

La oportunidad para una nueva clase política: el caso de Jalisco

The Opportunity for a New Political Class: The Case of Jalisco

 José de J. Sosa¹

(Recibido el 17 de diciembre 2025; Aceptado el 22 de junio 2026)

Resumen

Entre 2015 y 2025, el gobierno de Jalisco en México se ha distinguido por mostrar pautas de administración diferentes a las impulsadas por la Cuarta Transformación. Las diferencias entre el gobierno de Jalisco y los últimos dos gobiernos federales no se limitan a cuestiones discursivas, sino que involucran contrastes que podrían dar lugar a la conformación de una clase gobernante alternativa a la que hoy domina, si el fenómeno del cambio pendular llega a afectar la administración de Claudia Sheinbaum. Se analizan desde una perspectiva comparada las experiencias de estrategias como *Así gobierna el PAN*, o la imagen mediática del gobernador Peña Nieto como elementos que hacen suponer que las actuales élites gobernantes de Jalisco podrían ser la alternativa en las elecciones nacionales de 2030.

Palabras clave: Jalisco, actores subnacionales, élites administrativas, partidos políticos, gestión pública.

Abstract

Between 2015 and 2025, the government of Jalisco in Mexico has stood out for exhibiting administrative patterns that differ from those promoted by the Fourth Transformation. The differences between the government of Jalisco and the last two federal administrations are not limited to discursive aspects; they also involve contrasts that could lead to the configuration of a governing class alternative to the one currently in power, should a pendulum shift come to affect Claudia Sheinbaum's administration. From a comparative perspective, the article analyzes experiences such as the strategy "Así gobierna el PAN" and the media image of Governor Peña Nieto as elements suggesting that the current governing elites of Jalisco could become a viable alternative in the 2030 national elections.

Keywords: Jalisco, subnational actors, administrative elites, political parties, public management.

¹ Doctor en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (México) y director en Global International Anti Corruption Centre-México. Afiliación Institucional: Instituto Mora (México). Correo: ppsosa.giacc.mexico@gmail.com. Temas de especialización: mejora de la gestión, evaluación del desempeño y combate a la corrupción.

Introducción

Para nadie escapa el hecho de que, en el estado mexicano de Jalisco, en los tiempos de la Cuarta Transformación y su tendencia hacia la desinstitucionalización (Ortega, 2022), las élites políticas locales de este estado han surcado el contexto transformador de una forma que no deja de llamar la atención y que sería inapropiado considerarla como una estrategia de mera supervivencia. La clase política gobernante en Jalisco, bajo el sello de Movimiento Ciudadano, muestra rasgos singulares, tanto por el hecho de no haber sido arrasada electoralmente, como por tener un origen de clase media, ser profesionistas, empresarios y por contar con un modelo de gobierno propio (Gómez-A. et al., 2023) que se distingue del modelo desinstitucionalizado de la 4T. Estas diferencias otorgan a las élites jaliscienses un perfil distintivo respecto de la pauta dominante en el ejercicio del gobierno, genéricamente definida en México como “austeridad republicana” (Vilaboa et al., 2022) y, desde una perspectiva global, como “Democratic Backsliding” o “Retrosceso democrático” (Gamboa, 2022).

Esta singularidad de la clase política de Jalisco tendría que ser analizada, tanto en términos de sus potenciales contribuciones al mantenimiento de una administración pública de base institucional, como por el papel que podría jugar en el futuro (Arellano Ríos, 2025). Lo que propongo es un análisis crítico centrado en la idea de responder a la pregunta: ¿las élites jaliscienses y su modelo de administración están en posibilidad de subsistir y, al hacerlo: qué podrían representar en el mediano plazo para el ejercicio del gobierno? Creo pertinente hacer esta reflexión a partir del análisis comparativo de experiencias históricas, como se explica a continuación.

En términos del problema de investigación, el caso de las élites jaliscienses ofrece la oportunidad de hacer un análisis combinado de modelos y variables que muestren cómo las diferentes dinámicas internas de gobiernos individuales pueden combinarse para generar o limitar fenómenos de naturaleza político-electoral, en un contexto federalista como el mexicano.

De esta manera, el presente estudio busca contribuir a actualizar algunas de las más relevantes discusiones históricas, como la consabida relación entre política y administración formulada a fines del Siglo XIX por Wilson, o la más reciente entre cambio político y cambio administrativo (Uvalle, 2018).

Es, por tanto, una aproximación desde el estudio del gobierno y la administración pública hacia algunos objetos de la ciencia política y de los estudios electorales, pero sin pretender incidir en ellos, más allá de una contribución analítica que pueda enriquecer cuestiones tales como si los modelos de gestión pública guardan relación con el perfil y antecedentes de las élites gobernantes, o si la eficacia gubernamental es una variable en los procesos de alternancia (Márquez, 2019).

1. La relación entre élites y gestión pública: una justificación metodológica

El presente estudio retoma hallazgos de investigaciones previas, cuyo objeto fue la gestión pública (Sosa, 2011 y 2012) y su incidencia en los sistemas de control (Sosa; Ruiz y Rivera, 2023). Si bien tales investigaciones arrojaron resultados relevantes para comprender la evolución de la gestión pública en México, una de las variables independientes que tuvo incidencia en los hallazgos fue el papel de las élites administrativas, sin que se haya prestado atención a las características de estos cuadros y los modelos de administración pública que impulsaron (Arellano, 2018).

Una de las razones para no haber llevado a cabo tal análisis fue que la literatura en administración pública reconocía que las élites administrativas eran diferentes en sus visiones sobre lo que debería hacer el sector público, pero todas coincidían en aprovechar el tejido de instituciones y programas. Es decir, siguiendo las pautas analíticas dominantes (Cfr. Camp y Meyer, 1976; Pardo, 1991), había un relativo consenso respecto de la *inevitable* dimensión institucional de todos los proyectos políticos que fueron alcanzando el poder en México durante el proceso de democratización.

Ha sido con el surgimiento de los fenómenos del “Democratic Backsliding” o “Retroceso democrático” (Riedl et al., 2025) cuando el referido consenso respecto de la inevitable dimensión institucional del ejercicio del Gobierno ha quedado en entredicho. De acuerdo con las posiciones dominantes, las élites que han impulsado cambios radicales en la estructura institucional de regímenes y gobiernos han optado por eliminar estructuras, sistemas y puestos de trabajo, con el argumento de que muchas de ellas albergaron la corrupción y el abuso (Bouckaert, 2025; Márquez, 2019).

Al día de hoy el estudio académico del fenómeno del Retroceso Democrático ha destacado un patrón general de agrandamiento del Poder Ejecutivo, mediante el cual los gobernantes en funciones –sean líderes individuales o partidos– concentran progresivamente poderes en la rama ejecutiva del Gobierno y debilitan los pesos y contrapesos institucionales que son esenciales para una rendición de cuentas horizontal (Riedl et al., 2025, p. 9).

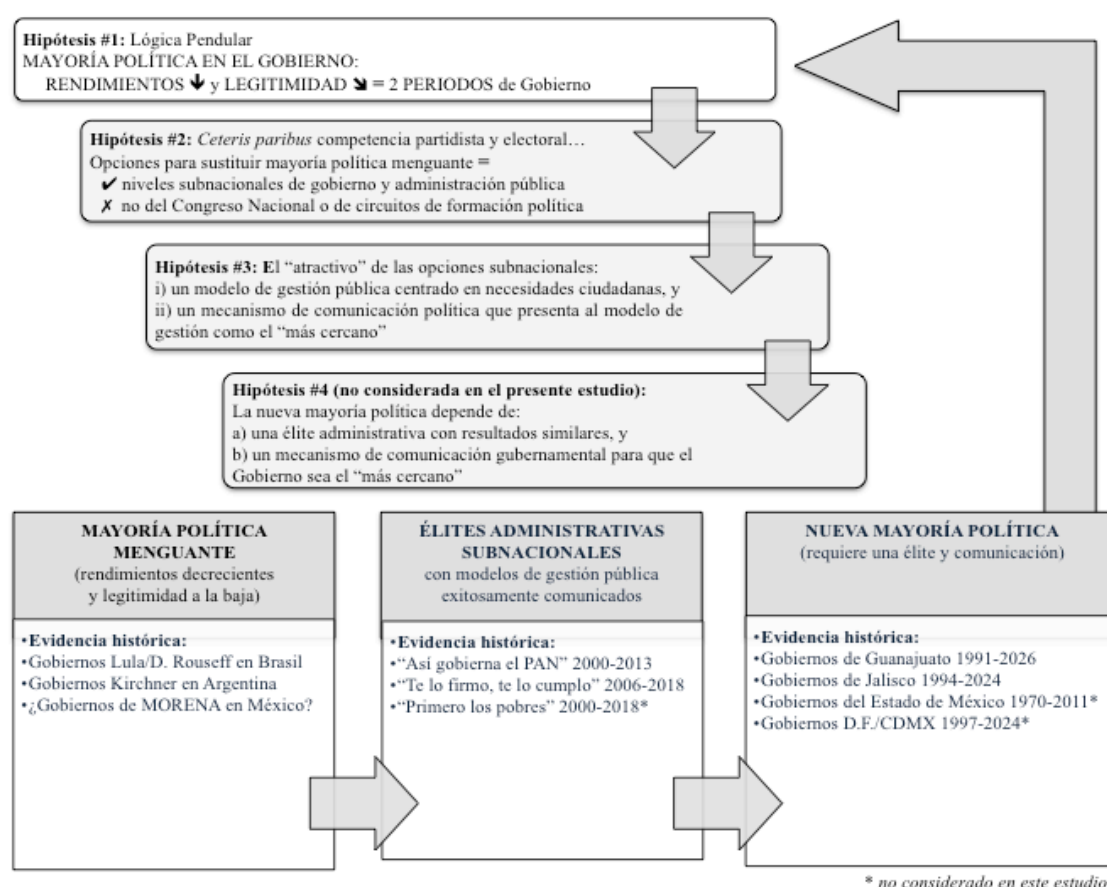
El caso mexicano es representativo de esta tendencia a partir de 2019 (Casar y López A., 2023), lo cual planteó un reto analítico que este trabajo pretende abordar. El reto se configura como una primera indagación sobre si los cambios político-administrativos obedecen a una lógica pendular, o si se trata de un ajuste entre discurso político y expectativas ciudadanas y qué efectos podría tener en los procesos de cambio gubernamental, en términos de la permanencia o eliminación de las estructuras administrativas y los modelos de gestión pública (Arellano Ríos, 2025).

Como se argumenta más abajo –siguiendo a Wollmann (2019)–, la lógica pendular es más un hecho histórico constatable que una teoría firme e incuestionable. Cuando tiene lugar como fenómeno de cambio administrativo, surgen múltiples dudas y preguntas inevitables que se busca responder en círculos académicos y políticos: ¿qué perfil ideológico ha de sustituir al que va cerrando su ciclo?, ¿qué factores o procesos determinan que sean unas posturas ideológicas y no otras las que terminan ocupando la nueva centralidad política y administrativa?, entre muchas otras.

La hipótesis que guía la reflexión de este trabajo es que, en contextos federalistas y de fuerte competencia electoral, son las opciones políticas y administrativas de niveles diferentes al nacional las que resultan como las más viables y atractivas para ocupar el espacio que dejará el movimiento pendular que se completa, pues estas opciones no están *contaminadas* de los rasgos que explican el cierre de ciclo (Guillen, 1999). Pero una vez que estas nuevas mayorías alcanzan el poder, hay factores que las llevan a verse en las mismas condiciones *pendulares* de la mayoría anterior.

A modo de representación gráfica del modelo analítico aplicado en este trabajo, el siguiente diagrama presenta las hipótesis utilizadas y las evidencias históricas identificadas.

Diagrama 1. Modelo de análisis del cambio administrativo



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la indagación que se presenta a continuación derivan de diversas operaciones analíticas. En primer término, se aplicó la lógica del Movimiento Pendular como fenómeno histórico constatable, según la formuló Wollmann (2019), al proceso de cambio impulsado por la administración federal de México que inició en 2018 y que mantiene continuidad con la iniciada en 2024 (Aguilar y Dussauge, 2021). Para ello, se recurrió a una comparación histórica que utilizó las evidencias disponibles en dos casos de gobiernos nacionales con características similares: Brasil bajo Lula, y Argentina bajo el Kirchnerismo.

En segundo lugar, derivado de la asunción de una potencial lógica pendular que estaría afectando al Gobierno Federal de México entre 2019 y 2026, la siguiente operación analítica fue retomar la hipótesis sobre la alternancia de modelos de gestión y élites administrativas que estuvo en boga en México entre 1990 y 2006 (Guillén, 1999). Esta hipótesis plantea que, cuando una mayoría política enfrenta rendimientos decrecientes, se crean condiciones para que modelos y grupos alternativos se puedan perfilar como el siguiente gobierno. Como se plantea en este trabajo, existe en México amplia evidencia sobre la forma en que tuvo lugar la alternancia política, a partir de la oferta de modelos de gobierno y administración basados en la prestación de servicios y la realización de obras (Zamitis y Peña, 2006).

Por último, la investigación analizó casos de élites administrativas y modelos de gestión subnacionales que pudieran conformar *el caso pendular opuesto* al implementado por la 4T. Dos casos resultaron relevantes: Guanajuato y Jalisco. De los dos casos, el de Jalisco resultó ser el más atractivo, por la novedad de su modelo de gestión y la relativa juventud política de sus cuadros.

Si bien la metodología utilizada en este trabajo no se ajusta a un modelo ortodoxo, sus resultados podrían ser de interés por la posibilidad que ofrece de comparar dos hipótesis del cambio administrativo: la pendular y la de la transición mexicana a contextos contemporáneos.

2. Los antecedentes históricos potencialmente vinculados

Tal y como la literatura reporta, la transición a escenarios de mayor democracia en México adoptó la forma de una competencia por los poderes ejecutivos de los tres niveles de gobierno. Si bien es cierto que la apertura del sistema político mexicano ocurrió desde 1977, no fue sino hasta la década de 1990 cuando tuvieron lugar elecciones competitivas (Arellano Ríos, 2025).

Uno de los principales resultados de la realización de elecciones competitivas fue la conformación de grupos políticos locales que buscaron el control de las administraciones públicas (Meyer, 2021). El interés tuvo como principal estímulo la Reforma Municipal del presidente de la Madrid (1982-1988) (Guillén, 1999). Aunque la reforma buscaba *descargar* a las dependencias de la administración pública federal

(Pardo, 1991), en los hechos implicó la creación de espacios de actuación pública, en los que los nuevos grupos políticos desplegaron estrategias para atraer la atención del electorado.

De esta etapa inicial surgieron figuras de carácter local que produjeron un impacto simbólico y mediático que aportó fuertes dosis de legitimidad y capacidad política que sirvieron para que la oposición y sus modelos de gobierno fueran ascendiendo en la estructura del federalismo mexicano. Líderes en Baja California, Chihuahua, Jalisco, Guanajuato y en el todavía Distrito Federal, adquirieron la capacidad de representar los deseos de cambio de amplios grupos sociales insatisfechos².

A partir del cambio de siglo, la competencia electoral se configuró como un proceso de *alternancia*, más que como una profundización democrática. En la configuración de este sesgo de alternancia, un factor determinante fue la capacidad de las nuevas élites de presentarse como articuladores de soluciones a problemas de interés ciudadano, como la prestación de servicios públicos (Sosa, 2012). En el nuevo escenario, las administraciones públicas subnacionales, encabezadas por grupos distintos al PRI, aprovecharon la Reforma del Estado para aplicar estrategias de gobierno centradas en la oferta de bienes y servicios que eran presentados a la población como una solución “más cercana” a sus intereses (Reveles, 2002).

Hay dos experiencias que se ajustan a la lógica antes descrita. Por una parte, la estrategia de comunicación utilizada por los gobiernos del Partido Acción Nacional entre 1995 y 2006, conocida como: Así gobierna el PAN (Reveles, 2002). Por la otra, la estrategia implementada en 2006 por el entonces gobernador del Estado de México, Enrique Peña Nieto, que le permitió revertir la tendencia perdedora del PRI en las elecciones (Mirón Lince, 2014). Al margen de las evidentes diferencias entre estas dos experiencias, lo que resulta común es que ambas lograron articular una oferta administrativa y una estrategia de comunicación basadas en su aparente capacidad para ofrecer resultados de mayor valor a la población.

En el caso de la campaña Así gobierna el PAN, la adopción de tácticas como los Miércoles Ciudadanos y las Jornadas Comunitarias, en los que las dependencias de gobierno celebraban sesiones de trabajo en espacios abiertos y llevaban a la puerta de los ciudadanos los servicios públicos, permitió que los líderes locales contaran con mayor popularidad, que luego se traduciría en resultados electorales favorables. En el caso particular de los estados de Guanajuato y Jalisco, los sucesivos gobiernos panistas lograron proyectar algunas de sus innovaciones como casos de éxito, como fue el caso del Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (Alderete, 2013). En el caso de

2 En Jalisco el sentimiento opositor se alimentó de la sensación de abandono que produjeron los sismos de 1985 en Ciudad Guzmán, las explosiones en Guadalajara de abril de 1992, y el asesinato del cardenal Posadas Ocampo en mayo de 1993.

Guanajuato, el principal resultado ha sido la consolidación del panismo como la única opción de gobierno, al mantener el poder Ejecutivo de esa entidad desde 1991.

Esta estrecha relación entre la formulación de modelos novedosos de gestión pública y la permanencia de las élites administrativas en Guanajuato lo presentan como el caso más paradigmático de México y que, por tanto, requiere ser analizado en este trabajo. En el caso de Jalisco, su relevancia deriva del hecho de estar gobernado por una élite administrativa de carácter local, pero bajo los auspicios de un partido político nacional sin presencia regional previa que se benefició de la necesidad de esta élite local de contar con una marca electoral, ante su imposibilidad de acceder a las existentes entre 2012 y 2015.

Al momento de ser electo gobernador del Estado de México en 2005, Enrique Peña Nieto contaba con una estructura de apoyo sólida que no fue desplazada por los embates electorales del PAN. La clave de ello fue la prácticamente intocada estructura del Grupo Atlacomulco (Hernández, 1998)³. Como gobernador de oposición, Peña fue capaz de establecer una relación cooperativa con la administración federal, pero sin verse afectado por los problemas que la Guerra contra el Narcotráfico generó. La marca distintiva del gobernador Peña fue su estrategia: *Te lo firmo, te lo cumplo*, que dio un nuevo impulso al PRI (Zamitis y Peña, 2006).

Contando con una estructura sólida, el gobernador Peña desarrolló una estrategia de apoyo directo a liderazgos en diversas ciudades y regiones que le permitieron, en las elecciones de 2009, colocar a figuras que mostrarían *una nueva cara del PRI*. Estas figuras se transformarían en propagadores de una visión renovada del estilo de gobernar que, a la postre, permitió su elección como presidente de la República y el regreso del PRI como partido mayoritario. La influencia del modelo de gestión basado en la estrategia *Te lo firmo, te lo cumplo* fue determinante, incluso después del triunfo electoral de 2012 (Somuano, 2020).

3. Paralelismo histórico y coincidencias prácticas

Más allá de comprender la conversión de los grupos políticos locales en administraciones federales en México entre 2000 y 2018, lo que parece pertinente resaltar es el paralelismo histórico respecto de lo que está ocurriendo actualmente. Tal paralelismo se podría describir como los aparentemente inevitables efectos de la lógica pendular en el ejercicio del Gobierno, en términos de generar expectativas en liderazgos políticos y en grupos sociales, cuando los resultados de una administración cualquiera dejan de ser considerados satisfactorios.

3 De acuerdo con Rogelio Hernández (1998), las élites locales en el Estado de México se configuraron a partir de una visión más amplia de su influencia y alcance, no limitándose al espacio de su entidad federativa, sino considerando la política nacional. A ello contribuyó el hecho de que el fundador del Grupo Atlacomulco, Isidro Fabela, fue miembro de diferentes Gabinetes Federales y a que impulsó a otros mexiquenses a alcanzar notoriedad como secretarios de Estado o directores de empresas públicas.

La así denominada Lógica Pendular en el ejercicio de gobierno (Wollmann, 2019) no es otra cosa más que el reconocimiento de que uno de los frecuentes efectos de las elecciones es que la población suele optar por la postura ideológica o discursiva más contraria o radical –el extremo opuesto– a la que está siendo aplicada por la administración en turno. Esto es particularmente claro en momentos históricos en los que los resultados de la gestión pública muestran situaciones de abierta insatisfacción ciudadana. Ello genera, entonces, que la historia de los modelos de gestión pública no sea una sucesión articulada de prácticas, sino una colección de experiencias que contrastan unas con otras, aun en contextos de continuidad (mismo partido, misma clase política). De esta forma, cada gobierno entrante se ve en la necesidad de *denunciar* el pasado inmediato y de alterar –aunque sólo sea en las denominaciones– los programas.

Como señala Wollmann, la lógica pendular –derivada de la metáfora del péndulo de K. Polanyi– es una herramienta útil para el análisis administrativo, pues permite “poder mostrar y representar un movimiento de ‘ida y vuelta’” (2019, p. 27). El uso que el propio Wollmann le da cuando describe los vaivenes históricos en la prestación de servicios en Europa muestra que, aún con las diferencias históricas y geográficas, la comparación es analíticamente útil.

Es importante tener presente que la metáfora del movimiento pendular no constituye una elaboración teórica abstracta propia de las Ciencias Sociales. Proveniente de la física, la lógica del movimiento pendular ha sido utilizada en el análisis político y administrativo como un esquema para explicar las variaciones a lo largo de la historia, en las que se verifica que conceptos, ideas e instrumentos de gestión *van y vienen* para resolver problemas comunes.

En el caso de Polanyi, como relatan De Castro y Pedreño, su famosa metáfora fue producto de una reflexión histórica:

Al igual que toda la generación de intelectuales del cambio de siglo, Polanyi no dejó de preguntarse por los motivos que habían conducido a las sociedades europeas desde un largo periodo de paz y prosperidad hasta el abismo del fascismo, del nazismo y de dos devastadoras guerras mundiales en un breve periodo de tiempo (De Castro y Pedreño, 2012, p. 11).

Como respuesta a tal inquietud, Polanyi escribió *La gran transformación*, obra en la que describe justamente los movimientos de construcción/destrucción del mercado de principios del Siglo XX. Luego entonces, más que tratarse de un concepto riguroso, es una herramienta analítico-descriptiva (Ibid..).

En México, el argumento de la lógica pendular ha sido utilizado para explicar cambios en políticas públicas específicas. En un caso, la educación, el proceso denominado como Federalización mostró pautas pendulares en las que un mismo concepto podía ser utilizado para explicar los cambios de un extremo a otro. De esa forma, en un

cierto momento histórico, *federalizar* podía ser usado para impulsar procesos de descentralización territorial de los servicios educativos. Pocos años después, el mismo concepto fue empleado para recentralizar en una institución nacional (Pardo, 1999).

En otro caso, la política social, de acuerdo con Cejudo, el combate a la pobreza ha estado expuesto a movimientos “entre fragmentación e integración” (2016, p. 11) como una lógica pendular en la que, frente a modelos de gestión monolíticos y homogéneos, se buscó mediante la desagregación asignar responsables directos y mejorar la rendición de cuentas. Una vez que se identificó que los costos administrativos de la desagregación fueron mayores y que el desempeño gubernamental fue peor, se inició el movimiento de *vuelta* a la integración.

Como consecuencia de esta lógica, y desde una perspectiva histórica, el mapa de las estrategias de gobierno y de gestión pública implementados en México se muestra como una colección de cambios y diferencias que adoptan una configuración de un movimiento pendular que puede ser descrito de diversas maneras: desde los movimientos que van de la Centralización a la Descentralización, hasta dualidades como *énfasis en el sector privado vis à vis la intervención dominante del Estado*, entre muchos otros.

Si lo anterior es cierto, o tiene cuando menos alguna lógica, el éxito de la campaña Así gobierna el PAN puede explicarse a partir del movimiento pendular que partió de una visión tecnocrática y centralista de los gobiernos de Salinas (1988-1994) y Zedillo (1994-2000), hacia una visión más ciudadana y descentralizada de los gobiernos Fox (2000-2006) y Calderón (2006-2012). Para el caso del ascenso político de Enrique Peña Nieto, en 2012, el movimiento pendular podría explicarse en términos del paso de un modelo de gobierno centrado en el uso de la fuerza del Estado, a otro basado en la capacidad negociadora y de inclusión corporativa (Somuano, 2020). En cualquier caso, la historia muestra evidencias para suponer que la influencia del movimiento pendular en los cambios administrativos es una hipótesis que no puede descartarse del todo.

Ahora bien, para estar en condiciones de aplicar el argumento pendular al momento actual, deben establecerse algunas salvedades que eviten que sea un ejercicio especulativo. Para ello, resulta primeramente necesario identificar los términos concretos del movimiento pendular en el que estaríamos históricamente ubicados, para luego determinar si existen opciones que podrían ser el *extremo opuesto*.

3.1 Rasgos del movimiento pendular 2018-2030

Por lo que toca a la caracterización del movimiento pendular en 2026, resulta relativamente sencillo establecer que la administración López Obrador (2018-2024) fue contrastante respecto de las anteriores. Como se apuntó al inicio, esta

administración se distinguió por una postura contraria a lo que venía ocurriendo en México. Lo que aquí se ha denominado como una fuerte tendencia a la eliminación de estructuras y puestos de trabajo en las organizaciones gubernamentales (Aguilar y Dussauge, 2021); contrasta con las principales pautas implementadas por las administraciones anteriores.

La característica principal del gobierno de AMLO es la de transformar el régimen político, a partir de la modificación de instrumentos de procesamiento de conflictos y articuladores entre las distintas instancias de la vida social. [...] De tal manera los mediadores anteriores con la sociedad han sido desplazados y aun no se han sustituido por otros (Ortega, 2022, p. 90).

Esto es así, por el hecho de que fue en el periodo 2000-2018 en la que tuvo lugar la mayor creación de instituciones. Tan solo entre 2013 y 2018, se otorgó autonomía a seis de los diez Órganos Constitucionalmente Autónomos, y se ampliaron estructuras dedicadas a funciones específicas tales como la evaluación educativa, la medición de la pobreza, la regulación de mercados y las telecomunicaciones, entre algunas otras (Tenorio y Hill, 2024). Su efecto mayor fue en el número total de unidades y en el gasto presupuestal.

En contraste, las reducciones aplicadas por la administración López Obrador a partir de 2019 apuntan en la dirección opuesta, al haber reducido instituciones, unidades administrativas y puestos de trabajo (Vilaboa et al., 2022). De igual forma, las administraciones Peña Nieto y López Obrador contrastan en el papel de la burocracia. Mientras que entre 2012 y 2018 se dio una expansión en el nivel de especialización de la burocracia, entre 2018 y 2024 se redujo significativamente el uso de sistemas burocráticos (Pérez y Rodríguez, 2022), dándose protagonismo a la entrega directa de apoyos a la población, además de un aprovechamiento de las capacidades de las Fuerzas Armadas (Guevara, 2022).

Luego entonces, podría plantearse que el movimiento pendular que llevó a las victorias electorales del partido MORENA en 2018 y 2024, fueron el paso de un modelo tecnocrático y de fuerte burocratismo (2000-2018) a otro de desburocratización y desinstitucionalización (2018-2024), que tendría que seguir caracterizando a la administración Sheinbaum (2024-2030), si bien aún es pronto para hablar de los rasgos que podría tener al finalizar.

No obstante, y reiterando la idea de que los movimientos pendulares afectan a todos los modelos de administración pública, parece pertinente hacer un ejercicio de comparación histórica a partir de lo que experiencias concretas indican que pueden ser los ciclos de gobierno (Bouckaert, 2025). Para ello, resulta adecuado valorar los casos de Argentina y Brasil.

Como es sabido, los gobiernos progresistas de ambos países que asumieron el poder al inicio del nuevo milenio –en Argentina el Kirchnerismo gobernó entre 2003 y 2015

(Borón, 2008), mientras que en Brasil las administraciones de *Lula da Silva* y de *Dilma Rousseff* tuvieron lugar entre 2003 y 2016 (Franco, Vegas y Echavarría, 2016)– fueron sustituidos por opciones políticas de derecha radical. Tales sustituciones constituyeron, de una forma u otra, movimientos pendulares en cuanto a la orientación ideológica y a los modelos de gobierno.

Si bien el desplazamiento de uno y otro no se dio en los mismos términos, una derrota electoral en Argentina (Leiras, 2020) y un juicio político de la presidenta en Brasil (Baldioli y Leiras, 2020), lo que sí une los casos fue el alejamiento del progresismo por parte del electorado de cada país y la vuelta de los modelos de gobierno neoliberal. Desde una perspectiva crítica, Bouckaert (2025) ha caracterizado estos cambios extremos como una lógica cada vez menos cercana a la idea de lo apropiado:

En algunos países, esto ha resultado en que grandes porciones de la población optan por cambios radicales a favor de postura antiélites, que en algunos casos terminan siendo capturadas por posiciones abiertamente lliberales (antiliberales y antidemocráticas). Esto lleva a la generación de una dialéctica que va de una primera postura liberal y democrática, a otra que se manifiesta contraria al neoliberalismo, y que luego se vuelve una especie de síntesis lliberal que se encuentra a medio camino entre la democracia y el autoritarismo y que termina por generar su propia antítesis, su propia contradicción para el futuro (Bouckaert, 2025, p. 384).

Consecuentemente, es factible esperar que el ciclo de las administraciones de la 4T iniciado en 2018 pueda alcanzar un punto crítico al completarse su segundo periodo sexenal en 2030. Pero, a diferencia de lo ocurrido en Argentina y Brasil, el caso mexicano se distingue por la mayor profundidad que han alcanzado sus reformas (Pérez y Rodríguez, 2022). Mientras se reconoce que los gobiernos de *Kirchner* (Leiras, 2020) y los encabezados por *Lula da Silva* y *Rousseff* (Baldioli y Leiras, 2020) aplicaron una política económica relativamente ortodoxa, dando mayor peso al gasto social pero sin alterar de fondo a los poderes legislativo y judicial; en México se han llevado a cabo cambios que, desde la perspectiva del *Retroceso democrático*, se describen como un patrón de agrandamiento del poder Ejecutivo y de debilitamiento de los contrapesos institucionales (Casar y López, 2023). Esto marca una diferencia sustantiva respecto de los casos argentino y brasileño.

En este sentido, la 4T no es aún la búsqueda de un régimen como el venezolano ni, mucho menos, el cubano, sino que se vale de su hegemonía política para contar con un conglomerado complejo de actores y grupos políticos, que coloca narrativas de justicia social con una guía y control estatista para darle el sello de izquierda. Sin embargo, esta izquierda no es la que tiene temáticas de luchas y agendas contemporáneas: defensa del medio ambiente, ampliación de derechos y libertades, por mencionar algunos. En este sentido, la 4T se presenta ideológicamente como izquierdista, pero desde una comprensión fina es muy vaga y no de izquierda moderna de tipo progresista ni, mucho menos, democrática (Arellano Ríos, 2025, p. 62).

En tal sentido, cabe especular sobre la persistencia de algunos de los rasgos de gestión que la administración 2024-2030 heredó de su antecesora y que, aunque sería prematuro considerarlos como determinantes, podrían mantenerse sin cambios de fondo (Vilaboa et al., 2022). En esta tesitura, cuatro parecen ser los principales rasgos que podrían caracterizar el modelo de gestión del actual Gobierno Federal de México: i) continuidad del gobierno sobre bases desinstitucionalizadas, ii) profundización de la recentralización, iii) participación directa de las Fuerzas Armadas en la ejecución de proyectos y políticas públicas, y iv) énfasis en la entrega directa de apoyos a la población (Guevara, 2022).

De confirmarse que la administración Sheinbaum mantuvo estos rasgos, y que los resultados de su gestión no lleguen a cumplir las expectativas de la población, puede especularse sobre la conformación de futuros escenarios electorales en los que se podrían dar las condiciones del *movimiento pendular* y la necesidad de contar con opciones alternativas de gobierno y administración pública, que podrían provenir de gobiernos subnacionales, como en los casos que se analizan en el siguiente apartado.

3.2 Rasgos de los modelos subnacionales

Las élites locales tienen un papel significativo que va más allá de ser las meras contrapartes de las élites nacionales en cualquier país. En tanto articuladoras de los intereses políticos y sociales, su función es substanciar los arreglos políticos e institucionales que estructuran al gobierno local, sin importar incluso si se trata de contextos democráticos (Olaz y Ortiz-García, 2021) o autoritarios (Meyer, 2021).

En México, el estudio de las élites locales constituye una actividad consolidada (Arellano, 2018) y sus contribuciones al entendimiento de los procesos de cambio son muy amplias. Del mosaico de élites locales de México, las de Guanajuato y Jalisco (junto con el Estado de México) han destacado por su papel en la conformación de las administraciones federales de la alternancia hasta 2018 (Vega, 2014). El caso de Guanajuato es particularmente de interés, pues en esta entidad no ha habido alternancia de partidos en la gubernatura desde 1991, además de que ha sido el espacio regional en el que una buena parte de los modelos de gestión se han generado, como se explicó antes.

A modo de hipótesis, existe una relación causal entre la consistencia de los modelos de gestión implementados en Guanajuato y la permanencia del PAN (Reveles, 2002). A diferencia de lo que ocurre en el resto del país, ahí existen dos factores constantes que afectan el desempeño de sus gobiernos y administraciones públicas. De un lado, se puede afirmar que existe una relativa tradición administrativa que ha tendido a ser coincidente con las preferencias ciudadanas, en cuanto a definir qué se espera que hagan los gobiernos. Las estrategias impulsadas por partidos diferentes al PAN no han logrado mantener esa relativa coincidencia.

En la persistencia de esta tradición administrativa parecen jugar un papel determinante la comunidad jurídica local, particularmente la asociada al desarrollo del derecho administrativo en la Universidad de Guanajuato, así como una comunidad empresarial fuertemente cohesionada y articulada en torno al eje urbano-industrial y a los agronegocios exportadores (Vega, 2014, 399). Esta fuerte cohesión parece haber propiciado una suerte de polarización afectiva a favor de las élites gobernantes de derecha y en detrimento de las de izquierda, muy al estilo de lo ocurrido en España (Olaz y Ortiz-G., 2021).

Por otro lado, y derivado también de la tradición administrativa y empresarial antes señalada, existen mecanismos estables de reclutamiento y formación de élites administrativas que sirven por igual en las empresas privadas que en los gobiernos. En Guanajuato, la rotación del personal político-administrativo muestra las tasas más bajas de cambio. Es decir, es frecuente que una parte significativa de quienes están a cargo de los gobiernos no son inmediatamente reemplazados al darse un cambio de administración y que, incluso, muchos de ellos pueden rotar entre sectores e instituciones. Como destaca Vega:

[...] los derroteros de la clase gobernante en Guanajuato constituyen una red relativamente densa y bien conectada aunque exclusivamente urbana, dado que las actividades agrícolas, ganaderas o de extracción están ausentes en la red. A pesar de lo anterior, la red presenta una buena conectividad. Visto desde una perspectiva general, el caso Guanajuato presenta las características de un sistema abierto dado que es posible transitar desde lo local a lo nacional, de lo privado a lo público, de lo administrativo a lo político y del ejecutivo al legislativo (2014, p. 399).

En Jalisco, a partir de las elecciones de 2015, se conformó un grupo político encabezado por el entonces líder opositor Enrique Alfaro, que obtuvo una importante victoria al hacerse del Gobierno Municipal de Guadalajara, la así conocida “antesala de la Gubernatura”⁴. Desde esa posición, el nuevo grupo político perfiló una estrategia que le permitiría aprovechar el cambio que el Lopezoportunismo a nivel nacional estaba generando, pero sin ser parte de MORENA.

Aprovechando la disponibilidad del partido nacional Movimiento Ciudadano para ofrecer espacios de actuación electoral, el Grupo encabezado por E. Alfaro superó su condición de fuerza municipal y atrajo el interés de sectores empresariales y de grupos ciudadanos en diversas regiones del estado, incluida el Área Metropolitana de Guadalajara. Su peso e influencia política, a partir de su modelo de gobierno y administración, se perfiló –como se describe más abajo– de forma clara, adquiriendo incluso algunos de los rasgos más importantes del fenómeno del Citybranding, según lo discute Pérez H. (2024) y alcanzando notoriedad internacional.

4 La totalidad de los gobernadores electos en Jalisco en el periodo de mayor competencia electoral (1994-2024), ocuparon en el ciclo inmediato anterior la Presidencia Municipal de Guadalajara, con la excepción de Alberto Cárdenas en 1995, que provino de la alcaldía de Ciudad Guzmán.

Ya como fuerza política a nivel estatal, a partir de 2015, Movimiento Ciudadano se insertó en la intensa competencia que le llevó a un triunfo en las elecciones de 2018, haciéndose de la gubernatura, el Congreso local y los principales Ayuntamientos (Arellano, 2025). Este resultado fue significativo, pues desplazó al PRI y al PAN de su predominio “duopólico” desde la década de 1990.

En la conformación de este nuevo grupo, ha de tenerse muy presente que no se trató únicamente de la habilitación política de personas anteriormente alejadas de las posiciones de gobierno, como es el caso de algunos de sus líderes (Arellano, 2018, 2025). Debido a diversos factores y coyunturas, las élites de Movimiento Ciudadano se beneficiaron con la incorporación de un número no menor de funcionarios profesionales y activistas que formaron parte de las dirigencias en los gobiernos anteriores del PAN y del PRI, además de cuadros provenientes de la Universidad de Guadalajara, la principal institución educativa del estado y una de las más relevantes en el país.

Esta singular combinación de orígenes sociales y de trayectorias personales podría ser uno de los factores que explique el estilo particular de gobernar de estas élites que, como se discute a continuación, muestran algunos elementos distintivos que, a la postre, han substanciado un modelo diferenciado de gobierno y gestión pública (Gómez-A. et al., 2023). En términos generales, el modelo de gestión que ha sido aplicado en los gobiernos de Jalisco desde 2015 se puede caracterizar de la siguiente manera:

- i) Uso de las estructuras como medios de innovación administrativa: como una táctica centrada en marcar una diferencia, los gobiernos de Movimiento Ciudadano en Jalisco han aplicado un modelo de reforma administrativa en la que se racionalizan estructuras y se les da una denominación alejada de los diseños tradicionales. Tanto al nivel de las dependencias estatales, como en las de los municipios, las secretarías fueron agrupadas en Coordinaciones cuya denominación ya no se apegó a las categorías tradicionales. En su lugar, se adoptaron nombres como Análisis Estratégico y Comunicación, Gestión del Territorio, Administración e Innovación, y Construcción de Comunidad. Se creó la Secretaría de la Hacienda Pública, rompiendo la tradición de que sólo a nivel federal se podía hablar de cuestiones hacendarias. Así también, se incluyeron unidades de primer nivel dedicadas a funciones de coordinación, como la Unidad de Enlace Federal y Asuntos Internacionales, y la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres.
- ii) Diseño de políticas y programas con sentido ciudadano: adicional al cambio de denominación en las estructuras administrativas, los gobiernos de Movimiento Ciudadano en Jalisco buscan marcar diferencias en el diseño y ejecución de sus principales políticas. De forma un tanto ambiciosa, se incluyó

el concepto de *gobernanza* en los principales instrumentos de planeación⁵, y se integraron consejos sectoriales y planes con enfoque territorial, de ordenamiento metropolitano, y de adaptación al cambio climático (Gómez-A. et al., 2023; Frangie, 2025).

iii) Insistencia en la prestación de servicios públicos: en claro contraste con la estrategia del Gobierno de López Obrador, las administraciones públicas en Jalisco han insistido en la conservación y ampliación de los servicios públicos. Tal es el caso de los servicios de salud gestionados por medio del extinto Seguro Popular, y los servicios de educación pública con el Modelo RECREA impulsado a partir de 2019. En ambos casos, Jalisco se ha negado a adoptar las fórmulas federales de desinstitucionalización y recentralización (Aguilar y Dussauge, 2021).

En el caso de salud, la negativa adquirió tonos de enfrentamiento, por la oposición estatal de cerrar los servicios y de devolver al Gobierno Federal los recursos depositados para financiarlos (Gómez-A. et al., 2023). En el caso de educación, la estrategia estatal profundizó en la construcción de mecanismos de cooperación entre instituciones educativas y empresas, especialmente en el sector de la electrónica.

Al nivel de los municipios, las administraciones han ampliado o transformado sus esquemas de servicios, aprovechando tecnologías digitales. Las experiencias más destacadas se han dado en los municipios del Área Metropolitana de Guadalajara, con Zapopan a la cabeza y su estrategia: La Ciudad de las Niñas y los Niños (Frangie, 2025) con fuertes rasgos para ser considerado un *Citybranding* exitoso (Pérez, 2024) y replicable en América Latina.

Destaca, igualmente, el interés de los gobiernos de Jalisco en el mantenimiento de la infraestructura de carreteras, que llevó a un fuerte contraste entre el estado de las carreteras federales con continuos problemas, y las estatales que recibían inversión constante.

Como un todo, estos rasgos pueden considerarse elementos suficientes para hablar de un modelo de gestión distinto al predominante en México a partir de 2019. Esto es así, no sólo por las diferencias evidentes: desinstitucionalización *versus* mejora de las estructuras administrativas; o bien eliminación *versus* permanencia de servicios públicos, entre otros.

También deben tenerse presentes los resultados obtenidos por estos gobiernos en las elecciones de 2018, 2021 y 2024 y que, como se indicó antes, los mantienen con el control de las principales posiciones institucionales que ofrecen bienes y servicios

5 Es digno de mención el premio otorgado por el BID al ejercicio de actualización del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco 2018-2024 en 2021. Para mayores detalles véase: <https://plan.jalisco.gob.mx/premio-anual-en-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo-2022/>.

(la gubernatura y las alcaldías metropolitanas), aunque con un rasgo diferente y de relativa relevancia: en las elecciones de 2024 se dio un avance muy significativo de MORENA y sus candidatos que ganaron las posiciones de corte político: Senado y diputaciones federales y locales.

Este avance requiere ser entendido adecuadamente para determinar en qué medida el modelo de gestión de los gobiernos de Movimiento Ciudadano fue o no un factor determinante en el cambio en las recientes preferencias electorales (Arellano Ríos, 2025; Arellano, 2025).

Si se comparan los resultados de Movimiento Ciudadano en Jalisco con los obtenidos por el PAN en las elecciones locales de Guanajuato en 2024, se obtienen algunos elementos de interpretación que pueden ser significativos en términos de la lealtad electoral. Mientras que en Jalisco la elección de gobernador favoreció al candidato de Movimiento Ciudadano con una diferencia de 5.07% (con un nivel de participación del 57.08%), en Guanajuato la diferencia a favor de la candidata del PAN fue de 10.16% (con un nivel de participación del 55.95%). Es decir, la diferencia fue del doble en Guanajuato respecto de Jalisco.

Manteniendo constantes todas las variables relacionadas con el perfil de los candidatos y su influencia en los resultados, lo que puede destacarse como diferencia en las dos elecciones estatales es que en Jalisco se trató de la primera ocasión en que Movimiento Ciudadano logró la reelección. En Guanajuato, en contraste, se trató de la sexta reelección del PAN. Esto es, que mientras en Guanajuato no ha habido alternancia de partidos desde 1991, en Jalisco han gobernado entre 1995 y 2024 sucesivamente el PAN (3 sexenios), el PRI (un sexenio) y Movimiento Ciudadano (un sexenio) más el que inició en diciembre de 2024.

Un patrón similar de alternancia se puede identificar en las principales ciudades de ambos estados, siendo León y Guanajuato las principales posiciones que el PAN ha sostenido históricamente (Vega, 2014); mientras que en Jalisco los municipios núcleo del Área Metropolitana de Guadalajara y Puerto Vallarta han estado sujetos a la alternancia continua.

Como se indicó antes, se podría establecer una relación causal entre la consistencia de los modelos de gestión implementados en Guanajuato y la permanencia del PAN en el gobierno. En el caso de Jalisco, esta relación no se percibe tan evidente, al tenerse que reconocer que los factores que posiblemente dan estabilidad a las élites administrativas en Guanajuato no están todavía presentes. Esto es, pese a que los gobiernos de Movimiento Ciudadano se beneficiaron de la experiencia de cuadros provenientes de las administraciones del PAN y del PRI, no parece haber una tradición que asegure una mínima coincidencia entre los intereses ciudadanos y los modelos de gobierno. En términos de Olaz y Ortiz-G. (2021), no se ha generado una polarización afectiva que genere lealtad electoral a favor de las élites de Movimiento Ciudadano o

de cualquier otro partido. Así también, en Jalisco el papel de las universidades no parece semejante al que la Universidad de Guanajuato desarrolla, abierto además a la influencia empresarial.

En el mismo sentido, aun cuando en Jalisco se han dado experiencias valiosas de formación de élites administrativas –destacando la Maestría en Política y Gestión Pública del ITESO y la Licenciatura en Administración Gubernamental de la Universidad de Guadalajara–, no parecen existir mecanismos estables para el aprovechamiento de los numerosos cuadros con que han contado sus gobiernos. Tal parece que en Jalisco prima la lógica de la rotación continua y el reciclaje de políticos y administradores hacia sectores de la economía y la sociedad, con pocos o nulos vasos comunicantes. Un dato que parece confirmar este rasgo se refiere al hecho de que en la conformación de las candidaturas a puestos de elección para 2024, una proporción no menor proviene de otros partidos, en una dinámica que la prensa del momento calificó como “reciclaje político” o “aventurismo” entre perfiles personales y aspiraciones partidistas (Navarro, 2024).

En este punto parece pertinente hacer referencia a otros modelos interpretativos de la evolución político-administrativa de Jalisco. A diferencia del caso de Guanajuato o de otras entidades federativas de México, el estudio del cambio administrativo en Jalisco es frecuentemente relegado, a partir de lo que se considera una especie de tradición filosófica en la que *lo instrumental* tiene un lugar secundario: en la sociedad jalisciense, la cual ha pasado por transiciones económicas y sociales, las más trascendentales se han dado en el ámbito de su cultura política. Por ejemplo, durante mucho tiempo, el elector jalisciense promedio fue visto como de derecha y conservador. Esto se debió a que había una relación entre esa posición ideológica con los triunfos del PAN, pero en los triunfos de MC que es un partido formalmente situado en el espectro de centroizquierda y que como gobierno tiene una política social y acciones en la línea de los derechos de cuarta y quinta generación, la implementación de estas acciones, como políticas públicas y leyes, se explican porque el electorado se ha cargado ideológicamente hacia el centro.

Desde esta perspectiva, el análisis de la evolución de los modelos administrativos implementados desde la transición ocurrida en 1995, son más bien escasos. Ello no quiere decir que en Jalisco no existan estudios, compilaciones y núcleos de reflexión y estudio de gran solidez en materia de políticas públicas, gobernanza y administración gubernamental.

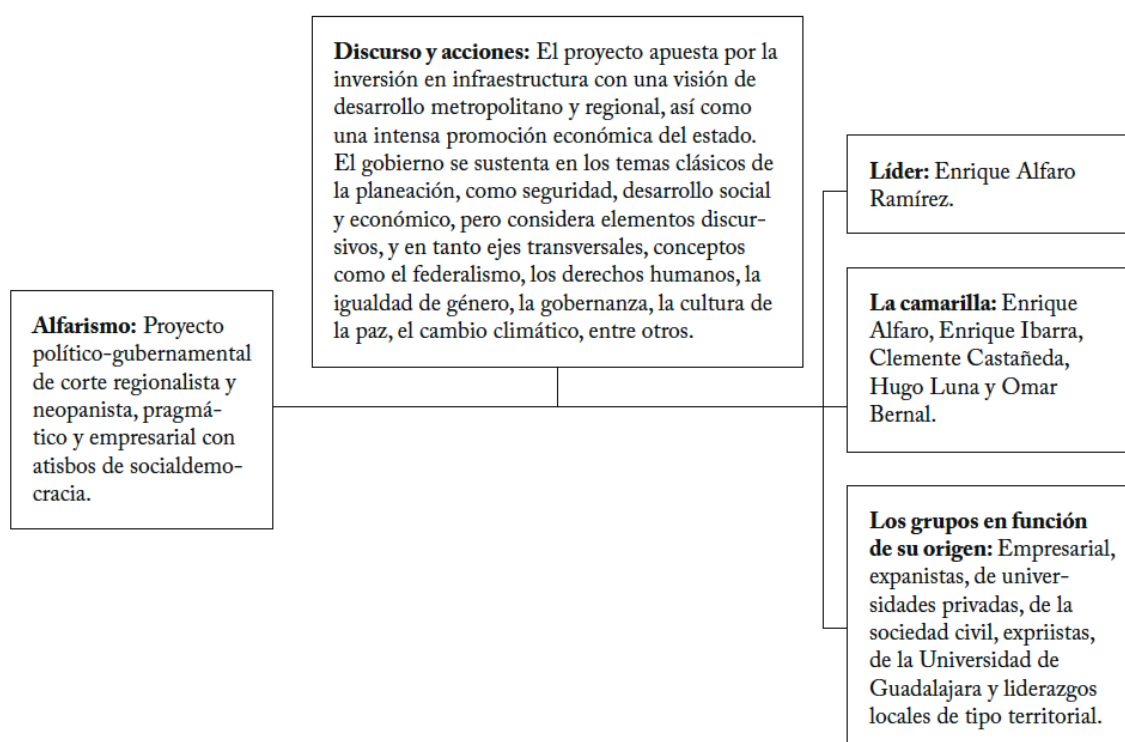
Por el contrario, y como lo muestran las publicaciones y los programas de formación de las universidades locales, existe una gran densidad analítica en torno al modelo de desarrollo aplicado en los últimos 30 años, y un cúmulo de innovaciones en materias tan relevantes como la evaluación de políticas y programas públicos, la transparencia, la rendición de cuentas, el combate a la corrupción y los estudios metropolitanos (Gómez-A. et al., 2023).

Sin embargo, el estudio de las dimensiones administrativas de los procesos de cambio y de rotación de élites se ha limitado a la comprensión de los factores estrictamente político-electorales, sin tomar en cuenta los efectos que, por ejemplo, tuvieron en su momento la continuación de esquemas operativos en salud y educación, comentados anteriormente, o la influencia que a nivel latinoamericano podría llegar a tener el modelo La Ciudad de las Niñas y los Niños (Frangie, 2024).

Una muestra de este sesgo relativo se puede ver en uno de los textos académicos de mayor circulación y proyección local, que presenta la evolución político-administrativa reciente de Jalisco a partir de la conformación de un grupo político hegemónico, el así llamado Alfarismo, integrado por los siguientes elementos: un líder, una camarilla, los grupos en función de su origen, y un discurso y acciones (Arellano, 2025, p. 94).

A este factor de cambio se le define como “un proyecto político-gubernamental de corte regionalista y neopanista, pragmático y empresarial con atisbos de socialdemocracia” (Ibid.). Gráficamente se le representa de la siguiente forma:

Diagrama 2. la lógica organizativa del Alfarismo (2003-2024)



* Se considera el periodo en el que Enrique Alfaro asumió su primer puesto de representación popular (regidor de Tlajomulco de Zúñiga) hasta el de gobernador.

Fuente: Arellano, 2025, p. 94.

Si bien este modelo interpretativo ha servido para conocer y poder estudiar a detalle muchos de los procesos políticos en el estado, ha de reconocerse que no considera

como variables intervinientes a los factores administrativos, más allá de incluirlos en el componente del Discurso que es extraído, a su vez, únicamente de los instrumentos de planeación y no de otras fuentes de información administrativa valiosa (informes, evaluaciones, auditorías, etc.).

Luego entonces, aunque relevante para fines del análisis político, el modelo del Alfarismo no parece interesarse en explicar cuestiones como el fenómeno del fuerte voto diferenciado que se dio en las elecciones de 2024, generando un patrón en el que las principales posiciones de gobierno que ofrecen bienes y servicios (la gubernatura y las alcaldías metropolitanas) quedaron en manos de Movimiento Ciudadano; en tanto las posiciones de representación política (senadurías, diputaciones federales y locales) fueron ganadas por MORENA.

Si alguna utilidad ha de tener el modelo analítico bosquejado en el presente trabajo, esta podría ser justamente la de contribuir a estudiar la forma en que el combinado de bienes y servicios que han venido ofreciendo los gobiernos de Movimiento Ciudadano en Jalisco influye en las orientaciones y decisiones de la población, tanto electorales como de consumo. Así también, tendría que utilizarse para determinar si en Jalisco hay o no polarización afectiva, como la que parece existir en Guanajuato y otras entidades que no se han contemplado en este trabajo, pero que la literatura emergente está sugiriendo que cuentan con ella: Tabasco, Estado de México y Ciudad de México.

Conclusiones

Como se ha venido argumentando, la evolución de los procesos de gobierno en México podría tener una configuración pendular en el futuro más cercano, en la que la administración Sheinbaum podría completar el movimiento hacia un modelo desinstitucionalizado de gobierno y hacia el cual cabría esperar una potencial reacción contraria por parte del electorado, *si y solo si* las expectativas de profundización de los beneficios de la 4T no son atendidas o no muestran los niveles de satisfacción esperados, en términos del *Backsliding* discutido en este trabajo.

Ese remoto, pero no impensable escenario, abriría la posibilidad para que otros modelos de gobierno y administración pública pudieran ser considerados potencialmente aptos para enfrentar la situación que configuraría el cierre del ciclo pendular de los gobiernos de la 4T. De entrada, cabe especular que esos otros modelos no podrían ser aquellos que impliquen una mera restauración de lo aplicado entre 1988 y 2018. Tampoco sería deseable considerar que el expresidente López Obrador podría presentarse para un segundo periodo, pese al atractivo que la opción plantea por las experiencias recientes de Brasil, Argentina y Bolivia.

Lo que tendría que ocurrir es que todos aquellos grupos políticos, ya sea de base territorial o de influencia sectorial, que hayan obtenido resultados distintos a los del

Gobierno Federal, pudieran presentarse como opciones viables y vigentes. Como se argumentó antes, los históricamente frecuentes cambios de orientación política involucran tanto la reacción de líderes y electores, como la existencia de un grupo, modelo o proyecto que de cauce a los propósitos de cambio: la materialización del *extremo opuesto*.

Luego entonces, cabría esperar que, en los siguientes años, todos aquellos actores con algún capital político y con una estructura mínima de proyección –recuérdese la campaña Así gobierna el PAN y la estructura corporativa del Grupo Atlacomulco–, decidan formular una propuesta que pueda ser conocida por los ciudadanos a nivel nacional y regional. De esta forma, se podría ampliar el espacio de discusión pública en el que, incluso, alguna fracción de la administración de la presidenta Sheinbaum pueda resultar la mejor opción para enfrentar y atender los problemas que puedan estar afectando al país.

De lo anterior resulta también que las élites gobernantes a nivel regional –como las de Guanajuato y Jalisco, pero no sólo ellas– podrían proyectar sus logros y fortalezas administrativas y electorales para plantear una oferta de gobierno, a partir justamente de su capacidad para seguir ofreciendo y ampliando los servicios públicos, aprovechar el derecho administrativo, y formular políticas y programas con sentido ciudadano que les producen lealtad ciudadana y solidez de marca gubernamental.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. y Dussauge, M. (2021). Populismo, retrocesos democráticos y administraciones públicas: la experiencia de México durante la primera mitad del gobierno de Andrés Manuel López Obrador. *Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (36), 135-186.
- Alderete, E. (2013). Lecciones adquiridas en el intento de evaluar el impacto de los programas del FOJAL, durante el periodo agosto de 2004 - noviembre de 2007. Tesis Maestro en Política y Gestión Pública. ITESO.
- Arellano Ríos, A. (2025). México en la encrucijada. Apuntes sobre el cambio político a partir de la elección de junio de 2024. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 23(42), 49-66. DOI: <https://doi.org/10.60728/jc91jt60>.
- Arellano, A. (2108). *Procesos y estructuras en élites mexicanas*. El Colegio de Jalisco.
- Arellano, A. (2025). El Alfarismo: el factor explicativo de las dinámicas político-electorales de MC en Jalisco. *Revista del Instituto Electoral del Estado de México. Apuntes Electorales*, XXIV (73), 73-104.
- Baldioli, A. y Leiras, S. (2020). El PT en el poder: los gobiernos Luiz Inácio 'Lula' da Silva y Dilma Rousseff. En Leiras, S. (compilador). *¿Giro a la izquierda o viraje al centro?* Pp. 295-336. Teseo.
- Borón, A. (2008). Néstor Kirchner y las desventuras del 'centroizquierda' en Argentina. *Bajo el Volcán*, 7(12), 29-46.
- Bouckaert, G. (2025). Which futures for the public sector. En Bouckaert, G.; Hondeghe, A., Steen, T. y Van de Walle, S. (editores). *Futures for the Public Sector*. Pp. 381-395. Leuven University Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/jj.21594840>.

- Camp, R. y Meyer, Y. (1976). El sistema mexicano y las decisiones sobre el personal político. *Foro Internacional*, XVII(1), 51-83.
- Casar, M. y López, S. (2023). *El legado administrativo de AMLO*. Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad.
- Cejudo, G. (2016). *La fragmentación de la acción gubernamental: intervenciones parciales frente a problemas complejos*. CIDE.
- De Castro, C. y Pedreño, A. (2012). El péndulo de Polanyi: de la desdemocratización a la resistencia social. *ÁREAS. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (31), 9-24.
- Franco, D.; Vegas, J. y Echavarría, H. (2016). Auge y caída del PT en Brasil en los gobiernos de Luiz Inacio Lula Da Silva y Dilma Rouseff. *CRITERIOS*, VI(1), 63-69.
- Frangie, J. (2024). La ciudad de las niñas y los niños en Zapopan: hacia una política pública inclusiva y transformadora. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, (27), 1-9.
- Gamboa, L. (2022). *Resisting Backsliding. Opposition Strategies against the Erosion of Democracy*. Cambridge University Press.
- Gómez-A., D.; Montañó, M. y Prado, R. (coordinadores) (2023). *Jalisco a medio camino, balance parcial 2018-2022*. Universidad de Guadalajara.
- Guevara, I. (2022). *De una fuerza de combate en plena modernización a gerentes del desarrollo nacional: las Fuerzas Armadas de México bajo AMLO*. Wilson Center-Mexico Institute.
- Guillén, T. (1999). *Federalismo, gobiernos locales y democracia*. Instituto Federal Electoral.
- Hernández, R. (1998). *Amistades, compromisos y lealtades: líderes y grupos políticos en el Estado de México, 1942-1993*. El Colegio de México.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv6jmwvj>
- Leiras, S. (2020). ¿Continuidad o cambio? La pretensión fundacional del kirchnerismo. En Leiras, S. (compilador). *¿Giro a la izquierda o viraje al centro?* Pp. 205-245. Teseo.
- Márquez, D. (2019). *El cambio en la administración pública de la Cuarta Transformación*. Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM.
- Meyer Rodríguez, J. A. (2021). Poder local y reconfiguración de élites políticas: inercias de alternancia en Puebla. *Más Poder Local*, (43), 4-19.
- Mirón, R. (2014). El Partido Revolucionario Institucional: recuperación electoral y recomposición organizativa en un escenario competitivo. *El Cotidiano*, (187), 137-150.
- Navarro, J. (6 de febrero de 2024). ¿Quiénes se disputan el poder en Jalisco? *El Informador*. Recuperado de: <https://www.informador.mx/ideas/Quienes-se-disputan-el-poder-en-Jalisco-20240206-0021.html>.
- Olaz Capitán, A. y Ortiz-García, P. (2021). Polarización afectiva sobre las élites políticas. *Más Poder Local*, (45), 41-55.
- Ortega, J. (2022). Despejar la ecuación: el México de López Obrador y la cuarta transformación. *Polis*, (61), 82-98. DOI: <https://doi.org/10.32735/S0718-6568/2022-N61-1705>.
- Pardo, M. C. (1991). *La modernización administrativa en México*. El Colegio de México.
- Pardo, M. C. (1999). *Federalización e innovación educativa en México*. El Colegio de México.
- Pérez Heredia, M. Á. (2024). Liderazgo político y marca de ciudad. ¿Tiene la marca de ciudad réditos electorales? *Más Poder Local*, (55), 113-129.

- Pérez, R. y Rodríguez, I. (2022). El desempeño de la administración pública en la Cuarta Transformación a través de los indicadores de gobernanza. *RELIGACION. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(33). DOI: <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i33.930>.
- Reveles V., F. (2002). *Partido Acción Nacional: los Signos de la Institucionalización*. UNAM.
- Riedl, R. B.; McCoy, J., Roberts, K. y Somer, M. (2025). Pathways of Democratic Backsliding, Resistance, and (Partial) Recoveries. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 712(1), 8-31. DOI: <https://doi.org/10.1177/00027162251319909>.
- Somuan, M. (2020). Los determinantes de la legitimidad gubernamental: el sexenio de Enrique Peña Nieto. *Foro Internacional*, LX(2), 367-390. DOI: <https://doi.org/10.24201/fi.v60i2.2729>.
- Sosa, J. (2012). Gobiernos locales y desarrollo territorial en México. *Frontera Norte*, 47(24), 171-192.
- Sosa, J. (2011). La influencia de los organismos internacionales en la formación de capacidades directivas públicas en Latinoamérica: una visión crítica. *Buen Gobierno*, (11), 71-91.
- Sosa, J.; Ruiz, S. y Rivera, O. (2023). Control interno y gobernanza: las dos caras del control gubernamental en México. *Revista Fiscalizando*, (28), 140-149.
- Tenorio, X. y Hill, B. (4 de noviembre de 2024). Elementos para entender la reforma sobre órganos autónomos. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/elementos-entender-reforma-sobre-organos-autonomos-20241104-732852.html>.
- Uvalle, R. (2018). La importancia del cambio político en México y su Influencia en el gobierno y la administración pública. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 271-294. DOI: 10.29101/crcs.v0i16.9555.
- Vega G., A. (2014). Élite gubernamentales en tres entidades federales de México (2000-2012). Un análisis estructural. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, LIX(222), 391-422.
- Vilaboa Arroniz, J.; Platas Rosado, D. E., Zetina Córdoba, P. y Gasperín García, E. M. (2022). La cuarta transformación (4T) en México: ¿hacia el neopopulismo? *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 20(37), 31-54. DOI: <https://doi.org/10.60728/06byak42>.
- Wollmann, H. (2019). La provisión de servicios públicos municipales: ¿un movimiento pendular? *BARATARIA*, (26), 15-29.
- Zamitis, H. y Peña, I. (2006). Una caracterización de la democracia mexicana y sus actores políticos: la elección para gobernador del Estado de México 2005. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 48(196), 115-141.