

<https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2717>

Artículos científicos

La gestión pública mexicana contemporánea: evolución histórico-política de sus modelos de gestión

Contemporary Mexican public management: historical-political evolution of its management models

Gestão pública mexicana contemporânea: evolução histórico-política de seus modelos de gestão

Jaime Espejel Mena

Universidad Autónoma del Estado de México, México

jaimeespejel@hotmail.com

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

Resumen

El presente documento examina la evolución de los modelos de gestión pública en México como manifestaciones concretas de los tipos de dominación legítima propuestos por Max Weber. Desde un enfoque de sociología histórica, se analiza cómo los modelos de gestión reflejan, en distintos momentos, formas de dominación legal-racional, tradicional y carismática. Esta perspectiva permite observar que las transformaciones en la gestión no obedecen exclusivamente a criterios de eficiencia o legalidad, sino que responden a dinámicas de poder más amplias. A partir de este marco teórico, se argumenta que las reformas administrativas implementadas en las últimas tres décadas no han generado una transición clara hacia un modelo legal-racional plenamente consolidado. Por el contrario, han configurado un modelo híbrido en el que coexisten procedimientos burocráticos con prácticas clientelares y liderazgos carismáticos.

En particular, se advierte que, bajo el discurso del liderazgo transformacional, en contextos marcados por el populismo, han resurgido formas de dominación patrimonial, revestidas de modernidad y cercanía a la ciudadanía. Esto sugiere que los modelos de gestión pública no deben entenderse como simples respuestas técnicas a problemas administrativos, sino como dispositivos políticos e históricos que legitiman y reproducen formas específicas de poder.



En suma, la gestión pública, más que un instrumento neutral, constituye un espacio donde se articulan y confrontan distintas lógicas de dominación, reflejando las tensiones inherentes al Estado mexicano contemporáneo.

Palabras clave: Modelos de gestión pública, legitimidad política, Estado mexicano, dominación weberiana.

Abstract

This document examines the evolution of public management models in Mexico as concrete manifestations of the types of legitimate domination proposed by Max Weber. From a historical sociology perspective, it analyzes how management models reflect, at different times, forms of legal-rational, traditional, and charismatic domination. This perspective reveals that transformations in management do not solely follow criteria of efficiency or legality, but rather respond to broader power dynamics. Based on this theoretical framework, it argues that the administrative reforms implemented in the last three decades have not generated a clear transition toward a fully consolidated legal-rational model. On the contrary, they have shaped a hybrid model in which bureaucratic procedures coexist with clientelistic practices and charismatic leadership.

In particular, it observes that, under the discourse of transformational leadership, in contexts marked by populism, forms of patrimonial domination have resurfaced, cloaked in modernity and a perceived closeness to the citizenry. This suggests that public management models should not be understood as mere technical responses to administrative problems, but rather as political and historical mechanisms that legitimize and reproduce specific forms of power. In short, public management, more than a neutral instrument, constitutes a space where different logics of domination are articulated and confronted, reflecting the tensions inherent in the contemporary Mexican State.

Keywords: Models of public management, political legitimacy, Mexican State, Weberian domination.

Resumo

Este documento examina a evolução dos modelos de gestão pública no México como manifestações concretas dos tipos de dominação legítima propostos por Max Weber. A partir de uma perspectiva sociológica histórica, analisa como os modelos de gestão refletem, em diferentes momentos, formas de dominação legal-racional, tradicional e carismática. Essa perspectiva revela que as transformações na gestão não seguem apenas critérios de eficiência ou legalidade, mas respondem a dinâmicas de poder mais amplas. Com base nesse arcabouço teórico, argumenta-se que as reformas administrativas implementadas nas últimas três décadas não geraram uma transição clara para um modelo legal-racional plenamente consolidado. Ao contrário, moldaram um modelo híbrido no qual procedimentos burocráticos coexistem com práticas clientelistas e liderança carismática.

Em particular, observa-se que, sob o discurso da liderança transformacional, em contextos marcados pelo populismo, formas de dominação patrimonial ressurgiram, disfarçadas de modernidade e de uma suposta proximidade com a cidadania. Isso sugere que os modelos de gestão pública não devem ser entendidos como meras respostas técnicas a problemas administrativos, mas sim como mecanismos políticos e históricos que legitimam e reproduzem formas específicas de poder. Em suma, a gestão pública, mais do que um instrumento neutro, constitui um espaço onde diferentes lógicas de dominação são articuladas e confrontadas, refletindo as tensões inerentes ao Estado mexicano contemporâneo.

Palavras-chave: Modelos de gestão pública, legitimidade política, Estado mexicano, dominação weberiana.

Fecha Recepción: Julio 2025

Fecha Aceptación: Noviembre 2025

Introducción

La gestión pública en México constituye un terreno privilegiado para analizar la manera en que se articulan, legitiman y disputan distintas formas de dominación política. Lejos de ser un ámbito neutro, regido únicamente por criterios de eficiencia administrativa, la gestión pública se ha configurado históricamente como un espacio en el que se materializan relaciones de poder, arreglos de control y prácticas de legitimación que remiten a tradiciones sociopolíticas más amplias. Este documento tiene como objeto de estudio la evolución de los modelos de gestión pública en México durante las últimas tres décadas, examinados a la luz de la tipología de dominación legítima formulada por Max Weber. A través de este marco

teórico, se busca comprender cómo las reformas administrativas, los discursos modernizadores y las narrativas transformacionales han sido expresiones concretas de distintas formas de dominación —legal-racional, tradicional y carismática— que conviven y se superponen en el Estado mexicano contemporáneo.

El enfoque metodológico que sustenta este trabajo es el de la sociología histórica, perspectiva que permite enlazar el análisis institucional con los procesos de larga duración y con las dinámicas de legitimidad política que han acompañado a la modernización administrativa en México. La sociología histórica ofrece herramientas para mostrar que la adopción de ciertos modelos de liderazgo —como el burocrático, el gerencial o el transformacional— no puede ser comprendida únicamente como una respuesta técnica a problemas de coordinación o eficiencia, sino que responde a contextos históricos específicos donde interactúan tradiciones patrimoniales, racionalidades legales y liderazgos carismáticos. En este sentido, el método no se limita a describir estructuras organizacionales, sino que busca desentrañar las lógicas de poder que subyacen a ellas, interpretando la gestión pública como una arena de disputas simbólicas y políticas sobre la forma legítima de ejercer el mando.

Nuestra hipótesis es que toda reconstrucción analítica de los modelos de gestión debe entenderse como parte de un fenómeno más amplio: la dominación. Las transformaciones del Estado —ya sean llamadas modernización administrativa, innovación gubernamental o reforma del Estado— han sido una constante en las últimas décadas. Estas reformas buscan adecuar estructural y funcionalmente la gestión pública a una realidad social cada vez más compleja y plural. Cualquier cambio organizacional, y en particular en la gestión pública, solo puede comprenderse plenamente si se analiza desde la perspectiva de las formas de dominación.

El documento planteó que los modelos de gestión deben entenderse como tipos ideales de dominación, con rasgos propios que se combinan en una relación simbiótica entre formas tradicionales, carismáticas y racionales de legitimación del poder. La gestión pública no solo atiende —o deja de atender— las demandas ciudadanas, sino que también reproduce —o inhibe— patrones característicos de dominación y de control social.

La delimitación temporal del estudio se centra en las últimas tres décadas, abarcando desde el inicio de los años noventa hasta la actualidad. Esta elección no es arbitraria: corresponde a un periodo marcado por la implementación de reformas administrativas orientadas a la modernización del aparato estatal, al tránsito hacia un modelo democrático-

electoral más competitivo y a la emergencia de liderazgos presidenciales con fuerte carga carismática. Los años noventa representan un momento clave por la incorporación del paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP) y la búsqueda de eficiencia administrativa a través de la descentralización, la evaluación del desempeño y la adopción de mecanismos gerenciales inspirados en el sector privado. Sin embargo, lejos de consolidar un modelo legal-racional puro, estas reformas coexistieron con prácticas clientelares heredadas de la dominación patrimonial, generando una configuración híbrida en la que los principios de eficiencia y legalidad se vieron constantemente tensionados por intereses políticos y estructuras tradicionales de poder.

La justificación de este periodo histórico también obedece a la necesidad de comprender cómo la narrativa de la “transformación” —primero asociada a procesos de alternancia democrática y, más recientemente, al discurso de la Cuarta Transformación (4T)— ha servido para reactivar formas de dominación carismática y patrimonial, aunque bajo una retórica modernizadora y de cercanía a la ciudadanía. Analizar la gestión pública mexicana en este marco temporal permite identificar continuidades y rupturas entre distintos proyectos presidenciales, mostrando cómo las reformas institucionales no siempre han logrado desplazar los elementos tradicionales o carismáticos, sino que, por el contrario, han contribuido a su recomposición.

La relevancia actual del estudio radica en que ofrece una mirada crítica a la gestión pública como fenómeno político y no únicamente técnico. En un contexto donde la administración pública se presenta frecuentemente como un espacio neutral de implementación de políticas, resulta fundamental destacar que en realidad se trata de un campo atravesado por relaciones de poder, luchas por la legitimidad y procesos de construcción de autoridad. En el México contemporáneo, marcado por la tensión entre la institucionalización legal-racional y el resurgimiento de liderazgos carismáticos de corte populista, el análisis de los modelos de gestión pública desde la óptica weberiana permite comprender mejor las limitaciones y contradicciones de las reformas administrativas. Ello es particularmente relevante en un momento donde se discuten nuevas formas de profesionalización del servicio público, la consolidación de organismos autónomos y la redefinición del papel del Estado en sectores estratégicos.

En este sentido, el estudio de los modelos de gestión pública no solo aporta a la comprensión de la evolución administrativa del Estado mexicano, sino que también permite reflexionar sobre la fragilidad de los procesos de institucionalización en sociedades donde

persisten prácticas patrimoniales y se exacerbaban liderazgos personalistas. Desde una perspectiva comparada, este enfoque dialoga con debates internacionales sobre la capacidad de los Estados para articular racionalidades legales con demandas de legitimidad política en contextos de crisis de confianza ciudadana. A nivel interno, contribuye a explicar por qué en México la burocracia profesional convive con redes clientelares y discursos políticos con retórica de transformación, configurando un escenario híbrido donde las promesas de modernización administrativa se entrelazan con prácticas heredadas del pasado.

Así, el presente documento propone una lectura crítica de la gestión pública como un arreglo histórico-político de legitimación del poder. Al examinar sus transformaciones en las últimas tres décadas, se busca mostrar que la gestión pública no puede comprenderse fuera de las tensiones entre los tipos legal-racional, tradicional y carismático. El análisis desde Weber nos permite ver que, más allá de los discursos de eficiencia o austeridad, lo que está en juego es la construcción de formas de dominación que dan sustento al orden político. De ahí que la gestión pública, lejos de ser un ámbito puramente instrumental, deba entenderse como un espacio donde se confrontan proyectos de poder, se negocian legitimidades y se reconfiguran los vínculos entre el Estado y la sociedad.

Concluimos planteando que el gobierno mexicano no es inmutable ni rígido. Sus instituciones están expuestas a cambios exógenos e influencias históricas, como el legado de la monarquía, el patronazgo, la consolidación del Estado capitalista y la adopción de principios del modelo burocrático legal-racional como profesionalismo, jerarquía funcional, impersonalidad y formalismo, que, sin embargo, no han logrado erradicar del todo el clientelismo.

Asimismo, las reformas derivadas de las políticas privatizadoras de los años 80 y 90 introdujeron modelos gerenciales centrados en la eficiencia, la rentabilidad y la satisfacción del “cliente-ciudadano”. Más recientemente, el liderazgo transformacional ha ganado terreno, especialmente en contextos de populismo, dando lugar a una ideología basada en el liderazgo carismático y el retorno del patrimonialismo, donde se combinan clientelismo, inversión pública focalizada y un discurso de confrontación entre el pueblo y las élites.

Trabajos relacionados: Modelos de gestión y tipos de dominación

Pretendemos abonar a una reflexión poco atendida: los modelos de gestión no necesariamente responden a una necesidad de eficiencia, eficacia, rentabilidad económica o a la búsqueda de disminuir la brecha entre el Estado y la sociedad (García y Mendoza, 2025). No son una moda administrativa por seguir. No responden a necesidades internas o a exigencias externas. Los contornos y usos de los modelos de gestión son resultado de un proceso complejo relacionado tanto con la construcción del Estado nacional como con la realidad social y el ejercicio disciplinario del poder (Chávez y Heredia, 2024).

Wang Huning (1989) sugiere que *la teoría de etapas* ha sido el método de investigación más común, estudia la evolución de los modelos de gestión pública mediante la observación de características distintivas del sujeto en diferentes períodos. Tomando como ejemplo la teoría de las dos etapas, Huning cree que antes de la Segunda Guerra Mundial era la etapa más temprana de la gestión pública y se denomina “etapa de la gestión científica”, y la etapa en el período posterior a esta se conoce como “etapa de la ciencia del comportamiento” o “etapa de la relación interpersonal”.

Howard E. McCurdy (1986) planteó que *las escuelas de teoría del pensamiento* forjan áreas de erudición sobre los modelos de gestión pública de acuerdo con sus ideas e influencia en la investigación posterior de la historia del campo de estudio. Este método está estrechamente relacionado con la teoría de etapas y cada uno siempre se adopta y combina con el otro. Sin embargo, el primero se centra más en el desarrollo de las teorías administrativas que en su orden cronológico. Por ejemplo, indica las cuatro escuelas que han estudiado los modelos de gestión pública: escuela tradicional (1880-1945), escuela conductual (1945-1965), escuela de racionalidad (1965-1980) y escuela de política (desde finales de la década de 1970).

Resumiendo las escuelas de teoría del pensamiento Tan Gongrong (2008) señala el progreso de la investigación sobre la gestión pública y distingue 14 escuelas de esa materia: teoría de la dicotomía política-administración; escuela de gestión científica; escuela de gestión administrativa; escuela de burocracia; escuela de sistema social; escuela de decisión racional; escuela de gestión de sistemas; escuela de ecología administrativa; teoría de la nueva administración pública; escuela de Blacksburg; escuela de elección pública; teoría de la nueva gestión pública; teoría del nuevo servicio público; y la teoría de la gobernanza.

Owen E. Hughes (2007), inspirado en el término de paradigma propuesto por primera vez por Thomas Kuhn, quien lo definió como “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (2011, p. 13), propone dos paradigmas: el modelo tradicional de administración pública y el modelo de gestión pública. El autor sostiene que los paradigmas tienen su propia lógica y modelo. Este enfoque de investigación comparte similitudes con las escuelas de teoría del pensamiento, ya que ambas diferencian a la administración pública de acuerdo con su consistencia. Sin embargo, el concepto de paradigma toca temas más profundos que la escuela de pensamiento. Vincent Ostrom (2008), basándose en revisiones de las prácticas y teorías de la administración pública estadounidense, desarrolló dos paradigmas, a saber, el modelo de administración burocrática y el de administración democrática. El primero se presenta con la autoridad y jerarquía únicas, y el segundo se superpone a la jurisdicción y la autoridad descentralizada. Ostrom cree que la progresión de la administración burocrática a la administración democrática es igual a una revolución copernicana en la administración pública, mientras que el curso inverso significa retroceso.

Tan Gongrong (2008) propone que *la teoría del enfoque* es un modelo de cognición y comprensión de la gestión pública, que incluye los fundamentos de su concepto central, hipótesis, valor y patrón de práctica, como “cruces” para comprender las teorías y prácticas. Por ejemplo, en su libro *La gestión pública. Su situación actual*, Barry Bozeman (2006) señala que desde finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, la academia ha comenzado a estudiar la administración pública desde dos enfoques: “el enfoque P” de las políticas públicas y “el enfoque B” de la administración de empresas. El primero se centra en la dimensión política de la gestión pública, es decir, cómo los políticos toman decisiones, mientras que el segundo presta atención al nivel técnico, es decir, cómo los gerentes gestionan los asuntos. David Rosenbloom et al; (2007) considera que la administración pública es una actividad bastante complicada y, por lo tanto, el estudio de este campo debe diversificarse. También propone tres enfoques para la investigación de la administración pública: la gestión, el derecho y la política. De estos, los enfoques de gestión abarcan la gestión tradicional y la nueva gestión pública.

Por su parte, Carles Ramió (2022), distingue cuatro modelos de gestión en la administración pública: patronazgo o clientelar, burocrático, gerencial, y el modelo de gobernanza. Sostiene que la mayoría de las administraciones públicas han transitado en las últimas décadas de un modelo burocrático a uno gerencial. El planteamiento que describe

subraya una problemática estructural en la gestión pública: la coexistencia de dos modelos de gestión que compiten por la hegemonía, generando conflictos internos y abriendo espacios para el resurgimiento de prácticas clientelares. Este fenómeno, según Ramió y Salvador (2018), refleja una tensión persistente entre los principios del mérito y la flexibilidad en la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas (Longo, 2004).

La tabla 1, presenta una evolución de los modelos de gestión de acuerdo con la recurrencia de cinco criterios clave. Cada modelo refleja un valor central (como el control o la eficiencia) y una visión distinta de la naturaleza humana (desde el súbdito hasta el participante). Las metodologías van del uso de redes familiares a enfoques empíricos o interpretativos. La función del gobierno cambia de organizador social a integrador de múltiples actores. Finalmente, cada teoría se ubica en un campo disciplinario diferente, desde la administración clásica hasta la gobernanza administrativa.

Tabla 1. Modelos de gestión en la administración pública

Teorías de la administración	Valor central	Condición de la naturaleza humana	Metodología	Función del gobierno	Posicionamiento disciplinario
Administración pública de patronazgo o clientelar	Control	Súbdito	Redes familiares	Organización social	Traslación institucional
Administración pública burocrática	Eficiencia y economía	Hombre racional	Positivismo	Implementador	Ciencias administrativas
Administración pública gerencial	Rendimiento	Hombre económico racional	Observación empírica y análisis positivo	Timonel	(Nueva) gestión pública
Administración pública reguladora	Rendimiento	Hombre económico racional	Positivismo	Timonel	Ciencia de la gestión
Gobernanza holística	Eficiencia general	Participantes	Observación empírica y análisis interpretativo	Integrador	Gobernanza administrativa

Fuente: elaboración propia con base en: Hughes (2007) y Huning (1989)

Los elementos clave del problema en el conflicto entre modelos de gestión, son: la pugna entre un modelo basado en el mérito-flexibilidad (orientado a la profesionalización y a garantizar igualdad de oportunidades y otro que prioriza frecuentemente la capacidad de adaptación a contextos cambiantes), genera ambigüedad y debilitamiento de las prácticas administrativas. Una consecuencia es la contradicción conceptual del neoclientelismo, como resultado perverso no solo genera una, flexibilidad mal entendida, utilizada como una herramienta para justificar la contratación y promoción basada en intereses personales o partidistas, erosionando los principios meritocráticos. Según Ramió y Salvador (2018), el regreso del clientelismo no es un fenómeno aislado, sino una tendencia que afecta profundamente la gestión de recursos humanos en países con una debilidad institucional. Este modelo fomenta redes de dependencia y lealtades personales que comprometen la imparcialidad y la eficiencia de la gestión pública (Laclau, 2007; García y Mendoza, 2025).

La gestión pública mantiene una relación de hibridación (Dogan y Pahre, 1993) con la economía política. La racionalidad de la gestión pública implica no solo una administración técnica, sino también una dimensión política que abarca las formas de dominación, autoridad y poder. De este modo, se reconoce que las decisiones de gestión están influenciadas por dinámicas de poder entre distintos actores, como el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, es fundamental que la gestión pública busque el equilibrio entre eficiencia administrativa y legitimidad democrática (Albi, 2020).

Este documento es diferente de las definiciones clasificatorias que no dicen nada sobre los modos de gestión y el ejercicio concreto del poder (Dobry, 2002; 2003). Para Max Weber (2012b; 2019) según sea el tipo de poder y legitimidad esperada, así será el tipo de obediencia y el tipo de aparato administrativo que la garantice y las características del ejercicio de la dominación. Por lo tanto, desde su perspectiva —en la que comparamos problemáticas y no situaciones— también se puede leer con el objetivo de comprender, entre líneas, las democracias contemporáneas en las que vivimos. Sobra decir que, en una democracia, como en cualquier situación política, hay relaciones de dominación.

Al organizar nuestro pensamiento no por los criterios de clasificación de los “régimenes”, sino por las prácticas socioeconómicas y su significado político, los análisis de este documento nos permiten comprender ciertas formas universales de dominación. Tal es el caso, por ejemplo, del análisis que otorga primacía al pragmatismo y a la eficiencia económica sobre cualquier otra forma de racionalidad política, o de las explicaciones que ponen de relieve la “necesidad histórica” de un determinado modo de gobierno, decisión o

alianza. Lo mismo se aplica a nuestra consideración de la ideología: discutimos las formas que adopta la ideología en el ejercicio de la dominación (y particularmente el hecho de que no ejerce su influencia a través de sus contenidos, sino a través de los juegos que nos permite jugar con las reglas y las leyes), el lugar de la tecnocracia y la pericia en su desarrollo y en su naturaleza invisible, y la fuerza del formalismo y los efectos del consenso reforzado por los organismos internacionales, y estas discusiones son parte integrante de lo que se puede observar en las democracias neoliberales.

También podríamos mencionar las problemáticas de la construcción concreta de la hegemonía, cuyas complejas modalidades hacen obsoletas las consideraciones generales sobre la concurrencia o la oposición, o las problemáticas de la ambigüedad política alimentadas por las nociones plurales de seguridad y estabilidad o por el deseo de Estado, protección y justicia que la gente siente. Esto no significa que estemos de acuerdo con la idea cada vez más común de que las democracias contemporáneas están “deslizándose” hacia regímenes que pueden ser tratados como autoritarios. El enfoque desarrollado proporciona una comprensión de las diferentes situaciones políticas al destacar no sus similitudes y convergencias, sino por el contrario sus diferencias y sus especificidades.

Por gestión pública entendemos, más allá de un objeto de contemplación o estudio académico, de un discurso tecnocrático, constructivista social o clínico (Thompson, 2008), un tipo de acción social que conecta conocimiento y poder para orientar las conductas de terceros y esperar un comportamiento particular. Es una combinación de inquietudes político-teóricas, representa un espacio de análisis para la administración pública y una guía para desarrollar estrategias que permitan la mejora continua. No obstante, siguiendo a Weber, es necesario subrayar que la gestión pública se sitúa en la frontera entre el Estado y la administración.

El Estado constituye la asociación política que reclama con éxito el monopolio legítimo de la coacción dentro de un territorio, mientras que la administración representa el aparato burocrático que, mediante reglas impersonales y procedimientos formales, ejecuta de manera cotidiana las decisiones estatales. Desde esta perspectiva, la gestión pública no puede reducirse a la racionalidad instrumental de la administración ni confundirse con la totalidad del Estado: se trata de un dispositivo intermedio que traduce las orientaciones políticas en prácticas administrativas y que, al mismo tiempo, refleja y reproduce las tensiones entre legalidad, tradición y carisma (García y Esparza, 2024).

Método

La gestión pública suele entenderse como una actividad institucional asociada a un conjunto de procesos, técnicas y herramientas aplicadas en la conducción de asuntos colectivos. Sin embargo, esta comprensión no es neutra: está profundamente condicionada por el contexto histórico y cultural en el que se inscribe (Rodríguez, 2025). Bajo un diseño de investigación cualitativo, histórico-interpretativo, y desde un enfoque de sociología histórica, se asume que la gestión pública es una construcción social, es decir, una forma particular de organizar y dotar de sentido al ejercicio del poder y la toma de decisiones dentro del Estado, conforme a las prioridades, racionalidades e instituciones vigentes en cada época.

En paralelo, el concepto de dominación ha sido ampliamente debatido en las ciencias sociales. A lo largo del tiempo, su interpretación ha variado según tradiciones intelectuales, escuelas teóricas y contextos históricos específicos (Mahoney, 2021). No existe un único lenguaje para describir el fenómeno: las formas de problematizar la dominación se configuran de modo distinto en función del área cultural, el campo disciplinario o el objeto de análisis. Este pluralismo analítico no constituye un obstáculo, sino una vía para enriquecer la comprensión de la dominación como práctica universal. En consecuencia, el estudio adopta una estrategia comparativa sustentada en la abstracción teórica, la identificación de patrones recurrentes y el análisis histórico-institucional, lo que permite superar visiones totalizadoras sin perder de vista la complejidad empírica.

En este marco analítico, los modelos de gestión pública son examinados a partir de la sociología comprensiva de Max Weber, particularmente de su formulación de los tipos ideales de dominación —legal-racional, tradicional y carismática—, entendidos no como esquemas rígidos, sino como instrumentos metodológicos para interpretar las distintas racionalidades —instrumental y valorativa— que orientan el accionar administrativo (Morillo y Alegría, 2024).

Para ello, el estudio se apoya en fuentes secundarias especializadas (literatura académica, análisis institucionales, evaluaciones de política pública, estudios doctrinarios sobre gestión), así como en fuentes documentales primarias (constituciones, leyes orgánicas, decretos, lineamientos administrativos, informes gubernamentales y documentos programáticos de diversas administraciones federales). Estas fuentes permiten reconstruir la evolución institucional y el modo en que se han configurado distintos patrones de dominación en la administración pública mexicana.

La revisión de los modelos de gestión pública en México como manifestaciones de un tipo de dominación considera cuatro variables clave en la organización del poder público: el reclutamiento del personal, la estructura organizativa, los mecanismos de retribución y los vínculos entre dominadores y dominados.

El periodo seleccionado —1995 a 2025— responde a tres criterios analíticos:

1. La consolidación de la transición administrativa hacia modelos gerencialistas y de Nueva Gestión Pública en los años noventa;
2. la alternancia política de 2000 y sus efectos en la profesionalización, la burocracia y la relación Estado-sociedad; y
3. la reorientación administrativa iniciada en 2018 con el proyecto político de la Cuarta Transformación y sus implicaciones en las formas de dominación legítima.

La combinación de estas condiciones configura una coyuntura de cambio institucional prolongado que permite identificar continuidades y rupturas en los esquemas de gestión pública y en las racionalidades que los sustentan.

Finalmente, el análisis articula estas dimensiones mediante una estrategia de reconstrucción histórico-comparativa, orientada a identificar patrones dominantes y transformaciones en los modelos de gestión asociados a las diversas formas de dominación legítima (Weber, 1998).

Resultados: La racionalidad instrumental y valorativa: del patrimonialismo al liderazgo transformacional

Para Juan Manuel Santana Pérez y Antonia María Pérez Rodríguez la razón moderna, desde el análisis de Max Weber “se ha escindido en tres esferas autónomas, la ciencia, la moral y el arte, que funcionan según tres lógicas distintas, la cognitivo-instrumental, la moral-práctica y la estético-expresiva” (1999, p. 104). En la lógica del gobierno mexicano, el modelo de gestión se configura a partir de los intereses político-partidistas predominantes, los cuales favorecen la coexistencia simultánea de distintos modelos de gestión en un mismo periodo, generalmente articulado al ciclo sexenal (García, 1980). Es decir, la esfera de racionalidad que predomina en el modelo de gestión es la lógica moral-práctica, entendida como aquella que orienta la acción administrativa en función de lealtades personales, compromisos político-partidistas y criterios valorativo-afectivos más que en parámetros de eficacia o eficiencia. Esta conclusión es coherente con la evidencia presentada, ya que las

prácticas patrimoniales, clientelares y carismáticas observadas en el periodo analizado no corresponden a una racionalidad cognitivo-instrumental, sino precisamente a orientaciones basadas en vínculos personales, reciprocidades políticas y procesos de legitimación afectiva. Por ello, aunque coexistan elementos de racionalidad legal-racional o con arreglo a fines, el patrón dominante que estructura las decisiones y relaciones administrativas es de naturaleza moral-práctica.

En el análisis de las formas de dominación y gestión, la distinción weberiana entre racionalidad instrumental (orientada a la eficacia de medios para alcanzar fines) y racionalidad valorativa (guiada por principios éticos o ideales) permite comprender las tensiones presentes desde el patrimonialismo hasta el liderazgo transformacional en los modelos de gestión pública en México.

Modelos de gestión patrimonial

El modelo de gestión pública patrimonial o clientelista tiene sus raíces en los Estados absolutistas de los siglos XVII y XVIII, cuando la línea entre los bienes del monarca y los bienes públicos era difusa. En ese contexto, la distinción entre lo público y lo privado resultaba sumamente tenue (Fukuyama, 2015; 2016).

Max Weber lo describe así:

Llámesese dominación patrimonial a toda dominación primariamente orientada por la tradición, pero ejercida en virtud de un derecho propio; y es sultanista la dominación patrimonial que se mueve, en la forma de su administración, dentro de la esfera del árbitro libre, desvinculado de la tradición. La distinción es completamente fluida. Del patriarcalismo primario se distinguen ambos, incluso el sultanato, por la existencia de un cuadro administrativo (2019, p. 354).

En el análisis del caso mexicano, es posible distinguir dos formas principales de patrimonialismo. La primera, que denominamos patrimonialismo político-administrativo, se expresa en las prácticas de servidores públicos, jefes, gerentes y políticos que privatizan los asuntos públicos, anteponiendo el interés particular al colectivo.

La segunda forma, que llamamos patrimonialismo institucional o institucionalizado, consiste en la integración de prácticas patrimoniales dentro del diseño normativo y organizacional del Estado. Estas prácticas ya no son meramente informales o subculturales, sino que se encuentran inscritas en las reglas e instituciones vigentes, incluso en un régimen

constitucional que se autodefine como democrático. Así, el patrimonialismo se manifiesta de manera pública, normalizada y reproducida dentro del aparato estatal.

Esta lógica tiene antecedentes históricos de larga duración. Zabludovsky ilustra cómo el Estado colonial en América hispánica se organizaba bajo un régimen de privilegios segmentados y paternalismo administrativo:

...el sello medieval de la sociedad de la América hispánica colonial es el sistema de privilegios compartimentalizados en un régimen de paternalismo administrativo. El Estado tiene un carácter corporativista y otorga derechos independientes a las distintas razas —indígenas, europeos y negros— y grupos sociales —mercaderes, estudiantes, universitarios, inquisidores, oficiales, clérigos, etcétera. El régimen de la Nueva España colonial se caracteriza así por su organicismo y patriarcalismo, así como por su percepción de la sociedad en tanto sistema de imperfecciones que se resuelven por una figura paternalista (1991, p. 14).

El patrimonialismo político-administrativo se manifiesta en el intercambio de favores, el otorgamiento de privilegios y la lógica clientelar que debilita los principios de igualdad y vocación pública. Por otro lado, el patrimonialismo institucionalizado queda inscrito en las normas y estructuras estatales, de manera visible y formalizada. Ya no se trata de prácticas clandestinas o marginales, sino de mecanismos aceptados —aunque contradictorios con los ideales democráticos— que moldean el funcionamiento cotidiano del Estado (Weber, 2020; 2021).

En este contexto, el patrimonialismo en la administración pública mexicana puede definirse como una forma de gestión en la que lo público se administra según lógicas privadas, personales o partidistas, aunque opere dentro de estructuras formalmente legales. Esta modalidad combina elementos del patrimonialismo tradicional, en sentido weberiano, con formas modernas de control estatal, dando lugar a expresiones como el neopatrimonialismo o patrimonialismo burocrático (Eisenstadt, 1973; Mény y Surel, 2000).

Esta lógica ha persistido a lo largo del tiempo. Rafael Martínez (2024) sostiene que, desde el siglo XX, el sistema político mexicano —en particular durante la hegemonía del Partido Revolucionario Institucional (PRI)— institucionalizó un orden administrativo basado en el intercambio de favores y el uso político de los recursos públicos (Camp, 1996). La transición democrática y las reformas neoliberales de los años noventa y dos mil, como la creación del Servicio Profesional de Carrera (SPC) en 2003 (DOF, 2025a), intentaron

instaurar principios meritocráticos, de evaluación y transparencia (Arellano, 2010). Sin embargo, los avances fueron limitados y frecuentemente revertidos (Martínez, 2020).

Durante las últimas tres décadas (1995-2025), el patrimonialismo ha persistido bajo nuevas formas y adaptado a diversos contextos políticos:

1. Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000): Aunque promovió reformas tecnocráticas —como la autonomía del Banco de México (BANXICO) y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)— mantuvo prácticas clientelares en el reparto de recursos mediante programas sociales como el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA). A pesar de su evaluación técnica, el programa operó en un entorno político patrimonializado (Levy, 2006).
2. Vicente Fox Quesada (2000-2006): La alternancia con el Partido Acción Nacional (PAN) generó expectativas de ruptura institucional, pero también condujo a la colonización del aparato estatal por actores partidistas. Fox fue criticado por designar allegados en posiciones clave, debilitando capacidades técnicas (Arellano, 2013).
3. Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012): Aunque impulsó discursos de legalidad y combate a la corrupción, su administración militarizó funciones civiles y favoreció estructuras paralelas controladas directamente por el Ejecutivo. Se privilegió la lealtad sobre la competencia técnica, exacerbando la cooptación institucional por el PAN (Merino, 2018; 2023; Peschard, 2022).
4. Enrique Peña Nieto (2012-2018): Con una reforma político-electoral el 10 de febrero de 2014 el IFE transita a Instituto Nacional Electoral (INE). No obstante, el gobierno a pesar del discurso reformista estuvo marcado por escándalos de corrupción patrimonialista como “La estafa maestra” (Roldán et al., 2018), donde dependencias federales triangularon recursos con universidades públicas y empresas fantasma.
5. Andrés Manuel López Obrador (AMLO) (2018-2024): Aunque se presentó como una ruptura con el pasado, diversos analistas identifican un patrimonialismo centralizado y justificado éticamente. La eliminación del SPC, el uso de Coordinadores Estatales de Programas para el Desarrollo (“superdelegados”) y la militarización de funciones administrativas reflejan una recentralización en torno al liderazgo presidencial (Aguilar, 2021; Peschard, 2022; Bolívar, 2024; Negrete, 2024).

Estos ejemplos muestran que el patrimonialismo no es un rezago histórico, sino una forma persistente de organización del poder, incluso bajo regímenes democráticos. La administración pública mexicana ha oscilado entre la legalidad técnica y la captura informal,

sin consolidar plenamente una burocracia legal-racional en el sentido weberiano (Méndez, 2011).

Modelo de gestión burocrático

El modelo burocrático de gestión pública se consolidó con el Estado liberal moderno, producto de transformaciones estructurales como la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, cuyos efectos marcaron los siglos XVIII y XIX. Estas transformaciones buscaron erradicar el nepotismo y la corrupción presentes en las formas anteriores de organización estatal, especialmente en los regímenes absolutistas (Wolfe, 1990).

En su formulación ideal, la administración burocrática se sustenta en normas racionales y jurídicas. Las organizaciones se conciben como sistemas sociales racionales regidos por el formalismo, la jerarquía funcional, la impersonalidad y la legalidad. Su fuente de legitimidad, según Max Weber, es el poder legal-racional.

Olvera (2022) sostiene que la administración burocrática, como antítesis del patrimonialismo, incorpora principios como el profesionalismo, la carrera administrativa, la racionalidad jurídica y la eficacia, en aras de consolidar una estructura orientada al interés público y al control de los abusos de poder.

Este modelo también permeó los distintos paradigmas del Estado moderno: tanto el Estado mínimo, inspirado en el liberalismo económico, como el Estado de bienestar, surgido en respuesta a las desigualdades generadas por el capitalismo industrial (Vázquez, 2011).

Bourdieu (2002) destaca que la validez de las normas burocráticas radica en su eficacia para alcanzar fines definidos. Estas normas, al ser escritas, exhaustivas y de observancia general, permiten establecer relaciones de autoridad racionales y estables, dotando a la administración de medios legítimos de coerción.

En México, el modelo burocrático comenzó a institucionalizarse hacia 1930, durante la etapa de industrialización acelerada y consolidación del Estado benefactor. En este contexto, el Estado asumió un papel central en la economía, expandiendo su aparato administrativo para intervenir en el desarrollo productivo (Pichardo, 2004; Martínez, 2024).

Peters (1999) sostiene que el surgimiento del capitalismo requirió una forma de dominación burocrática para garantizar la previsibilidad y el control en la gestión pública. Kornai (1972) refuerza esta perspectiva al señalar que, ante la insuficiencia del sector privado para financiar grandes inversiones, el propio Estado se convirtió en promotor del desarrollo.

No obstante, la implantación del modelo burocrático en México ha enfrentado resistencias estructurales. Como advierte Arellano Gault (2000), la administración pública mexicana se ha configurado como un sistema híbrido, donde conviven lógicas burocráticas, prácticas patrimoniales y formas carismáticas o clientelares.

Durante las últimas tres décadas, el modelo burocrático ha atravesado tres etapas relevantes:

1. Tecnocracia y reformas gerenciales (1995-2006): Durante los gobiernos de Zedillo y Fox se promovieron reformas orientadas a la profesionalización mediante la creación del SPC, la modernización presupuestaria y la evaluación del desempeño (Arellano, 2010; 2013).
2. Militarización y simulación institucional (2006-2018): Bajo Calderón y Peña Nieto, la administración pública fue fragmentada por la militarización, la creación de estructuras paralelas y la simulación de reformas. La corrupción sistémica debilitó los principios burocráticos (Merino, 2018; 2023; Roldán et al., 2018).
3. Reversión institucional y centralismo político (2018-2025): Con AMLO se eliminó el SPC, se debilitó a los órganos autónomos y se sustituyó a funcionarios de carrera por operadores políticos y militares (Peschard, 2022).

En suma, el modelo burocrático en México ha sido objeto de importantes esfuerzos de reforma, pero también de embates por parte de lógicas personalistas y clientelares. La persistente inestabilidad institucional ha impedido su consolidación. Diversos estudios han documentado una desprofesionalización progresiva del servicio público, lo que ha deteriorado la capacidad de gestión y la calidad de las políticas públicas (Merino, 2018; 2023; Peschard, 2022; Bolívar, 2024; Martínez, 2024).

Modelo de gestión gerencial

El modelo de gestión gerencial, también conocido como *New Public Management* (NPM), emergió a nivel global en el contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando los Estados se vieron obligados a reconstruir sus economías e industrias para alcanzar un nuevo umbral de bienestar social (Bozeman, 2006). En América Latina, este modelo fue adoptado en las décadas de 1980 y 1990 como respuesta a las crisis del modelo burocrático tradicional y como parte de un paquete de reformas impulsadas por organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (SHCP, 2025).

El *NPM* promueve principios derivados del sector privado: eficiencia, eficacia, evaluación de resultados, descentralización operativa, control por desempeño y orientación al ciudadano (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992a; 1992b; 2002). Su finalidad es modernizar el aparato público y hacerlo más responsivo a las necesidades sociales, bajo una lógica de mercado y competencia regulada.

Las bases teóricas del gerencialismo surgen del desarrollo de la teoría organizacional en el siglo XX, pasando de enfoques clásicos —como la administración científica de Taylor, la teoría administrativa de Fayol, las relaciones humanas de Mayo y Lewin, o la burocracia de Weber— a modelos más complejos y adaptativos, como el estructuralismo, el enfoque sistémico y las teorías contingentes. Estos modelos incorporan los avances tecnológicos y promueven una administración pública más orientada a resultados (Barzelay, 2000; 2003).

La redefinición de la relación entre Estado y mercado es uno de los ejes del *NPM*. Si en el pasado dicha relación era vista como conflictiva, a partir de la crisis de los años setenta se reformula bajo una lógica complementaria: el mercado es concebido como una institución regulada, no meramente un espacio de intercambio, sino una estructura que opera con normas, valores y objetivos colectivos (Kliksberg, 1992). En este contexto, el Estado no desaparece, sino que redefine su rol, limitando su intervención a funciones estratégicas orientadas a potenciar el esfuerzo individual y las capacidades sociales (Alcántara, 2011).

En México, la adopción del modelo gerencial fue gradual, fragmentada y ambivalente. A pesar de los avances normativos, la lógica patrimonial y las prácticas clientelares no fueron desplazadas, lo que convirtió al gerencialismo en un modelo aspiracional más que en una realidad consolidada (Arellano, 2010; Dávila, 2005).

Se pueden identificar cuatro grandes etapas en la evolución del modelo de gestión gerencial en México.

1. La primera etapa corresponde al periodo de tecnocratismo y modernización administrativa, que abarca de 1995-2006, durante los gobiernos de Ernesto Zedillo y Vicente Fox. En esta fase se implementaron reformas inspiradas en el enfoque del *NPM*, destacando la creación de programas para evaluar el desempeño institucional, el establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y la introducción de indicadores de eficiencia (SHCP, 2025). Asimismo, se promulgó la Ley del SPC, orientada a profesionalizar la administración pública bajo principios meritocráticos (DOF, 2025a), y se impulsó la descentralización de funciones y recursos, especialmente en los sectores de salud y educación.

2. La segunda etapa, comprendida entre 2006-2012, se caracteriza por las tensiones entre el enfoque gerencial y las prioridades de seguridad nacional. Durante el gobierno de Felipe Calderón, el modelo gerencial coexistió con una lógica de centralización motivada por el combate al crimen organizado. Las decisiones gubernamentales respondieron en mayor medida a criterios de oportunidad política que a fundamentos técnicos, lo cual limitó significativamente los avances del modelo gerencial (Merino, 2018; 2023).
3. La tercera etapa, que corresponde al periodo 2012-2018 bajo la administración de Enrique Peña Nieto, estuvo marcada por una retórica de modernización tecnocrática que contrastaba con una realidad de corrupción estructural. Se reactivó el discurso gerencial en el marco de las reformas estructurales, consolidándose el Presupuesto basado en Resultados (PbR), fortaleciéndose el SED y promoviendo alianzas público-privadas, así como metas programáticas orientadas a resultados. Sin embargo, estos desarrollos se vieron empañados por prácticas de simulación administrativa y una corrupción sistémica que debilitó los efectos del modelo (Roldán et al., 2018).
4. La cuarta etapa, de 2018-2025, se distingue por el desmantelamiento del gerencialismo y la recentralización del poder político. Durante el gobierno de Andrés Manuel López Obrador se adoptaron medidas que revirtieron los principios del modelo gerencial, entre ellas la cancelación del SPC en la administración pública federal, la eliminación de fideicomisos y programas sujetos a evaluación independiente, el debilitamiento de órganos técnicos como el *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social* (CONEVAL) y la Auditoría Superior de la Federación, así como la centralización de programas sociales a través de figuras de confianza (“superdelegados”) y la entrega directa de recursos sin intermediación institucional y se inicia una reforma al poder judicial (Aguilar, 2021; Peschard, 2022; Bolívar, 2024).

A pesar de los avances normativos e institucionales, el modelo gerencial no logró consolidarse estructuralmente en México. La debilidad institucional, la falta de continuidad política y los altos niveles de simulación han limitado su capacidad transformadora. En consecuencia, el gerencialismo ha funcionado más como una aspiración normativa que como una realidad operativa (Merino, 2018; 2023; Peschard, 2022; Bolívar, 2024; Martínez, 2024).

Modelo de gestión fundado en el liderazgo transformacional

El modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional parte del enfoque desarrollado por James MacGregor Burns (1978; 2007) y profundizado posteriormente por Bernard Bass (1985). Este liderazgo se caracteriza por su capacidad para inspirar a los seguidores a trascender intereses individuales y buscar una visión compartida, mediante la apelación a valores morales, la motivación emocional y el impulso de transformaciones estructurales y culturales. En el ámbito público, implica líderes capaces de movilizar las estructuras burocráticas hacia objetivos de cambio institucional, innovación y compromiso ético (Moynihan, 2008).

En México, este modelo ha sido recurrentemente invocado en el discurso político-administrativo, pero su concreción ha sido escasa o contradictoria. En muchos casos, el liderazgo transformacional ha sido subsumido o distorsionado por formas de liderazgo personalista o carismático, más centradas en la figura del líder que en una transformación institucional sostenida. No obstante, es posible identificar momentos, actores y políticas que han intentado articular esta lógica dentro de la gestión pública (Pérez y Flores, 2020).

Se reconocen tres grandes momentos en que el liderazgo transformacional ha aparecido —aunque de forma incompleta— como estrategia de gestión pública en México:

1. Durante el periodo de 1994-2006, los gobiernos de Ernesto Zedillo y Vicente Fox marcaron una etapa de tecnocracia y profesionalización parcial en la gestión pública. Zedillo promovió reformas orientadas a fortalecer la autonomía de diversas instituciones, como el INEGI, BANXICO y el Instituto Federal Electoral (IFE). Aunque su enfoque fue más tecnocrático que transformacional, impulsó una visión de Estado menos presidencialista, particularmente tras la crisis económica de 1994. Por su parte, Vicente Fox fue presentado como un líder transformacional, tanto por su perfil empresarial como por provenir de fuera del PRI. Su discurso sobre la transición democrática posicionó su administración como un intento de reforma participativa; sin embargo, la ausencia de una coalición institucional sólida, las tensiones internas en el PAN y su dependencia de figuras personales terminaron por debilitar dicho proyecto (Arellano, 2000).
2. El periodo comprendido entre 2006-2018, bajo los gobiernos de Felipe Calderón y Enrique Peña Nieto, se caracterizó por un liderazgo condicionado por crisis institucionales. Calderón adoptó un estilo de liderazgo reactivo, centrado en la seguridad nacional y apoyado en una narrativa de legalidad que priorizó la

militarización de funciones civiles. Esta estrategia, aunque orientada a recuperar el control del Estado, debilitó las capacidades institucionales necesarias para una transformación genuina del aparato gubernamental. En contraste, Peña Nieto promovió un discurso de modernización transformacional, materializado en las denominadas reformas estructurales en los ámbitos educativo, energético y fiscal. Estas reformas, impulsadas a través del Pacto por México, enfrentaron una fuerte oposición social y terminaron erosionadas por escándalos de corrupción y prácticas de simulación administrativa (Roldán et al., 2018).

3. Finalmente, el liderazgo de Andrés Manuel López Obrador, entre 2018-2024, representa el caso más complejo al conjugar elementos carismáticos con una retórica transformacional. Bajo el emblema de la llamada Cuarta Transformación (4T), su proyecto político apela a una renovación moral y política del país, sustentada más en su figura personal que en el fortalecimiento institucional. Medidas como la cancelación del SPC, la centralización de los programas sociales y la militarización de funciones administrativas evidencian un proceso de recentralización del poder que contrasta con una transformación estructural de la gestión pública (Aguilar, 2021; Peschard, 2022; Bolívar, 2024; Negrete, 2024).

En suma, el modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional en México ha sido más una promesa discursiva que una práctica consolidada. Si bien ha habido intentos de movilizar al aparato público en torno a proyectos de transformación, estos esfuerzos han sido limitados por la cultura política dominante, el personalismo y la falta de institucionalización de los cambios. En vez de fortalecer la capacidad estatal, muchos liderazgos han terminado por debilitar las estructuras técnicas o por simular procesos de modernización sin resultados duraderos (Pérez y Flores, 2020).

Tabla 2. Variables presentes en la gestión de los tipos de dominación de Max Weber

Gobernante	Reclutamiento	Organización	Retribución	Vínculos entre el/los dominantes
Andrés Manuel López Obrador	Ley del Servicio Profesional de Carrera	Secretarías: 19	Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos	Tradición
		Órganos autónomos: cinco		Carisma
	Ley de Disciplina del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos	Empresas públicas: 185	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Ley
		Gasto asignado al desarrollo social: 3 755 544		
Enrique Peña Nieto	Código de Ética y Reglas de Integridad	Secretarías: 20	Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos	Tradición
		Órganos autónomos: 12		Carisma
	Unidad Especializada en Ética y Prevención de Conflictos de Interés (UEI PPCI)	Empresas públicas: 204	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Ley
		Gasto asignado al desarrollo social: 2 714 730		
Felipe Calderón Hinojosa	Disposiciones en las Materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera	Secretarías: 18	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Tradición
		Órganos autónomos: 12		Carisma
	Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización	Empresas públicas: 210	Secretaría de la Función Pública	Ley
		Gasto asignado al desarrollo social: 1 760 469		
Manual del Servicio Profesional de Carrera				
Vicente Fox Quesada	Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal	Secretarías: 18	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	Tradición
		Órganos autónomos: 11		Carisma
		Empresas públicas: 210	Secretaría de la Función Pública	Ley
		Gasto asignado al desarrollo social: 980 095		
Ernesto Zedillo Ponce de León	Dirección del servicio civil/Secretaría	Secretarías: 17	Secretaría de Hacienda y Crédito	Tradición
		Órganos autónomos: 8		Carisma
				Ley

	de Hacienda y Crédito Público	Empresas públicas: 248	Público	
		Gasto asignado al desarrollo social: 578 789		

Fuente: Elaboración propia con datos de Martínez (2020), López (2007), DOF (2024) y DOF (2025)

La Tabla 2 ilustra de forma clara cómo aspectos fundamentales de la gestión pública —como el reclutamiento de personal, la organización administrativa, los mecanismos de retribución y la naturaleza de los vínculos entre funcionarios y actores dominantes— operan como variables que trascienden los límites sexenales. Estos elementos, al ser analizados desde la tipología de dominación legítima de Max Weber (carismática, tradicional y legal-racional), no aparecen en su forma ideal-típica, sino como configuraciones mixtas que coexisten en los distintos regímenes gubernamentales. En el caso mexicano, se observa una combinación de mecanismos legal-racionales, como las leyes de servicio civil y los sistemas normados de remuneración; con componentes tradicionales, como la persistencia de inercias organizacionales y redes clientelares; y con expresiones carismáticas, reflejadas en liderazgos personalizados que impulsan cambios institucionales mediante su autoridad política más que por procedimientos normativos. Esta evidencia sugiere que la gestión pública en México no ha logrado consolidar una racionalidad plenamente burocrática, sino que se encuentra en una transición ambigua e inestable, marcada por tensiones entre los esfuerzos de profesionalización, la recentralización del poder y la persistencia del personalismo político.

Discusión

Los modelos de gestión pública, lejos de ser estructuras neutras, expresan concepciones distintas sobre el papel del Estado, la relación entre medios y fines, y los valores que deben guiar la acción gubernamental. En ese sentido, el análisis de la racionalidad instrumental y la racionalidad valorativa permite comprender los fundamentos contradictorios que coexisten en la administración pública moderna (García y Mendoza, 2025). La racionalidad instrumental, en términos weberianos, refiere a la orientación de las acciones hacia fines específicos mediante el uso calculado de medios eficaces (Weber, 2019). Se expresa en la preocupación por la eficiencia, la economía de recursos, el control de procesos y la obtención de resultados medibles. Esta lógica, asociada a la dominación legal-

racional, ha sido fundamental en la construcción del aparato burocrático y, más recientemente, en la adopción de modelos gerenciales inspirados en el sector privado (Hood, 1991; Peters, 2015).

Desde finales del siglo XX, las reformas orientadas por el llamado *NPM* introdujeron una racionalidad decididamente instrumental en los gobiernos de América Latina. En el caso mexicano, durante los gobiernos de Ernesto Zedillo, Vicente Fox y Felipe Calderón, se intentó reconfigurar la administración pública federal bajo principios de eficiencia, profesionalización, evaluación del desempeño y control del gasto (Arellano, 2000). Se promulgaron normas como la Ley del Servicio Profesional de Carrera (DOF, 2025a) y se impulsaron herramientas como el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SHCP, 2025). Estos dispositivos buscaban construir una gestión más orientada a metas, basada en evidencia y separada de la lógica clientelar que había predominado durante décadas. Sin embargo, este enfoque instrumental no logró consolidarse plenamente debido a factores como la debilidad institucional, la fragmentación organizativa, la cooptación política de las estructuras técnicas y la falta de continuidad administrativa (Cabrero, 2013).

Frente a esta racionalidad instrumental, emerge la racionalidad valorativa, que Weber caracteriza como una forma de acción orientada por principios normativos, éticos o políticos, más allá de los resultados esperados o de los medios empleados (Weber, 2012a). En la gestión pública, esta forma de racionalidad se manifiesta cuando las decisiones no se toman con base en cálculos de eficiencia, sino en la convicción de que ciertos fines —como la justicia social, la equidad, la transparencia o la defensa de los derechos— deben alcanzarse por su valor intrínseco. En este sentido, los valores definen no solo los fines, sino también los límites éticos de los medios disponibles. Esta racionalidad ha sido especialmente relevante en contextos de transición democrática, en los que el fortalecimiento del Estado no puede limitarse a tecnificar procedimientos, sino que exige una transformación del sentido y de las finalidades de la gestión pública (Peters, 2015).

En la historia reciente de México, la racionalidad valorativa ha tenido distintas expresiones. El discurso de la 4T impulsado por AMLO apela explícitamente a principios ético-políticos como la austeridad republicana, la honestidad en el servicio público, el combate a la corrupción y la centralidad del pueblo como sujeto político (DOF, 2025b). Estos valores, aunque políticamente movilizadores, han implicado decisiones que contradicen criterios de eficiencia o de fortalecimiento institucional. Un ejemplo claro es la eliminación

del SPC en la administración pública federal, una medida justificada en nombre de la democratización del acceso al gobierno, pero que en la práctica debilitó la capacidad técnica del aparato público y favoreció la discrecionalidad en los nombramientos (Peschard, 2022). Otro caso es la entrega directa de programas sociales sin intermediación institucional, que responde al valor de eliminar a los “gestores corruptos”, pero que ha generado opacidad y ausencia de mecanismos de evaluación (Casar y Ugalde, 2019).

La tensión entre racionalidad instrumental y valorativa no debe entenderse como una dicotomía absoluta. Más bien, ambas racionalidades coexisten y se interrelacionan en los procesos de gestión, aunque no siempre de manera armónica. Un Estado que solo actúa bajo principios técnicos corre el riesgo de volverse insensible a las necesidades sociales o a los valores democráticos. Por otro lado, una administración guiada exclusivamente por valores políticos o morales puede ignorar la complejidad técnica de las políticas públicas, generar efectos indeseados o terminar en decisiones voluntaristas y arbitrarias. La clave, por tanto, no está en privilegiar una racionalidad sobre la otra, sino en construir equilibrios institucionales que articulen medios eficaces con fines legítimos. Este equilibrio exige capacidades técnicas, pero también reflexión ética; exige indicadores y metas, pero también deliberación pública y rendición de cuentas sustantiva (Moynihan, 2008; Peters, 2015).

El fracaso de muchos intentos de reforma en México tiene que ver precisamente con la incapacidad de integrar ambas racionalidades. Las reformas tecnocráticas de corte gerencial no lograron transformar la cultura organizacional del Estado ni generar confianza ciudadana, mientras que las reformas orientadas por valores éticos o ideológicos, como las de la 4T, han debilitado estructuras que garantizaban profesionalismo, transparencia y estabilidad administrativa (Arellano, 2000; Peschard, 2022). En este escenario, la gestión pública se convierte en un campo de disputa entre visiones del Estado, donde la técnica y la política, la eficiencia y la legitimidad, el cálculo y la convicción, deben ser constantemente negociadas (Pardo, 2023).

Desde una perspectiva crítica, puede afirmarse que la racionalidad instrumental tiende a operar dentro de las reglas del sistema, mientras que la racionalidad valorativa abre la posibilidad de cuestionar dichas reglas en nombre de principios superiores (Weber, 2012b). Esta diferencia es fundamental para entender por qué muchas innovaciones públicas no prosperan: si no hay una base valorativa que las justifique socialmente, pueden ser percibidas como meros mecanismos tecnocráticos sin contenido. Pero también es cierto que las políticas públicas basadas únicamente en principios, sin un respaldo técnico o sin viabilidad operativa,

tienden al fracaso. En consecuencia, el verdadero desafío para los modelos de gestión pública contemporáneos es diseñar arquitecturas institucionales que permitan actuar de manera eficiente sin renunciar a la orientación normativa de la acción. Esto supone revisar críticamente no solo los procedimientos administrativos, sino también los valores que los sustentan y los contextos sociales en que se aplican (Americas Quarterly, 2025).

El análisis de los modelos de gestión del gobierno mexicano ha transitado en un paralelismo con la teoría de etapas, las escuelas de teoría del pensamiento, la investigación de paradigmas y la teoría del enfoque. La gestión pública ha sido estudiada como un conjunto de reformas de Estado (Sánchez, 1997), reformas administrativas (Pardo y Cejudo, 2016), modernización administrativa (Gurría, 1999; Pichardo, 2004), como proceso de eficiencia (Arellano, 2013), políticas públicas y desarrollo local (Cabrero, 2013), como respuesta de las acciones de los intelectuales y políticos (Iliades, 2023), como procesos para consolidar la democratización (Dussauge, 2010). Es decir, desde la década de sesenta los modelos de gestión se han asociado de manera histórica a los ideales o programas sexenales de gobierno, se presentan como plan nacional de zonas deprimidas y grupos marginados, renovación moral, descentralización administrativa, proceso de privatización, simplificación administrativa, modernización administrativa, desconcentración administrativa, innovación y calidad gubernamental, combate a la corrupción y fomento a la transparencia y el desarrollo administrativo, agenda de buen gobierno, austeridad del gasto, rendición de cuentas, transparencia y combate a la corrupción, mejora de la gestión, gobierno cercano y moderno, presupuesto basado en resultados, mejora de la gestión pública gubernamental, sistema nacional anticorrupción, reformas estructurales y austeridad republicana, humanismo mexicano (Pichardo, 2004; Negrete, 2024).

El populismo, aparentemente, puede ser un claro ejemplo del tránsito de una racionalidad instrumental a una racionalidad valorativa en su modelo de gestión pública, es un estilo de liderazgo político y una estrategia de movilización que, preferentemente enfrenta al “pueblo”, contra una élite considerada corrupta o desconectada de la realidad (Laclau, 2007). Es una forma de hacer política que puede presentarse tanto en la izquierda como en la derecha del espectro ideológico (Bermeo, 2016; Bauer & Becker, 2020).

En síntesis, el análisis de la racionalidad instrumental y valorativa en los modelos de gestión permite entender las tensiones estructurales que atraviesan la administración pública contemporánea. En el caso mexicano, estas tensiones se manifiestan en reformas incompletas, discursos polarizados y decisiones que oscilan entre el cálculo técnico y la

fidelidad ideológica. Reconocer esta complejidad no implica renunciar a la posibilidad de mejora institucional, sino más bien asumir que toda reforma de gestión debe partir de un diagnóstico integral que considere tanto los medios como los fines, tanto la eficiencia como la legitimidad, tanto la técnica como los valores. Solo así será posible construir una gestión pública capaz de responder a los desafíos del siglo XXI sin perder de vista su dimensión ética y política.

Conclusiones

La revisión crítica de los modelos de gestión pública a partir de las nociones de racionalidad instrumental y racionalidad valorativa permite comprender con mayor profundidad las tensiones internas que definen la acción del Estado en contextos contemporáneos. Estas dos formas de racionalidad, lejos de ser incompatibles, deben ser vistas como dimensiones complementarias que coexisten en toda organización pública: mientras la racionalidad instrumental asegura la eficiencia operativa, la valorativa otorga sentido normativo y legitimidad social a las decisiones gubernamentales.

En el caso mexicano, la evolución de los modelos de gestión pública en las últimas tres décadas muestra una oscilación constante entre estos dos polos. Las reformas orientadas por la eficiencia, como las impulsadas bajo el paradigma gerencialista, han enfrentado limitaciones estructurales, como la politización del servicio civil, la débil institucionalización de sistemas de evaluación y la discontinuidad de políticas entre sexenios. Por su parte, las agendas de transformación ética y justicia social, como las promovidas por la llamada 4T, han priorizado valores normativos, pero a menudo han desmantelado capacidades técnicas instaladas, debilitando la profesionalización y el funcionamiento institucional.

Esta tensión entre el *cómo* y el *para qué* de la gestión pública es, en realidad, un dilema constitutivo del gobierno mexicano. No puede resolverse a través de la exclusión de una u otra racionalidad, sino mediante el diseño de arreglos institucionales que integren ambas en marcos de decisión equilibrados, responsables y contextualizados. Reforzar la dimensión técnica sin despolitizar la acción pública, y sostener valores éticos sin sacrificar la efectividad operativa, son desafíos que requieren reflexión crítica, voluntad política y participación social.

Una gestión pública moderna, democrática y eficiente no puede fundarse ni solo en métricas de desempeño ni únicamente en discursos morales. Necesita instituciones sólidas, marcos normativos claros y funcionarios públicos formados tanto en competencias técnicas como en principios éticos. La racionalidad instrumental aporta los medios, pero es la racionalidad valorativa la que orienta los fines. Solo en su diálogo dinámico puede consolidarse una administración pública que no solo funcione, sino que también sea justa, legítima y transformadora.

Futuras líneas de investigación

Los hallazgos de este trabajo, al mostrar la tensión constante entre racionalidad instrumental y valorativa en la gestión pública mexicana, permiten situar un campo fértil de investigación futura. Este aporte constituye un primer paso para ampliar el marco teórico y repensar el equilibrio entre eficiencia y justicia, integrando autores como Jürgen Habermas o Amartya Sen. Con base en esta constatación, una primera línea consiste en actualizar los marcos analíticos; otra, en diagnosticar a fondo el servicio civil mexicano y evaluar los efectos de la desprofesionalización y la precarización institucional. Asimismo, resulta pertinente estudiar longitudinalmente las reformas administrativas de las últimas tres décadas y medir no solo el rendimiento, sino también el impacto ético de las decisiones públicas.

El análisis discursivo abre una vía para indagar cómo los gobiernos construyen narrativas de legitimidad en torno a la eficiencia o los valores. En paralelo, a nivel local, la investigación puede centrarse en experiencias de gestión orientada por principios éticos, así como en modelos híbridos desarrollados en laboratorios de innovación o plataformas participativas. Casos de toma de decisiones en crisis, como la pandemia, permiten interrogar la racionalidad dominante, mientras que las tecnologías digitales plantean la necesidad de evaluar si realmente aumentan la eficiencia sin sacrificar la legitimidad.

La cultura organizacional, la ética del servicio público y las prácticas patrimoniales contemporáneas requieren revisiones con nuevas herramientas analíticas. Finalmente, el rediseño institucional y la formación profesional en administración pública deben explorarse como ámbitos donde articular competencias técnicas con formación ética. De este modo, la contribución del presente estudio se coloca como un peldaño previo para investigaciones orientadas a un desafío central: construir Estados capaces de actuar con eficacia, pero siempre dentro de límites éticos, democráticos y socialmente legítimos.

Referencias

- Aguilar, H. (2021). *¿Por qué no voté por AMLO?* Debate.
- Albi, E. (2020). Economía y gestión públicas. En E. Albi y J. Onrubia (Coords.), *Economía de la gestión pública* (pp. 1-18). Centro de Estudios Ramón Areces.
- Alcántara, M. (2011). *Gobernabilidad, crisis y cambio*. FCE.
- Americas Quarterly (2025, 14 de febrero). *The 2021 Capacity to Combat Corruption (CCC) Index*. https://americasquarterly.org/wp-content/uploads/2021/06/CCC_Reporte_Espan%CC%83ol_2021.pdf
- Arellano, D. (2010). *La profesionalización de la administración pública en México: avances y contradicciones*. CIDE.
- Arellano, D. (2013). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. FCE.
- Arellano D. (2000). Challenges for the New Public Management: Organizational Culture and the Administrative Modernization Program in Mexico City (1995-1997). *The American Review of Public Administration*, 30(4), 400-413. <https://doi.org/10.1177/02750740022064740>
- Barzelay, M. (2000), *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*. FCE.
- Barzelay, M. (2003). *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. FCE.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bauer, M. & Becker, S. (2020). Democratic Backsliding, Populism, and Public Administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3 (1), 19-31. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz026>
- Bermeo, N. (2016). *On democratic backsliding*. *Journal of Democracy*, 27 (1), 1-19. <https://www.journalofdemocracy.org/articles/on-democratic-backsliding/>
- Bolívar, R. (2024). El gobierno de Andrés Manuel López Obrador: ¿fue de izquierda por su política social? *Estudios políticos*, (63), 94-109. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2024.63.89707>
- Bourdieu, P. (2002). *Las estructuras sociales de la economía*. Manantial.
- Bozeman, B. (2006). Introducción: dos conceptos de gestión pública. En B. Bozeman (Coord.), *La gestión pública. Su situación actual* (pp. 37-42). FCE.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, J. M. (2007). *Transforming leadership*. Grove Press.
- Cabrero, E. (2013). *Acción pública y desarrollo local*. FCE.
- Camp, R. (1996). *Politics in Mexico: The democratic transformation*. Oxford University Press.
- Casar, A., y Ugalde, L. (2019). *Dinero bajo la mesa*. Grijalbo.
- Chávez-Rivas, Patricia Ivonne, y Heredia-Llatas, Flor Delicia. (2024). Modernización de la gestión pública en los diferentes niveles de gobierno, una revisión literaria. *Revista nacional de administración*, 15(1), 71-85. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v14i2.3978>
- Dávila, C. (2005). *Gerencia pública en América Latina: Estado de arte y lecciones aprendidas*. CLAD.
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2025a, 3 de enero). *Ley del servicio profesional de carrera en la administración pública federal*, <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2025b, 3 de enero). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND_2019-2024.pdf
- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2024, 9 de agosto). *Relación de las entidades paraestatales de la administración pública federal*. <https://sidof.segob.gob.mx/notas/5735614>
- Dobry, M. (2003). Légitimité et calcul rationnel. Remarques sur quelques “complications” de la sociologie de Max Weber. En P. Favre., J. Hayward & Y. Schemeil (Eds.), *Être gouverné. Hommages à Jean Leca* (pp. 127-147). Presses de Sciences Po.
- Dobry, M. (2002). Valeurs, croyances et transactions collusives: notes pour une réorientation de l’analyse de la légitimation des systèmes démocratiques. En J. Santiso (Dir.), *À la recherche de la démocratie* (pp. 103-120). Karthala.
- Dogan, M. y Pahre, R. (1993). *Las nuevas ciencias sociales. La marginalidad en creadora*. Grijalbo.
- Dussauge, M. (2010). Combate a la corrupción y rendición de cuentas: avances, limitaciones, pendientes y retrocesos. En J. L. Méndez (Coord.), *Los grandes problemas de México. Políticas públicas* (pp. 205-252). El Colegio de México.
- Eisenstadt, S. N. (1973). *Traditional patrimonialism and modern neopatrimonialism*. Sage.

- Fukuyama, F. (2015). *Los orígenes del orden político*. Deusto.
- Fukuyama, F. (2016). *Orden y decadencia política*. Deusto.
- García, J. (1980). Administración y dominación. *Documentación administrativa*, (187), 125-144. <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/4481/4535>
- García Murillo, J. G., y Esparza Hernández, B. A. (2024). La administración pública en el siglo XXI. *Revista eletrônica de direito processual*, 25(1), 235-262 <https://doi.org/10.12957/redp.2024.81905>
- García-Vela, T., y Mendoza-Vela, A. (2025). Meritocracia: requisito para construir una gestión pública inclusiva, transparente y libre de corrupción. Una revisión sistemática. *Revista Espacios*, 46(03), 470-480 <https://revistaespacios.com/a25v46n03/a25v46n03p37.pdf>
- Gongrong, T. (2008). *Schools of thoughts of public administration in the west*. Peking University Press.
- Gurría, J. (1999). La modernización de la administración pública: la reforma al sistema presupuestario. *Revista de administración pública*, 100, 177-190. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/viewFile/19038/17147>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hughes, O. (2007). *Public management and administration: an introduction*. Renmin University Press.
- Huning, W. (1989). *Ecological analysis of administration*. Fudan University Press.
- Iliades, C. (2023). *Por la izquierda. Intelectuales socialistas en México*. Akal.
- Kliksberg, B. (1992). *Rediseñando al Estado en América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo, (CLAD).
- Kornai, J. (1972). *Crecimiento armónico frente a crecimiento anárquico*. Saltés.
- Kuhn, T. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE.
- Laclau, E. (2007). *La razón populista*. FCE.
- Levy, S. (2006). *Progress against poverty: Sustaining Mexico's progress-opportunities program*. Brookings Institution Press.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós.
- Mahoney, J. (2021). *The logic of social science*. Princeton University Press.

- Martínez, M. I. (2020). Cinco sexenios de política social en México. *Revista de Estudios Políticos*, (188), 159-196. <https://doi.org/10.18042/cepc/rep.188.06>
- Martínez, P. (2024). *Profesionalización versus pollitización: El eterno vaivén de la burocracia mexicana*. Tirant lo Blanch.
- McCurdy, H. (1986). *Public administration: a bibliographic guide to the literature*. Marcel Dekker.
- Méndez, J. L. (2011). La profesionalización del Estado mexicano: ¿olvidando o esperando a Godot? En J. L. Méndez (Comp.), *Servicio profesional de carrera* (pp. 73-98). Siglo XXI.
- Mény, Y., & Surel, Y. (2000). *Par le peuple, pour le peuple: Le populisme et les démocraties*. Fayard.
- Merino, M. (2018). *Opacidad y corrupción: Las huellas de la captura*. INAI.
- Merino, M. (2023). Prologo. En H. Ruíz (Coord.), *Servicio civil y profesionalización. Contra la corrupción* (pp. 9-11). Universidad de Guadalajara.
- Morillo Avalos, K. A., y Alegría Ferreyros, L. F. (2024). Gestión pública en América Latina: e-gobierno, modernización y transformación social. *Clío. Revista de historia, ciencias humanas y pensamiento crítico*, (9), 929-961. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14567229>
- Moynihan, D. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Negrete, S. (2024). *De Amlo a Sheinbaum*, Letrasnoche.
- Olvera, J. A. (2022). Populismo, desinstitucionalización y gestión pública: los límites estructurales de la 4T. *Análisis plural*, (1), 1-16. <https://analisisplural.iteso.mx/index.php/ap/article/view/10/11>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992a). *Reinventing government*. Addison-Wesley.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1992b). *Un nuevo modelo de gobierno. Como transforma el espíritu empresarial al sector público*. Gernika.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (2002). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós.
- Ostrom, V. (2008). *The Intellectual Crisis in American Public Administration*. The University of Alabama Press.

- Pardo, M. C. (2023). Una política inacabada: el servicio profesional de carrera en México. En H. Ruíz (Coord.), *Servicio civil y profesionalización. Contra la corrupción* (pp. 19-41). Universidad de Guadalajara.
- Pardo, M. C. y Cejudo, G. (2016). Introducción. En M. C. Pardo y G. Cejudo (Eds.), *Trayectorias de reformas administrativas en México: legados y conexiones*, (pp. 11-16). El Colegio de México.
- Pérez, R., y Flores, D. J. (2020). Militarización y debilidad institucional de la seguridad pública en México. *Religación*, 5(25), 226-238.
<https://doi.org/10.46652/rgn.v5i25.704>
- Peschard, J. (2022). *Democracia y transparencia: binomio indisoluble*. INE.
- Peters, B. G. (2015). *Advanced introduction to public policy*. Edward Elgar Publishing.
- Peters, G. (1999). *La política de la burocracia*. FCE.
- Pichardo, I. (2004). *Modernización administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*. El Colegio Mexiquense.
- Ramió, C. y Salvador, M. (2018). *La nueva gestión del empleo público. Recursos humanos e innovación de la administración*. Tibidabo Ediciones.
- Ramió, C. (2022). *Burocracia inteligente. Guía para transformar la administración pública*. Catarata.
- Rodríguez Castillo, L. (2025). Gestión pública y economía extractiva en la Ciudad de México. *Revista pueblos y fronteras digital*, 20, e766. Epub 14 de febrero de 2025, 1-6. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2025.v20.766>
- Roldán, N., Castillo, M., y Ureste, M. (2018). *La estafa maestra*. Planeta.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2007). *Public administration. Understanding management, politics, and law in the public sector*. McGraw-Hill.
- Sánchez, J. (1997). *Administración pública y reforma del Estado en México*. INAP.
- Santana, J. M. y Pérez, A. M. (1999). Habermas y Foucault: modernidad, posmodernidad y teoría de la historia. *Vegueta*, (4), 103-116.
https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/2373/1/0234500_00004_0006.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2025, 3 de enero). *Introducción a la gestión para resultados, presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño*.
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/introduccion_PbR_SED.pdf

- Thompson, F. (2008). Las tres caras de la gestión pública. *Gestión y política pública*, 17(2), 487-509. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13311158007>
- Vázquez, R. (2011). Introducción. Sobre la vigencia del Estado. En R. Vázquez (Ed.), *Teorías actuales sobre el Estado contemporáneo*, (pp. 7-15). Universidad de Granada.
- Weber, M. (1998). *Ensayo sobre metodología sociológica*. Amorrortu.
- Weber, M. (2012a). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. FCE.
- Weber, M. (2012b). *Sociología del poder*. Alianza.
- Weber, M. (2019). *Economía y sociedad*. FCE.
- Weber, M. (2020). *Sociología de la religión*. Akal.
- Weber, M. (2021). *El político y el científico*. Alianza.
- Wolfe, A. (1990). *Los límites de la legitimidad. Contradicciones políticas del capitalismo contemporáneo*. Siglo XXI.
- Zabludovsky, G. (1991). Patrimonialismo y modernización en México. *Breviario político* (7-8), 14-17. <https://ginazabludovsky.files.wordpress.com/2011/08/patrimonialismo-y-modernizacic3b3n-en-mc3a9xico.pdf>