asuntos públicos no hay lugar a la existencia de canales especializados en la construcción de soluciones técnicas. En conclusión, la gobernabilidad del sistema político, o es democrática o no es.

El espíritu del Legislador de la reforma de 1989-1990 entendió claramente la cuestión, al pronunciarse sobre el carácter estatal del organismo y la función electoral, con miras a **tecnificar la solución al más político de los problemas: la asignación de los cargos de representación popular.**

Reducir la función electoral a los simples actos de admisión, cómputo y conversión de los sufragios en escaños muestra un flaco entender de la tensión compleja entre la democracia y el Estado de Derecho.

El valor político de un representante electo está en función directa de la creencia y la confianza públicas en la imparcialidad procedimental del árbitro. La historia electoral reciente muestra la inutilidad de una constancia de mayoría y validez emitida por una autoridad electoral de dudosa reputación.

La paradoja inversa se actualiza con los diputados en función de designación de los consejeros electorales. La pregunta relevante es, ¿quién ha de dar el primer paso, el diputado para desentenderse de sus legítimas filias políticas o el aspirante a consejero para ofrecer la espalda a quienes deciden sobre su aspiración?

Votar por un aspirante que mira los intereses del Estado por encima de los intereses de los competidores, sin duda, exige nobleza. Y nobleza obliga, en el entendido de que un consejero electoral ha asumirse como dignatario estatal, **me comprometo a hacer propio el deber de ingratitud.**

Nada más lejano a mi intención, para decirlo coloquialmente, que “escupir hacia arriba” o insultar la inteligencia de los diputados. Sucede, eso sí, que entiendo como estructuralmente excluyentes en una situación espacio-temporal determinada el rol de las partes y el rol del Estado.

De este modo, en la disyuntiva de ser un consejero electoral a modo para cualquiera de las partes involucradas o no serlo, no tengo la menor duda de que prefiero lo segundo.

Compenso mi deber de ingratitud con el compromiso frente a todos los partidos políticos a ser el más férreo promotor de la imparcialidad y el adversario más fiero frente a cualquier iniciativa que pretenda sesgar las tareas arbitrales con miras a dar ventajas indebidas a sus competidores.

Deseo ser tan claro y contundente como me sea posible en esta delicada cuestión.

Tengo en alta estima la política y la labor de quienes la practican profesionalmente; y, por ende, me distancio de cualquier postura que pretenda satanizarla.

Encuentro falaces los reclamos de neutralidad o asepsia política. A un dignatario estatal le es exigible un obrar recto e imparcial, incluso máxima prudencia y disciplina

para no usar su cargo para hacer proselitismo de sus propias preferencias, pero sería rayano en lo ridículo exigirle indiferencia moral frente a los problemas de este mundo.

Jamás he tenido militancia partidista. No por menosprecio a los partidos, sino en razón de las diferencias que aprecio entre sus ofertas y mis demandas de representación. Una buena parte de mi vida profesional ha discurrido en las arenas políticas. He tenido la fortuna de cultivar relaciones e incluso lazos de amistad con personas de diferentes filiaciones. Mi *curriculum vitae* ofrece pistas suficientes sobre el particular.

**Mi plan de trabajo se sintetiza en un propósito sustantivo: la conversión del INE en un árbitro imparcial, creíble y legítimo.**

Se basa en el diagnóstico radical de que no lo es. No escapa a mi entender que éste supone un giro radical; y, por ende, tensiones y conflictos al por mayor, pero también enormes posibilidades de construcción de afinidades y consensos. Los frentes por atender son múltiples. No espero agotar la lista, pero procedo a señalar algunas de las líneas de acción que considero imprescindibles.

**Una visión de cambio institucional compartida, clara e inspiradora.**

Las reglas de experiencia del cambio organizacional apuntan de modo consensual a impulsar estrategias centradas en la persona, mucho más que en las reglas. Ello trae a primer plano las tareas de inspirar, convencer e involucrar a los implementadores del cambio: los funcionarios y el personal. Sin visión de cambio, no puede haber cambio.

Una cultura organizacional que privilegia las prácticas verticales, el gobierno de las conductas y los esquemas de comando/control luce como lo más desafiante e inapropiado para el fin perseguido. No es una buena señal el que la misión, con un fraseo plano, esté en el segundo plano del portal web del Instituto, dentro de la sección de cultura institucional. En tal contexto, el Consejo General se erige como el espacio para promover construcción de dicha visión.

**Una gestión arbitral integralmente orientada a la construcción de confianza.**

Un órgano público sin confianza social está condenado a la inoperancia. Un agente sobre el que pesa la desconfianza está impedido de solicitarla expresamente, so riesgo de producir el efecto contrario. La salida a esta paradoja es una política transversal de construcción de confianza, íntimamente ligada a las operaciones técnico-ejecutivas, con especial énfasis en las de mayor riesgo y complejidad: fiscalización, gestión de los



tiempos oficiales, aplicación de sanciones, atracción de casos locales y coordinación de los institutos locales, principalmente. Los pilares de dicha política son tres: eficacia operativa y técnica ejemplar; gobernanza extensiva e intensiva —acompañamiento social y experto, transparencia y rendición de cuentas—; y comunicación sustentable, asentada en una narrativa sencilla, cálida y atractiva.

El buen juez por su casa empieza. Los consejeros electorales han de ser los primeros en sujetarse a dicha política, no sólo porque requieren construir su autoridad moral, sino porque los principales azotes a la reputación institucional apuntan a las zonas de su intervención directa.

#### **Desmontaje de las prácticas de colonización partidista del Instituto.**

El ideal de ciudadanización es la pálida sombra detrás de la partidización del entorno organizacional. Existen, cierto, instrucciones constitucionales sobre la presencia de las representaciones partidarias en los órganos directivos y de vigilancia, que están para acatarse. También es cierto que en el ejercicio de sus facultades regulatorias los Consejeros Electorales han hecho extensiva la presencia partidista en las comisiones y, por extensión, en la operación de los órganos técnico-ejecutivos. Tal arreglo, en extremo apto para hacerse del consenso partidista, produce dos inconvenientes: primero, ralentiza y eleva los costos operación; y segundo, coloca a los partidos como usuarios privilegiados de los servicios de arbitraje electoral. En tales condiciones, es improbable la ciudadanización y la austeridad.

Tan importante como lo anterior es no perder de vista que la integración por cuotas del Consejo General tiene consecuencias extensivas en la politización de las prácticas de selección y permanencia de los altos directivos del Instituto y, por extensión, de los funcionarios de carrera y el personal en su conjunto. Huelga precisar el efecto corrosivo asociado al divorcio con el mérito

#### **Un clima institucional que incentive la dignidad personal y laboral**

La afortunada expresión anglosajona "*Ethics pays*" resume el punto: tanto por elemental congruencia con los derechos humanos de sus funcionarios y personal como por la conveniencia de la productividad, el Instituto, que es la casa de la democracia, está obligado a ser ejemplar en todos los rubros relevantes: equidad de género, inclusión

laboral, combate a las violencias, compatibilidad trabajo-familia, ergonomía y accesibilidad, principalmente.

### **Vitalización del sistema del servicio profesional electoral nacional**

Nunca como en los tiempos de cambio aplica de mejor manera la máxima de que lo más valioso con lo que cuenta una organización para superar sus desafíos son sus personas. En tal contexto, cobra su justa dimensión la máxima de un servicio civil de carrera: atraer y retener a los mejores talentos, en el tiempo, la forma y la cantidad necesarios.

El INE, cierto, cuenta con un modelo de servicio civil que contempla un paquete integral de procedimientos e instrumentos que regulan el acceso, la formación y el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la promoción e incentivos, el retiro, y las sanciones administrativas. Tan cierto como ello es que se asoman por doquier los síntomas del vaciamiento de su espíritu —la *ritualización* de las rutinas, diría el sociólogo Robert. K. Merton—, la obsolescencia relativa de algunos de sus procesos básicos —capacitación, evaluación del desempeño, promoción e incentivos—, y la insuficiencia de otros, por ejemplo, los medios alternativos para la solución de los conflictos.

En las nuevas condiciones, así, la vitalización del modelo del servicio civil de carrera del Instituto sienta las oportunidades de movilización al cambio presupuestas en el giro institucional de 180 grados por emprender.

### **Diálogo con los poderes públicos**

La radicalidad de muchos de los cambios que requiere el Instituto presuponen reformas a la Constitución y las leyes secundarias. A la distancia de 30 años de existencia, es tiempo de evaluar con seriedad si el diseño organizacional desconcentrado —órganos centrales que subordinan a los órganos locales que, a su vez, subordinan a los órganos distritales—, con sus inherentes condiciones de rigidez y verticalidad, es la mejor apuesta para construir y procesar una agenda arbitral de suyo heterogénea y compleja a lo largo y ancho del territorio nacional.

Más allá de los rendimientos que dicho diseño organizacional ha ofrecido históricamente, conviene una valoración detenida a su potencial de impacto coactivo e inhibitorio de la autonomía individual. Frente al adagio popular de que no puede darse lo

que no se tiene, se yergue el viso disciplinario y poco democrático del modelo organizacional vigente, a menudo señalado por los propios funcionarios.

Casi desde cualquier ángulo que se le mire, el ideal del funcionario electoral profesional para los tiempos por venir estaría distante del ideal implícito actual de disciplina ciega al superior normativo u organizacional.

Excede a las facultades del consejero electoral decidir sobre los cambios en esta y otras materias relevantes, como la integración de las juntas locales ejecutivas y las juntas distritales ejecutivas. Precisamente por ello, se requiere un canal de interlocución con los legisladores para colocar en su agenda las reformas que la autoridad arbitral requiere.

Diputadas y diputados federales

Distinguidas/os integrantes del Comité Técnico de Evaluación

Finalizo la presente con la reiteración de mi aspiración de ser consejero electoral.

Tengo los conocimientos suficientes para entender e incidir en los tiempos y las dinámicas de la sociedad-mundo y, de modo particular, de las brechas en la democracia por zanjar y el tipo de árbitro electoral por construir.

Me adscribo a una identidad ético-moral y profesional que me compromete como agente del cambio democrático, con justicia, y que antepongo a mis capacidades profesionales.

Me defino como una persona en plenitud moral, cognitiva e intelectual, que pregona la generatividad como desafío y oportunidad.

Y, en definitiva, aspiro a ser consejero electoral porque encuentro en ello una oportunidad inmejorable de congruencia con la misión de vida en la cual me reconozco: ser un agente de cambio éticamente comprometido y científico-técnicamente solvente en la forja y fortalecimiento de una comunidad de convivencia estatal de personas libres, justas y felices.

En especial, pero muy sentidamente, como padre de un ser maravilloso impedido de la capacidad de habla, me inspira la forja de una democracia con la suficiente calidad y sensibilidad como para dar voz a quienes no la tienen y ofrecerles condiciones para una vida plena y digna de ser vivida.