

## **Análisis institucional desde una perspectiva organizacional. Principales características formales e informales que conforman una organización institucionalizada**

Recibido: 04 marzo Aceptado: 29 octubre 2025

Pablo Armando Cruz Hernández<sup>1</sup>

### **Resumen:**

Derivado de la gran plasticidad del significado de instituciones, este trabajo indaga respecto a una manera simplificada de llevar a cabo un análisis institucional, desde una perspectiva organizacional. El objetivo principal consiste en elaborar una propuesta donde se señalen los elementos básicos a considerar cuando se busque elaborar un análisis de una agencia pública, en su forma de institución. Para ello, se usa un método de análisis cualitativo-comparativo entre los aspectos teóricos de ambos campos de estudio. Se consideran algunos aspectos básicos de ambas teorías, pues posibilitan el estudio de una agencia pública, en su forma de institución. Como resultado, se identifican y sistematizan cinco aspectos esenciales, formales e informales, involucrados en la institucionalización de una organización pública, mismos que facilitan el estudio de una agencia como institución.

**Palabras clave:** Instituciones, organizaciones, institucionalización, formal, informal.

### **Abstract**

Due to the plasticity of the concept of institutions, this work analyzes the way in which, from an organizational perspective, a simplified institutional analysis can be made. The main objective is to highlight the basic elements that need to be considered when investigating an organization in the shape of an institution. To achieve that goal, the qualitative-comparative investigation method, is used. It is hypothesized that some basic elements of both theories make possible to analyze a public organization in the shape of an institution. As a result, five key aspects, whether formal or informal ones, involved in the institutionalization process of a public organization and that make easier the study of an agency as an institution, are identified and systematized.

<sup>1</sup> Investigador del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8455-0418> Correo-e: [stolzcross@hotmail.com](mailto:stolzcross@hotmail.com)

**Key words:** Institutions, organizations, institutionalization, formal, informal.

## Introducción

Las instituciones son una de las creaciones de mayor relevancia para la sociedad, pues fungen como reglas normativas que estructuran la esencia y actividades sociales que sólo pueden ser analizadas por medio de la observación del comportamiento (Hoodgson, 2006). Su análisis puede llegar a ser una tarea compleja pues los controles sobre la actividad no son claros y sus proposiciones provinieron de diversos campos de estudio, principalmente del económico y el político y el social (Meyer, 2007). Sin embargo, en dichos campos se han identificado tres elementos que fungen como sus principales pilares: los regulativos, los normativos y los cognitivos-culturales (Scott, 2008). Tales pilares conllevan a una gran variedad de interpretaciones debido a la enorme plasticidad del concepto de institución (Montaño, 2020), pero se encuentran cercanamente relacionados con los presentados por la teoría organizacional: la perspectiva instrumental, cultural y del mito (Christensen, et al, 2007). Esos aspectos son relevantes pues permiten elaborar análisis de una organización pública, en su forma de institución, lo cual no causa sorpresa pues históricamente ha existido una relación estrecha entre los estudios organizacionales y los institucionales (Scott, 2008).

En México, los trabajos donde se analicen aspectos de la teoría institucional, son insuficientes pues para finales de 2019 sólo existían 32 publicaciones acerca del tema (Montaño, 2020). Esto provoca una escasez de investigaciones donde se analice a las agencias públicas en forma de instituciones, así como la manera en la cual las mismas adquieren características institucionales, o, como sostiene Thelen (1999), estas llegan a colapsar. En consecuencia, existe poca información respecto al número de instituciones en el país mexicano y la forma en la cual éstas han beneficiado, o no, a la sociedad. No sólo eso, al no prestar atención en el asunto, se desconoce la manera por la cual algunas organizaciones no deseadas, como la mafia, logran adquirir características institucionales y tienen impacto en la población, mitigando así las posibilidades de su prevención, o tratamiento.

Por ello, el presente trabajo es un esfuerzo por identificar y sistematizar los principales componentes a considerar cuando se busque analizar a una

organización pública en forma de institución, lo cual involucra indagar respecto a los aspectos principales implicados en el proceso de institucionalización de una agencia pública. En consecuencia, primero se presenta un apartado metodológico donde exponen las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación. Seguido de lo anterior, se integran algunas características esenciales a considerar de la teoría institucional (TI). A continuación, se exponen los elementos clave de la teoría organizacional (TO), que concuerdan con los pilares de la TI. Después, se procede a exponer la manera en la cual una organización adquiere características institucionales. Por último, en el apartado de resultados y discusión se señalan, de modo específico, los principales componentes que estructuran a una organización pública institucionalizada, ello con miras a generar una propuesta básica sobre cuáles elementos específicos deben considerarse cuando se busque elaborar un análisis de una organización pública, en su forma de institución.

### **Metodología**

Para el desarrollo del documento, en tanto su objetivo consiste en la elaboración de una propuesta donde sean señalados los aspectos teóricos que deben considerarse para realizar un análisis de un ente público como institución, la metodología utilizada es de tipo cualitativo, pues se lleva a cabo una revisión literaria respecto a los componentes teóricos esenciales de la teoría organizacional, institucional y de institucionalización de las agencias públicas, se analizan pocos casos de estudio pero con gran interacción entre los mismos, y se elaboran comparaciones entre los casos, por medio de la exposición de algunos ejemplos ilustrativos donde se muestran los elementos del proceso de institucionalización señalados en el trabajo (Thelen, 1999; Pollit, 2016; Schwab, 2005).

### **Teoría institucional**

Las instituciones, en primera instancia, son un conjunto de reglamentos creados por las personas y que tienen la posibilidad de evolucionar, o ser alterados, por individuos a un ritmo lento (North, 1995; March, et al., 2011). Tales reglas son predominantes y socialmente transmitidas, simbolizan mandamientos normativos potencialmente codificables y, por ende, estructuran las relaciones, generan expectativas estables de comportamiento respecto otros y representan sistemas sociales establecidos e internalizados en los actores (Hoodgson, 2006). Así, las instituciones pueden ser definidas como “sistemas duraderos de reglas sociales establecidas e internalizadas que estructuran las interacciones sociales, más que

reglas como tales. Para decirlo en pocas palabras, las instituciones son sistemas de reglas sociales, no solamente reglas” (Hoodgson, 2006, p.19). Como señala el mismo autor, su formación comienza cuando las estructuras sociales proporcionan incentivos y límites a la acción individual. Esto fomenta el desarrollo de hábitos compartidos y reforzados en la población, aspectos que brindan las características de duración, poder y autoridad normativa mejoradas. Dichos hábitos, adquiridos en un contexto social, son los componentes principales de las instituciones y cuando persisten y se comparten, son la base de las costumbres. Más aún, cuando adquieren cierto contenido normativo inherente, prevalecen entre un grupo y adquieren la condición de reglas. De esta manera, vistas como un conjunto de reglas, las instituciones pueden moldear en esencia las capacidades y el comportamiento de los actores, así como cambiar sus aspiraciones, no sólo posibilitarlas o limitarlas (Hoodgson, 2006).

Las instituciones, a la vez que moldean y precisan las actividades de los individuos, necesitan de una retroalimentación positiva con fuertes características de auto-reforzamiento y auto-perpetuación por parte de los mismos (Hoodgson, 2006). En general, es posible clasificarlas por formales e informales. Las primeras se refieren a los reglamentos escritos cuyo papel consiste en asignar actividades, procedimientos, establecer jerarquías, autoridades, líneas de comunicación, además son expresamente creadas por los individuos para encarar problemas específicos de coordinación económica, social y política, por lo cual requieren de un poder coercitivo para su aplicación y cumplimiento; mientras las informales son una suerte de reglas no escritas, acumuladas a lo largo del tiempo y plasmadas en usos y costumbres gracias a la evolución de códigos conductuales, de valores, ideas y tradiciones; es decir, se encuentran incrustadas en las relaciones sostenidas entre individuos, afectan los procesos de toma de decisiones por medio de sanciones morales y privadas, y son predecesoras, y complementarias, de las reglas formales, sin requerir, en un inicio, una fuerza exógena para su cumplimiento (Simon, 1982; Christensen, et al., 2007; Ayala, 2000).

Entonces, las instituciones pueden ser percibidas como un conjunto de reglas, normas, hábitos, costumbres formales e informales, los cuales son promovidos, replicados e insertados en las relaciones entre individuos o grupos de individuos, a través de su ejercicio constante, de su persistencia, pero también, como lo sostienen Boin y Christensen (2008), por medio del uso de símbolos, mitos y leyendas que llevan un mensaje histórico de efectividad.

Así pues, éstas contienen elementos regulativos, normativos y cognitivos-culturales, los cuales proveen de estabilidad y significado a la vida social (Scott, 2008). Los tres tipos de aspectos institucionales necesitan de aceptación social y credibilidad, a lo cual se le puede conocer como legitimidad. La característica regulatoria obtiene legitimidad a través de instrumentos legales, o quasi-legales. La concepción normativa, se sustenta de mayor modo en elementos morales. Los controles normativos son más fácilmente internalizados, comparados con los regulativos, y sus incentivos para la comodidad conllevan recompensas interiores y exteriores. Por su parte, la forma cognitiva-cultural genera legitimidad a través de conformar definiciones comunes de alguna situación, o papeles reconocibles de un modelo estructural; se debe adoptar una estructura, o una identidad relacionada con alguna situación específica (Scott, 2008).

Es prudente señalar que para Thelen (1999), existe la posibilidad de que un escenario institucional pueda fomentar el cambio, o la evolución en otro, y ello es importante pues “saber cómo se construyen las instituciones proporciona ideas generadoras sobre cómo podrían colapsarse” (46). Esto, a su vez, se vuelve importante para identificar y analizar algunos aspectos institucionales que afectan a las agencias públicas.

### **Teoría organizacional**

Para Simon (1982), las organizaciones son creaciones humanas de gran relevancia donde los miembros de una sociedad consumen una gran cantidad de su tiempo, generando un ambiente en el cual se definen los hábitos y cualidades de sus integrantes. En ellas, los individuos son adiestrados, educados y conceden a la organización parte de su capacidad autónoma para tomar decisiones, con el objeto de dar cabida a los procesos de toma de decisiones organizacionales (Simon, 1982; Christensen, et al., 2007). Crozier (1990), define a las organizaciones como constructos sociales donde, a través de la relativa autonomía de sus integrantes, así como de una acción cooperativa y colectiva, generan una estructura que puede provenir de una acción formal, de procesos históricos, de creencias, o de costumbres, con el objeto de cumplir con objetivos y crear, con recursos y capacidades específicas, soluciones a problemas en comunes.

Como sostienen Simon, (1982) y Christensen, et al (2007), dos tipos de organizaciones pueden ser identificadas, las públicas y las privadas. Tales asociaciones cuentan con diferencias importantes tanto en su dirección, procedimientos, objetivos y los mecanismos usados para cumplir con las metas

establecidas (Simon, 1982). Asimismo, se diferencian entre sí debido a la naturaleza de sus intereses, tipo de rendición de cuentas, normas, leyes, reglas, valores, tipo de integrantes de burocráticos, de trato igual, de imparcialidad, transparencia, funcionalidad, predictibilidad, calidad de servicios, dependencia política, entre otros aspectos (Christensen, et al, 2007). No obstante, también comparten elementos comunes como la burocracia donde: “El deber de obediencia está graduado en una jerarquía de cargos, con subordinación de los inferiores a los superiores, y dispone de un derecho de queja reglamentado” (Weber, 1998, p. 707). Empero, las organizaciones del sector público tienen la característica particular de contar con actores burocráticos quienes forman parte de la agencia a través del voto ciudadano y no mediante procesos jerárquicos, lo cual, debido a la independencia de los actores electivos respecto de las jerarquías organizacionales, da pie al surgimiento de una dinámica especial generada entre funcionarios electos y los jerárquicamente designados (Weber, 1998).

Uno de los aspectos más relevantes, consiste en sus actores. Conforme a Simon (1982), se pueden identificar tres tipos principales: quienes ostentan niveles jerárquicos altos; los empleados; y quienes se benefician de los productos provistos por la organización. Es importante elaborar un señalamiento. Como sostiene el mismo autor, en las organizaciones ocasionalmente los integrantes no sólo buscan obtener beneficios, también pueden acceder a pertenecer en ellas con el objeto de lograr otro tipo de fines, como lo puede ser la seguridad, el prestigio o la comunidad. Por ende, debido a que las organizaciones son creadas, dirigidas e integradas por humanos, éstas no son puramente racionales pues

...en el comportamiento real, distinto del comportamiento racional, inician la decisión los estímulos que encauzan la atención hacia direcciones concretas y que la respuesta a los estímulos es en parte razonada, pero en gran parte habitual. La parte habitual no es, desde luego, ni forzosa ni generalmente irracional, ya que puede representar un ajuste o adaptación previamente condicionado del comportamiento a sus fines. (Simon, 1982, p. 88)

De igual modo, es prudente mencionar una situación particular competente al sector público y es que en este, las organizaciones cuentan con la posibilidad de ser creadas sólo como respuesta a mandatos legales o normativos (Arellano, et al, 2000), y no debido a procesos racionales, es decir, debido a la manera de actuar de los individuos, como sostiene Simon (1982), con racionalidad limitada, las organizaciones pueden no ser creadas con miras a cumplir algún objetivo

específico, pero tampoco llegan a ser producto de un proceso racional en el cual se decida crear el ente más adecuado.

Ahora bien, la teoría organizacional, así como la institucional, se fundamenta en tres pilares clave descritos por Christensen, et al. (2007): el instrumental, el cultural y el del mito. El primero, según el mismo autor, concibe a las organizaciones como instrumentos o herramientas útiles para el logro de metas u objetivos organizacionales. Además, percibe a las organizaciones como un lugar donde los integrantes actúan de modo racional para el cumplimiento de las metas de la agencia. El aspecto cultural se encuentra vinculado a la evolución de normas y valores informales que se vuelven parte significativa de las actividades de una organización y determinan el comportamiento de los integrantes de la misma, aunque éste no necesariamente sea apegado a la racionalidad. El mito, por su lado, tiene la función de servir como una suerte de receta ideal en la cual diversos de sus componentes han logrado probar su funcionalidad para el cumplimiento de metas y objetivos, por lo cual sirven como ejemplo a seguir para múltiples organizaciones pues captan la atención y generan emoción en los actores. Los mitos generalmente no tienen fecha o lugar exacto de aparición, pero conllevan elementos dramáticos.

Como se identifica anteriormente, los pilares de la teoría institucional, el regulativo, el normativo y el cognitivo-cultural, son similares y se vinculan estrechamente con los de la teoría organizacional, la instrumental, la cultural y la del mito. Lo regulativo institucional, es similar al instrumental organizacional en tanto ambos se valen del uso de herramientas (sean leyes, reglamentos, manuales de operación u otros), para alcanzar una meta u objetivo. Lo normativo-institucional, se asemeja con lo cultural-organizacional, pues ponen énfasis en las normas y valores de los miembros de una organización. El aspecto cognitivo-cultural de las instituciones, se relaciona con el mito organizacional, ya que su centro de atención son los elementos cognitivos sociales, que generan una visión positiva y deseable de la organización en el contexto (Scott, 2008; Christensen, et al., 2007). Como resultado, tales elementos posibilitan la identificación sobre algunos aspectos esenciales que fomentan el proceso de institucionalización de una agencia pública.

### **Institucionalización de las organizaciones**

Respecto a la institucionalización de las organizaciones, es imperante conocer que “cuando una organización formal desarrolla normas y valores informales, además

de las formales, esta adquiere cualidades institucionales, y así se puede entonces hablar de organizaciones institucionalizadas” (Christensen et al., 2007: 38). En otras palabras, las organizaciones por automático no nacen como instituciones, pero pueden llegar a volverse unas. Sin embargo, el proceso que atraviesan para convertirse en instituciones, al cual se le conoce como proceso de institucionalización, es interrumpible y en ocasiones reversible cuando una agencia y sus normas concretadas, no son capaces de adaptar, ejecutar y alcanzar los deberes conferidos, aunque esto no necesariamente conlleve a la desaparición de la agencia pues en el sector público raramente lo hacen (Boin y Christensen, 2008; Christensen, et al., 2007).

En concreto, como sostiene Boin y Christensen (2008), una agencia institucionalizada se percibe como una suerte de organización especial la cual: disfruta de niveles altos de legitimidad, en otras palabras, es considerablemente aceptada por una comunidad; logró generar una forma de trabajo efectiva y consistente; es apreciada por los actores internos y externos; ha sido capaz de generar un modo efectivo para cumplir con múltiples objetivos de característica vaga, simbólica, compleja, conflictiva y contradictoria; logra cumplir con lmetas constantemente impuestas, pero sin provocar algún daño adyacente; cuenta con las habilidades necesarias para identificar e intervenir de inmediato cuando una norma no deseada empieza a echar raíces; logra entender y crear respuestas a diversos problemas provenientes del exterior, o del interior de la misma; y puede adaptarse a los cambios constantes del medio donde se desenvuelve.

De tal suerte, la institucionalización de una organización se refiere al proceso mediante el cual las obligaciones, o realidades, adquieren un estatus de reglas en el pensamiento y acción social (Meyer y Rowan, 1999). A menudo, como señala Zucker (1999), este proceso ocurre por accidente gracias a la creación de otras estructuras. Cuando una estructura, o actividad, está institucionalizada, se puede conservar sin requerir de acciones adicionales. Los aspectos institucionalizados se introducen en los sistemas de redes y se vuelven resistentes al cambio, en tanto un cambio afectaría todos los elementos relacionados (Zucker, 1999).

Cuando se presenta la institucionalización, en las organizaciones emerge un ambiente institucional complejo, donde las reglas institucionales afectan las estructuras organizacionales, así como el cumplimiento de su trabajo técnico. En tal ambiente, las relaciones internas y externas de la agencia, se estabilizan pues la organización se vuelve parte de un más amplio sistema colectivo en el cual

existe una garantía de apoyo a través de acuerdos y no por medio del desempeño (Meyer y Rowan, 1999).

Otra característica, como mencionan Meyer y Rowan (1999), es que intentan reducir al mínimo las inspecciones y evaluaciones instrumentales de los actores internos y externos, pues estos procedimientos pueden debilitar la legitimidad. Así, en un caso extremo, las organizaciones pueden generar un producto, o servicio, de modo ineficaz y sobrevivir a la bancarrota cuando se convierten en componentes del Estado. Su supervivencia es garantizada gracias a que el Estado les asegura ganancias, o recursos para el caso público, sin importar los costos, pero sí gracias al seguimiento de los procedimientos acordados (Meyer y Rowan, 1999).

De igual modo, en las organizaciones de las sociedades modernas, diversos aspectos formales de la estructura, se encuentran institucionalizados en gran medida y fungen como mitos. Los mitos, en este proceso, son generadores de estructuras organizacionales formales y cuentan con dos propiedades clave. La primera es ser una suerte de recetas racionalizadas e impersonales. Estas identifican técnicamente diversos objetivos sociales y definen, como reglas, las maneras correctas para alcanzar los propósitos técnicos de manera racional. La segunda propiedad es que aquellos mitos se encuentran considerablemente institucionalizados, por ende, van más allá de los juicios de cualquier participante u organización individual (Meyer y Rowan, 1999).

Asimismo, la institucionalización de las agencias se caracteriza por su isomorfismo con las instituciones del medio ambiente, lo cual presenta consecuencias definitivas para las asociaciones: a) agregan elementos legitimados en el exterior, en lugar de incorporar aspectos referentes a la eficiencia; b) se utilizan aspectos de evaluaciones externas, o ceremoniales, con el objeto de definir el valor de los aspectos estructurales; y c) cuando se genera una dependencia con las instituciones planteadas en el exterior, se reduce la turbulencia y se mantiene la estabilidad (Meyer y Rowan, 1999).

Se contempla así que a través de un proceso de institucionalización, una particular cultura, misión, o alma, se desarrolla en cada organización. Para Christensen, et al., (2007), las normas y valores informales desarrollados mediante la institucionalización de las agencias públicas, generan un marco moral, o ético, para los miembros organizacionales quienes, a su vez, les proporcionan una guía sobre las acciones y actitudes apropiadas.

Conforme a lo anterior, se aprecia la manera en la cual la institucionalización de las organizaciones incrementa la robustez y efectividad de las organizaciones públicas, aunque esto sea igualmente válido para asociaciones como la mafia (Boin y Christensen, 2008). Desde la perspectiva de Boin y Christensen (2008), el proceso de institucionalización de las agencias públicas, puede dividirse en cinco fases generales a considerar: a) desarrollo de la práctica efectiva; b) surgimiento de la norma; c) aceptación de la norma; d) introducción y acoplamiento de la norma en la organización; y e) legitimización de la norma.

Conforme los mismos autores, durante el desarrollo de la práctica efectiva, las organizaciones públicas deben fungir como reconciliadoras de los objetivos formales normalmente impuestos (de naturaleza ambigua, compleja, simbólica, múltiple, mutua, sin instrucciones para su implementación y sujetos a interpretación), sin causar daños colaterales, intentando evitar tensiones entre el modo legítimo de resolver problemáticas y la búsqueda de soluciones, así como procurando el desarrollo de una práctica efectiva para la solución de diversas problemáticas. El surgimiento de la norma se genera cuando una práctica es concebida como efectiva, gracias a haber demostrado su utilidad, su facilidad de comunicación entre actores organizacionales, su funcionamiento para el logro de los objetivos, su capacidad para reducir la incertidumbre y su facilidad para visualizarse como una herramienta cognitiva, la cual percibe a la práctica como algo automático y que permite el ahorro de energía y trabajo. La norma es aceptada por los actores organizacionales cuando representa una forma preferente para llevar a cabo alguna tarea gracias a: haber demostrado su validez y funcionalidad para la agencia; estar en armonía con los valores y aspectos culturales y tradicionales de la organización; encajar con los diversos grupos existentes de la misma. De esta manera, el proceso se vuelve fluido cuando un mayor número de integrantes acaten la norma, ejerciendo una suerte de presión sobre aquellos grupos quienes no lo hagan. En el proceso de introducción y acoplamiento de la norma, se acepta e integra firmemente la norma. Ésta adquiere coherencia y elimina la necesidad de basarse en un sistema de control, por lo cual lo cual su eficiencia incrementa. Sin embargo, cuando la norma no está sólidamente anclada en la estructura y en la cultura de la organización, se puede erosionar. En tal sentido, los avances tecnológicos, nuevos empleados, experiencias derivadas de la interacción con otras organizaciones, u otros elementos, pueden poner en entredicho la efectividad de las normas existentes (Boin y Christensen, 2008).

En un último momento, la norma es legitimada cuando la organización logra elegir y rutinizar soluciones que funcionan y se encuentran en armonía con las normas y valores de su ambiente, evade fracasos evidentes y es poco sujeta al escrutinio e intervención política; una organización donde no se han generado fracasos públicos evidentes, no centra la atención en sí misma, aunque exista una constante amenaza respecto a los cortes de presupuesto y el cambio de prioridades políticas, situación que puede intervenir negativamente en la creación de legitimidad y, con ello, poner bajo presión la institucionalización de la organización (Boin y Christensen, 2008).

Ahora bien, el proceso de institucionalización en las agencias públicas puede no ser producto de la coincidencia, o de la creación de otras estructuras, sino llegar a ser el resultado de un liderazgo efectivo donde se ejecutan, por parte de uno o más actores, un tipo de estrategias y prácticas que guían el proceso de desarrollo de normas (Boin y Christensen, 2008).

### **Resultados y discusión**

Derivado de lo anterior y con el propósito mostrar gráficamente algunos aspectos esenciales del proceso de institucionalización en las organizaciones/instituciones públicas, así como de analizar cómo los aspectos formales e informales laboran conjuntamente en una agencia pública, en la tabla uno representa una exposición donde se señalan tales aspectos.

**Tabla 1. Organizaciones en competencia: Algunos aspectos del proceso de institucionalización de una organización pública**

PROCESO	TIPO DE ORGANIZACIÓN*	ASPECTO DE INSTITUCIONALIZACIÓN	COMPONENTES	INDICADORES
INSTITUCIONALIZACIÓN	F	Mitos	Creación	‘Apodos’ de reputación creados.
	I		Integración Adaptación	Liderazgo Uso de símbolos Eventos organizacionales especiales para celebrar

				su existencia y logros Medidas, o figuras, externas implementadas
F	<i>Isomorfismo</i>	Adaptación a valores externos	Valores públicos resguardados	
		Adaptación a cambios contextuales  Aprendizaje organizacional	Evaluaciones externas elaboradas  Implementación de innovaciones científicas o tecnológicas.  Papel y forma de trabajo (adaptaciones de misión/identidad)  Manuales o procedimientos modificados gracias al feedback	
F	<i>Autonomía</i>	Evitar llamar la atención social y de los medios de comunicación	Reportes mediáticos  Manifestaciones públicas  Escrutinio académico	
		Creación	Objetivos claros  Liderazgo	
F	<i>Misión</i>			

	I	Difusión Inculcación	Valores centrales creados Herramientas de dispersión Sistema de recompensas Cursos de capacitación, de entrenamiento, etc. Creación de una forma de trabajar acorde con la misión.
F		Aceptación social Credibilidad	Instrumentos regulativos o elementos normativos Integración de actores socialmente validados Eventos ceremoniales públicos o manifestaciones públicas
I		<i>Legitimidad</i>	

Fuente: elaboración propia con datos expuestos en el marco teórico

\*Para este trabajo, se usa F para referirse a la organización/institución formal, y se usa I para referirse a la informal.

Es importante elaborar algunos señalamientos sobre los indicadores de la tabla uno, esto para explicar a qué se refieren algunos de los componentes e indicadores.

#### a) Mitos

a.1 Apodos de reputación creados. Este aspecto particular del proceso de institucionalización, se muestra en diversas situaciones donde funciona como su

indicador. Un ejemplo, es el caso del Rijkswaterstaat (Brink, 2021), la cual es organización pública holandesa a cargo del manejo de agua, de la recuperación de tierra inundada para su uso en cultivos y edificación de casas, la construcción de diques contra inundaciones, entre otros. En una de sus primeras fases de institucionalización, los integrantes de la organización provocaron la admiración pública y gracias a su forma efectiva de laborar, pasaron a ser reconocidos como ‘los magos del agua’. Es decir, en este caso la organización ha generado una reputación deseable socialmente, generando un mito favorable. En un ejemplo distinto, en México, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y sus integrantes, han sido extensamente conocidos por la sociedad como ‘los dinosaurios de la política’, o de modo coloquial, como los ‘PRInosaurios’, ello derivado de su tamaño, su extendida historia a cargo de gobiernos estatales y el nacional, así como por el hecho de que sus élites parecen siempre ser los mismos actores históricos, o ser personas vinculadas de una u otra manera, con ellos (Grant y Reyes, 2012; Zavala, 2017). En adición, dicho partido no sólo se ha encargado de generar esa reputación, también ha creado la fama de ser un partido autoritario y corrupto (Grant y Reyes, 2012). Es decir, en este caso la organización partidaria ha generado una reputación indeseable socialmente.

a.2 Liderazgo. Como se mencionó anteriormente, los líderes son aquellos actores quienes usan diversas estrategias y prácticas que pueden guiar la organización durante el proceso de la creación de normas (Boin y Christensen, 2008). En este punto, el ejemplo lo brinda la élite encargada de fundar la Organización Europea para la Investigación Nuclear, mejor conocida como CERN, ya que se empeñaron en realizar esfuerzos de trabajo conjuntos con diplomáticos y con actores quienes buscaban fomentar en Europa la cooperación para generar colaboración científica (Hart y Engelen, 2021).

a.3 Uso de símbolos. Este punto representa un fenómeno externo y objetivo (Scott, 2008), donde se muestra un mensaje histórico de efectividad (Hoodgson, 2006), el cual se utiliza con el objeto de comunicar mensajes y de representar algo que va más allá de la efectividad de las herramientas para dar solución a las problemáticas, ello gracias a ser caracterizados por contar con legitimidad (Christensen, et al., 2007). Los símbolos pueden mostrarse de diversas maneras, como fotografías visibles de personajes pasados relevantes para la agencia, slogans, entre otros (Boin, 1998), pero también se presentan como símbolos socialmente reconocidos, como en el caso de Rijkswaterstaat (Brink, 2021), pues durante los primeros años de su creación, entre 1798-1850, los trabajadores

(carpinteros y constructores de molinos de viento), debieron profesionalizarse para ser reconocidos socialmente pues no eran apreciados por la aristocracia gracias a no ser ingenieros integrantes de agencias militares.

a.4 Eventos organizacionales especiales para celebrar éxitos previos, o la existencia de la organización. Este punto se refiere a las ceremonias celebradas con el objeto de conmemorar algo relevante para la agencia. Dichas ceremonias celebran eventos pasados significativos, o actores históricamente relevantes para la organización. Un ejemplo de ello, se presenta con las festividades celebradas por la Corte Europea de Justicia (ECJ), donde el pasado y el presente de la corte, son vinculados por medio de la celebración de aniversarios o eventos destinados a celebrar el retiro y llegada de jueces (Boin y Schmidt, 2021). Para el caso mexicano, un ejemplo claro puede ser la celebración anual llevada a cabo por el gobierno federal los días primero de julio para celebrar el ascenso a la presidencia del expresidente Andrés Manuel López Obrador, en 2018 (Zerega, 2024).

a.5 Medidas, o figuras exteriores a la organización implementadas. Este punto se refiere a la manera en la cual una organización interactúa con el ambiente donde se desenvuelve. Una organización pública puede adoptar, de otras agencias, alguna forma de trabajo eficiente, buscar, como Boin y Schmidt (2021) explican, el ‘colgarse’ de otras instituciones firmemente establecidas, o integrar símbolos contextuales. Tal como sucedió en el caso del Rijkswaterstaat, cuando la agencia adoptó el principio de manejo integral del agua, incluyendo, a su vez, a biólogos y ecologistas encargados de llevar a cabo evaluaciones sobre los impactos ecológicos de los proyectos referentes al manejo de agua, ello con el objeto de responder a las demandas de grupos de interés y de posicionar al ambiente como un asunto clave para la organización (Brink, 2021).

#### b) Isomorfismo con el ambiente

b.1 Valores públicos resguardados. En este punto se analizan los tipos de valores que la organización resguarda, o si lo hace. Dichos valores pueden ser isomorfos con los públicos o con grupos de interés. Un ejemplo se presenta en el caso de la Agencia Mundial Anti-Doping (Bottenburg y de Hon, 2021), pues el ente, aunque principalmente se encarga de resguardar el valor de mantener los juegos olímpicos libres de drogas, secundariamente se encarga de resguardar a los valores de confiabilidad y el respeto público hacia a los juegos. Otro caso se observa con la Orquesta de Concertgebouw (Koopman, 2021), al procurar resguardar la posición histórica de la música de orquesta dentro del sistema cultural de Holanda. De modo

contrario, existen situaciones donde las instituciones también llegan a resguardar valores socialmente indeseables, como se observa en el caso mexicano cuando en 2018, a raíz de la celebración de comicios electorales para elegir gobernadores en distintas entidades mexicanas, en el Estado de Puebla, a pesar de que las elecciones se manifestaron con diversas irregularidades (homicidios, manipulación de paquetes y boletas electorales, entre otros), la mayoría de la corte del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF), votó a favor de validar la elección sin importar que el mismo presidente de la corte fue quien había presentado evidencias de múltiples irregularidades (AnimalPolitico, 2017; Hernández, y Monroy, 2018). Entonces, se observa cómo la corte se encargó de resguardar valores indeseables (corrupción, impunidad, fraude electoral, etc.), en lugar de fungir como una institución encargada de proteger los valores democráticos a través de asegurar elecciones justas y limpias.

b.2 Evaluaciones externas implementadas. Aquí las evaluaciones se perciben como ceremonias, premios, reconocimientos locales, o no locales, o incluso como la imitación de la forma de trabajo de la agencia por parte de otras organizaciones. Dichas evaluaciones son llevadas a cabo por actores clave, sociales, u otros, con el objetivo de otorgar reconocimiento al trabajo de la agencia, por sus contribuciones al cumplimiento de ciertas metas, etc. A modo de ejemplo, en 2008, B. Keijts, gerente de la agencia Rijkswaterstaat, recibió el premio a mejor gerente del año debido a su labor por transformar la perspectiva técnica de la organización, en una orientada hacia el público y con una visión de implementar políticas (Brink, 2021). Otro caso se observa en la corte Europea, al ser reconocida por el sector académico e imitada por otras organizaciones (Boin y Schmidt, 2021).

b.3 Implementación de innovaciones científicas o tecnológicas. En este punto se considera la implementación de avances tecnológicos para mejorar los servicios, o productos ofertados por una agencia. Al respecto, el ejemplo lo brinda la Agencia Mundial Anti-Doping (WADA), cuando desarrolló cinco estándares internacionales para generar armonía entre los elementos técnicos y los operativos de los programas anti-doping, presentes en las agencias dedicadas a tal tarea (Bottenburg y de Hon, 2021). Otro caso se observa en la ECJ, al implementar un sistema de prueba y ejecución de innovaciones referentes a las interpretaciones legales, con el objeto de crear innovaciones en su área (Boin y Schmidt, 2021).

b.4 Adaptaciones del papel y estilo de trabajo. En este punto, la adaptación es un aspecto institucional relevante que permite mantener buenas relaciones con el medio ambiente, ello sin recurrir a un cambio de dirección, o sufrir daño en su

identidad (Hart y Engelen, 2021). Como ejemplo, la agencia Rijkswaterstaat ha logrado responder efectivamente a los cambios contextuales por medio de la adaptación de su cultura y forma de trabajo tecnócrata, hacia un modo de trabajo mayormente orientado hacia la sociedad, esto sin perder su identidad ingeniera (Brink, 2021).

b.5 Aprendizaje organizacional. Al respecto, las modificaciones a manuales, o procedimientos, se derivan del análisis de la información de retroalimentación, lo cual cambia la forma de operar gracias a contar con experiencias previas. En tal sentido, nuevamente el caso de la organización Rijkswaterstaat, sirve para ejemplificar cómo una organización aprende del contexto y, en consecuencia, modifica su forma de trabajo.

c) Autonomía

c.1 Reportes de los medios de comunicación. Este es un punto relevante pues cuando una organización llama la atención de los medios, el proceso de institucionalización se pone en riesgo (Boin y Christensen, 2008). Un ejemplo de lo anterior, se observa mediante el caso de la corte Europea (Boin y Schmidt, 2021), cuando por medio de la secrecía, evita hacer públicas las decisiones y deliberaciones respecto a opiniones disidentes para resguardar del escrutinio externo a los jueces.

c.2 Manifestaciones públicas. Este punto se encuentra ampliamente vinculado con el anterior. Las manifestaciones públicas provienen de la sociedad debido a múltiples razones. Empero, las problemáticas atendidas, o desatendidas por una organización, pueden generar inconformidad social y culminar en manifestaciones públicas, situación que, en última instancia, llega a captar la atención de los actores clave y los medios de comunicación, sobre su forma de actuar. Un ejemplo de lo anterior, se observa en el escenario provocado por la crisis de covid-19, cuando en el Estado de Puebla, los trabajadores de un hospital general de la entidad, se manifestación para solicitar una mejora en sus prestaciones y salarios, así como su basificación, ello gracias a que la agencia de salud los había colocado como personal de primera respuesta para atender la pandemia, esto sin haber atendido anteriormente los problemas de la unidad médica (Excélsior, 2020).

c.3 Escrutinio académico. Se refiere a la existencia de investigaciones académicas respecto a la labor desempeñada por la organización. Una situación así, llega ser derivada de los fallos presentados al ejecutar las tareas conferidas, o incluso al no probar ser útil para la sociedad, o los actores clave. En tal sentido, el ejemplo

presentado por Boin y Schmidt (2021), ayuda a observar cómo gracias a la influencia de la corte sobre la integración Europea, derivada de la contribución en la creación de artículos sobre leyes, su participación en conferencias académicas, entre otras razones, la comunidad de investigadores y académicos parece rehusarse a realizar algún tipo de escrutinio sobre la misma.

d) Misión

d.1 Objetivos claros. Aunque no se espere lograr únicamente los objetivos organizacionales principales, las organizaciones no son capaces de generar un sentido de misión si no deciden, aunque sea por principio, cuál es su única y principal tarea a realizar (Wilson, 1989). Dichos objetivos pueden ser establecidos de manera formal, lo cual sucede en la mayoría de casos, o de modo informal, como los puestos por el contexto. A modo de ejemplo, las organizaciones analizadas por Méndez y Cruz (2018), formalmente contaron con los objetivos de reducir la brecha entre el gobierno y la ciudadanía, y de incrementar la eficiencia de la provisión de servicios públicos, pero informalmente debían servir como herramientas para crear ventajas políticas.

d.2 Liderazgo. Como se señaló, se concibe al liderazgo desde una perspectiva gerencial, la cual fomente los procesos de institucionalización. En tal sentido, respecto al caso del CERN, sus fundadores sostuvieron un liderazgo al mantener relaciones de trabajo con diversos actores para lograr una colaboración científica (Hart y Engelen, 2021). Otro ejemplo lo brinda el Rijkswaterstaat, ya que sus líderes fueron una pieza clave para guiar la agencia hacia un proceso de institucionalización, por medio, primordialmente, de la creación y protección de la identidad de la agencia, del mantenimiento de un equipo de trabajo capacitado, así como de la conservación de una relación productiva con el ambiente y sus cambios (Brink, 2021).

d.3 Valores principales. Este punto sostiene una relación estrecha con el resguardo de valores, aunque aquí sólo se refiere al análisis de los valores principales involucrados en la creación de un sentido de misión en la organización. Para el caso de WADA, el valor principal consistía en mantener los juegos olímpicos libres de drogas (Bottenburg y de Hon, 2021), mientras el valor principal para el caso mexicano de la TEPJF, parecía consistir en validar elecciones fraudulentas.

d.4 Herramientas de dispersión. El objetivo aquí es relativamente sencillo. Consiste en conocer si una organización posee herramientas, formales o

informales, para comunicar la misión organizacional a los actores. Tales herramientas se presentan en forma de reuniones, manuales, páginas web, u otras.

d.5 Sistema de recompensas. Contar con la capacidad para imponer sanciones u otorgar recompensas, es una característica institucional usada para manipular el comportamiento (Scott, 2008). A modo de ejemplo, cuando un trabajador del Buró Federal de Prisiones (BOP), lleva a cabo de modo exitoso sus tareas, es recompensado con la posibilidad de mejorar su posición laboral, pero es sancionado con el despido, si éste no se desempeña de un modo aceptable (Boin, 1998). De modo informal dicha situación también puede ser observada. En el estado mexicano de Sonora, por ejemplo, durante una reunión extra oficial, el Secretario estatal ejerció presión a los trabajadores del gobierno para que apoyaran a un candidato específico, pues de no hacerlo, correrían el riesgo de ser despedidos (SinEmbargo, 2012).

d.6 Cursos de capacitación, de entrenamiento, etc. Aquí, el objetivo consiste en analizar si la organización posee herramientas de inculcación que le permitan transmitir y sostener el sentido de la misión organizacional. Como ejemplo, el BOP sostiene cursos de capacitación en los cuales se busca transmitir y, en consecuencia, inculcar en los trabajadores una forma particular de laborar (Boin, 1998). El Rijkswaterstaat, por su parte, en sus comienzos se dedicó a desarrollar la profesión de ingeniería, ello con miras a mejorar su posición ante la sociedad. Más adelante, la misma agencia implementó cursos de aprendizaje para capacitar a sus trabajadores con nuevas habilidades, competencias y con respecto a la forma de trabajo (Brink, 2021).

d.7 Desarrollo de una forma de trabajo acorde con la misión. Este punto indica a la forma de trabajar de una organización que puede cambiar, o no, con el tiempo. La ECJ, por ejemplo, generó y sostuvo una particular manera de trabajar, caracterizada por su independencia, imparcialidad y legalidad, lo cual no sólo la llevó a obtener el reconocimiento de académicos, su modo de trabajo también ha sido copiado por otras agencias (Boin y Schmit, 2021). El Rijkswaterstaat, por su parte, en primera instancia generó una forma de trabajo tecnocrática, la cual fue legítima durante cierto tiempo debido a su éxito, pero tuvo que ser modificada a raíz de los cambios contextuales, llevándola a la adopción de una forma de trabajo mayormente relacionada con la sociedad (Brink, 2021).

e) Legitimidad

e.1 Instrumentos regulativos o elementos normativos. Como se ha señalado en el apartado teórico, lo regulativo hace alusión a los manuales, leyes, reglamentos, entre otros. Sin embargo, los aspectos normativos consisten en la validación, conformidad o rechazo de los actores clave, o de la sociedad, respecto a la forma de operar de la organización. La ECJ, por ejemplo, expone la situación donde elaborar investigaciones académicas para criticar a la corte, es mal recibida por parte de la comunidad académica y legal pues, además de que su diseño ha servido como ejemplo para otras organizaciones, la corte tiene el apoyo de actores clave y de cortes nacionales cuando no logra imponer sus reglamentos (Boin y Schmit, 2021). Otro ejemplo se observa en la agencia del Rijkswaterstaat, pues en este caso la gente da por sentado que la agencia cuenta y utiliza su experiencia para mantener un adecuado manejo de las diversas problemáticas relacionadas con el manejo de agua (Brink, 2021).

e.2 Actores validados socialmente e integrados a la organización. Este punto es importante pues una organización llega a integrar en su equipo a determinados actores quienes poseen un tipo de legitimidad social (artistas, científicos, deportistas u otros), con el objetivo de incrementar la legitimidad, aunque sea por un periodo de tiempo corto. Diversos ejemplos se pueden encontrar al respecto. Uno de ellos, se observó cuando en 2012, en México, durante los tiempos de campañas electorales, un partido llamado ‘Nueva Alianza’, buscó aumentar su legitimidad y apoyo público, al postular un candidato ‘hipster’, (BBC, 2012), quien se presentaba como un personaje que respondía a las particularidades contextuales del momento. Otro ejemplo similar surgió cuando en 2015, el Partido Social Demócrata, reclutó a un famoso ex jugador de futbol para postularlo como candidato en las elecciones locales (AnimalPolitico, 2016), lo cual le permitió incrementar las oportunidades de ganar la contienda electoral. Así, es posible argumentar que el integrar actores poseedores de cierto tipo de legitimidad, funge también como una suerte de adopción de símbolos, pues dichos personajes se presentan como un fenómeno externo y subjetivo, poseen un mensaje de efectividad y son capaces de transmitir información simbólica, aunque sus habilidades no sean efectivas para el papel a desempeñar, o no logren la resolución de problemáticas.

e.3 Eventos públicos ceremoniales o de queja. Este punto no necesariamente sirve para mostrar la credibilidad de una organización, aunque cuenta con posibilidad para ser usado con ese objetivo. En tal sentido, en 2008, como se ha señalado, se llevó a cabo una ceremonia donde se reconoció el trabajo gerencial en la agencia

Rijkswaterstaat (Brink, 2021). En un caso contrario, el actuar del TEPJF, provocó manifestaciones públicas debido a que su forma de trabajo se vinculaba con la corrupción y la impunidad.

### **Conclusiones**

Como se logra observar, los estudios institucionales y organizacionales históricamente han compartido múltiples elementos teóricos, los cuales abren la posibilidad para llevar a cabo un análisis de una organización pública en su forma de institución. Sin embargo, en México este tema es poco tratado y debido a la enorme plasticidad del concepto de instituciones, existe imprecisión respecto al estudio de las mismas. Esto genera múltiples interpretaciones que pueden desviar el análisis de una agencia pública en forma de institución, hacia escenarios totalmente distintos. Por ende, el presente trabajo representó un esfuerzo por identificar y sistematizar algunos de los elementos clave de las teorías organizacional e institucional, que compartían características en sus pilares, se encontraban presentes en las estructuras formales e informales y conformaban una organización pública con características institucionales.

Así, se puntuaron los pilares de las teorías organizacional e institucional. Por parte de la teoría institucional, fueron el regulativo, normativo y cognitivos culturales; por su lado, los de la teoría organizacional fueron el instrumental, el cultural y del mito. Ambos comparten características teóricas, pero una de las más sobresalientes fue la consideración de los elementos formales e informales en sus estructuras. Se identificó que dichos pilares son aspectos que contienen elementos esenciales que permiten el análisis de una organización pública en forma de institución y que actúan como guía para conocer los componentes esenciales de una agencia pública institucionalizada.

Derivado de lo anterior, se identificaron cinco aspectos clave que se encontraban presentes, de modo formal e informal, en las estructuras organizacionales/institucionales: mitos, isomorfismo, autonomía, misión y legitimidad. Cada uno contiene un conjunto de componentes e indicadores particulares, los cuales eran propensos a mostrarse en las estructuras formales e informales, como se observó en la tabla uno. Dicha tabla, se valió de la vinculación con algunos ejemplos donde se muestra cómo los elementos señalados pueden encontrarse de modo empírico en diversas situaciones. De tal suerte, no sólo se lograron puntuar los aspectos teóricos que componen a una organización pública institucionalizada y permiten su análisis desde una perspectiva

institucional, también se presentaron casos donde se muestra claramente cómo dichos elementos pueden ser observados, puntuizados y analizados.

En suma, el objetivo consistió en presentar una propuesta particular respecto a los elementos esenciales a considerar cuando se busque llevar a cabo una investigación sobre alguna de las agencias públicas del país, en su forma de institución, pues una persona quien busque analizar algunas características, comportamientos, u otros aspectos de las organizaciones/instituciones públicas, puede simplemente quedar a la deriva al perderse en el mar de conceptos existentes sobre institución.

Por ende, esta propuesta busca también generar mayores análisis sobre el tema y, con ello, mitigar la deficiencia de trabajos referentes al estudio institucional en México. Sobre todo, el documento representa un esfuerzo para fomentar investigaciones futuras donde se logren identificar cuáles agencias públicas en el país cuentan con aspectos institucionales y cómo éstas impactan a la sociedad. De igual manera, se espera incentivar análisis respecto a los procesos por los cuales algunas asociaciones no deseadas, como los grupos delictivos, llegan a adquirir características institucionales, las consecuencias de tal suceso, así como investigar si existen algunas formas de prevenirlo, o de tratarlo, esto basado en los elementos expuestos en el documento.

## Referencias

- Animal Político (2016). “A Cuauhtémoc Blanco le pagaron 7 mdp para ser candidato en Cuernavaca”. *AnimalPolítico*.  
<https://www.animalpolitico.com/2016/08/psd-contrato-cuauhtemoc-blanco-7-mdp-candidato-cuernavaca/> [23 de agosto de 2020].
- Animal Político (2017). “Ayuda condicionada o que no se entrega, las fallas que padecen las víctimas del sismo en Puebla”. *Animal Político*.  
<http://www.animalpolitico.com/2017/09/ayuda-condicionada-puebla-sismo/> [24 de septiembre de 2020].
- Arellano, G., Cabrero, E. y Castillo, A. (2000). *Reformando al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental*. México: CIDE.
- Ayala, E. (2000). *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

- BBC (2012). “Gabriel Quadri, ¿El candidato “hipster” de México? BBC. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120510\\_blog\\_mexico\\_elecciones\\_100512\\_gabriel\\_quadri\\_elba\\_esther\\_irm](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120510_blog_mexico_elecciones_100512_gabriel_quadri_elba_esther_irm) [24 de junio de 2019].
- Boin, A. (1998). *Contrasts in Leadership. An Institutional Study of Two Prison Systems*. The Netherlands: Eburon.
- Boin, A. and Schmidt, K. (2021). “The European Court of Justice”. En: Boin, A., Fahy, L.A., ‘t Hart, P. (eds) *Guardians of Public Value*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Boin, A. y Christensen, T. (2008) “The Development of Public Institutions. Reconsidering the Role of Leadership” *Administration & Society*. Norway: Universidad de Oslo, 3(40), 271-297. <https://doi.org/10.1177/0095399707313700>
- Bottenburg y de Hon (2021). “The World Anti-Doping Agency”. En: Boin, A., Fahy, L.A., ‘t Hart, P. (eds) *Guardians of Public Value*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Brink, M. (2021). “Rijkswaterstaat - Since 1798 protecting the Dutch delta”. En: Boin, A., Fahy, L.A., ‘t Hart, P. (eds) *Guardians of Public Value*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, G. and Røvik, A (2007). *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture and myth*. United Kingdom and United States: Routledge.
- Crozier, M, y Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Excélsior (2020). “Se manifiesta personal médico en Puebla”. *Excélsior*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/se-manifiesta-personal-medico-en-puebla/1386932> [19 de agosto de 2019].
- Grant, I. y Reyes, W. (2012). “México y el regreso de los ‘dinosaurios’ del PRI”. BBC News. Recuperado de: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120702\\_mexico\\_post\\_elecciones\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/07/120702_mexico_post_elecciones_yv)
- Hart, P. y Engelen, J (2021). “Science Global Icon: CERN”. En: Boin, A., Fahy, L.A., ‘t Hart, P. (eds) *Guardians of Public Value*. Palgrave Macmillan, Cham.

- Hernández, L. y Monroy, J. (2018). “Critican resolución sobre Puebla”. *El economista*. El economista.  
<https://www.eleconomista.com.mx/politica/Critican-resolucion-sobre-Puebla-20181209-0110.html> [19 de agosto de 2019].
- Hoodgson, G. (2006) “What Are Institutions?” *Journal of Economic Issues*. JSTOR 40 (1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879>
- Koopman, B. (2021). “Concertgebouw Orchestra”. En: Boin, A., Fahy, L.A., ‘t Hart, P. (eds) *Guardians of Public Value*. Palgrave Macmillan, Cham.
- March, Friedberg y Arellano (2011). “Institutions and Organizations: Differences and Linkages from Organization Theory”. *Gestión y Política Pública*. México, 20 (2), 235-246.
- Méndez, B. y Cruz, P. (2018). “Institutionalization and organizational failure in Territorial Administrative Units in Ecatepec, Mexico” *Revista de Direito da Cidade*. Basil: (2) 10, 944-970. <https://doi.org/10.12957/rdc.2018.33216>
- Meyer, J. (2007). Reflections on Institutional Theories of Organization. In the Handbook of Organizational Institutionalism. Ed. by R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson, Thousand Oaks, CA: Sage. Traducción al español.
- Meyer, J. y Rowman, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”. En: Powel, W. y Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Montaño, H. (2020). “Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales. Una reflexión desde las perspectivas institucionales”. *Innovar*. México: 30 (78), 19-34. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.83043>
- North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pollit, C. (2016). Advanced introduction to Public Management and Administration. Elgar.
- Schwab, P. (2005). Research methods for organizational studies. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. Stanford University: SAGE Publications.

Simon, H. (1982). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisarios en la organización* Argentina: Economía de la Empresa administrativa.

SinEmbargo (2012). “Funcionario de Sonora amenaza empleados para que voten por Cordero; ‘es el proyecto del presidente’, dice (AUDIO)”. *SinEmbargo*. <https://www.sinembargo.mx/24-01-2012/128808> [19 de septiembre de 2020].

Thelen, K. (1999). “Historical institutionalism in comparative politics”. En *Annu. Rev. Polit. Sci.* 2: 369-404. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369>

Weber, M. (1998). *Economía y Sociedad*. Esbozo de sociología comprensiva. Decimoséptima edición, México: Fondo de Cultura Económica.

Wilson, J. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. USA: Basic books.

Zavala, M. (2017). “Denuncian a la delegada de Tlalpan”. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/cdmx/denuncian-la-delegada-de-tlalpan> [25 de octubre de 2020].

Zerega, G. (2024). “Sheinbaum celebra los seis años del ascenso de López Obrador: no va a haber traición, ni regreso al pasado”. El País. <https://elpais.com/mexico/2024-07-01/sheinbaum-celebra-los-seis-anos-del-ascenso-de-lopez-obrador-no-va-a-haber-traicion-ni-regreso-al-pasado.html> [28 de noviembre de 2025].

Zucker, G. (1999). “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural”. En: Powel, W. y Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.