

*Artículos científicos*

## **El cambio al populismo en la administración pública en México**

*The change to populism in public administration in Mexico*

*A mudança para o populismo na administração pública no México*

**Jaime Espejel Mena**

Universidad Autónoma del Estado de México, México

[jespejelm@uaemex.mx](mailto:jespejelm@uaemex.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-4590-7672>

**Rafael Cedillo Delgado**

Universidad Autónoma del Estado de México, México

[rcedillod@uaemex.mx](mailto:rcedillod@uaemex.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6307-7062>

### **Resumen**

Para el enfoque teórico del institucionalismo histórico, la relación entre el cambio político y el populismo en la administración pública presentaría particularidades en todos los estados. Los diversos factores históricos, sociales y culturales pueden explicar por qué los cambios políticos en México no ocurren de manera abrupta, sino que se desarrollan gradualmente. Esto puede tener un impacto significativo en la democracia y en la formulación de políticas públicas. En particular, este artículo se centra en el cambio político como transformación institucional durante el periodo del gobierno federal 2012-2018 y lo acontecido en el periodo 2018-2023, lo cual constituye un ejemplo de cómo los gobiernos populistas pueden buscar controlar la administración pública para implementar sus políticas sin restricciones. En este sentido, los gobiernos populistas pueden apuntar a estructuras, recursos, personal, normas y relaciones de rendición de cuentas para debilitar a las instituciones existentes y reemplazarlas con nuevas estructuras más afines a su agenda. Por tal motivo, se concluye que esto puede debilitar la integridad y eficacia de la administración pública y erosionar aún más la confianza en las instituciones democráticas. En otras palabras, el cambio político de los gobiernos

populistas tiene una agenda de reforma antipopulistas, lo que significa que buscan socavar las normas y estructuras democráticas que limitan su poder.

**Palabras clave:** cambio organizacional, gobierno, democracia, liderazgo político, liberalismo.

### **Abstract**

For the theoretical approach of historical institutionalism, the relationship between political change and populism in public administration would present particularities in all States. The various historical, social and cultural factors can explain why political changes in Mexico do not occur abruptly, but develop gradually over time. This can have a significant impact on democracy and public policy making. In particular, the article focuses on political change as an institutional change during the 2012-2018 federal government period and what happened in the 2018-2023 period, presenting the Mexican case as an example of how populist governments can seek to control the administration. public to implement its policies without restrictions. In this sense, populist governments can target structures, resources, personnel, norms, and accountability relationships to weaken existing institutions and replace them with new structures more in tune with their agenda. It concludes by stating that this can weaken the integrity and effectiveness of public administration and further erode confidence in democratic institutions. The political change of populist governments has an anti-populist reform agenda, which means that they seek to undermine the democratic norms and structures that limit their power.

**Keywords:** organizational change, government, democracy, political leadership, liberalism.

### **Resumo**

Para a abordagem teórica do institucionalismo histórico, a relação entre mudança política e populismo na administração pública apresentaria particularidades em todos os estados. Vários factores históricos, sociais e culturais podem explicar porque é que as mudanças políticas no México não ocorrem abruptamente, mas antes desenvolvem-se gradualmente. Isto pode ter um impacto significativo na democracia e na formulação de políticas públicas. Em particular, este artigo centra-se na mudança política como uma transformação institucional durante o período do governo federal 2012-2018 e no que aconteceu no período 2018-2023, o que constitui um exemplo de como os governos populistas podem procurar controlar a administração pública para implementar as suas políticas sem restrições. Neste

sentido, os governos populistas podem visar estruturas, recursos, pessoal, normas e relações de responsabilização para enfraquecer as instituições existentes e substituí-las por novas estruturas mais alinhadas com a sua agenda. Por esta razão, conclui-se que isto pode enfraquecer a integridade e a eficácia da administração pública e minar ainda mais a confiança nas instituições democráticas. Por outras palavras, a mudança política dos governos populistas tem uma agenda de reformas anti-populistas, o que significa que procuram minar as normas e estruturas democráticas que limitam o seu poder.

**Palavras-chave:** mudança organizacional, governo, democracia, liderança política, liberalismo.

**Fecha Recepción:** Mayo 2023

**Fecha Aceptación:** Noviembre 2023

---

## Introducción

La Cuarta Transformación (4T) en México se refiere al conjunto de políticas implementadas por el presidente Andrés Manuel López Obrador desde diciembre de 2018 con el propósito de transformar el sistema político y social del país y combatir la corrupción y la desigualdad. Un componente clave de la 4T es el fortalecimiento institucional, que implica la reforma de las instituciones públicas para consolidar el sistema político y administrativo para reducir la discrecionalidad del poder, reevaluar la distribución de recursos y promover un acceso equitativo a la función pública (Gobierno de México, 2023).

La discrecionalidad en el ejercicio del poder y la distribución de recursos ha sido una preocupación histórica en México según la perspectiva de la 4T. Para contrarrestar esto, se ha propuesto una revisión y reforma de las leyes y reglamentos relacionados con el ejercicio del poder y la administración pública.

Los cambios políticos, impulsados por la búsqueda de mayor pluralidad y participación política, buscan fortalecer la democracia y garantizar la transparencia en los procesos electorales. En tal sentido, ampliar la competencia electoral es esencial para fomentar un sistema político más plural y diverso, ya que esto permite la representación de diversas voces y opciones políticas en la toma de decisiones (Bermeo, 2003). Además, se destaca la importancia de fortalecer las instituciones que garantizan la transparencia electoral mediante mecanismos que fomenten la rendición de cuentas, la observación electoral independiente, el acceso a la información y la prevención de la corrupción en el ámbito electoral (Chantale, 2018). Esto demanda la la revisión y mejora de las estructuras

gubernamentales y los procesos administrativos para asegurar transparencia, eficiencia y equidad en la toma de decisiones y el acceso a los recursos públicos.

Sin embargo, para evaluar completamente los logros obtenidos, es necesario considerar el contexto y los resultados concretos de las reformas implementadas. Es decir, no basta con analizar los cambios políticos o las reformas de las organizaciones públicas de manera aislada; se requiere una evaluación que considere el contexto, los resultados y los impactos generados. Además, es fundamental respaldar los cambios institucionales con un marco legal sólido y promover una cultura de rendición de cuentas y transparencia en todas las esferas del gobierno.

Por estas razones, en el presente documento se ofrece una revisión comparativa de los cambios en la administración pública federal durante los periodos de gobierno en México de 2012-2018 y 2018-2023, con el objetivo de comprender si el cambio político ha influido en todos los ámbitos de este sistema, es decir, comunidad política, régimen y autoridad, y si puede considerarse un cambio sistémico.

Un nuevo diseño institucional, orientado a convocar y movilizar el consenso de diversas fuerzas políticas renovadas, debería contemplar una serie de transformaciones significativas. A continuación, se especifican algunas de ellas: 1) superar de manera definitiva el populismo político mediante la consolidación y avance de la democracia de calidad y el Estado de derecho, 2) facilitar la emergencia y participación política de todos los grupos de interés e ideológicos, 3) continuar y racionalizar el proceso de descentralización político-administrativa, 4) erradicar el clientelismo y el patrimonialismo político, subrayando la importancia de combatir prácticas políticas que menoscaban la equidad y transparencia, lo cual puede lograrse mediante el desarrollo y consolidación de un servicio profesional de carrera en la administración pública, basado en méritos y competencias, y 5) garantizar la efectiva división de poderes y la sumisión de todos ellos y de los ciudadanos a la ley.

Estas transformaciones son solo algunas de las consideradas para un nuevo diseño institucional que busque consolidar un sistema político más democrático, transparente y justo. Asimismo, cabe señalar que estas medidas deben ser objeto de un amplio consenso y diálogo entre las fuerzas políticas y la sociedad en su conjunto con el propósito de asegurar su implementación efectiva y sostenible (Córdova, 2013; Prud'homme, 2014).

Por otra parte, resulta elemental reconocer que las prácticas informales arraigadas en una sociedad e instituciones pueden persistir incluso tras un cambio de gobierno. Estas prácticas, vinculadas a redes de poder y clientelismo, pueden trascender los cambios políticos. Por tanto, es imperativo abordar estas prácticas y sustituirlas por reglas formales

reconocidas, aceptadas y acatadas por todos. El cambio en el contexto institucional implica fortalecer las instituciones y establecer mecanismos que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y el Estado de derecho (Norris y Inglehart, 2019).

En este sentido, los resultados sugieren que los gobernantes en México pueden iniciar reformas administrativas con una voluntad transformadora a nivel nacional, pero a veces estas reformas no se implementan de manera completa o no alcanzan los resultados esperados en todo el territorio nacional. Esto puede deberse a diversos factores, como la falta de continuidad en las políticas públicas, la resistencia de actores internos o externos al cambio, limitaciones presupuestarias o falta de capacidad técnica.

La instauración de un servicio profesional de carrera ejemplifica una transformación profunda que puede demandar un proceso complejo y sostenido. Este tipo de reforma consiste en la creación de un sistema fundamentado en méritos y competencias para las fases de reclutamiento, selección, promoción y evaluación del personal en la administración pública. Para llevar a cabo con éxito esta reforma, se necesitan ajustes institucionales, la implementación de procesos de evaluación objetiva y el fortalecimiento de la profesionalización del servicio público.

Aunado a esto, se debe subrayar que las reformas administrativas exitosas suelen exigir un enfoque integral y sostenido a lo largo del tiempo para impulsar cambios normativos y estructurales, y fortalecer las capacidades institucionales, fomentar una cultura organizacional orientada al servicio y establecer mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación.

Asimismo, es válido señalar que algunos gobiernos estatales y municipales pueden enfrentar limitaciones para implementar reformas profundas debido a diversos factores, como restricciones presupuestarias, carencia de respaldo político o falta de aptitudes técnicas. Sin embargo, pese a estas dificultades, ciertos gobiernos estatales han logrado progresos significativos en las reformas administrativas y en el establecimiento de un servicio profesional de carrera (Dussauge, 2021).

## Planteamiento del problema: el cambio institucional en la administración pública de la 4T

Los cambios iniciados por el gobierno federal a partir de diciembre de 2018 han mostrado limitaciones a nivel nacional; sin embargo, la propuesta de reforma puede suscitar un debate público y situar el tema en la agenda política, aunque también puede conllevar múltiples beneficios. En primera instancia, podría generar esperanza y confianza en el liderazgo político al evidenciar una intención de abordar los problemas existentes y mejorar la administración pública. De hecho, la voluntad de cambio y la retórica transformadora son apreciadas por los ciudadanos, lo que puede contribuir a la legitimidad y popularidad de los líderes políticos.

**Tabla 1.** Ámbitos de gobierno y partido político

Ámbito de gobierno	Partido político 2016	Partido político 2023
Federal	1 PRI	1 MORENA
Estatal	12 PRI	22 MORENA
Municipal	889 PRI	514 MORENA

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Gobernación (SG) (2023) e Instituto Nacional Electoral (INE) (2023)

En la tabla 1 se evidencia que, de los 2471 municipios en el Estado mexicano, el Partido de Regeneración Nacional (MORENA) gobierna solo en 514 en 2023, en comparación con los 889 del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en 2016. Esto demuestra cómo la reforma administrativa en el marco de un cambio político local puede representar un desafío significativo para el diseño institucional. Es decir, la administración pública desempeña un papel fundamental en el funcionamiento del sistema político, y la eficiencia en los procesos administrativos puede ser determinante para su éxito.

Ahora bien, el proceso de reforma en la administración pública involucra varias etapas, entre ellas la rutinización, que implica establecer nuevas prácticas y procedimientos que se convierten en actividades diarias. Con el tiempo, estas rutinas pueden transformarse en normas y convenciones, lo que da forma a la cultura organizacional. Esta cultura, definida por valores, creencias y comportamientos compartidos, influye en la toma de decisiones, la gestión de recursos y las interacciones con ciudadanos y otras entidades.

Durante el proceso de reforma, es crucial considerar la importancia de la cultura organizacional y su impacto en la implementación de los cambios a nivel nacional, pues si los nuevos enfoques entran en conflicto con las normas existentes, es probable que

encuentren resistencia y dificultades para ser plenamente adoptados. Por ende, lograr una reforma exitosa implica abordar tanto los aspectos estructurales como los culturales de la administración pública para fomentar un cambio no solo en procedimientos y prácticas, sino también en la mentalidad arraigada en la organización.

Igualmente, es esencial reconocer que la reforma administrativa no es un proceso estático, sino continuo y adaptable a medida que surgen nuevos desafíos en el entorno político y social. Por eso, la evaluación y el monitoreo de los resultados son fundamentales para garantizar la efectividad y realizar ajustes si es necesario (Cansino, 1995). En tal sentido, la confianza y la certidumbre en el contexto institucional generan efectos positivos al permitir decisiones más rápidas y efectivas, respaldadas por normas confiables. Además, aportan estabilidad y predictibilidad, lo que fomenta la eficiencia y la productividad (Puga, 2021).

Esto significa que la confianza en el gobierno está intrínsecamente ligada a la rendición de cuentas, y cuando los ciudadanos confían en la responsabilidad y toma de decisiones basadas en el interés público, se fortalece la confianza en las instituciones y se fomenta el cumplimiento de la ley. Como ejemplo, en 2017, la administración federal contaba con un 25.5 % de confianza, mientras que en 2023 el proyecto de nación 2018-2024 alcanzó un 54.1 % (tabla 2).

**Tabla 2.** Satisfacción del gobierno

Administración por ámbito	Nivel de confianza 2017	Nivel de confianza 2023
Federal	25.5 %	54.1 %
Estatal	29.3 %	45.1 %
Municipal	33.3 %	47.1 %

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2023a, 2023b)

Para lograr una reforma administrativa integral es imperativo abordar tanto los elementos estructurales como los culturales dentro de la organización. La reorganización de las estructuras administrativas y los procedimientos puede conferir un nuevo perfil a la organización, pero para lograr un cambio efectivo se requiere también una transformación en las reglas operativas y una integración entre los servidores públicos. Esto significa trascender más allá de modificaciones superficiales y considerar cómo se estimula y promueve un comportamiento responsable entre los individuos dentro de la organización. La operatividad de la administración pública no solo se fundamenta en las estructuras y procedimientos, sino también en las actitudes, valores e incentivos que influyen en el comportamiento de los servidores públicos.

Establecer reglas claras y transparentes que fomenten la responsabilidad, rendición de cuentas y ética en las funciones administrativas es esencial. Esto puede involucrar el fortalecimiento de mecanismos de control, la promoción de la transparencia y participación ciudadana, así como la implementación de sistemas de incentivos que premien el buen desempeño y sancionen conductas indebidas. Además, se debe estimular una cultura organizacional que valore la eficiencia, profesionalidad y servicio público, así como promover la capacitación y desarrollo de habilidades de los servidores públicos, fomentando una comunicación abierta y colaborativa en la organización. Solo al considerar estos aspectos se puede esperar un cambio real en la operación de la administración pública y en la prestación de servicios a los ciudadanos (Pietschmann, 1996).

Por este tipo de razones, las reformas en las organizaciones públicas, incluidas las del Estado, se han convertido en una preocupación compartida en muchas organizaciones internacionales. De hecho, existe la creencia de que las reformas administrativas representan un camino para cambiar y transformar organizaciones tradicionales y poco eficientes en entidades modernas, eficientes y altamente especializadas. Estas reformas buscan mejorar la eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta de las organizaciones públicas mediante la reestructuración y reorganización de procesos, estructuras y sistemas de gestión. Enfocadas en lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios y el uso de recursos, las reformas administrativas abarcan áreas como la planificación estratégica, gestión del desempeño, gestión del talento, tecnología de la información, participación ciudadana y transparencia. Además, promueven prácticas modernas de gestión, como la gestión por resultados, evaluación de impacto y mejora continua.

No obstante, se debe reconocer que la implementación de estas reformas no es tarea sencilla, ya que demanda una planificación meticulosa, la asignación adecuada de recursos y una gestión eficaz del cambio. Además, es esencial considerar las particularidades y necesidades específicas de cada organización, ya que no existe un enfoque único que funcione para todos los casos (Elizondo y Nacif, 2006).

Igualmente, resulta determinante tener en cuenta que los cambios en las organizaciones no siempre conllevan modificaciones en las instituciones subyacentes, puesto que las instituciones se definen como las normas, reglas y valores que dirigen el comportamiento dentro de una organización. Aunque las reformas administrativas puedan centrarse en mejorar procesos y estructuras organizativas, es factible que no aborden los aspectos institucionales más profundos que influyen en la cultura y el comportamiento de la organización.



Por ende, es imperativo que las reformas administrativas contemplen tanto los elementos técnicos como los sociales y culturales de las organizaciones. Esto engloba la promoción de la participación de los actores involucrados, la generación de compromiso y motivación, la instauración de una cultura de transparencia y rendición de cuentas, y la resolución de barreras institucionales que podrían obstaculizar la implementación exitosa de las reformas (Guerrero, 1994; Moreno, 1995).

En México, se han experimentado cambios significativos en el panorama político y en la distribución del poder entre los diferentes partidos a lo largo de los últimos años. Estas transformaciones han generado expectativas respecto al desarrollo democrático del país. A partir de la victoria del Partido Acción Nacional (PAN) en la gubernatura de Baja California en 1989, se argumentó que la transición política en México había ingresado a una nueva etapa. Desde entonces, el PAN, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) y otros partidos políticos han logrado triunfos electorales en las gubernaturas de diversos estados.

En 2007, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) gobernaba en 17 estados de la república, mientras que el PAN lo hacía en 9 estados y el PRD en 6, incluyendo el Distrito Federal (hoy Ciudad de México). Sin embargo, en 2008, la distribución del poder cambió, y el PRI pasó a gobernar en 18 entidades, el PAN en 8, y el PRD se mantuvo con 6. En el contexto más reciente, en 2023, el partido MORENA (Movimiento Regeneración Nacional) gobierna en 22 entidades federativas, consolidando su presencia a nivel estatal. El PRI gobierna en dos estados, el PAN en cinco estados, Movimiento Ciudadano (MC) en dos estados, y el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) y el Partido Encuentro Social (PES) en un estado cada uno.

Estos cambios en la distribución del poder político pueden reflejar una dinámica en la competencia entre los diferentes partidos en el sistema político mexicano. Además, han generado un escenario en el cual el partido MORENA ha obtenido una significativa presencia a nivel estatal, lo que ha suscitado expectativas sobre el rumbo político y democrático del país.

## Revisión de la literatura: los cambios institucionales

Los cambios institucionales abarcan la creación o fortalecimiento de organismos electorales independientes, la implementación de leyes y regulaciones más rigurosas sobre el financiamiento de campañas políticas, la modernización de los sistemas de votación y la promoción de la participación ciudadana en la supervisión y el seguimiento de los procesos electorales. Es fundamental subrayar que los cambios institucionales, en respuesta a las demandas de mayor pluralidad y espacios de participación política, son vitales para robustecer la democracia y asegurar una representación más equitativa de las diversas voces y opciones políticas en el gobierno. Sin embargo, la efectividad de estos cambios depende de su implementación adecuada y de un compromiso continuo con la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana para garantizar la legitimidad del sistema político (Dahl, 2002).

La construcción y consolidación de instituciones sólidas y confiables son imprescindibles para abordar conflictos, atender demandas en competencia y distribuir beneficios equitativamente. Estas instituciones desempeñan un papel valioso en la protección de los derechos ciudadanos y el fortalecimiento de la democracia. A pesar de los avances en instituciones y democracia, persisten desafíos significativos en los países, como la corrupción y la impunidad, lo que subraya la necesidad constante de fortalecer las instituciones y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en todas las esferas del gobierno (Cansino, 2002; Meyer, 1995).

Cuando los comportamientos se ajustan y cumplen con las normas establecidas como parte de su funcionamiento regular, se establece un marco institucional sólido en el cual la confianza y la consistencia prevalecen. Esto genera un clima de estabilidad y certidumbre, elementos esenciales para el adecuado funcionamiento de la democracia y cualquier organización. La confianza de los ciudadanos en las instituciones y el proceso de toma de decisiones fomenta la participación ciudadana y la legitimidad de las decisiones tomadas, mientras que interrupciones en las restricciones al proceso de decisión pueden llevar a una falta de estabilidad y certidumbre en la vida política.

Las normas y reglas establecidas en una organización son cruciales, pues proporcionan un marco de referencia común que simplifica la realidad y facilita la toma de decisiones, lo que genera confianza. No obstante, es crucial reconocer que las instituciones y las normas no son estáticas y pueden evolucionar con el tiempo, de ahí que, a medida que cambien las circunstancias y las necesidades de la sociedad, puedan requerir ajustes, los

cuales deben realizarse de manera transparente y participativa para mantener la confianza y legitimidad de las instituciones (O'Donnell y Schmitter, 2021).

Sin embargo, la falta de transformaciones tangibles en la relación cotidiana con el poder público, especialmente en términos de reducción de la corrupción, trato igualitario a los ciudadanos y eficiencia administrativa, es una realidad (Fernández, 2023). Es innegable que los cambios en el diseño institucional pueden desempeñar un papel crucial en el logro de un cambio político efectivo y la continuidad de las transformaciones democráticas. Ejemplos notables son la creación de la Secretaría de la Función Pública desde 1982 y la implementación del servicio profesional de carrera. Estos cambios institucionales buscan establecer mecanismos que fomenten la profesionalización de los servidores públicos, basados en criterios de mérito y competencia, y garantizar la rendición de cuentas en el ejercicio de sus funciones (Dror, 1999).

La administración pública desempeña el papel de ejecutor de las políticas gubernamentales al transformar las intenciones y objetivos del poder político en acciones tangibles. En efecto, a través de una administración pública sólida y eficiente, se logra la implementación de programas y proyectos que fomentan el desarrollo socioeconómico, la equidad social, la protección de los derechos ciudadanos y otras metas establecidas por los actores políticos elegidos democráticamente.

Para lograr esto, la administración pública institucionalizada debe ser imparcial, profesional y transparente, para lo cual los servidores públicos deben ser seleccionados y promovidos con base en criterios de mérito y competencia, de modo que los procesos de toma de decisiones sean claros y sujetos a rendición de cuentas. De esta manera, se asegura una implementación justa y eficiente de las intenciones y decisiones políticas.

No obstante, se debe destacar que la administración pública no es la única variable que contribuye al mejor desempeño de la democracia, ya que la modernidad socioeconómica también desempeña un papel crucial en este sentido. En tal sentido, la presencia de una economía sólida, el acceso a oportunidades laborales, la igualdad de condiciones y el desarrollo de infraestructuras son factores que inciden en el bienestar de los ciudadanos y refuerzan la calidad de la democracia.

La administración pública institucionalizada es vital para materializar las intenciones y decisiones provenientes de los espacios de poder público elegidos democráticamente. Complementando la modernidad socioeconómica, contribuye a un mejor desempeño de la democracia al traducir las políticas en acciones concretas y promover el desarrollo y la equidad en la sociedad (March y Simon, 1969).

Al respecto, James G. March y Johan P. Olsen (1997), destacados teóricos en el ámbito de las organizaciones, han abordado la atención organizacional como un recurso escaso. Estos autores argumentan que las organizaciones poseen recursos limitados, entre los cuales se encuentra la atención de sus miembros, que abarca el tiempo, la información y la capacidad para procesarla. Por ende, el análisis organizacional debe enfocarse en comprender cómo se distribuye esta atención escasa entre las diversas demandas y actividades que compiten por ella dentro de la organización. En medio de este escenario, la atención se convierte en un recurso crítico porque las organizaciones enfrentan múltiples demandas y tareas, pero tienen restricciones en cuanto a la cantidad de atención que pueden dedicar a cada una. En palabras de Vergara (1997), la atención organizacional es “la habilidad que tienen sus instancias inteligentes de la organización para observar y decidir acerca de los procesos que tienen lugar en las distintas subunidades organizacionales” (p. 13).

Estas rutinas organizacionales representan modos de acción y procedimiento que se consolidan con el tiempo, de ahí que se arraiguen como hábitos fundamentales en la cultura y estructura de la organización. Su importancia radica en permitir que las organizaciones ejecuten tareas y actividades de manera eficiente y efectiva, eliminando la necesidad de tomar decisiones exhaustivas en cada paso (Morlino y Raniolo, 2021). Al automatizar ciertos procesos y estandarizar los procedimientos, estas rutinas organizacionales contribuyen a aliviar la carga cognitiva y liberar recursos para enfocarse en procesos que demandan una atención y toma de decisiones más minuciosa (Morlino, 1985, 2005).

Estas rutinas pueden abarcar diversos aspectos dentro de una organización, como la comunicación interna, la asignación de tareas, la toma de decisiones rutinarias y la coordinación entre departamentos, entre otros. Al simplificar y estandarizar estas actividades, las rutinas organizacionales permiten que las unidades y miembros de la organización operen con mayor eficiencia y dirijan sus esfuerzos hacia la mejora de los resultados en procesos que demandan atención y toma de decisiones complejas. Empero, es fundamental reconocer que estas rutinas pueden convertirse en una barrera para la innovación y el cambio, ya que, en ciertas ocasiones, pueden volverse rígidas y obstaculizar la adaptación a nuevas circunstancias o la adopción de nuevas prácticas. Por lo tanto, es esencial equilibrar la necesidad de rutinas para simplificar y optimizar los procesos con la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Para March y Olsen (1997) las rutinas son “procedimientos, convencionales, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política” (p. 68).

La adherencia a las reglas institucionales se manifiesta con mayor frecuencia en contextos donde prevalece la confianza en las instituciones. La confianza, según March y Olsen (1997), desempeña un papel esencial en el funcionamiento de cualquier sistema institucional, de ahí que sea vital para la aceptación y el cumplimiento de las normas y reglas establecidas. Este sentimiento de confianza se desarrolla a través de un proceso de socialización, en el cual las personas aprenden e internalizan las normas y reglas de la sociedad en la que se insertan. A medida que la confianza en las instituciones crece y se percibe que operan con justicia, previsibilidad e integridad, se instaura una predisposición natural a obedecer las reglas establecidas.

La confianza en las instituciones genera una disposición más inclinada a la conformidad con las normas y reglas, ya que se perciben como contribuciones benéficas al bienestar y la estabilidad de la sociedad en su conjunto. Este sentimiento proporciona un sentido de seguridad y certidumbre, lo que actúa como un estímulo para el cumplimiento de las reglas. En contraste, la falta de confianza en las instituciones puede dar lugar a la desobediencia o al incumplimiento de las normas establecidas. En otras palabras, cuando las personas perciben que las instituciones son corruptas, injustas o no cumplen adecuadamente sus funciones, es probable que la confianza disminuya y, con ella, la disposición a obedecer las reglas institucionales. En medio de esta situación, el Estado como institución es “un orden político y moral, así como una serie de procedimientos operativos estándar de larga duración que reflejan valores, principios y creencias compartidos por la mayor parte de la población. La tarea primordial del Estado es garantizar el orden político y la autonomía de las diversas esferas institucionales de la sociedad” (March y Olsen, 1997, p. 191).

## Metodología

El propósito de este documento es revisar si el cambio político, representado por la alternancia electoral, puede constituir un paso inicial significativo hacia una transformación auténtica en cuanto a la reducción de la corrupción, la discrecionalidad y la arbitrariedad. Este proceso, por supuesto, implica llevar a cabo reformas institucionales, fortalecer la separación de poderes, promover la transparencia y la rendición de cuentas, y fomentar una cultura arraigada en la integridad y la ética.

La investigación, por tanto, tiene como objetivo explorar, mediante el enfoque del institucionalismo histórico, la relación entre el cambio político y el surgimiento del populismo en la administración pública del Estado mexicano durante los dos últimos

periodos del gobierno federal. Este enfoque, de naturaleza deductiva, reconoce que los cambios políticos no se manifiestan de forma abrupta, sino que evolucionan gradualmente, influenciados por diversos factores históricos, sociales y culturales. Por eso, se parte del supuesto de que los niveles de cambio político en el gobierno federal mexicano, durante los dos últimos sexenios, tienden hacia un cambio intracomponencial o factorial, así como a una dimensión de continuidad, asociándose con cambios internos en alguno de los componentes del sistema y respondiendo a las normas y procedimientos previstos por el sistema o alguno de sus componentes a lo largo de un extenso proceso histórico. En concreto, el análisis abarca el periodo de 2018-2023.

Las circunstancias actuales de la administración pública incitan a reflexionar sobre la orientación, los órganos de decisión y gestión, así como sobre la desigualdad en la región. Los gobiernos locales emergen como actores fundamentales para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, subrayando la necesidad de definir nuevas funciones para la ordenación, planeación y administración territorial. La reducción de la desigualdad y la promoción de un desarrollo equitativo y participativo se plantean como objetivos centrales en las reflexiones y acciones futuras.

La información fue recopilada de fuentes de datos confiables, incluyendo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el Instituto Nacional Electoral (INE) y los informes del gobierno federal.

## **Resultados: los cambios institucionales en la 4T**

El cambio institucional en México engloba las modificaciones, transformaciones o reformas realizadas en las instituciones del país, así como los ámbitos político, económico, social y legal. Estas intervenciones buscan mejorar el funcionamiento institucional, fortalecer la democracia, fomentar la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia en la administración pública y garantizar el respeto a los derechos ciudadanos (Magrini y Santos, 2023; North, 1995).

En el marco de la 4T, el diseño institucional busca reducir la ambigüedad e incertidumbre en las organizaciones mediante la Ley Federal de Austeridad Republicana. En tal sentido, la institucionalización de las normas genera confianza y certidumbre, lo que simplifica la toma de decisiones y facilitando resultados satisfactorios, aunque es necesario mantener la capacidad de adaptación y flexibilidad para enfrentar situaciones cambiantes.

La confianza y certidumbre en el proceso de toma de decisiones se desarrollan cuando las normas y reglas institucionales se incorporan a la cultura organizacional, lo cual convence a los miembros de que simplifican la toma de decisiones y son estrategias efectivas para abordar la complejidad y alcanzar resultados satisfactorios.

Desde 2003, la Secretaría de la Función Pública, encargada de supervisar e impulsar la integridad en el servicio público, desempeña un papel crucial en la detección y sanción de actos corruptos, así como en la implementación de políticas de transparencia y rendición de cuentas. Por su parte, el servicio profesional de carrera busca garantizar que el acceso, la promoción y la permanencia en el servicio público se basen en el mérito y capacidades individuales, evitando consideraciones políticas o clientelares. Esto contribuye a una administración pública más profesional, eficiente y libre de prácticas corruptas.

No obstante, la implementación efectiva de estos cambios institucionales demanda un compromiso continuo de los actores políticos y la sociedad en su conjunto, así como el fortalecimiento de mecanismos de supervisión y rendición de cuentas para garantizar el cumplimiento efectivo de las normas y principios establecidos.

En resumen, los cambios en el diseño institucional, como la creación de la Secretaría de la Función Pública y la implementación del servicio profesional de carrera, pueden desempeñar un papel crucial en la mejora de la gobernanza y la reducción de la corrupción, siempre que se sostengan con un compromiso continuo y mecanismos de supervisión y rendición de cuentas fortalecidos. De hecho, a menudo la administración pública institucionalizada constituye una de las principales correlaciones entre la democracia y un mejor desempeño, de ahí que sea esencial en la implementación de políticas y decisiones provenientes de los espacios de poder público elegidos de manera abierta y plural, como los gobiernos y los órganos legislativos.

Ahora bien, en México, la relación entre el cambio político y la administración pública federal se presenta como un fenómeno complejo y no sigue una correlación directamente proporcional (Gómez, 2022). Es decir, no todo cambio resulta de una reforma, y no toda reforma conlleva necesariamente un cambio sustancial. Un ejemplo de esta dinámica es la Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos, promulgada el 19 de mayo de 2021, y el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, así como de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, y la percepción internacional de la corrupción.

En el año 2016, México ocupaba el lugar 123 de 176 países en el índice de corrupción, y para el 2022, se ubicó en el lugar 126 de 180 países. En cuanto al gasto público, en 2016

se destinó el 14.6 % del total (cuatro mil 763 millones 874 mil pesos) a infraestructura pública, mientras que en 2022 del gasto público total (siete mil 088 millones 250 mil 300 pesos), se reservó el 12.1 % (tabla 3). Estos recursos económicos anuales están dirigidos a sectores como la protección del medio ambiente, salud, educación, vivienda, servicios comunitarios y actividades recreativas, integrando el gasto público destinado por el gobierno federal para mitigar la desigualdad.

En otras palabras, se presupone que el gobierno populista de izquierda incrementa el gasto social en aras de reducir la concentración de ingresos (Bermeo, 2022; Barría y Ramírez, 2023). Esto significa que los programas sociales —según De la Torre (2022), Bermúdez (2023) y De la Peña (2023)— se convierten en instrumentos de legitimación del partido político y del líder político. Al considerar la relación entre el aumento del gasto social y la disminución de la desigualdad, en el caso del gobierno federal actual, este fenómeno se cumple parcialmente. Según el Banco Mundial (BM), en México, el margen de desigualdad en la distribución de los ingresos disminuyó del 47.7 % en 2016 al 45.4 % en 2020. Sin embargo, en la evaluación del BM sobre la desigualdad, México pasó del lugar 118 de 159 países en 2016 al lugar 121 de los mismos 158 países en 2022.

En términos del Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en 2016 México registraba 0.772 puntos, disminuyendo a 0.758 en 2022. Esto indica un deterioro en la salud, educación e ingresos de los mexicanos en menos de tres décimas (tabla 3).



**Tabla 3.** Cambio en la administración pública federal

Cambio político	Componentes	Cambios en la administración pública 2012-2018, compromiso por México	Cambios en la administración pública 2018-2023, Juntos haremos historia
Comunidad política	Ideología, valores o creencias; personas o grupos activos; estructuras intermedias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pacto por México.</li> <li>-Compromiso por México.</li> <li>-Cruzada nacional contra el hambre.</li> <li>-Prospera.</li> <li>-Seguro de vida para jefas de familia.</li> <li>-Comedores comunitarios.</li> <li>-Pensión para adultos mayores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La esperanza de México.</li> <li>-Juntos hacemos historia.</li> <li>-Poner en venta el avión presidencial y la flotilla de aeronaves.</li> <li>-Cuarta Transformación.</li> <li>-Austeridad Republicana.</li> <li>-Programa Sembrando Vida, Beca para el Bienestar Benito Juárez, Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.</li> <li>-Pérdida de apoyo gubernamental de 5000 organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul>
Régimen	Ideologías, valores o creencias; normas o reglas del juego; estructuras de decisión; estructuras de enforcement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-11 reformas estructurales.</li> <li>-División de la gendarmería</li> <li>-Creación de agencias: (CENACE), el Centro Nacional de Control de Gas Natural (CENAGAS), Fondo Mexicano del Petróleo para la Estabilización y el Desarrollo (FMPED) y Comisión Reguladora de Energía (CRE).</li> <li>-155 artículos reformados a la Constitución política.</li> <li>-Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (NAICM), Aeropuerto de Texcoco.</li> <li>-Creación de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).</li> <li>-9 965 016 militantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Guardia Nacional.</li> <li>-Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos.</li> <li>-61 artículos reformados a la Constitución política.</li> <li>-Delegaciones de Programas para el Desarrollo.</li> <li>-Banco del Bienestar.</li> <li>-Tren Maya.</li> <li>- Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024.</li> <li>-Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles.</li> <li>-Refinería Dos Bocas.</li> <li>- Creación de la Secretaría de Bienestar.</li> <li>-466 931 militantes.</li> </ul>
Autoridad	Titulares de los roles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presidencia de la República: 19 158 592 votos.</li> <li>-Diputados: 241.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Presidencia de la República: 30 113 483 votos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Senadores: 61.</li> <li>-Gubernaturas: 20.</li> <li>-Presidencias municipales: 889.</li> <li>-Lugar en corrupción: 123 de 176 países.</li> <li>-Gasto en infraestructura pública (2016): 14.6% del gasto público total.</li> <li>-Coeficiente de Gini (2016): 47.7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diputados: 203.</li> <li>-Senadores: 60.</li> <li>-Gubernaturas: 22.</li> <li>-Presidencias municipales: 514.</li> <li>-Lugar en corrupción: 126 de 180 países.</li> <li>- Gasto en infraestructura pública (2022): 12.1% del gasto público total.</li> <li>-Coeficiente de Gini (2020): 45.4.</li> </ul>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de SG (2023), Gobierno de México (2023), Transparency International (2023), SHYCP (2023), BM (2023), ONU (2023)

Según March y Olsen (1987), las reformas en la administración pública constituyen un proceso adaptativo a los cambios en un entorno institucional. En el caso específico de la administración pública mexicana, estas reformas se concretan y comprenden a través de la lealtad política entre los ámbitos ejecutivo y legislativo, lo que configura un contexto institucional propicio para el cambio (De la Torre, 2022). Este proceso adaptativo se manifiesta mediante las interacciones entre el entorno y las instituciones, y es influido por dos niveles de interacción fundamentales. En primer lugar, se encuentra la inercia de las rutinas y prácticas arraigadas en las instituciones, las cuales tienden a mantener la estabilidad y resistir el cambio. Esto implica que, a menos que exista una fuerte presión o necesidad de cambio, las instituciones tienden a operar conforme a las formas ya establecidas. En segundo lugar, se presenta la tensión generada cuando las demandas del entorno requieren una adaptación. Las instituciones buscan soluciones disponibles en su repertorio para hacer frente a estas demandas, una dinámica que se asemeja al concepto de “botes de basura”, donde soluciones y demandas se encuentran de manera aleatoria.

Iniciar cambios en las instituciones puede ser relativamente simple, pero el verdadero desafío radica en controlar y gestionar estos cambios debido a la multiplicidad de variables involucradas. Entre estas variables se incluyen intereses políticos, restricciones presupuestarias, influencias externas y resistencia interna, entre otros factores. En palabras de March y Olsen (1997), “las ocasionales incursiones de la política en la reforma administrativa no han conducido al desarrollo de una capacidad institucional general para llevarla a cabo” (p. 166).

En tal sentido, las instituciones administrativas, responsables de implementar y ejecutar políticas públicas, proveer servicios ciudadanos y garantizar el cumplimiento de



leyes y regulaciones, poseen un impacto directo en la calidad de vida de las personas y en la capacidad gubernamental para atender las demandas sociales. Por eso, la reorganización de la administración pública se erige como un elemento crucial para cualquier sistema político y forma de gobierno, dado que las instituciones administrativas desempeñan un papel esencial en la eficacia y el funcionamiento integral del sistema.

Para March y Olsen, altos funcionarios pueden encontrar motivación en la necesidad de proyectar una imagen positiva y demostrar que abordan los problemas de la administración pública. Además, existen presiones políticas y expectativas de ciudadanos y otros actores que influyen en la formulación de propuestas de reforma. Regularmente las reformas son “esfuerzos sistemáticos y masivos destinados a transformar ciertas características de la organización y funcionamiento del estado a fin de dotarlos —como se dice tradicionalmente— de mayor eficiencia y eficacia. Durante la mayor parte del siglo fueron conocidas como ‘reformas administrativas’” (Oszlak, 1999, p. 183).

Los cambios administrativos u organizativos a menudo llevan consigo un valor simbólico y retórico significativo, lo que representa una voluntad transformadora, de ahí que, al transmitir la impresión de que se están tomando medidas para abordar los problemas existentes, puedan ser bien aceptados por la sociedad.

## **Discusión: el cambio populista en México**

Cuando los líderes populistas asumen el poder, la administración pública puede experimentar diversas transformaciones, ya que suelen postular que solo ellos representan genuinamente los intereses del pueblo, de modo que pueden intentar restringir la participación política y limitar la diversidad en la administración pública (Haggard y Kaufman, 2001). Esto puede resultar en la apropiación de las instituciones públicas por parte de los populistas y llevarlos a tomar el control absoluto para sus propios objetivos. Además, podrían buscar desmantelar o sabotear la burocracia estatal existente, especialmente si la consideran como un obstáculo para la implementación de su agenda política. Aunque podrían abogar por reformas en la administración pública, estas se llevarían a cabo de acuerdo con sus ideologías y metas, lo que genera tensiones e inestabilidad en la institución. En términos generales, los líderes populistas tienden a cuestionar la burocracia estatal y a desconfiar de su capacidad para implementar políticas de manera eficaz. Por lo tanto, es posible que busquen reducir el tamaño de la administración pública y reorganizarla para que se alinee más con sus intereses políticos (Puga, 2021).

Asimismo, los gobiernos populistas pueden tener un impacto significativo en la administración pública y en la democracia en general. Por eso, es esencial que los ciudadanos y los líderes políticos estén alerta ante los riesgos de la apropiación y el control político de las instituciones públicas, y trabajar para salvaguardar la diversidad y la independencia de la administración pública (Morlino y Raniolo, 2022).

En el caso específico de México (Puga, 2021), la administración pública ha sido influenciada por prácticas que no siempre han sido coherentes con los principios democráticos, como la lealtad personal y la distribución política de beneficios. Esto ha obstaculizado el desarrollo de una administración pública eficiente y basada en la responsabilidad política. No obstante, en las últimas décadas ha habido un reconocimiento de la necesidad de modernizar y mejorar el desempeño gubernamental en México. De hecho, se han implementado programas de modernización en la administración pública para buscar cambios en los roles de los actores y en las instituciones para lograr una mayor eficiencia y efectividad.

En ese sentido, se han llevado a cabo reformas que han implicado la desincorporación de empresas públicas y la reducción de algunas dependencias del poder ejecutivo. También se ha buscado simplificar trámites, especialmente aquellos relacionados con el comercio y las aduanas con el objetivo de fomentar la apertura de empresas y facilitar el paso de mercancías por las fronteras.

Sin embargo, cabe destacar que las transformaciones en la administración pública mexicana no han sido profundas en todos los aspectos. Si bien ha habido avances en ciertas áreas, persisten desafíos en términos de fortalecimiento institucional, rendición de cuentas, transparencia y profesionalización del servicio público. En consecuencia, se puede afirmar que la transformación de la administración pública mexicana requiere cambios más profundos y sostenidos en las prácticas y la cultura organizacional, así como en la promoción de una mayor participación ciudadana y en el fortalecimiento de los mecanismos de control y supervisión. Esto contribuiría a consolidar una administración pública eficiente y orientada al servicio de los ciudadanos, alineada con los principios democráticos y los estándares internacionales de buena gobernanza.

En México, tras la crisis económica de los años ochenta, surgió un cuestionamiento respecto al papel del Estado que evidenció la necesidad de modificar el modelo de desarrollo. Durante décadas, el Estado mexicano había abogado por un modelo basado en la protección de la industria nacional y la sustitución de importaciones. Empero, este enfoque mostró limitaciones, lo que dio lugar a problemas económicos, fiscales y de pobreza. Ante la crisis,

organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo respaldaron a los países en crisis, aunque condicionaron su apoyo a reformas estructurales y cambios en el modelo económico. En el caso de México, se promovió una apertura económica y una orientación hacia el comercio internacional.

Las transformaciones ligadas al nuevo modelo económico estuvieron principalmente vinculadas a las relaciones de poder estatal y la organización de la estructura pública. En este contexto, se llevó a cabo una reforma del Estado con el propósito de reorganizar y redimensionar la administración pública, con énfasis en la reducción del aparato estatal y la desincorporación del sector paraestatal. Esto obligó a la privatización y venta de empresas estatales, la eliminación de regulaciones excesivas, la simplificación de trámites y la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad en el sector público. El objetivo era generar un Estado más ágil, eficiente y orientado al mercado.

No obstante, es importante señalar que estas transformaciones no estuvieron exentas de controversias y críticas. Por ejemplo, surgieron debates sobre los efectos de la apertura económica en términos de desigualdad, dependencia económica y vulnerabilidad ante los mercados internacionales. Además, se expresaron preocupaciones sobre la privatización de sectores estratégicos y el impacto en los servicios públicos. En otras palabras, la crisis económica de los años ochenta en México llevó a una reevaluación del papel del Estado y a la implementación de reformas dirigidas a la apertura económica y la reorganización de la administración pública. Estas transformaciones buscaron abordar los desafíos económicos y fiscales, aunque también generaron debates y cuestionamientos sobre sus impactos sociales y políticos (Cansino y Alarcón, 1994).

Por estos motivos, el proceso de reforma del Estado en México ha implicado una reconfiguración de las relaciones de poder, lo que sirvió para crear nuevas formas de interacción entre el Estado y la sociedad. Una de las demandas centrales de este proceso ha sido la búsqueda de una mayor democracia, reflejada en la apertura de oportunidades de participación política y el respeto efectivo al sufragio.

Siguiendo la tendencia observada en otros países de América Latina, la reforma del Estado en México se ha orientado hacia el impulso de políticas económicas vinculadas a la economía de mercado, el redimensionamiento del aparato estatal y la ampliación de las libertades políticas. Se han buscado cambios estructurales en los aparatos administrativos públicos, así como la racionalización de los insumos de la administración, como el personal, los servicios administrativos y los recursos materiales.

Las reformas también han incluido los procesos internos de la administración con el objetivo de hacerlos más eficientes y efectivos. Además, se ha observado una tendencia hacia la adopción de criterios economicistas en las reformas, que buscan principalmente reducir el gasto público y promover una gestión más eficiente de los recursos. Asimismo, se debe subrayar que, en algunos casos, la implementación de reformas se ha limitado al ámbito formal y se ha enfocado en la emisión de leyes o decretos o en la adopción de sistemas administrativos novedosos.

Aun así, es imperativo reconocer que la verdadera transformación implica cambios más profundos en la cultura organizacional, en las prácticas institucionales y en la relación entre el Estado y la sociedad. En otras palabras, la reforma del Estado en México ha buscado fomentar la democracia, impulsar políticas económicas de mercado, redimensionar el aparato estatal y ampliar las libertades políticas. Se ha hecho hincapié en cambios estructurales, en la racionalización de los insumos administrativos, en los procesos internos y en la gestión económica, aunque es necesario ir más allá de los aspectos formales y lograr transformaciones profundas que fortalezcan la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el desarrollo de una administración pública eficiente y orientada al servicio público (Pardo, 1992).

Además, la disminución del aparato estatal ha tenido implicaciones en las relaciones de poder en México. De hecho, la reducción de los recursos públicos disponibles ha limitado la capacidad del Estado para distribuir beneficios a cambio de lealtad política y apoyo electoral, lo que ha ocasionado una reconfiguración de las dinámicas de poder, ya que los actores políticos han tenido que buscar nuevas formas de mantener su influencia y asegurar el respaldo de la sociedad (Zizek, 2002).

Por eso, en lugar de depender exclusivamente de la distribución de recursos públicos, los actores políticos se han visto obligados a adaptarse a un escenario donde se promueven políticas de austeridad y eficiencia en el gasto público. Esto ha provocado una creciente demanda por parte de la sociedad de transparencia, rendición de cuentas y mayor participación ciudadana en la toma de decisiones. En este nuevo contexto, los actores políticos han debido explorar alternativas para ganarse el respaldo ciudadano, como la presentación de propuestas políticas sólidas, la promoción de la transparencia, la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana. En otras palabras, la sociedad ha elevado sus expectativas hacia los gobernantes, incrementando la importancia de la legitimidad y el buen gobierno como factores determinantes en la consolidación del poder político (Guerrero, 1998; Norris, 2009).

Por otra parte, es crucial señalar que, aunque la reducción del aparato estatal ha planteado desafíos en las relaciones tradicionales de poder, también ha proporcionado oportunidades para impulsar una gestión más eficiente y orientada al interés público. Por ejemplo, la escasez de recursos ha motivado la búsqueda de soluciones innovadoras, la implementación de tecnologías de la información y comunicación en la administración pública, y la promoción de alianzas con el sector privado y la sociedad civil (Escalante, 1992).

Por eso, organismos internacionales y estudiosos del desarrollo reconocen la importancia del cambio institucional para mejorar la eficiencia económica y la estabilidad política y social, pues las instituciones desempeñan un papel fundamental al establecer reglas, normas y procedimientos que guían las interacciones entre los actores al proporcionar previsibilidad y estabilidad a los intercambios. El propósito de estas reformas es fomentar un entorno institucional sólido y confiable que impulse la inversión, el emprendimiento y el desarrollo económico, al tiempo que garantiza la protección de los derechos ciudadanos y la equidad en la distribución de los beneficios del desarrollo (Oszlak, 1979).

En el caso del gobierno mexicano, ha implementado una serie de cambios institucionales en diversos ámbitos como parte de los esfuerzos por acompañar las transformaciones económicas y políticas del país, así como para fortalecer el Estado de derecho y mejorar la gobernanza. En el ámbito económico, se han llevado a cabo reformas estructurales destinadas a modernizar y fortalecer las instituciones financieras, como la nueva estructura del Banco Central. Estas reformas tienen como objetivo mejorar la estabilidad y eficiencia del sistema financiero, así como promover una mayor transparencia y rendición de cuentas (Linz, 1990).

En lo referente a los procesos electorales, se han erigido instituciones e implementado reformas con el propósito de asegurar la pluralidad y la integridad de dichos procesos. Entre estas reformas destaca la creación del Instituto Nacional Electoral (INE) como organismo autónomo encargado de organizar y supervisar las elecciones, así como la instauración de mecanismos de fiscalización y control de los recursos utilizados en las campañas políticas.

Asimismo, se han emprendido también reformas en áreas sensibles como la tenencia de la tierra con el fin de brindar mayor claridad y certeza jurídica en los derechos de propiedad. Adicionalmente, se han realizado esfuerzos para transformar las relaciones entre el Estado y la iglesia, impulsando una mayor separación entre ambas instituciones.

No obstante, es imperativo reconocer que no todas las reformas han alcanzado el mismo grado de éxito. Algunos intentos de modificar las relaciones con los sectores

sindicales han enfrentado desafíos y resistencias que han limitado su avance y efectividad. En términos generales, estas reformas institucionales forman parte de los esfuerzos destinados a fortalecer el Estado, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, y mejorar la gobernanza en México. A pesar de los desafíos y obstáculos en su implementación, representan un paso significativo hacia la construcción de un sistema político y económico más sólido y equitativo (Roett, 1993).

Por otra parte, la modernización administrativa es un proceso mediante el cual el Estado busca adaptar y ajustar su gestión para lograr coherencia y organización en relación a las acciones sociales predominantes en la sociedad. Esto exige una renovación y redefinición interna del Estado en función de los cambios sociales que se van presentando. Dicho de otra forma, la modernización administrativa implica negociar y renegociar constantemente las políticas y formas de actuación del gobierno con el objetivo de adecuarse a las nuevas demandas y desafíos de la sociedad.

La modernización administrativa puede incluir diversas acciones y medidas, como la simplificación de trámites burocráticos, la implementación de tecnologías de la información y la comunicación, la profesionalización de los servidores públicos, el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas y el fomento de la participación ciudadana en la toma de decisiones. Es importante señalar que la modernización administrativa no es un proceso estático, sino que se va adaptando y transformando de acuerdo a los cambios sociales, económicos y políticos que ocurren en la sociedad, ya que es una respuesta del Estado para mantenerse actualizado y eficiente en la prestación de servicios y en la gestión de políticas públicas (Pardo, 1991).

Los cambios que suceden dentro del gobierno y la modernización administrativa pueden contribuir a fortalecer la capacidad del Estado en términos de redistribución del poder y control político. Sin embargo, cabe advertir que este fortalecimiento no necesariamente implica un contrapeso al mercado, sino que puede estar orientado hacia la eficiencia y la capacidad de respuesta del Estado en general.

En México, históricamente, el ejercicio del poder presidencial se ha distinguido por la amplitud de facultades extraordinarias y discrecionales, lo que ha permitido una concentración de poder en la figura del presidente. Estas facultades se han materializado a través de la administración pública, utilizada como instrumento para la implementación y ejecución de las políticas propuestas por el gobierno. La administración pública ha estado subordinada a las necesidades del poder político, de ahí que haya operado como un medio para mantener un régimen político fundamentado en la lealtad personal y la distribución



política de beneficios. En este sentido, la administración pública ha sido empleada para recompensar a aliados políticos y mantener el control sobre las instituciones, en detrimento de los principios de responsabilidad pública y rendición de cuentas inherentes a un sistema democrático (Molinar, 1993).

No obstante, es relevante indicar que en los últimos años se han registrado avances significativos en México para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la profesionalización de la administración pública. Por ejemplo, se han implementado reformas orientadas a limitar las facultades discrecionales del presidente y fomentar la profesionalización de los servidores públicos. Asimismo, se ha buscado robustecer los mecanismos de control y supervisión con el fin de prevenir la corrupción y asegurar una gestión más eficiente y orientada al interés público. Aunque persisten desafíos en la consolidación de una administración pública responsable y autónoma, es crucial reconocer los esfuerzos desplegados para transformar el funcionamiento de la administración pública en México y promover los valores democráticos de responsabilidad pública, transparencia y rendición de cuentas (Ackerman *et al.*, 2021).

En los últimos años, en México se ha evidenciado un cambio político que ha dado lugar a la emergencia de un proyecto posneoliberal y a la revalorización de la estatización y gubernamentalización de la política y la economía. Este cambio se ha materializado a través de movimientos y partidos políticos que han ganado respaldo popular, como es el caso de la ascensión de MORENA a la presidencia de la república en 2018.

El nuevo orden populista en México ha buscado consolidarse a través de medios electorales que le han permitido capitalizar la unificación de demandas sociales y la movilización popular. Este enfoque político trasciende la tradicional dicotomía entre derecha e izquierda, y en su lugar procura establecer un proyecto que resuene con las necesidades y aspiraciones de las mayorías. Aunado a esto, se plantea la imperiosa necesidad de revisar y replantear las políticas económicas neoliberales que han predominado en décadas anteriores, por lo que se ha hecho hincapié en la intervención estatal y en la consecución de un mayor equilibrio entre el mercado y el Estado. La propuesta consiste en fortalecer la función de este último como regulador y promotor del desarrollo económico y social con el fin de asegurar una mayor redistribución de la riqueza y la inclusión social.

No obstante, este proceso de cambio político y económico no está exento de desafíos y controversias. Diversas perspectivas y posturas respecto a la efectividad y viabilidad de estas propuestas coexisten, junto con preocupaciones sobre posibles riesgos de concentración de poder o retrocesos en términos de derechos y libertades individuales. Por eso, el proyecto

posneoliberal en México sigue siendo objeto de debate y análisis, con su evolución y resultados aún en proceso de desarrollo y evaluación.

La aceptación generalizada y la práctica extendida de las reglas institucionales generan un entorno de estabilidad, predictibilidad y confianza en el funcionamiento de las instituciones. Esto facilita que los cambios propuestos y las políticas implementadas tengan una mayor probabilidad de perdurar y generar impactos duraderos (Cansino y Covarrubias, 2007).

El cambio institucional desempeña un papel crucial en la continuidad y consolidación de las transformaciones políticas, económicas y sociales. Así, las instituciones actúan como marcos normativos y reguladores que guían la forma en que se llevan a cabo las acciones y decisiones en una sociedad. En el caso de la administración pública mexicana, esta dualidad se ha observado en diversos momentos de la historia política del país. Algunos gobiernos pueden aspirar a modificar las reglas y normas institucionales conforme a sus intereses particulares, lo que ocasiona tensiones y contradicciones con la estructura institucional formal (Paramio, 1999).

Si embargo, es crucial destacar que la sola existencia de una estructura institucional formal no garantiza per se la efectividad y el cumplimiento de las reglas. En ocasiones, surgen prácticas que contradicen o eluden las normas establecidas, lo que ocasiona una dualidad entre la normalidad institucional y las acciones realizadas al margen de las reglas.

En el actual contexto del gobierno de la cuarta transformación en México, se plantea la necesidad de modificar las reglas y prácticas institucionales para fomentar un cambio profundo en la manera de hacer política y gestionar el Estado. Esto implica romper con antiguas prácticas de corrupción, clientelismo y abuso de poder para establecer una nueva ética de servicio público basada en la honestidad, la transparencia y la responsabilidad. El cambio político en la administración pública mexicana se manifiesta en los diferentes niveles que integran el sistema político y en las acciones emprendidas por la denominada cuarta transformación.

No obstante, la implementación de estas transformaciones no está exenta de retos y desafíos, por lo que es imperativo que las reformas institucionales se traduzcan en cambios tangibles en la práctica, lo cual exige un compromiso genuino por parte de los actores políticos y la creación de mecanismos de rendición de cuentas y supervisión efectiva para garantizar el cumplimiento de las reglas establecidas. Dicho de otra forma, el cambio institucional es esencial para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las transformaciones políticas y sociales, aunque esto demanda no solo la existencia de reglas formales, sino

también su reconocimiento y aplicación generalizada por parte de los actores involucrados (Calvin y Velasco, 1997).

La reforma administrativa en México ha enfrentado diversos retos y obstáculos a lo largo de los años, vinculados tanto a aspectos políticos como al diseño institucional de las propias reformas. Uno de los retos ha sido la resistencia o influencia de actores y grupos de interés que se oponen a los cambios en la administración pública. Sindicatos y burocracias, en algunos casos, han defendido sus intereses y han obstaculizado los esfuerzos de profesionalización y modernización del servicio público. Además, los gobiernos anteriores han tenido prioridades y enfoques diversos en cuanto a las reformas administrativas, lo que ha resultado en ocasiones en la postergación o ejecución parcial de dichas reformas, sin lograr una transformación efectiva de la estructura y prácticas administrativas (Metcalf, 1999).

Por eso, se debe ser conscientes de que el proceso de reforma administrativa es complejo y requiere un enfoque integral que abarque aspectos políticos, institucionales y de capacitación. Además, debe existir un compromiso real por parte de los líderes políticos y los funcionarios públicos para impulsar y llevar a cabo los cambios necesarios (Cunill, 2004).

En los últimos años, con la llegada al gobierno federal de la cuarta transformación en México, se han replanteado objetivos de reforma administrativa. Se ha buscado fomentar la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la administración pública, así como fortalecer la profesionalización del servicio público. No obstante, es esencial seguir enfrentando inconvenientes que históricamente han limitado la transformación efectiva de la administración pública, por lo que se requiere superar resistencias, generar consensos y diseñar estrategias que permitan implementar cambios reales en la estructura y prácticas administrativas con el objetivo de mejorar la calidad de la democracia y garantizar un servicio público eficiente y transparente (Puga, 2021).

## Conclusión

El neoinstitucionalismo emerge como una corriente teórica que busca entender cómo las instituciones configuran y afectan el comportamiento de los actores en una sociedad. En el contexto mexicano, estas proposiciones resultan útiles para analizar las transformaciones ocurridas en los sistemas económico, político y social a lo largo de las últimas tres décadas. Según los datos presentados, durante el último sexenio se han operado cambios significativos en el mapa de México. No obstante, el cambio político se manifiesta exclusivamente en la administración pública, donde esta pasa de ser una estructura de decisión a una de ejecución, de reforzamiento a decisión. La comunidad política y la autoridad no experimentan reformas

que representen un cambio sistémico en todos los niveles del sistema político. Este fenómeno ha propiciado la apertura y consolidación de espacios públicos previamente ocupados principalmente por organismos gubernamentales y administrativos, lo que indica una mayor participación y pluralismo en la toma de decisiones y en la configuración de la vida institucional del país.

El neoinstitucionalismo postula que las instituciones formales e informales, como reglas, normas y estructuras organizativas, ejercen un impacto profundo en el comportamiento individual y en el desarrollo de los sistemas sociales. En el caso de México, este enfoque puede esclarecer cómo la apertura de espacios públicos y la reconfiguración del mapa político han influido en los sistemas económico, político y social. La transición hacia mayor apertura y pluralismo implica cambios en la toma de decisiones y en la participación de diversos actores en el proceso político. Por ende, las propuestas del neoinstitucionalismo ofrecen un marco para entender cómo estas transformaciones han afectado las dinámicas económicas, políticas y sociales de México.

Ahora bien, en cuanto a los objetivos iniciales planteados en este trabajo, se puede indicar que se cumplen al constatar que el discurso de la 4T busca dos razones de implementación: en primer lugar, la administración pública mexicana está inmersa en políticas neoinstitucionalistas de reforma, originadas en concepciones contrarias al neoliberalismo que generan cargas fiscales considerables y cambios políticos. Estos puntos delimitan características y desafíos del sistema público-administrativo en México, así como la necesidad de modernizar y actualizar la gestión pública en el país. En resumen, se destacan los siguientes aspectos:

1. México se caracteriza por un dinamismo político en constante cambio, mayor transparencia gubernamental, gobiernos divididos y un creciente pluralismo, lo que exige una revisión teórica y práctica de las disciplinas administrativo-públicas para abordar los escenarios actuales.
2. Ha habido cambios en las formas de administrar y la aparición de nuevas instituciones en México con el fin de procurar una mayor eficacia en las relaciones entre gobernantes y gobernados, en medio de una sociedad que demanda respuestas públicas claras y la necesidad de investigar rutas que mejoren la toma de decisiones gubernamentales y profesionalicen el servicio público.
3. Cambian las relaciones entre gobernantes y gobernados y emergen nuevas formas de interacción institucional. La administración pública debe atender las demandas de la sociedad civil para intentar conseguir un desempeño gubernamental óptimo. La vida

plural implica democratizar las decisiones públicas, promover la transparencia, la rendición de cuentas y optimizar los recursos.

4. El diseño y la elaboración de políticas ya no son decisiones exclusivas de la élite. La democratización de las decisiones públicas debe tener un peso mayor. Los grupos que buscaban monopolizar el poder van perdiendo influencia. Ahora, no tienen espacio libre en la vida pública.
5. México se encuentra en un nuevo contexto democrático donde las nuevas instituciones deben orientarse hacia la democratización de las decisiones y brindar dirección y certeza a la convivencia política. Antes, las élites privilegiadas tenían un papel preponderante en la elaboración de políticas y en la gestión de la agenda gubernamental. En la actualidad, estas perspectivas han cambiado.
6. El proceso de cambio del sistema político mexicano ha avanzado principalmente en la primera década del siglo XXI. Se ha reestructurado el Estado interventor y, como resultado, se han modificado las relaciones de poder. Las estructuras políticas y el entorno social han evolucionado para ser más sensibles y contemplar una mayor participación.
7. El sistema político mexicano debe ser cada vez más abierto a los grupos de interés, no como mediador o para privilegiar a algunos, sino asumiendo una actitud y capacidad de gobierno responsable. Se busca que el Estado y su aparato administrativo sean caracterizados por altos niveles de legitimidad, donde las decisiones públicas sean congruentes, profesionales, plurales y transparentes.
8. El poder de legitimidad tiene como propósito original servir a la sociedad con eficiencia y ética. La legitimidad no proviene del poder político, sino que es el resultado de responder y ejercer una función pública para la sociedad. En ocasiones, el cambio de actitudes surge del conflicto y la formación de acuerdos. México debe superar los desafíos mencionados para lograr certidumbre institucional y consolidar nuevas relaciones entre la sociedad y el gobierno.

En resumen, estos puntos enfatizan la necesidad de una modernización y actualización de la administración pública mexicana.

## Futuras líneas de investigación

La investigación de los impactos políticos, económicos y sociales del cambio político en México debe continuar para lograr una comprensión y evaluación exhaustivas de cómo las políticas denominadas populistas han influido a largo plazo. Esto exige analizar su impacto mediante indicadores tales como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y la distribución de la riqueza. Además, es imperativo seguir examinando cómo la competencia y polarización política y social han afectado las divisiones ideológicas y la cohesión social en el país.

La implementación exitosa de las reformas administrativas también demanda considerar las posibilidades estructurales de las organizaciones y ajustar las metodologías a sus necesidades y contextos específicos. Para ello, es esencial adaptar los enfoques de las reformas administrativas a las particularidades de cada organización, contemplando aspectos como la cultura organizacional, los recursos disponibles, la capacitación del personal y la capacidad de gestión. En pocas palabras, dado que cada organización tiene su propia realidad y desafíos, no todas pueden implementar las mismas prácticas o modelos administrativos de manera efectiva.

## Referencias

- Ackerman, J., Ramírez, R. y Ramírez, M. (2021). Introducción: crisis pandémica y transformación social. ¿Nueva etapa capitalista o inicio de una era posneoliberal? En J. Ackerman, R. Ramírez y M. Ramírez (coords.), *Pos-COVID/pos-neoliberalismo* (pp. 14-42). Siglo XXI Editores.
- Banco Mundial [BM] (2023). *Índice gini*. [https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=MX&most\\_recent\\_value\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=MX&most_recent_value_desc=false)
- Barría, D. y Ramírez, A. (2023). La administración pública en la era de la postverdad. Riesgos y desafíos. En F. Martínez y J. de D. Pineda (coords.), *Los nuevos desafíos de la administración pública en una esperada época de postpandemia*. Tirant Humanidades.
- Bermeo, N. (2003). *Ordinary people in extraordinary times*. Princeton University Press.
- Bermeo, N. (2022). On democratic backsliding. *Journal of democracy*, 27(1). <https://muse.jhu.edu/article/607612>

- Bermúdez, M. (2023). Escepticismo y racionalidad: revisión crítica de los modos escépticos frente al auge del populismo y la polarización. *Revista stultifera*, 6(1).  
<https://doi.org/10.4206/rev.stultifera.2023.v6n1-04>
- Calvin, C. y Velasco, J. (1997). Las ideas y el proceso de conformación de las políticas públicas: una revisión de la literatura. *Política y gobierno*, 4(1).  
<http://www.politicaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/546/696>
- Cansino, C. (1995). *Construir la democracia. Límites y perspectivas de la transición en México*. Miguel Ángel Porrúa-CIDE.
- Cansino, C. (2002). *Conceptos y categorías del cambio político*. Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América.
- Cansino, C. y Alarcón, V. (1994). *América Latina: ¿Renacimiento o decadencia?* FLACSO-CIDE.
- Cansino, C. y Covarrubias, I. (2007). *Por una democracia de calidad. México después de la transición*. CEPCOM-Educación y Cultura.
- Chantale, M. (2018). *Por un populismo de izquierda*. Siglo XXI.
- Córdova, A. (2013). *La formación del poder político en México*. Era.
- Cunill, N. (2004). La democratización de la administración pública. Los mitos a vencer. En L. C. Bresser-Pereira, N. C. Grau, L. Garnier, O. Oszlak y A. Przeworski. *Política y gestión pública* (pp. 43-90). Fondo de Cultura Económica.
- Dahl, R. (2002). *La poliarquía. Participación y oposición*. Tecnos.
- De la Peña, R. (2023). ¿De verdad el populismo está avanzando en el mundo? *Revista mexicana de estudios electorales*, 7(29).  
<https://rmee.org.mx/index.php/RMEstudiosElectorales/article/view/421>
- De la Torre, C. (2022). Liderazgo populista. *Revista ecuatoriana de ciencia política*, 1(1).  
<https://doi.org/10.59352/recp.v1i1.25>
- Dror, Y. (1999). *La capacidad de gobernar*. Fondo de Cultura Económica.
- Dussauge, M. (2021). “Doublespeak populism” and public administration: the case of Mexico. En M. Bauer, G. Peters, J. Pierre, K. Yesilkaguit, and S. Becker, (eds.), *Democratic backsliding and public administration*. Cambridge University Press.
- Elizondo, C. y Nacif, B. (2006). La lógica del cambio político en México. En C. E. Mayer-Sierra y B. Nacif (comps.), *Lecturas sobre el cambio político en México* (pp. 7-38). Fondo de Cultura Económica.

- Escalante, F. (1992). *Ciudadanos imaginarios. Memorial de los afanes y desventuras de la virtud y apología del vicio triunfante en la República Mexicana*. El Colegio de México.
- Fernández, J. (2023). Marx, primer analista del populismo. *Estancias*, 3(5). <https://revistas.uaq.mx/index.php/estancias/article/view/1267/974>
- Gobierno de México (2023). *Cuarto informe de gobierno 2021-2022*. <https://presidente.gob.mx/wp-content/uploads/2022/09/4to-INFORME-DE-GOBIERNO-PRESIDENTE-AMLO-01092022.pdf>
- Gómez, R. (2022). ¿Populismo o lealtad racional hacia el presidente Andrés Manuel Obrador (AMLO)? (El perfil del partidario de la 4T y las elecciones intermedias 2021). *Revista mexicana de opinión pública*, (32). <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2022.32.80376>
- Guerrero, J. (1998). *Un estudio de caso de la reforma administrativa en México: los dilemas de la instauración de un servicio civil a nivel federal* (documento de Trabajo No. 61). CIDE.
- Guerrero, O. (1994). *Las raíces borbónicas del Estado mexicano*. UNAM.
- Haggard, S. and Kaufman, R. (2001). *Backsliding. Democratic regress in the contemporary world*. Cambridge University Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2023a). *Encuesta nacional de calidad e impacto gubernamental ENCIG – 2017*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSegPub/encig\\_2018\\_03.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSegPub/encig_2018_03.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2023b). *Encuesta nacional de calidad e impacto gubernamental ENCIG – 2022*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2021/doc/encig2021\\_principales\\_resultados.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/encig/2021/doc/encig2021_principales_resultados.pdf)
- Instituto Nacional Electoral [INE]. (2023). *Partidos políticos nacionales*. <https://www.ine.mx/actores-politicos/partidos-politicos-nacionales/>
- Linz, J. (1990). *La quiebra de las democracias*. Alianza-Consejo Nacional para la Cultura y la Artes.
- Magrini, L. y Santos, D. (2023). Populismos “ejemplares”, “excepcionales” y “singulares”. Hacia una comprensión histórico-conceptual y político-intelectual del populismo en América Latina en los años setenta. *Revista stultifera*, 6(1). <https://doi.org/10.4206/rev.stultifera.2023.v6n1-05>



- March, J. y Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-FCE.
- March, J. y Simon, S. (1969). *Teoría de la organización*. Ariel.
- Metcalf, L. (1999). La gestión pública: de la imitación a la innovación. En C. Losada (ed.), *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado* (pp. 47-68). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Meyer, L. (1995). *Liberalismo autoritario. Las contradicciones del sistema político mexicano*. Océano.
- Molinar, J. (1993). *El tiempo de la legitimidad. Elecciones, autoritarismo y democracia en México*. Cal y Arena.
- Moreno, R. (1995). *La Administración territorial en México, antecedentes históricos*. UAEM-IAPEM.
- Morlino, L. (1985). *Como cambian los regímenes políticos*. Centro de Estudios Constitucionales.
- Morlino, L. (2005). *Democracias y democratizaciones*. CEPCOM.
- Morlino, L. y Raniolo, F. (2021). Neopopulismo y calidad de la democracia. *Estancias*, 1(1). <https://revistas.uaq.mx/index.php/estancias/article/view/319/330>
- Morlino, L. y Raniolo, F. (2022). Neopopulismos: hipótesis clave y tipos. La experiencia europea. *Revista ecuatoriana de ciencia política*, 1(1). <https://doi.org/10.59352/recp.v1i1.28>
- Norris, P. (2009). *Derecha radical. Votantes y partidos políticos en el mercado electoral*. Akal.
- Norris, P. y Inglehart, R. (2019). *Cultural backlash. Trump, brexit, and authoritarian populismo*. Cambridge University Press.
- North, D. C. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica.
- O'Donnell, G. y Schmitter P. (2021). *Transiciones desde un gobierno autoritario. Conclusiones tentativas sobre las democracias inciertas*. Prometeo.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2023). *Informe sobre desarrollo humano 2021/2022*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewspdf.pdf>
- Oszlak, O. (1979). La burocracia estatal en América Latina: especificidad substantiva e histórica. *Revista internacional de ciencias sociales*, 32(4). [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000036645\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000036645_spa)

- Oszlak, O. (1999). De menor a mejor. El desafío de la segunda reforma del Estado. *Revista nueva sociedad*, (160). [https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2754\\_1.pdf](https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2754_1.pdf)
- Paramio, L. (1999). Las dimensiones políticas de las reformas económicas en América Latina. *Zona abierta*, (88-89), 5-74.
- Pardo, M. C. (1991). *La modernización administrativa en México*. INAP-Colegio de México, 1991.
- Pardo, M. C. (1992). *La Modernización administrativa en México. Propuesta para explicar los cambios en las estructuras de la administración pública, 1940-1990*. Instituto Nacional de Administración Pública-El Colegio de México.
- Pietschmann, H. (1996). *Las reformas borbónicas y el sistema de intendencias en Nueva España. Un estudio político administrativo*. Fondo de Cultura Económica.
- Prud'homme, J. (2014). *Coyunturas y cambio político*. El Colegio de México.
- Puga, C. (2021). La puesta en escena de la cuarta transformación. *Estudios políticos*, (53). <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2021.53.79428>
- Roett, R. (1993). La dinámica del cambio en México. En R. Riordan (comp.), *La liberalización económica y política en México* (pp. 239-244). Siglo XXI.
- Secretaría de Gobernación [SG]. (2023). *Sistema nacional de información municipal*. <http://www.snim.rami.gob.mx/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHYCP]. (2023). *Inversión histórica en infraestructura*. [https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/destino-atractivo/sd\\_inversion-historica-en-infraestructura/](https://www.proyectosmexico.gob.mx/por-que-invertir-en-mexico/destino-atractivo/sd_inversion-historica-en-infraestructura/)
- Transparency International (2023). *Corruption perceptions index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2016>
- Vergara, R. (1997). El Redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política. En J. March y O. Johan. *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política* (pp. 9-40). Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública-Fondo de Cultura Económica.
- Zizek, S. (2002). *Contra la tentación populista*. Godot.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Metodología	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Software	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Validación	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Análisis Formal	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Investigación	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Recursos	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Curación de datos	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Escritura - Preparación del borrador original	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Escritura - Revisión y edición	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Visualización	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Supervisión	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Administración de Proyectos	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado
Adquisición de fondos	Jaime Espejel Mena «igual» Rafael Cedillo Delgado