

# La tragicomedia de la paridad

Sobre la composición plural y equilibrada de órganos representativos

Gabriel Doménech Pascual

Profesor de Derecho Administrativo  
Universitat de València

### *Abstract\**

*A fin de garantizar la composición plural y equilibrada de ciertos órganos colegiados, ora públicos ora privados, nuestro Derecho dispone a veces que el poder de designar a todos o a varios de sus miembros se distribuya entre diversos sujetos. En no pocas ocasiones, sin embargo, este procedimiento de selección arroja resultados paradójicos: dichos órganos terminan mostrando una composición sorprendentemente homogénea, desequilibrada y poco o nada representativa de la correspondiente población, por ejemplo, por lo que respecta al sexo. El presente artículo trata de explicar por qué con cierta frecuencia se llega a semejante situación, así como de señalar algunos remedios adecuados para prevenir en alguna medida que ésta se produzca.*

*In order to ensure that certain collegiate bodies, either public or private, show a plural and balanced composition, legal systems usually give the power to appoint all or several of their members to different subjects. On many occasions, however, such an appointment procedure yields pretty paradoxical results: these organs end up showing a surprisingly homogeneous and unbalanced composition, which is far from being representative of the population at issue, for example, as regards sex. This article tries to explain the causes of that phenomenon, and suggests some remedies to prevent it from occurring.*

*Title:* The tragicomedy of plural and balanced presence in representative bodies.

*Palabras clave:* organización; principio de igualdad; representación; composición equilibrada.

*Keywords:* equality; administrative organization; representation; balanced presence in representative bodies.

---

\* Una versión de este trabajo fue presentada en sendos seminarios organizados, respectivamente, por el Grupo de Investigación en Derecho Patrimonial de la Universitat Pompeu Fabra y por el área de Derecho administrativo de la Universitat de València. Agradezco a los participantes en ambas reuniones las críticas que me formularon. Los errores subsistentes son de mi exclusiva responsabilidad.

## *Sumario*

1. Introducción
2. Los principios de composición plural y equilibrada en el Derecho español
  - 2.1. Composición plural
  - 2.2. Composición equilibrada, proporcional o paritaria
    - a. Por razón de sexo
    - b. Por razones políticas
    - c. Por razones territoriales
3. El valor del pluralismo y la proporcionalidad en la composición de los órganos colegiados. Valor individual y valor social
4. Las causas del problema
5. Posibles remedios
  - 5.1. Elección secuencial
  - 5.2. Transparencia y negociación
  - 5.3. Impuestos pigouvianos
  - 5.4. Desfragmentación del poder de designación
6. Conclusiones
7. Bibliografía

## 1. Introducción

El título de este trabajo es una paráfrasis del que Garrett Hardin puso a su celeberrimo artículo «The tragedy of the commons», publicado en *Science* hace ahora cincuenta años. En él se ilustraba el problema del «acceso abierto» con la situación creada cuando unos mismos pastos comunes pueden ser aprovechados por cualquiera. A los que por allí llevan el ganado, como seres racionales que tratan de maximizar sus ganancias, les interesa aumentar ilimitadamente el tamaño de su rebaño, porque cada uno de ellos obtiene el entero beneficio derivado de la cría y la venta de un nuevo animal, mientras que sólo soporta una parte de los costes resultantes, pues los que implica el progresivo agotamiento de los pastos producido por el continuo incremento de la cabaña se comparten entre todos los pastores. El resultado es ciertamente trágico. La ruina es el destino final hacia el que se precipitan todos ellos, movidos paradójicamente por su propio interés individual.

La paráfrasis obedece a que la realización de los principios de pluralismo y paridad en la composición de órganos colegiados representativos, tanto en el ámbito público como en el privado, plantea a veces un problema que guarda un cierto aire de familia, siquiera lejano, con el que acaba de exponerse, aunque aquí el componente trágico no reviste tanta gravedad, entre otras razones, porque resulta atemperado por algún que otro elemento cómico.

La diversidad –de intereses, sexo, ideología, profesión, creencias religiosas, conocimientos, procedencia territorial, etc.– de las personas que integran los órganos a través de los cuales actúan determinados grupos sociales se considera normalmente algo positivo, que debe asegurarse en la medida de lo posible. Y algo parecido ocurre con la llamada composición equilibrada, paritaria o proporcional. Se estima valioso y deseable que en esos órganos exista un número suficiente de miembros que reúnan ciertas características, representativas de un sector más o menos amplio de una determinada población.

Para garantizar esa composición plural y paritaria, muchas veces se confiere a diversos sujetos o grupos de personas, diferentes entre sí, el poder de seleccionar a uno o a varios de los miembros de tales órganos. Frecuentemente, sin embargo, este procedimiento de selección arroja resultados paradójicos: dichos órganos terminan mostrando una composición sorprendentemente homogénea y desequilibrada, no paritaria. Las personas seleccionadas para integrarlos son extraordinariamente similares entre sí, al menos en muchas de sus características relevantes, y poco o nada representativas de sectores importantes de la correspondiente población. Tan es así que, en no pocas ocasiones, la situación resultante es contraria no sólo a los intereses públicos, sino también a las preferencias de los sujetos que han llevado a cabo la elección. Estos se encuentran *ex post* en una situación pareto-ineficiente, en la que hay soluciones alternativas que mejorarían el bienestar de uno, de varios o incluso de todos ellos sin perjudicar el de nadie. Sirvan tres ejemplos ilustrativos.

De acuerdo con la [Ley 10/1994, de 19 de diciembre, del Consell Jurídic Consultiu de la Comunitat Valenciana](#), tres de los miembros electivos de este órgano consultivo han de ser

designados por *Les Corts*; y los tres restantes, por el *Consell de la Generalitat* (el equivalente del Consejo de Ministros estatal). Hace un tiempo, sin embargo, los grupos parlamentarios llegaron a un acuerdo amistoso para repartirse la designación de los seis miembros. Justo un día antes de que, en ejecución de este acuerdo, *Les Corts* nombraran formalmente a las tres personas elegidas, respectivamente, por los grupos del Partido Popular, Podemos y Ciudadanos, alguien reparó en un pequeño problema: todas ellas eran varones. Este hecho hacía el nombramiento jurídica y políticamente inadmisibles. Lo primero, porque no se respetaba el requisito de la paridad entre sexos impuesto por el reglamento de *Les Corts* para las propuestas de estos y otros nombramientos<sup>1</sup>. Lo segundo, porque la falta de paridad no era aceptable para ninguno de los partidos políticos implicados, máxime cuando estaba previsto que la correspondiente votación parlamentaria tuviera lugar, para más ironía, un 8 de marzo, ¡día de la mujer! El ridículo hubiera sido monumental. Suspendida la votación, se produjo una situación de bloqueo institucional que se prolongó durante varios meses, pues los tres grupos parlamentarios se mostraban muy reticentes a cambiar los candidatos inicialmente propuestos.

El segundo ejemplo es el de la Comisión de expertos sobre escenarios de transición energética, creada por el [Acuerdo del Consejo de Ministros de 7 de julio de 2017](#). En él se establecía que la Comisión estaría formada por «catorce miembros: cuatro designados por el Gobierno, uno por cada grupo parlamentario y tres por los agentes sociales (UGT, CC OO y CEOE)». Efectuadas las designaciones, no había una sola mujer en la Comisión; todos los expertos eran varones; los catorce<sup>2</sup>. Nótese que si aquéllas se hubiesen realizado aleatoriamente, a través de un procedimiento que asegurara a las mujeres en su conjunto la misma probabilidad de ser nombradas que a los hombres –por ejemplo, lanzando una moneda al aire y eligiendo a una mujer en caso de salir cara y a un varón en caso de cruz– la probabilidad de nombrar catorce personas de sexo masculino hubiera sido de 0,00006. El hecho suscitó, como fácilmente puede comprenderse, cierta polémica. Llama enormemente la atención la circunstancia de que incluso uno de los grupos parlamentarios responsables de la designación de los miembros de la Comisión criticara duramente la ausencia de mujeres en ella. En el documento elaborado a estos efectos, el grupo «Unidos Podemos-En Comú Podem-En Marea» consideraba injustificable que la Comisión estuviera formada solo por hombres, pues así «ni [representaba] la realidad social ni la del propio sector energético». Y trataba de excusar su propia responsabilidad al respecto aduciendo que cada grupo propuso un representante masculino «desconociendo las propuestas del resto de grupos, así como las de los sindicatos... y la de la CEOE».

El tercero es el de la Comisión de Expertos para la revisión del modelo de financiación autonómica, creada por el [Acuerdo del Consejo de Ministros de 10 de febrero de 2017](#). En éste se

---

<sup>1</sup> El art. 178.1 del Reglamento dispone que «cada grupo parlamentario podrá proponer un número máximo de candidatos o candidatas que corresponda a los puestos a cubrir. Las propuestas deberán garantizar una composición paritaria de mujeres y hombres».

<sup>2</sup> Véase la [Orden ETU/708/2017, de 26 de julio, por la que se designan vocales de la Comisión de expertos sobre escenarios de transición energética, creada por Acuerdo del Consejo de Ministros de 7 de julio de 2017 \(BOE núm. 180, 29.7.2017\)](#).

establecía que la Comisión estaría compuesta por «profesionales independientes de reconocido prestigio, propuestos... por las propias Comunidades Autónomas, Ciudades con Estatuto de Autonomía (Ceuta y Melilla) y el Estado». La propuesta del Estado respetaba escrupulosamente el principio de paridad por razón de género: dos vocales eran mujeres; otros dos vocales y el presidente, hombres. En cambio, las propuestas autonómicas, una vez agregadas, no podían ser más contrarias a dicho principio: todos los elegidos sin excepción eran varones; los dieciséis. Si estas propuestas se hubieran formulado aleatoriamente, conforme al procedimiento descrito en el párrafo anterior, la probabilidad de elegir a dieciséis hombres hubiese sido de 0,000015. O sea, una probabilidad superior a la de ganar, jugando sólo a dos números, el «premio gordo» de la lotería nacional.

El objeto principal del presente artículo es tratar de explicar por qué con cierta frecuencia se llega a la paradójica y cuestionable situación a la que acaba de hacerse referencia, así como señalar algunos posibles mecanismos adecuados para prevenir que ésta se produzca. Pero antes de abordar estos dos puntos conviene describir brevemente el contenido y el valor que en nuestro sistema jurídico tienen los principios de pluralidad y proporcionalidad en la composición de órganos colegiados, a fin de que podamos hacernos una idea de la relevancia del problema.

## ***2. Los principios de composición plural y equilibrada en el Derecho español***

### **2.1. Composición plural**

Este principio exige la presencia en determinados órganos colegiados –ora públicos ora privados– de personas diversas, que presenten cualidades diferentes y, normalmente, representativas de los distintos sectores de la población cuyos intereses ha de tratar de atender el correspondiente órgano.

Esas cualidades pueden ser de distinta índole. Pueden tener que ver con la adscripción política, la clase social, la actividad profesional, la procedencia territorial, el sexo, la religión, la edad, etc. Veamos tres ejemplos.

La redacción original del artículo 20.3 de la [Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local \(BOE núm. 80, 3.4.1985\)](#), establecía que «todos los grupos políticos integrantes de la [correspondiente] Corporación [municipal] [tendrían] derecho a participar, mediante la presencia de Concejales pertenecientes a los mismos, en los órganos complementarios del Ayuntamiento que [tuviesen] por función el estudio, informe o consulta de los asuntos que [hubiesen] de ser sometidos a la decisión del Pleno»<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> En su redacción actual, el art. 20.1.c) [LRBRL](#) va un paso más allá, al garantizar no sólo la composición políticamente plural de este órgano, sino también su composición políticamente equilibrada: «todos los grupos políticos integrantes de la corporación tendrán derecho a participar en dichos órganos, mediante la presencia de concejales pertenecientes a los mismos en proporción al número de Concejales que tengan en el Pleno».

De la Comisión Asesora de Libertad Religiosa, integrada en el Ministerio de Justicia, forman parte doce «representantes de las Iglesias, Confesiones y Comunidades religiosas o Federaciones de las mismas, entre las que, en todo caso, estarán las que tengan notorio arraigo en España, propuestos por las respectivas confesiones religiosas»<sup>4</sup>.

Hay muchos órganos administrativos consultivos de la Administración General del Estado que integran, entre sus miembros, un representante de cada una de las Comunidades Autónomas, así como representantes de los empresarios, trabajadores, profesionales, consumidores y otros ciudadanos potencialmente interesados en las materias sobre las que el correspondiente órgano presta asesoramiento<sup>5</sup>.

Una manera típica de asegurar la referida representatividad es otorgar a distintos sujetos u organizaciones el poder de nombrar, respectivamente, a uno o a varios miembros del órgano colegiado de que se trate. Ese es el caso, precisamente, de los tres ejemplos mencionados en los párrafos anteriores.

En el Derecho público español, los órganos administrativos colegiados así configurados, «en que participen organizaciones representativas de intereses sociales», «miembros que se designen por las especiales condiciones de experiencia o conocimientos que concurren en ellos, en atención a la naturaleza de las funciones asignadas a tales órganos», «así como aquellos compuestos por representaciones de distintas Administraciones Públicas», son tan importantes, en términos cuantitativos y cualitativos, como para que el legislador estatal haya establecido varios preceptos básicos a fin de regular su composición y funcionamiento<sup>6</sup>.

## 2.2. Composición equilibrada, proporcional o paritaria

El principio de presencia o composición equilibrada –o paritaria o proporcional– exige que el tamaño relativo de cada uno de los grupos de personas integradas en el órgano en cuestión que presentan ciertas características específicas guarde cierta proporción, a fin de que en el órgano queden adecuadamente representados determinados sectores de la población a cuyos intereses el mismo debería servir. Este principio guarda una estrecha relación con el de pluralidad, pero no se confunde con él. La composición plural viene a ser un presupuesto, una condición necesaria pero no suficiente, de la proporcional. Esta última, por consiguiente, es más difícil de lograr que aquélla.

---

<sup>4</sup> Véase el art. 8 de la [Ley Orgánica 7/1980, de 5 de julio, de Libertad Religiosa](#) (BOE núm. 177, 24.7.1980), y el art. 8.b) del [Real Decreto 932/2013, de 29 de noviembre, por el que se regula la Comisión Asesora de Libertad Religiosa](#).

<sup>5</sup> Véase, por ejemplo, el art. 6 del [Real Decreto 1383/2009, de 28 de agosto, por el que se determina la composición, estructura orgánica y funcionamiento del Consejo Nacional del Agua](#) (BOE núm. 209, 29 de agosto de 2009), así como el art. 16 del [Real Decreto 235/2013, de 5 de abril](#) (BOE núm. 89, 13.4.2013), por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios, donde se regula la composición de la Comisión asesora para la certificación de eficiencia energética de edificios.

<sup>6</sup> Véanse los arts. 15.2, 17.2.II, 19.3.IV, 21.3 y 152.3.II de la [Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público](#) (BOE núm. 236, 2.10.2015).

En la legislación española encontramos numerosas manifestaciones de este principio. Las características definitorias de los sectores de la población que deben estar suficientemente representados en la composición de ciertos órganos pueden ser de diversa índole. En la práctica, las más relevantes tienen que ver con el sexo, las preferencias políticas y la procedencia territorial.

a. Por razón de sexo

La [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres \(BOE núm. 71, 23.3.2007\)](#) (en adelante, LOIE) consagró explícitamente en nuestro ordenamiento jurídico el llamado «principio de presencia o composición equilibrada», con el que «se trata de asegurar una representación suficientemente significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad» (ap. III del Preámbulo). La Ley define esa composición equilibrada como «la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento» (disp. adicional 1ª). Y, para lograrla, ora la impone directamente respecto de determinados órganos, ora establece mecanismos tendentes a la consecución del referido objetivo. Un ejemplo de lo primero sería lo dispuesto en el art. 53 LOIE.

«Todos los tribunales y órganos de selección del personal de la Administración General del Estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella responderán al principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres, salvo por razones fundadas y objetivas, debidamente motivadas.

Asimismo, la representación de la Administración General del Estado y de los organismos públicos vinculados o dependientes de ella en las comisiones de valoración de méritos para la provisión de puestos de trabajo se ajustará al principio de composición equilibrada de ambos sexos».

El art. 54 LOIE proporciona un ejemplo de lo segundo:

«La Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella designarán a sus representantes en órganos colegiados, comités de personas expertas o comités consultivos, nacionales o internacionales, de acuerdo con el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres, salvo por razones fundadas y objetivas, debidamente motivadas.

Asimismo, la Administración General del Estado y los organismos públicos vinculados o dependientes de ella observarán el principio de presencia equilibrada en los nombramientos que le corresponda efectuar en los consejos de administración de las empresas en cuyo capital participe».

Interesa señalar que este principio se proyecta también sobre algunos órganos colegiados de



naturaleza privada, como los consejos de administración de ciertas sociedades mercantiles<sup>7</sup>. El art. 75 [LOIE](#), por ejemplo, establece que:

«Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley».

En sentido similar, la [Ley de Sociedades de Capital](#) establece en sus artículos 529 *bis*.2 y 540.4.c.6º (introducidos por la [Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, BOE núm. 293, 14.12.2014](#)), respectivamente, que:

«El consejo de administración [de las sociedades cotizadas] deberá velar por que los procedimientos de selección de sus miembros favorezcan la diversidad de género, de experiencias y de conocimientos y no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras».

Y que el informe anual de gobierno corporativo de estas sociedades debe contener:

«Información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, así como las medidas que, en su caso, hubiere convenido en este sentido la comisión de nombramientos».

#### b. Por razones políticas

La exigencia de composición equilibrada por razón de las preferencias políticas de los electores viene a tener un contenido equivalente al del llamado principio de «representación proporcional» o de «sufragio igual», que informa la elección de los miembros de los órganos más importantes de nuestro sistema político: el parlamento europeo, el estatal, los autonómicos, y los Plenos de los Ayuntamientos<sup>8</sup>. Con él se pretende que la composición de esos órganos refleje fielmente las diferentes preferencias políticas existentes en el cuerpo electoral; que la fracción de los miembros del órgano que sostienen una determinada opción política sea proporcional a la fracción de la población que los ha elegido mediante sufragio.

---

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, MÁRQUEZ LOBILLO (2009); PÉREZ TROYA (2013); LEIÑENA MENDIZÁBAL (2016). Sobre la efectiva presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas españolas y algunas variables con las que dicha presencia está correlacionada, vid. el estudio empírico de MATEOS DE CABO, GIMENO y ESCOT (2010).

<sup>8</sup> Véase el art. 14 del [Tratado de la Unión Europea](#), y los arts. 68.3, 69.5, 140 y 152.1 de la vigente [Constitución española](#).

c. Por razones territoriales

La elección de los órganos parlamentarios mencionados en el párrafo anterior se inspira también en el principio de «representación territorial». No sólo se quiere que en su composición aparezcan reflejadas todas las opciones políticas existentes en el cuerpo electoral, sino también que aparezcan suficientemente representadas las preferencias y los intereses de los electores procedentes de todos los Estados miembros de la Unión Europea, o de todas las provincias que integran el territorio estatal o autonómico.

Como es notorio, los principios de representación territorial y proporcional se encuentran en una relación de tensión entre sí. La fragmentación del cuerpo electoral en circunscripciones tiende a garantizar el primero de ellos, a costa del segundo. Cuanto mayor es esa fragmentación, cuanto más reducidas son las circunscripciones, menos diverso y plural en términos ideológicos puede ser el resultado de la elección que se lleva a cabo en cada una de ellas y en el conjunto de todas.

### ***3. El valor del pluralismo y la proporcionalidad en la composición de los órganos colegiados. Valor individual y valor social***

El valor, la utilidad, que pueda tener la composición plural y equilibrada de un órgano colegiado depende de varios factores y, muy especialmente, de la naturaleza del órgano y de las funciones que se le hayan asignado<sup>9</sup>. No obstante, en términos generales, cabe afirmar que dicha configuración puede reportar, cuando menos, los siguientes cuatro beneficios.

En primer lugar, la composición plural y equilibrada puede incrementar la probabilidad de que el órgano considerado adopte o contribuya a adoptar *decisiones acertadas*<sup>10</sup>, que resuelven de la mejor manera posible los problemas planteados, por varias razones. La primera es que tanto la diversidad como la paridad permiten que el órgano en cuestión obtenga más *información* y de

---

<sup>9</sup> En general, sobre las ventajas de la diversidad de los grupos sociales a los efectos de la resolución de problemas y formulación de predicciones, vid. PAGE (2007). Sobre las ventajas de la diversidad de los órganos directivos de las empresas, vid. MILLIKEN y MARTINS (1996); MATEOS DE CABO, GIMENO y ESCOT (2010, pp. 136 y ss.); RHODE y PACKEL (2014). En relación con los jurados, vid. FORDE-MAZRUI (1999, pp. 361 y ss.); CARBONE y PLAUT (2014); BELL y LYNCH (2016). En relación con los Tribunales, vid. JOHNSON y FUENTES-ROHWER (2004, pp. 24 y ss.); MILLIGAN (2006); SALAZAR BENÍTEZ (2018). Sobre la relevancia que factores como la raza y el sexo de los jurados tienen sobre el sentido de sus decisiones, vid. los estudios empíricos de SOMMERS (2007 y 2008); ANWAR, BAYER y HJALMARSSON (2012); BRADBURY y WILLIAMS (2013); STEVENSON, LYTLE, BAUMHOLSER y MCCRACKEN (2017). Sobre los posibles efectos positivos de la diversidad de los órganos directivos de las empresas, vid., entre otros muchos, los estudios empíricos de CARTER, SIMKINS y SIMPSON (2003); ERHARDT, WERBEL y SHRADER (2003); FRANCOEUR, LABELLE y SINCLAIR-DESGAGNÉ (2008); RHODE y PACKEL (2014).

<sup>10</sup> Obviamente, la composición plural y paritaria de los órganos colegiados no constituye la única garantía de acierto. También juegan un importante papel a estos efectos las reglas de procedimiento, por ejemplo, las que obligan a dar audiencia a los potenciales afectados o a realizar un trámite de información pública antes de tomar determinadas decisiones. Véanse, a título ilustrativo, los arts. 82 y 83 de la [Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas](#) (BOE núm. 236, 2.10.2015).

mayor calidad; acrecientan y enriquecen los datos que servirán de base para actuar. La segunda es que tanto la pluralidad como la proporcionalidad tienden también a *mejorar los procesos deliberativos* y decisionales<sup>11</sup>: propician, por ejemplo, que se contrasten diversas opiniones y se entable un diálogo crítico entre personas que mantienen posiciones contrapuestas; previenen la polarización, la adopción de decisiones sesgadas hacia los extremos<sup>12</sup>; amplían las perspectivas o maneras de ver los problemas considerados, las interpretaciones, explicaciones y predicciones que a partir de la información disponible puedan formularse, así como las estrategias utilizadas para solucionar esos problemas. La tercera razón es que ambos rasgos, especialmente la proporcionalidad, posibilitan que en tales decisiones y en las deliberaciones que las preceden se tengan en cuenta adecuadamente las *preferencias* y los intereses de las personas a las que deberían servir de manera óptima los correspondientes órganos. Es probable que una persona se muestre más empática y dispuesta a defender los intereses del grupo social al que pertenece que los de otros grupos. Finalmente, las normas que establecen requisitos de pluralidad y, sobre todo, de representación proporcional pueden ayudar a *combatir sesgos* en la selección de los candidatos que cuentan con mayores méritos y capacidad para desempeñar las funciones de que se trate.

En segundo lugar, el hecho de que una decisión que afecta a un grupo diverso de personas sea adoptada o preparada por un órgano que refleja esa diversidad de manera equilibrada contribuye, *ceteris paribus*, a *legitimar* esa decisión, es decir, a que la misma resulte más fácilmente aceptable por parte de aquéllas.

En tercer lugar, es posible que algunas personas muestren una *preferencia intrínseca* por el hecho de que al menos determinados órganos -v. gr. los que adoptan decisiones que les afectan- muestren una cierta pluralidad y representatividad. Probablemente ésta constituya una de las causas del efecto legitimador mencionado anteriormente.

En cuarto lugar, la pluralidad y la paridad, existentes *de facto* o *de iure*, pueden producir un benéfico efecto *simbólico*, *informativo* o *educativo*, que propicie que ciertos individuos lleven a cabo conductas socialmente beneficiosas. Por ejemplo, el hecho de que en determinados órganos se integren paritariamente personas pertenecientes a distintos grupos puede contribuir a que una parte creciente de la comunidad considere, justamente, que todas ellas son igualmente capaces de desarrollar ciertas actividades, en contra de algunos prejuicios. Se ha dicho, en esta línea, que la presencia mínima de las mujeres en los órganos de representación política sirve para «rescatarlas simbólicamente de su invisibilización histórica», «lanza el mensaje al conjunto de la ciudadanía de que la política no es un ámbito reservado a hombres» y expande «para las mujeres y para las niñas el imaginario de lo posible en tanto que mujeres»<sup>13</sup>. En sentido similar, la presencia de mujeres en el consejo de administración de una empresa puede servir para atraer trabajadoras talentosas a la misma e incentivar el esfuerzo de sus empleadas, si éstas perciben que su capacidad y su rendimiento están correlacionados positivamente con la probabilidad de

---

<sup>11</sup> En sentido similar, en relación con la paridad electoral por razón de género, RODRÍGUEZ RUIZ y RUBIO MARÍN (2007, p. 139).

<sup>12</sup> Vid. SUNSTEIN (2009, esp. pp. 145 y ss.).

<sup>13</sup> RODRÍGUEZ RUIZ y RUBIO MARÍN (2007, pp. 139 y 152).

promocionar hasta los puestos más elevados de la organización empresarial.

Debe notarse, en cualquier caso, que la utilidad individual que para una o algunas personas tenga la composición plural y proporcional de un órgano colegiado no tiene por qué coincidir –y, de hecho, lo más probable es que no coincida perfectamente– con la utilidad que dicha composición tiene para la entera comunidad. Es posible, por poner un ejemplo, que no todos los jerarcas que designan a sus representantes en la Comisión Asesora de Libertad Religiosa prefieran que este órgano cuente con una composición equilibrada por razón del sexo. Tal vez les resulte indiferente o incluso valoren negativamente una composición tal. Pero ello no quita que el conjunto de la sociedad y, muy especialmente, las mujeres integradas en determinadas comunidades religiosas puedan estimar valioso y preferible que exista dicho equilibrio, a fin de que ciertos intereses y puntos de vista sean debidamente considerados.

La referida discordancia entre el interés particular y el general puede llegar a justificar que se limite la libertad de ciertas personas para organizarse y elegir a sus representantes en determinados ámbitos. Sirvan como ejemplo las llamadas «listas electorales paritarias», dirigidas a garantizar la composición equilibrada por razón de sexo de los más importantes órganos representativos de nuestro sistema político. El artículo 44 *bis* de la [Ley Orgánica 5/1985, de 19 de junio, del Régimen Electoral General](#), introducido por la [LOIE](#), dispone que las candidaturas que se presenten en los correspondientes procesos electorales «deberán tener una composición equilibrada de mujeres y hombres, de forma que en el conjunto de la lista los candidatos de cada uno de los sexos supongan como mínimo el cuarenta por ciento...» (ap. 1); «también se mantendrá la proporción mínima del cuarenta por ciento en cada tramo de cinco puestos...» (ap. 2).

Es obvio, en mi opinión, que esta medida afecta negativamente a diversos derechos fundamentales. Cuando menos: dificulta que algunas personas ejerzan su derecho al sufragio pasivo; reduce las opciones que los electores tienen de ejercer su derecho al sufragio activo; y, sobre todo, restringe la libertad de los partidos políticos y otras agrupaciones análogas para configurar sus candidaturas electorales. Sin embargo, no es descabellado considerar que constituye una limitación proporcionada para «mejorar la calidad de [la representación política] y con ella de nuestra propia democracia» (en palabras del preámbulo de la [LOIE](#)). Así vino a entenderlo el Tribunal Constitucional en su [Sentencia 12/2008, de 29 de enero](#), por la que se desestimó una cuestión y un recurso de inconstitucionalidad formulados contra la citada disposición legal<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Puede verse un comentario de la misma en BIGLINO CAMPOS (2008). Sobre las cuotas en las listas electorales, con carácter general, véase ÁLVAREZ RODRÍGUEZ (2012).

#### 4. Las causas del problema

Varios factores contribuyen a engendrar la tragicomedia a cuyo análisis se dedica el presente trabajo. El primero es que, por lo general, *existen varias dimensiones relevantes de la pluralidad y del equilibrio*. A fin de garantizar el óptimo rendimiento de un órgano puede ser importante que sus miembros difieran entre sí en varios aspectos y que reflejen proporcionalmente algunos de ellos: adscripción política, edad, sexo, pertenencia a una confesión religiosa, formación académica, experiencia profesional, procedencia territorial, edad, etc.

El segundo factor es que, muchas veces, para garantizar la composición plural y paritaria de esos órganos *se distribuye el poder de elegir a sus miembros entre varios grupos o sujetos que tienden a ser diferentes entre sí sólo o principalmente en una única dimensión*. La norma jurídica que reparte de este modo dicho poder persigue, obviamente, que el órgano resultante sea diverso y representativo no sólo pero sí fundamentalmente en esa dimensión. Así ocurre, por ejemplo, cuando *de iure* o *de facto* se distribuye entre diversos grupos parlamentarios el poder de nombrar a cada uno de los miembros de un determinado órgano administrativo. Es claro que este reparto tenderá a garantizar que la composición de tal órgano sea ideológicamente plural, pero no tiene por qué asegurar que también lo sea en otras características relevantes, como el sexo, la edad, la raza, la formación académica o la experiencia profesional, por ejemplo. Y algo parecido podrá ocurrir si el poder se distribuye entre diferentes entes territoriales -v. gr. Comunidades autónomas-. La composición resultante reflejará de manera equilibrada diferentes intereses geopolíticos; será desde luego plural y paritaria en el plano territorial. Probablemente lo será también en el ideológico, en la medida en que esas entidades suelen estar gobernadas por partidos políticos de diferente ideología. Pero no tiene por qué serlo igualmente en otros aspectos. Es más, como seguidamente vamos a ver, el fraccionamiento del poder de elección propicia que no lo sea.

Adviértase que con este reparto del poder de designación se ha tratado, tradicionalmente, de asegurar la diversidad-representatividad de determinados órganos colegiados en una determinada dimensión. El problema es que ahora, cada vez con más frecuencia, se pretende que dichos órganos cuenten además con un cierto grado de pluralidad-representatividad en otras dimensiones, pero no se han revisado adecuadamente los mecanismos de designación para lograr este objetivo.

El tercer factor es, precisamente, que el poder de elección está relativamente fragmentado: *cada sujeto o grupo elector designa un número reducido de miembros del órgano*, lo que dificulta que en cada designación se refleje la diversidad eventualmente existente en cada grupo elector y, a la postre, en la población. Cuanto más reducido sea ese número, cuanto más fragmentado se encuentre el poder de selección, más grave será el problema. Si, por ejemplo, cada grupo parlamentario elige sólo a un miembro, no podrá haber la más mínima diversidad en su designación.

Nótese que un problema parecido puede surgir cuando el poder de designación queda en cierta medida fragmentado no porque se reparte entre diversos individuos, sino porque el mismo

sujeto lo ejerce en diferentes momentos, no simultáneamente. Es razonable pensar, y la experiencia así lo sugiere, que cuanto más reducido es el número de personas que se designan cada vez, más parecidas entre sí serán las que integran el grupo resultante y, por lo tanto, menos diverso será éste<sup>15</sup>. Es probable que ello obedezca a que, por las razones que sean, los sujetos electores tienden a efectuar sus designaciones en cada ocasión con arreglo a los mismos criterios, sin tener en cuenta ni dejarse influenciar lo suficiente por las elecciones que hicieron en el pasado ni las que probablemente harán en el futuro.

El cuarto factor es que *las preferencias de cada elector pueden estar correlacionadas en una o varias dimensiones relevantes*. Imaginemos, por ejemplo, que el Ministerio de Educación crea una Comisión asesora en materia de estudios jurídicos integrada por catorce miembros, cada uno de los cuales habrá de ser propuesto por cada una de las comunidades de profesores que integran las catorce áreas de conocimiento jurídico catalogadas oficialmente en el sistema universitario español. Supongamos que todas estas comunidades, como en el fondo se parecen mucho entre sí, deciden utilizar el mismo criterio para designar a sus respectivos representantes en la Comisión: el de la mayor antigüedad académica. Así las cosas, es muy probable que la Comisión acabe estando formada por catorce varones de avanzada edad, cuyos intereses, preferencias, experiencias vitales, formación y puntos de vista sean muy similares entre sí. La composición resultante será plural en una única dimensión –la de la especialización en distintas áreas de conocimiento– pero extremadamente homogénea en los restantes aspectos y poco representativa del profesorado de nuestras Facultades de Derecho. Pongamos otro ejemplo, esta vez real. Ya sabemos que doce vocales de la Comisión Asesora de Libertad Religiosa son designados a propuesta de ciertas confesiones religiosas, en calidad de representantes de las mismas. Pues bien, en la medida en que resulta previsible, en primer lugar, que cada una de las comunidades religiosas implicadas escoja para representarlas a una persona bien posicionada en su seno y, en segundo lugar, que los escalones superiores de la organización de estas comunidades han sido tradicionalmente ocupados casi siempre por hombres, es de esperar que la abrumadora mayoría de aquellos vocales esté integrada por hombres. De hecho, cuando se escriben estas líneas, diez de esos doce miembros lo son<sup>16</sup>.

Otro factor importante es que, frecuentemente, *los electores efectúan sus designaciones sin haber podido observar antes cuáles han sido las realizadas por los restantes electores y sin conocer cuáles son sus preferencias al respecto*. En términos de la teoría de juegos, las designaciones constituyen un juego simultáneo, no secuencial. Es más, a veces, los electores ni siquiera conocen las preferencias que otros electores tienen en relación con las características de los posibles candidatos. Por ejemplo, un grupo parlamentario puede no saber si otros grupos prefieren nombrar hombres o mujeres, personas jóvenes o maduras, cuál es la utilidad que las diferentes estrategias pueden reportar al

---

<sup>15</sup> Véase en este sentido la breve, pero sumamente perspicaz, pieza periodística de SUTHERLAND (2015), cuyo título no puede ser más expresivo: «*Want more diversity? Hire groups, not individuals. Otherwise you end up with the same boring bastards every time*».

<sup>16</sup> La composición de esta Comisión puede verse en <http://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Portal/es/areas-tematicas/libertad-religiosa/comision-asesora-libertad/miembros>.

resto de los electores, etc. A lo sumo pueden hacer simplemente una estimación probabilística al respecto, más o menos fundada. Se trata, pues, de un juego de información imperfecta e incompleta<sup>17</sup>.

La circunstancia de que las designaciones se realicen de manera simultánea, no secuencial, y de que los electores tengan información incompleta acerca de las preferencias del resto de «jugadores» puede tener efectos devastadores sobre la diversidad, como muy bien ilustran los casos, antes mencionados, de las Comisiones de expertos sobre financiación autonómica y sobre escenarios de transición energética. En tales situaciones, el hecho de que los electores muestren una ligera preferencia por un mismo tipo de personas puede provocar que el correspondiente órgano acabe teniendo una composición excesivamente homogénea, hasta el punto de todos ellos desearían que el resultado hubiera sido distinto, más heterogéneo.

Imaginemos que dos grupos parlamentarios, a los que designaremos respectivamente con las letras A y B, han de elegir, simultáneamente, a sendos vocales de cierta comisión. Supongamos que ambos se encuentran exactamente en la misma situación. Cada uno de ellos: 1) puede elegir a un sólo vocal; 2) desconoce por completo, antes de hacer su elección, las preferencias, las alternativas barajadas y las designaciones efectuadas por el otro grupo, por lo que ha de asumir que la probabilidad de que éste escoja a una persona del tipo H es la misma que la de que prefiera a una persona del tipo M: 0,5; 3) ha de optar entre personas de ambos tipos; 4) imaginemos, por ejemplo, que ha de escoger entre un experimentado varón de unos 60 años (tipo H) y una prometedor mujer de aproximadamente 30 años (tipo M), ambos de su “cuerda” ideológica; 5) prefiere *ceteris paribus* escoger a un individuo del tipo H; 6) pero también que la comisión sea paritaria; y 7) la diferencia de utilidad entre elegir a un H en lugar de un M, diferencia que designamos con la letra  $x$ , es inferior a la diferencia de utilidad que experimenta si la composición de la comisión es paritaria o no lo es, que designamos con la letra  $z$ ; 8) pongamos, por ejemplo, que obtiene un beneficio de 31 unidades (que designamos con la letra  $a$ ) si designa a su candidato favorito –el varón– y la composición resultante es equilibrada; que el coste de elegir a la mujer ( $x$ ) es de 1 unidad, y que el coste político de que no se respete el principio de paridad ( $z$ ) equivale a 20. Supongamos, además, que el bienestar del resto de la sociedad se incrementa en 100 unidades si la comisión tiene una composición paritaria; y en cero, en caso contrario. En las figuras 1 y 2 se representan las estrategias –o decisiones– que cada elector puede adoptar y la utilidad asociada *ex post* a cada una de ellas. La primera figura refleja el caso general; la segunda ilustra un caso particular. En negro se representan las estrategias y su utilidad para el grupo A; en gris, las del grupo B.

---

<sup>17</sup> En la jerga de la teoría de juegos, se dice que la información es perfecta cuando los jugadores conocen todo lo que ha ocurrido en el juego hasta el momento; y completa, cuando todos los jugadores conocen todas las circunstancias que definen el juego, incluyendo las preferencias y las creencias de los restantes jugadores. Véase, por ejemplo, BINMORE (2007, p. 431).

		B	
		H	M
A	H	(a-z,a-z)	(a,a-x)
	M	(a-x,a)	(a-x-z,a-x-z)

Figura 1

		B	
		H	M
A	H	(11,11)	(31,30)
	M	(30,31)	(10,10)

Figura 2

Nótese que, en estas circunstancias y *ex ante*, para cada uno de ellos, la utilidad esperada de escoger a un H es

$$U(H) = a * 0,5 + (a - z) * 0,5 = a - \frac{z}{2}$$

En el caso puesto a modo de ejemplo:

$$U(H) = 31 * 0,5 + (31 - 20) * 0,5 = 21$$

Mientras que la utilidad espera de designar a un M es igual a

$$U(M) = (a - x) * 0,5 + (a - x - z) * 0,5 = a - x - \frac{z}{2}$$

En el ejemplo:

$$U(M) = (31 - 1) * 0,5 + (31 - 1 - 20) * 0,5 = 20$$

Dado que, obviamente,  $U(H) > U(M)$ , ambos grupos parlamentarios escogerán a un H y obtendrán 11 unidades de utilidad. El resultado es desazonador para todos. Hay dos soluciones - HM y MH- que hubiesen incrementado sustancialmente la utilidad de cada uno de los grupos electores -en el citado ejemplo, en 19 unidades para el grupo que hubiese escogido M y en 20 para el que hubiese elegido H- y que, por lo tanto, ambos preferirían. Y también el resto de la sociedad saldrá mal parado, por cuanto no podrá beneficiarse de la composición diversa y equilibrada que hubiese supuesto cualquiera de las dos referidas soluciones, HM y MH.

Al mismo indeseable resultado se llegará con independencia del número de sujetos que tengan que optar entre H y M para designar a un vocal, siempre que se den las condiciones 1), 2), 3), 5), 6) y 7) arriba descritas. En efecto, en cualquier caso, tanto si optan por una solución como si lo hacen por la otra, la probabilidad de que la composición de la comisión termine siendo no paritaria es, *ex ante*, exactamente la misma. Así las cosas, elegir a un H les reporta, *ceteris paribus*, una mayor utilidad esperada que escoger a un M, tanto si las cosas salen bien y hay paridad como si finalmente ocurre lo contrario. Escoger H es para ambos una estrategia «estrictamente dominante». En consecuencia, lo previsible es que todos se decanten por elegir a un H, lo que generará una situación nefasta para todos ellos y también para el resto de la sociedad.



Finalmente, debe señalarse que *las designaciones plurales y paritarias pueden generar externalidades positivas*, lo cual, aunque suene paradójico, puede dar lugar a situaciones que merezcan una valoración negativa. Un individuo engendra una de estas externalidades cuando incrementa el bienestar de otras personas sin que pueda obtener un precio a cambio. La utilidad marginal que para aquél se deriva de su actuación es inferior a la utilidad marginal que ésta implica para la sociedad. Al no ser recompensado por todos los beneficios sociales que produce, dicho sujeto tenderá a mantener su volumen de actividad por debajo del nivel socialmente óptimo.

Como ya se ha señalado anteriormente, es muy razonable pensar que la composición plural y equilibrada de ciertos órganos colegiados resulta beneficiosa para la comunidad, especialmente cuando se trata de órganos de naturaleza pública, que toman –o contribuyen a preparar– decisiones que afectan a los intereses generales. Y es perfectamente posible que no todos los sujetos que eligen a los miembros de esos órganos internalicen totalmente los beneficios sociales derivados del referido resultado. Es más, cabe incluso que tales sujetos valoren negativamente la diversidad y la paridad y que, por ello, sean hostiles o reticentes a las mismas. En cualquier caso, es de esperar que en ocasiones carezcan de los incentivos suficientes para lograr la composición plural y proporcional que convendría al interés público.

## **5. Posibles remedios**

Antes de analizar cada uno de los mecanismos que cabría utilizar para combatir el referido problema, conviene hacer cuatro observaciones generales al respecto. La primera es que ninguno de los remedios aquí considerados permite, por sí solo, resolver plenamente y en cualesquiera circunstancias el problema planteado. Su eficacia es relativa, limitada. La segunda es que tales remedios no se excluyen mutuamente. Más bien al contrario, muchas veces conviene combinarlos al objeto de salvar en la medida de lo posible los obstáculos que impiden configurar de manera plural y equilibrada determinados órganos colegiados. En tercer lugar, debe notarse que nada es gratis. Cualquier remedio entraña algún tipo de coste, cuya magnitud habrá que tener muy en cuenta a la hora de precisar cuál es, en cada caso, la mejor alternativa para realizar los principios de pluralidad y paridad, y hasta qué punto conviene tratar de satisfacerlos. Finalmente, debe señalarse que la enumeración que sigue no es ni pretende ser exhaustiva, sino meramente ilustrativa.

### **5.1. Elección secuencial**

En ocasiones, el problema que estamos considerando podría resolverse, en cierta medida, si las designaciones, en lugar de hacerse simultáneamente, tuvieran lugar de manera secuencial o sucesiva, y los sujetos que han de elegir después de que lo hayan hecho otros puedan observar cuáles han sido las elecciones de éstos. Volvamos al ejemplo que hemos puesto en el anterior epígrafe y supongamos ahora que las designaciones se efectúan secuencialmente. El grupo que interviene en primer lugar, A, escogerá, obviamente, H, dado que para él, *ex ante*, la utilidad esperada de esta alternativa y la de la contraria son exactamente las mismas que en el caso

anterior, donde  $U(H) > U(M)$ . La diferencia es que ahora el otro grupo, B, puede observar esta primera elección. Y, a la vista de ella, puede apreciar que la utilidad que le reportaría seleccionar a otro H es de 11, mientras que la de escoger a un M es de 30, por lo que, obviamente, se decantará por esta segunda opción. Como consecuencia de esta decisión, el grupo A acabará obteniendo un beneficio de 31 y no de 11. El resultado final es notablemente más ventajoso para ambos y, en general, para la sociedad que el del caso expuesto en el epígrafe anterior. Todos ganan con el cambio; nadie pierde.

Veamos otro ejemplo, pero ahora real. En la Comisión Asesora de Libertad Religiosa hay tres tipos de vocales: los elegidos por su reconocida competencia en materia de libertad religiosa y los representantes de la Administración, ambos designados por ésta, y los representantes de las confesiones religiosas con notorio arraigo en España, que proponen las mismas. La Administración estatal, al designar los vocales de los dos primeros grupos, ha de ajustarse al principio de composición equilibrada por razón de sexo, de acuerdo con el artículo 54 LOIE. Y, de hecho, así ocurre, salvo error nuestro; el principio se respeta en la composición de ambos grupos, aisladamente considerados. El problema es que las confesiones religiosas no están obligadas por dicho principio y, *de facto*, sus designaciones no son paritarias: en el momento en el que se escriben estas líneas, sólo dos de los doce representantes de las confesiones son mujeres. Pues bien, si se estima positivo y se quiere que exista un equilibrio de ambos sexos en la composición global de la Comisión, no sólo en dos de sus «estamentos», cabría recurrir a una suerte de procedimiento secuencial. Una vez propuestos los doce vocales representantes de las confesiones religiosas, la Administración estatal designaría a los restantes, compensando el desequilibrio eventualmente resultante de las anteriores propuestas con un número mayor de mujeres –o, en su caso, hombres– a fin de lograr la paridad global. Cabe sostener que este procedimiento se ajustaría en mayor medida al espíritu del artículo 54 LOIE que la práctica que actualmente se observa.

Debe subrayarse, con todo, que la elección secuencial no resuelve siempre los problemas aquí considerados. Su utilidad a este respecto es limitada. Dicho remedio resulta ineficaz, por ejemplo, si las personas que van eligiendo después que otras no muestran una preferencia por la pluralidad y la proporcionalidad lo suficientemente fuerte. Volvamos al ejemplo de los grupos parlamentarios, pero imaginemos ahora que al segundo de ellos, B, le resulta indiferente el hecho de que exista o no paridad. En tal caso, elegirá al candidato H y la composición resultante será desequilibrada. Repárese en que, si este grupo parlamentario eligiera en primer lugar, el resultado sería bien diferente: se llegaría a una combinación paritaria. B elegiría igualmente a H, pero el otro grupo, a continuación, optaría por M. Puede apreciarse que ésta es la solución que maximiza el bienestar social.

Este ejemplo permite apreciar que el orden en el que los diferentes electores van designando a sus candidatos puede tener una importancia crítica a los efectos de que el órgano colegiado en cuestión acabe teniendo o no una composición equilibrada. Ello obedece a que la elección secuencial mitiga el problema de la información imperfecta e incompleta, pero solo parcialmente. Este mecanismo permite a algunos electores observar las designaciones hechas antes por otros

electores, pero no les da a éstos la posibilidad de conocer las elecciones que aquéllos van a efectuar posteriormente.

Conviene señalar, asimismo, que la elección secuencial encierra costes que normalmente no implica la simultánea y que pueden desaconsejar su utilización. Uno de los más relevantes es el tiempo, pero no es el único. Piénsese en los que se derivan de la necesidad de determinar el orden por el que se efectuarán las designaciones, de asegurar que se respeta dicho orden, etc. Todos esos costes serán seguramente más elevados cuanto mayor sea el número de electores. De ahí, por ejemplo, que no parezca muy aconsejable que las elecciones generales se celebren secuencialmente.

## 5.2. Transparencia y negociación

El problema puede resolverse en determinadas circunstancias si se establecen mecanismos que permitan a cada elector conocer las preferencias de los restantes electores y, además, todos ellos tienen la posibilidad de negociar las designaciones que han de efectuar. De hecho, y como ya hemos señalado, la elección secuencial no es otra cosa que un procedimiento tendente a incrementar la transparencia, la información de que disponen los electores, si bien no garantiza plenamente su perfección y completitud, pues los sujetos que eligen primero no tienen, en principio, la posibilidad de conocer las elecciones que se van a efectuar con posterioridad.

Cabría, por ejemplo, obligar a los electores a presentar, simultánea o secuencialmente, sendas propuestas provisionales, que se convertirían en definitivas a menos que, dentro de un determinado periodo de tiempo, suficiente para llevar a cabo las correspondientes negociaciones, todos ellos acordasen otras designaciones. También cabría la solución inversa: dar a los electores un tiempo para negociar las designaciones, bajo la «amenaza» de que éstas se hiciesen por otro procedimiento –v. gr. mediante elección simultánea o secuencial, siguiendo en este segundo caso un orden determinado aleatoriamente– para el caso de que aquéllos no llegasen a un acuerdo.

Con tales mecanismos se puede lograr una composición equilibrada en algunos casos en los que la mera elección secuencial sería ineficaz a este respecto. Situémonos en el escenario del epígrafe anterior, donde el elector A muestra una ligera preferencia por designar a un candidato H y una fuerte preferencia por la composición paritaria, mientras que el elector B prefiere igualmente la opción H, pero muestra una indiferencia absoluta por la paridad. Si la designación tiene lugar secuencialmente y A elige antes que B, ya conocemos el resultado: la comisión no tendrá una composición paritaria; sus dos miembros serán del tipo H.

En cambio, si se arbitra algún procedimiento que permita a los candidatos revelar en cierta medida sus preferencias y negociar las designaciones, seguramente se llegará a un acuerdo explícito o tácito por el que: A elige un M; B elige a un H, y la comisión, por consiguiente, muestra una composición equilibrada. Nótese que esta última situación es claramente más eficiente que la anterior: B no pierde, y tanto A como el resto de la sociedad salen ganando. Uno podría preguntarse qué interés puede tener B en celebrar un acuerdo tal, por cuanto la paridad le resulta indiferente. No obstante, es probable que A estuviera dispuesto a ofrecerle algún tipo de

favor a cambio, en cuyo caso el acuerdo sería ventajoso para ambos y, por lo tanto, es previsible que se acabara cerrando. Es más, también podría suceder que B escogiera a un candidato M y A a uno H, siempre que A compensara adecuadamente a B por el «sacrificio».

Conviene poner de relieve, no obstante, que tampoco este remedio constituye siempre una panacea, pues presenta cuando menos dos problemas. El primero es el de los costes de gestión que conlleva, que pueden ser demasiado elevados. El intercambio de información y las negociaciones que han de desarrollar los electores para llegar a un acuerdo requieren una cantidad mayor o menor de tiempo y esfuerzo, lo que puede impedir que éstas tengan éxito o incluso que se inicien. En segundo lugar, dichas negociaciones pueden resultar infructuosas como consecuencia de que los implicados carecen de los incentivos adecuados para convenir la solución que maximiza el bienestar social. Tal puede ocurrir si los electores muestran una preferencia relativamente fuerte por un determinado tipo de personas y una más débil por la paridad. Pongamos, por ejemplo, que la diferencia de utilidad que tanto A como B obtienen al escoger H o M –que designamos con la letra  $x$ – es, *ceteris paribus*, superior a la que les reporta lograr la paridad entre ambos tipos –que designamos con la letra  $z$ –. En las siguientes dos figuras se representa esta situación y se ilustra con un caso particular.

		B			
		H	M		
A	H	$(a-z, a-z)$	$(a, a-x)$		
	M	$(a-x, a)$	$(a-x-z, a-x-z)$		

Figura 3

		B			
		H	M		
A	H	(28,28)	(31,21)		
	M	(21,31)	(18,18)		

Figura 4

Así las cosas, y siempre que los costes de negociación sean lo suficientemente bajos, los electores acordarán la combinación que maximice el tamaño total de la «tarta» que entre ellos se pueden repartir. La utilidad agregada que obtienen con la mejor de las soluciones homogéneas es de  $2(a - z)$ , mientras que la lograda con cualquiera de las heterogéneas es de  $2a - x$ . Resulta fácil ver, pues, que los electores se decantarán por la homogeneidad cuando  $x > 2z$ , es decir, cuando el coste que para uno de ellos suponga renunciar a su tipo de candidato preferido H exceda del coste acumulado que para ambos implica la falta de paridad. Eso es precisamente lo que ocurre en el caso considerado a modo de ejemplo. En efecto, la combinación homogénea (HH) reporta una utilidad de  $2(31 - 3) = 56$ , superior a la de cualquiera de las heterogéneas (HM y MH), que es sólo de  $31 + 31 - 10 = 52$ . La composición resultante, por lo tanto, será HH. Nótese que en este escenario ninguno de los electores tendrá los incentivos necesarios para cambiar a otra solución. Ninguno de ellos estará dispuesto a hacer el sacrificio de elegir a un M a fin de que el órgano en cuestión tenga una composición equilibrada, en la medida en que los beneficios que obtendría al «moverse» hacia esta alternativa ( $z = 3$ ) son inferiores a los costes que la misma le

acarrearía ( $x = 10$ ). Ni tampoco a compensar al otro por sacrificarse de tal manera, toda vez que el valor de compensación necesaria a estos efectos ( $x - z = 7$ ) excede de la utilidad que la paridad representaría para quien la pagara ( $z = 3$ ).

El problema estriba en que la homogeneidad puede constituir la solución más conveniente para los electores y, al mismo tiempo, la peor para la sociedad en su conjunto, si los efectos positivos que para terceras personas podría engendrar la composición equilibrada del órgano en cuestión superan los beneficios privados que aquella combinación homogénea reportaría a dichos electores.

### 5.3. Impuestos pigouvianos

Al igual que otras muchas externalidades negativas, la referida en el epígrafe inmediatamente anterior podría corregirse mediante un impuesto pigouviano<sup>18</sup>. En virtud del mismo, los electores que, tras las negociaciones correspondientes, no acordasen una solución equilibrada deberían pagar a la Administración pública competente una cantidad de dinero equivalente a la magnitud de la externalidad que su decisión genera. Un «impuesto de paridad» así configurado podría inducir, en determinadas circunstancias, conductas socialmente eficientes. Si el beneficio agregado que los electores obtienen al acordar una composición no paritaria es superior a la magnitud de los perjuicios que la falta de paridad ocasiona a terceros y, por lo tanto, a la cuantía del impuesto, a los electores les convendrá pagarlo a cambio de establecer aquella solución, que es la que maximiza no sólo su utilidad privada, sino también el bienestar social. Si, por el contrario, aquel beneficio no logra compensar tales perjuicios, los electores preferirán evitar el impuesto y acordar una composición paritaria, que es lo mejor para la comunidad en su conjunto, aunque ciertamente no para ellos.

Tampoco este mecanismo está exento de inconvenientes. El establecimiento y la recaudación de semejante tributo encierran obviamente costes de procedimiento. En segundo lugar, no resulta en absoluto fácil cuantificar la mentada externalidad, lo que puede provocar que el importe del impuesto resulte ora demasiado bajo ora excesivamente elevado, lo que a su vez propiciará que, en algunos casos, los electores acuerden soluciones socialmente indeseables. Finalmente, la eficiencia del impuesto resulta sumamente dudosa cuando se trata de órganos colegiados de naturaleza pública, en la medida en que los electores, por lo común autoridades administrativas, normalmente «disparan con pólvora de rey» o, dicho de otra manera, no internalizan de manera perfecta el coste de los impuestos que se les puedan imponer. Y ello al margen de las considerables dificultades prácticas que entraña hacer pagar tributos a determinadas Administraciones públicas.

### 5.4. Desfragmentación del poder de designación

Nos referimos aquí a la posibilidad de concentrar de una manera u otra el poder de efectuar las designaciones, es decir, de incrementar el número de personas en cuya designación cada uno de

---

<sup>18</sup> Sobre estos impuestos, véase, por ejemplo, MASUR y POSNER (2015).

los electores puede participar bien designándolos directamente, bien proponiéndolos, bien interviniendo de otra manera análoga. Es obvio que de ese modo se eleva la probabilidad de que las designaciones en las que cada elector participa sean más plurales y paritarias.

Supongamos que, en lugar de elegir a un vocal, cada uno de los grupos parlamentarios del ejemplo del epígrafe 4 puede designar a dos. Supongamos, además, que el segundo candidato preferido por ambos electores es del tipo M. El resultado será que la comisión tendrá una composición paritaria por razón de sexo.

La concentración admite muchas modalidades, cada una de las cuales tiene sus ventajas y desventajas. Cabe, por ejemplo, otorgar a una autoridad central el poder de designar a todos o a una gran parte de los miembros del órgano colegiado. El principal inconveniente de esta solución es que, si bien puede resultar útil para incrementar la pluralidad y la representatividad del órgano en determinadas dimensiones -v. gr. respecto del sexo y experiencia profesional de sus miembros-, también puede minar su representatividad en alguna otra dimensión especialmente relevante y, en particular, en aquella que precisamente se quería garantizar distribuyendo el poder de designación entre varios sujetos. Imaginemos que los doce vocales representantes de confesiones religiosas de notorio arraigo integrados en la Comisión Asesora de Libertad Religiosa fueran designados por el Ministro de Justicia. Cabe esperar que en tal caso la composición de este órgano consultivo se ajustase mejor de lo que en la actualidad se ajusta al principio de composición equilibrada por razón de sexo, entre otras razones porque la Ley obliga al Ministro, pero no a las confesiones religiosas, a respetar dicho principio en sus designaciones<sup>19</sup>. Ahora bien, es muy probable que entonces esos doce vocales seleccionados ministerialmente perdieran representatividad «religiosa», y no reflejaran tan adecuadamente como lo hacen ahora los puntos de vista e intereses de las confesiones afectadas. O al menos es muy probable que éstas así lo estimaran.

Incrementar el número de miembros del órgano colegiado que cada elector puede designar también puede favorecer la composición proporcional. En primer lugar, porque permite que eventualmente se obligue a que cada una de las designaciones sean heterogéneas, lo que seguramente redundará en una mayor paridad global del órgano. En segundo lugar, porque, aunque no exista semejante obligación, las designaciones homogéneas pueden tener un coste -v. gr. de «imagen»- para sus autores, lo que incentiva el mismo resultado paritario. En tercer lugar, aunque no concurra ninguna de las dos condiciones anteriores, aquel incremento puede hacer más atractivas las designaciones equilibradas, al elevar la probabilidad de que la composición del órgano acabe siendo paritaria. Este último punto merece una explicación. Volvamos para intentar ofrecerla al ejemplo del epígrafe 4 e introduzcamos en él algunas variaciones. Supongamos ahora que cada grupo ha de elegir a dos miembros y, por lo tanto, tiene al respecto tres posibles estrategias: HH, MM y HM. Dado que cada grupo desconoce las preferencias del otro, ambos asumen que estas tres estrategias tienen idéntica probabilidad de ser adoptadas por el otro grupo: 1/3. La diferencia de utilidad derivada de elegir H en lugar de M sigue siendo  $x$ , mientras que el coste de la falta de paridad del órgano está en función de la gravedad de la misma: equivale a  $z$  si

---

<sup>19</sup> Véase el art. 54 LOIE.

en el órgano hay tres miembros del mismo tipo, y a 2z si hay cuatro. En relación con esto último, conviene subrayar que lo que resulta costoso para cada elector no es el mero hecho de que su designación sea homogénea, sino la eventual falta de paridad del órgano en cuestión. En las figuras 5 y 6 se representan las estrategias que ambos grupos pueden adoptar y la utilidad *ex post* a ellas asociada.

		B		
		HH	MM	HM
A	HH	(2[a-z],2[a-z])	(2a,2[a-x])	(2a-z,2a-z-x)
	MM	(2[a-x],2a)	(2[a-z-x],2[a-z-x])	(2[a-x]-z,2a-z-x)
	HM	(2a-z-x,2a-z)	(2a-z-x,2[a-x]-z)	(2a-x,2a-x)

Figura 5

		B		
		HH	MM	HM
A	HH	(12,12)	(62,60)	(42,41)
	MM	(60,62)	(10,10)	(40,41)
	HM	(41,42)	(41,40)	(61,61)

Figura 6

En tales circunstancias, *ex ante*, la utilidad esperada de cada una de las tres estrategias sería:

$$\begin{aligned}
 U(HH) &= \frac{2(a-z)}{3} + \frac{2a}{3} + \frac{2a-z}{3} = \frac{6a-3z}{3} \\
 U(MM) &= \frac{2(a-x)}{3} + \frac{2(a-z-x)}{3} + \frac{2(a-x)-z}{3} = \frac{6a-3z-6x}{3} \\
 U(HM) &= \frac{2a-z-x}{3} + \frac{2a-z-x}{3} + \frac{2a-x}{3} = \frac{6a-2z-3x}{3}
 \end{aligned}$$

A la vista de todo ello pueden extraerse al menos dos conclusiones. La primera es bastante obvia: la estrategia MM no es racional, pues su utilidad esperada es siempre inferior a la de HH. La segunda es menos evidente y más interesante: la estrategia paritaria (HM) es preferible a la homogénea (HH) en determinadas circunstancias. En efecto,

$$U(HM) > U(HH) \text{ si se cumple la condición } \frac{z}{3} > x$$

Es decir, la estrategia HM resulta más atractiva para ambos electores cuando el beneficio que obtienen al incrementar con ella la probabilidad de un resultado paritario<sup>20</sup> excede del coste que implica elegir a un candidato del tipo M, en cuyo caso el órgano colegiado en cuestión acabará teniendo una composición perfectamente equilibrada: HMHM. Eso es precisamente lo que ocurre en el caso ofrecido a modo de ejemplo, donde  $z = 20$ ,  $x = 1$  y, por lo tanto,  $\frac{20}{3} > 1$ . Puede apreciarse, en efecto, que aquí  $U(HM) = \frac{143}{3} > \frac{116}{3} = U(HH)$ .

<sup>20</sup> Nótese que, *ex ante*, la estrategia HH puede dar lugar a tres resultados, igualmente probables: uno de paridad perfecta (HHMM); otro de paridad imperfecta (HHHM); y un tercero de falta absoluta de paridad (HHHH). La estrategia HM, en cambio, puede engendrar un resultado de paridad perfecta (HMHM) y dos de paridad imperfecta (HMHH y HMMM).

Queda demostrado, pues, que bajo ciertas condiciones puede lograrse la paridad simplemente incrementando el número de miembros que cada elector ha de designar, aun cuando las designaciones se hagan simultáneamente y los electores no soporten coste directo alguno por el mero hecho de que éstas sean homogéneas<sup>21</sup>.

El gran inconveniente de este remedio es que, *ceteris paribus*, supone aumentar el tamaño del órgano en cuestión, lo que obviamente entraña costes: su funcionamiento requerirá que una mayor cantidad de personas inviertan su tiempo y esfuerzo; coordinar a sus miembros resultará más difícil; sus procedimientos de actuación se volverán más lentos y pesados; el poder y el prestigio que cada uno de aquéllos obtiene al formar parte del órgano se diluirán, lo que encarecerá y dificultará su incorporación al mismo, etc. A fin de contener estos costes cabría reducir el número de electores, pero ello redundaría en perjuicio de la pluralidad del órgano en cuestión en la dimensión, especialmente importante, que se pretendía garantizar al repartir el poder de designación entre diversos sujetos.

También podría exigirse a uno o a varios electores que «agruparan» sus elecciones previa negociación a fin de realizar designaciones paritarias. La pega, ya lo hemos visto, es que las negociaciones que aquéllos habrían de llevar a cabo son siempre más o menos costosas, y no tienen por qué llegar necesariamente a buen puerto.

Finalmente, debe mencionarse la posibilidad de que los electores queden obligados a efectuar no designaciones individuales, sino propuestas plurales de candidatos alternativos –duplas, ternas, cuaternas, etc.– de entre los cuales otro sujeto ha de escoger uno o varios a través de un mecanismo, aleatorio, discrecional o de cualquier otro tipo, pero en cualquier caso ajustado a los principios de pluralidad y paridad<sup>22</sup>. Fijémonos de nuevo en el ejemplo mentado en el epígrafe 4. Supongamos ahora que cada grupo parlamentario ha de proponer una dupla de candidatos alternativos, compuesta por un H y un M. Efectuadas las dos propuestas, se determina aleatoriamente cuál de los dos candidatos de la primera dupla es designado. De este sorteo depende también la elección del segundo miembro del órgano, que ha de recaer sobre la persona cuyo tipo es opuesto al del candidato de la primera dupla que ha sido agraciado por la suerte. La composición resultante sería obviamente paritaria.

Este procedimiento tiene la gran ventaja de que permite asegurar la composición plural y equilibrada en más de dos dimensiones relevantes. Para ello «sólo» hace falta que las propuestas formuladas por cada elector incluyan cierto número mínimo de candidatos y que cada una de

---

<sup>21</sup> Si los electores incurrieran en un coste por el solo hecho de efectuar una designación homogénea (HH o MM), incrementar el número de miembros designados por cada elector podría favorecer todavía más la paridad de la composición del correspondiente órgano.

<sup>22</sup> Un ejemplo sería el sistema de las denominadas «listas electorales cremallera», previsto, por ejemplo, en el art. 23.1 *bis* de la [Ley 5/1986, de 23 de diciembre, electoral de Castilla-La Mancha \(DOCM núm. 1, 5.1.1987\)](#), donde se dispone que: «para garantizar el principio de igualdad en la representación política, las candidaturas que presenten los partidos políticos, federaciones, coaliciones o agrupaciones de electores, alternarán hombres y mujeres, ocupando los de un sexo los puestos pares y los del otro los impares...».



ellas se configure de manera plural y proporcional. Pongamos, por ejemplo, que una Comunidad Autónoma crea una comisión asesora en materia universitaria en la que se pretende se integren paritariamente profesores: 1º) procedentes de las cuatro Universidades de la Comunidad; 2º) hombres y mujeres; y 3º) funcionarios y contratados laborales. A estos efectos, cada Universidad propone: a) una profesora funcionaria; b) una profesora contratada; c) un profesor funcionario; y d) otro contratado. Seguidamente, se selecciona mediante sorteo, de entre los dieciséis candidatos propuestos, a cuatro que cumplan, respectivamente, las condiciones a), b), c) y d), y que procedan, respectivamente, de las cuatro Universidades. El resultado sería una composición perfectamente paritaria en tres dimensiones distintas.

Este procedimiento, sin embargo, tampoco está exento de inconvenientes. El más serio es que puede minar la representatividad de los miembros del órgano en la dimensión que se trata de garantizar distribuyendo entre varios sujetos el poder de designación. Puede propiciar que acabe actuando en representación de un grupo una persona que en realidad es muy poco representativa del mismo y que no está bien situada en el *ranking* de las preferencias de los individuos que integran dicho grupo. Imaginemos, en el ejemplo del párrafo anterior, que sólo el 5% del profesorado de uno de los centros universitarios implicados tiene naturaleza laboral, y que el sorteo determina que precisamente un profesor contratado de ese centro acabe formando parte de la comisión en representación del mismo.

Otra desventaja es que se corre el riesgo de que disminuya la calidad de los candidatos dispuestos a integrar el órgano colegiado. La razón es sencilla. Ser candidato único es, *ceteris paribus*, más atractivo que formar parte de un grupo de candidatos elegibles. De un lado, porque la probabilidad de obtener el «premio» de la designación es obviamente mayor en el primer caso. De otro, porque pertenecer al referido grupo implica normalmente costes -v. gr., los reputacionales o emocionales asociados a «perder» frente a otros competidores, o los que se derivan del mero hecho de verse sometido a un procedimiento de selección- que no existen cuando se utiliza el sistema de candidaturas únicas. Las personas poseedoras de una capacidad y unos méritos relativamente elevados sólo se postularán para formar parte de ciertos órganos colegiados si la utilidad esperada de esta decisión es lo suficientemente alta, lo que es más fácil que ocurra con el método de candidatos únicos que con el de candidatos alternativos.

## 6. Conclusiones

Nuestro ordenamiento jurídico impone que determinados órganos colegiados, públicos o incluso privados, tengan una composición plural y/o proporcionada. Pluralidad significa aquí que en dichos órganos deben estar integradas personas que difieran entre sí por razón de ciertas características. Proporcionalidad, que los tamaños relativos de los grupos de personas integradas en el órgano en cuestión que presentan tales características guarden una cierta proporción entre sí, a fin de que en éste queden suficientemente representados determinados sectores de la población.

Semejante composición puede reportar diversos beneficios. Cabe pensar que la pluralidad y la proporcionalidad: (i) permiten a los órganos considerados obtener más información y mejorar sus procedimientos deliberativos, lo que tiende a garantizar el acierto de las decisiones que toman o ayudan a tomar; (ii) contribuyen a legitimar estas decisiones; (iii) satisfacen las preferencias intrínsecas por la diversidad y la paridad que algunas personas muestran; y (iv) pueden producir un efecto simbólico o informativo que propicie que ciertos individuos lleven a cabo conductas socialmente beneficiosas.

Para garantizar dicha composición, muchas veces se confiere a diversos sujetos el poder de seleccionar a uno o a varios de los miembros de tales órganos. Frecuentemente, sin embargo, este mecanismo de selección propicia que dichos órganos terminen mostrando una composición extraordinariamente homogénea.

Este fenómeno se produce normalmente por una conjunción de causas. La primera es que, por lo general, existen varias dimensiones relevantes de la pluralidad y la proporcionalidad. A fin de garantizar el óptimo rendimiento de un órgano puede ser importante y, en su caso, jurídicamente exigible que sus miembros difieran entre sí en varios aspectos y que reflejen de manera equilibrada algunos de ellos.

La segunda es que para garantizar la composición plural y paritaria de esos órganos se distribuye el poder de elegir a sus miembros entre diversos sujetos que tienden a ser diferentes entre sí sólo o principalmente en una única dimensión y, por lo tanto, cuyas preferencias pueden estar correlacionadas en las restantes dimensiones.

La tercera es que el poder de designación de estos sujetos está más o menos fragmentado –es decir, cada uno de ellos sólo designa en cada ocasión a un número reducido de miembros– lo que dificulta que cada una de las designaciones pueda ser plural.

La cuarta es que, frecuentemente, los electores efectúan sus designaciones sin haber podido observar antes cuáles han sido las realizadas por los restantes electores y sin conocer cuáles son sus preferencias al respecto. La información de que disponen al respecto es imperfecta e incompleta.

Finalmente, la composición plural y equilibrada de ciertos órganos colegiados engendra externalidades positivas, lo que puede provocar que los sujetos encargados de las designaciones no posean los incentivos apropiados para lograr dicho objetivo.

Cabría utilizar, aislada o conjuntamente, varios remedios para tratar de prevenir el resultado expuesto. En ocasiones, el problema podría solucionarse incrementando la transparencia de las designaciones. A veces, bastará a estos efectos que éstas se produzcan de manera secuencial, de modo que (algunos) electores tengan la posibilidad de observar las designaciones hechas previamente por otros. En determinados casos, podría ser necesario o conveniente establecer mecanismos que aseguraran una mayor transparencia y, además, que dieran a los electores la

posibilidad efectiva de negociar las designaciones. También podría imponerse a los electores que no acuerden una composición paritaria un impuesto pigouviano de cuantía equivalente a los perjuicios ocasionados a terceras personas por la falta de paridad. Y, en fin, también cabría desfragmentar de alguna manera el poder de designación, concentrándolo en un número más reducido de electores, incrementando el número de los miembros que cada uno de ellos puede elegir, u obligándolos a formular propuestas plurales –v. gr. ternas– de candidatos alternativos.

Debe señalarse, no obstante, que la eficacia de todos esos remedios es limitada, y que su utilización entraña costes, que deben tenerse muy en cuenta a la hora de precisar cuál es la mejor alternativa para realizar los principios de pluralidad y paridad.

## 7. Bibliografía

Ignacio ÁLVAREZ RODRÍGUEZ (2012), *Democracia equilibrada versus Democracia representativa*, Congreso de los Diputados, Madrid.

Shamena ANWAR, Patrick BAYER y Randi HJALMARSSON (2012), «The Impact of Jury Race in Criminal Trials», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 127, núm. 2, pp. 1017-1055.

Jeannine BELL y Mona LYNCH (2016), «Cross-Sectional Challenges: Gender, Race, and Six-Person Juries», *Seton Hall Law Review*, vol. 46, pp. 419-469.

José María BIEDMA FERRER (2017), «La mujer directiva. La presencia de la mujer en los consejos de administración de las compañías del IBEX 35», *Dossiers Feministes*, núm. 22, pp. 13-27.

Paloma BIGLINO CAMPOS (2008), «Variaciones sobre las listas de composición equilibrada (Comentario a la STC 12/2008)», *Revista Española de Derecho Constitucional*, núm. 83, pp. 277-299.

Ken BINMORE (2007), *Playing for Real. A Text of Game Theory*, Oxford University Press, Oxford.

Mark D. BRADBURY y Marian R. WILLIAMS (2013), «Diversity and Citizen Participation. The Effect of Race on Juror Decision Making», *Administration & Society*, vol. 45, núm. 5, pp. 563-582.

Chirstina S. CARBONE y Victoria C. PLAUT (2014), «Diversity and the Civil Jury», *William & Mary Law Review*, vol. 55, pp. 837-884.

David A. CARTER, Betty J. SIMKINS y W. Gary SIMPSON (2003), «Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value», *Financial Review*, vol. 38, núm. 1, pp. 33-53.

Niclas L. ERHARDT, James D. WERBEL y Charles B. SHRADER (2003), «Board of Director Diversity and Firm Financial Performance», *Corporate Governance*, vol. 11, núm. 2, pp. 102-111.

Claude FRANCOEUR, Réal LABELLE y Bernard SINCLAIR-DESGAGNÉ (2008), «Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management», *Journal of Business Ethics*, vol. 81, núm. 1, pp. 83-95.

Kim FORDE-MAZRUI (1999), «Jural Districting: Selecting Impartial Juries Trough Community Representation», *Vanderbilt Law Review*, vol. 52, pp. 353-404.

Garrett HARDIN (1968), «The Tragedy of the Commons», *Science*, vol. 162, núm. 3859, pp. 1243-1248.

Kevin JOHNSON y Luis FUENTES-ROHWER (2004), «A Principled Approach to the Quest for Racial Diversity on the Judiciary», *Michigan Journal of Race and Law*, vol. 10, pp. 5-53.

Helen KANG, Mandy CHENG y Sidney J. GRAY, (2007), «Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards», *Corporate Governance*, vol. 15, núm. 2, pp. 194-207.

Patricia MÁRQUEZ LOBILLO (2009), «Consideraciones acerca de la incorporación de la mujer a los consejos de administración tras la Ley Orgánica de Igualdad», *Revista de Derecho de Sociedades*, núm. 32, pp. 279-292.

Jonathan S. MASUR y Eric POSNER (2015), «Toward a Pigouvian State», *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 164, pp. 93-147.

Ruth MATEOS DE CABO, Ricardo GIMENO y Lorenzo ESCOT (2010), «Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas», *Revista de Economía Aplicada*, núm. 53, pp. 131-162.

Joy MILLIGAN (2006), «Pluralism in America: Why Judicial Diversity Improves Legal Decisions about Political Morality», *New York University Law Review*, vol. 81, pp. 1206-1247.

Frances J. MILLIKEN y Luis L. MARTINS (1996), «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups», *Academy of Management Review*, vol. 21, núm. 2, pp. 402-433.

Elena LEIÑENA MENDIZÁBAL (2016), «La transposición jurídica de los criterios de buen gobierno relativos a la presencia equilibrada en los consejos de administración de las sociedades cotizadas a los patronatos de las fundaciones de sociedad», *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 301, pp. 253-299.

Scott E. PAGE (2007), *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, Princeton University Press, Princeton.

Adoración PÉREZ TROYA (2013), «La incorporación de la perspectiva de género en el Derecho mercantil», *Revista de Derecho Mercantil*, núm. 288, pp. 27-87.

Deborah L. RHODE y Amanda K. PACKEL (2014), «Diversity in Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?», *Delaware Journal of Corporate Law*, vol. 39, pp. 377-425.

Blanca RODRÍGUEZ RUIZ y Ruth RUBIO MARÍN (2007), «De la paridad, la igualdad y la representación en el Estado democrático», *Revista Española de Derecho Constitucional*, núm. 81, pp. 115-159.

Octavio SALAZAR BENÍTEZ (2018), «La deseable composición paritaria del Tribunal Constitucional: una propuesta de reforma constitucional», *Revista de Derecho Político*, núm. 101, pp. 741-774.

Samuel R. SOMMERS (2007), «Race and the decision making of juries», *Legal and Criminological Psychology*, vol. 12, núm. 2, pp. 171-187.

Samuel R. SOMMERS (2008), «Determinants and Consequences of Jury Racial Diversity: Empirical Findings, Implications, and Directions for Future Research», *Social Issues and Policy Review*, vol. 2, núm. 1, pp. 65-102.

Margaret C. STEVENSON, Brad L. LYTLE, Breigh Anna J. BAUMHOLSER y Ewan W. MCCRACKEN (2017), «Racially diverse juries promote self-monitoring efforts during jury deliberation», *Translational Issues in Psychological Science*, vol. 3, núm. 2, pp. 187-201.

Cass R. SUNSTEIN (2009), *Going to Extremes. How Like Minds Unite and Divide*, Oxford University Press, Oxford.

Rory SUTHERLAND (2015), «[Want more diversity? Hire groups, not individuals. Otherwise you end up with the same boring bastards every time](#)», *The Spectator*, 28 de febrero de 2015.