

# Revista de Administración Pública



## Naturaleza y retos de los cambios administrativos en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Mauricio Valdés Rodríguez\*

En este ensayo se expone el **origen y naturaleza** de los principales cambios administrativos desde la década de los setentas, cuando se establece la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976), hasta nuestros días, haciendo énfasis en las reformas estructurales del actual sexenio (2012-2018).

El ensayo se divide en tres apartados: la primera parte es un breve panorama histórico de las reformas, desde la perspectiva de lo que se conoce como “cambio reactivo” y “cambio deliberativo”; en la segunda parte se describen las reformas estructurales del presidente Enrique Peña Nieto, que impactan la administración pública federal; por último, los desafíos que enfrentan los cambios administrativos recientes.

### I. Panorama histórico: Cambios administrativos reactivos *versus* deliberativos

Desde la época de la Colonia hasta la década de los sesentas la administración pública es guiada por lo que se conoce como el cambio “reactivo”, entendido como: “la transformación en relación con la sociedad que cambia (en forma lenta) y la reacción de la Administración pública para atender a nuevas condiciones y reproducir (a destiempo) proyectos internacionales o nacionales” (Velasco, 1993).

\* Maestro en Ciencias Políticas y Administración Pública por London School of Economics and Political Sciences, Londres, Inglaterra. Actualmente es Presidente del Consejo Directivo del Instituto de Administración Pública del Estado de México, y Miembro del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Administración Pública. Ha fungido como Embajador de México ante el Reino de Dinamarca; Procurador Federal Agrario y Delegado de la Secretaría de la Contraloría ante el Departamento del Distrito Federal. También fue Senador de la República, Diputado Federal en dos ocasiones y Presidente Municipal de Texcoco. Se ha desempeñado como profesor en La FCPyS de la UNAM, el INAP, entre otros.

El cambio reactivo se adopta a una periodización basada en los criterios de concepción del Estado que prevalecía en la época en que se presenta el cambio administrativo; en el tipo de regulación jurídico que le orientó, en el cambio social y en las contingencias del entorno de la Administración Pública, que por sí mismas, proyectan una reacción de ésta en su estructura orgánica, así como en sus sistemas y métodos de trabajo. El cambio reactivo se encuentra más relacionado con factores de tipo interno de una sociedad, que en un momento dado mueven al cambio, y con las características intrínsecas de dicha comunidad, históricas, geográficas, económicas, sociales y culturales, entre otras.

Un ejemplo claro de ello fue la administración pública postrevolucionaria, que se adaptó a las necesidades históricas que demandaba la sociedad en ese momento y cumplía con las características del Estado Benefactor: mejores condiciones laborales, mejora de salarios, reparto de tierras, seguridad social, prestación de servicios públicos básicos. En este periodo se crean las principales instituciones sociales del Estado mexicano que requería el contexto social, político y nacional.

El Estado Benefactor se caracteriza por una firme intervención del Estado en la vida social y económica. El Estado predomina sobre la sociedad, existe una economía keynesiana de demanda y un papel restringido de los mercados (economía mixta o social), hay pleno empleo, y el Estado protege a los ciudadanos “desde la cuna hasta la tumba”, la modernización se desarrolla de manera lineal (Giddens, 1999).

Por el contrario, desde finales de los sesenta y durante la década de los setentas se consolida en México lo que se conoce como el cambio “deliberativo”, mismo que “se refiere al momento en que la sociedad acelera su cambio y la Administración Pública tiene que *incrementar su capacidad de respuesta* (reforma), pero también tiene que modificar sus estructuras y dimensiones (modernización). (Velasco, 1993, p. 35).

El cambio deliberado es más complejo, en él participan factores internos (transformaciones sociales en auge, como la urbanización, el crecimiento demográfico, o el proceso de industrialización en México), como externos; de una forma dinámica e interdependiente.

El Lic. José López Portillo solía recordar que la Administración Pública y la Biología eran similares, porque primero aparecía la función y luego el órgano. Ello explica también diversas reformas en la historia de México.

Por lo que se refiere al ámbito externo, las reformas administrativas de la década de los setentas, específicamente las de 1976, fecha en que se crea la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF); parece identificarse, en la corriente conceptual de la Teoría de Modernización

(Rostow, 1960), según la cual, la modernización implica un proceso gradual de cambio, de más a menos, de lo tradicional al crecimiento económico industrial. De acuerdo a esta visión, los países en desarrollo como México, deben incorporarse al crecimiento con la ayuda de las naciones desarrolladas. La Alianza para el Progreso, impulsada por el presidente Kennedy, como programa social hacia América Latina, es un claro ejemplo de este enfoque “modernizador”.

Por lo que respecta a lo interno, el modelo de sustitución de importaciones se había agotado y la crisis económica comenzaba; por el lado político, diferentes fuerzas sociales (médicos, ferrocarrileros, estudiantes) demandaban apertura del sistema electoral y de partidos.

La década de los setentas, marca un cambio de paradigma en cuanto a la naturaleza de las transformaciones en nuestro país; que van desde el “cambio reactivo”, hacia un cambio “deliberativo”, de mayor complejidad y envergadura.

Las transformaciones no fueron sólo en la administración pública, sino en las bases mismas del Estado: el ámbito político (la reforma electoral de 1977 comienza el proceso de lo que se conoce como transición democrática); en lo económico es el preámbulo de un giro en el rumbo, de un Estado Benefactor producto de una revolución social, hacia un Estado inmerso en un mundo global que demanda una nueva estrategia en la economía.

Según Wilburg Jiménez (1973), las reformas administrativas pueden ser impulsadas por alguno de los siguientes factores, o una combinación de ellos:

- a) Por compromiso de los líderes políticos principales;
- b) Por órganos supremos del Gobierno; especialmente en el ámbito del Jefe del Estado y su Gabinete;
- c) Por un criterio partidista mayoritario en el ejercicio del poder;
- d) Por iniciativa del Poder Legislativo y aceptación del Poder Ejecutivo;
- e) Por presiones de grupos importantes de poder y formación de opinión pública;
- f) Por presiones burocráticas para algunos aspectos de su interés particular e indirectamente para la reforma total, y
- g) Por recomendaciones técnicas de grupos de profesionistas, de usuarios o de organismos o misiones de colaboración internacional (Jiménez, 1973: 19-20).

Para el caso de México, el proceso de reforma, fue una decisión en concordancia con las características particulares del país, y apoyada “desde el seno del Poder Ejecutivo. Toda vez que para ello se necesitan

tres aspectos esenciales: autoridad, técnica y tiempo” (Presidencia de la República, 2004).

La reforma administrativa que dio origen a la LOAPF, “aspiraba a ordenar las estructuras y los sistemas de la administración pública, de tal manera que se pudieran alcanzar sus objetivos con la máxima eficiencia posible” (Presidencia de la República, 2004). En lo interno, se habían identificado problemas en la gestión pública como la duplicidad de funciones, la falta de coordinación institucional, insuficiencia de recursos, centralización y un grueso aparato burocrático.

En el plano internacional, la década de los ochentas estuvo marcada por la llamada corriente neoliberal, que impulsó por el orbe, las políticas del *Consenso de Washington*, que en síntesis dictaban: disciplina fiscal, reordenamiento de las prioridades en el gasto público, reforma fiscal, liberalización de las tasas de interés, tipos de cambio competitivos, liberalización comercial, liberalización de la inversión extranjera directa, privatización, desregulación y derechos de propiedad para la economía informal (Williamson, 2004).

El neoliberalismo pugnó por un “Estado mínimo”, que en el ámbito administrativo se traducía en reducción de las estructuras administrativas, recorte del gasto público y la implementación de las premisas de la Nueva Gerencia Pública, enfocadas en la eficiencia del sector público.

Giddens (1999) sostiene que la perspectiva neoliberal es una teoría netamente globalizadora y tiene una oposición contundente hacia el Estado Benefactor. La globalización es una realidad de la que nadie puede marginarse.

“La Globalización es interdependencia económica y sobre todo, la transformación del tiempo y el espacio en nuestras vidas. La revolución de las comunicaciones y la extensión de la tecnología informática están estrechamente vinculadas al proceso globalizador. Un mundo de comunicación electrónica instantánea reorganiza las instituciones locales y las pautas vitales cotidianas. La Globalización se aleja del Estado-nación, pero también presiona hacia abajo, crea nuevas demandas y también nuevas posibilidades de regenerar identidades locales” (p. 89).

El entorno internacional –marcado por un influyente paradigma neoliberal inmerso en la globalización y el cambio tecnológico– fue un factor determinante en el rumbo de la reforma administrativa en México, desde esa década y hasta nuestros días.

Un primer hecho relevante hacia la nueva LOAPF es la creación de la Comisión de Administración Pública (CAP) en 1965 por parte de la Secretaría de la Presidencia, marcando el inicio del proceso de Reforma en la Administración Pública, en la cual se señalan los siguientes objetivos:

1. Dictaminar la más adecuada estructura de la administración pública y las modificaciones que deberían hacerse en su actual organización para:
  - a) Coordinar la acción y el proceso de desarrollo económico del país con justicia social;
  - b) Introducir técnicas de organización administrativa al aparato gubernamental, que resulten convenientes para alcanzar el objetivo anterior y
  - c) Lograr mejor preparación del personal gubernamental.
2. Proponer reformas a la legislación y las medidas administrativas que procedan.

La Comisión de Administración Pública se integró, originalmente, de la siguiente manera:

Presidente de la Comisión: Lic. José López Portillo; Secretario: Lic. Carlos Vargas Galindo; Miembros: Lic. Emilio Mújica; Lic. Rodolfo Moctezuma; Lic. Gustavo Martínez Cabañas; Lic. Fernando Solana. El 20 de abril de 1965 se incorpora el Lic. José Enrique Gama Muñoz; el 5 de octubre de ese mismo año el Lic. Leopoldo Ramírez Limón; el 21 de julio de 1966, se incorporó el Lic. Guillermo Velázquez Herrera; el 28 de septiembre de 1967 el Dr. Pedro G. Zorrilla Martínez; el 18 de enero de 1968, el Lic. Alejandro Carrillo Castro ingresó a la Comisión en calidad de Secretario Técnico y el 21 de mayo del propio año, el Lic. Carlos Tello se incorporó también a ella.

Posteriormente el Secretario Técnico contó con la asesoría del Lic. Miguel Duhalt Krauss y con el apoyo de un grupo de jóvenes analistas especializados en organización y métodos, administración de personal, archivos, documentación administrativa, sistemas de información, economía del sector público, derecho administrativo y administración de recursos materiales (Presidencia de la República, 2004:10).

En seguida se presenta una tabla con la síntesis de las reformas administrativas más significativas en cada periodo sexenal.

PRESIDENCIA	REFORMAS ADMINISTRATIVAS	DATOS RELEVANTES
Luis Echeverría Álvarez (1970-1976)	Se impulsa el Programa de Reforma Administrativa, con la finalidad de “ordenar, integrar y articular al sector público” para ser un instrumento adecuado en la conducción del desarrollo económico y social del país. La Comisión de Administración Pública se transforma en la Dirección General de Estudios Administrativos (Sánchez, 2011).	El principal problema detectado es una gran cantidad de asuntos encomendados al Ejecutivo federal por parte del Estado vía constitucional; así como una debilidad de las administraciones estatales y municipales (Sánchez, 2011).
José López Portillo (1976-1982)	Nace la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (LOAPF).	
Miguel de la Madrid (1982-1988)	Impulsa el Programa de Descentralización Administrativa 1982-1988, y se crea además el Sistema de Planeación Democrática.	El Banco Mundial, así como el Fondo Monetario Internacional presionaron al gobierno mexicano para que se adoptaran las recomendaciones del llamado Consenso de Washington. A partir de 1984, el gobierno Federal se vio forzado a instrumentar, de manera gradual pero continua, dichas recomendaciones” (Carrillo Castro, 2011, 195).
Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)	Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal (1989-1994).	Firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC), marcan la integración de nuestro país al mundo de la globalización; motivo por el cual, a partir de estos años se tienen que adaptar las instituciones a un contexto internacional.
Ernesto Zedillo (1994-2000)	Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000.	El objetivo era mejorar la prestación de los servicios públicos, mediante el enfoque de la gerencia pública tomando como modelo la gestión privada.
Vicente Fox Quesada (2000-2006)	Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia, Modelo Estratégico de Innovación gubernamental y Agenda de Buen Gobierno. Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.	

PRESIDENCIA	REFORMAS ADMINISTRATIVAS	DATOS RELEVANTES
Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012)	Mejoramiento de la Gestión (2007-2012) a cargo de la Secretaría de la Función Pública, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Reforma constitucional en materia de acceso a la información pública.	

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las reformas administrativas que se han llevado a cabo en México, que impactan la Administración Pública Federal y la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAPF), han tenido como propósitos hacer más eficiente la administración pública en un nivel interno; pero claramente se han visto influidas por un contexto internacional globalizador que exige adecuarse en muchos casos, a los parámetros internacionales de desarrollo.

## II. Las reformas estructurales del Presidente Enrique Peña Nieto

En el actual sexenio, el Presidente Enrique Peña Nieto ha impulsado las llamadas reformas estructurales en temas estratégicos para el desarrollo del país y que tienen un impacto directo en la LOAPF. A continuación se presentan los objetivos de las reformas estructurales (Presidencia de la República, 2016).

	OBJETIVOS
Reforma Energética	Tiene como finalidad atraer inversiones y modernizar el sector energético, el país transitará hacia un modelo energético dinámico, basado en los principios de competencia, apertura, transparencia, sustentabilidad y responsabilidad fiscal de largo plazo.
Reforma en Materia de Telecomunicaciones y Radiodifusión	Impulsar un cambio estructural que aumentará sustantivamente la competencia en los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión, elevando con ellos, el bienestar de los mexicanos y el potencial económico del país.
Reforma en Materia de Competencia Económica	Se busca generar un mercado interno no solamente con mayor competencia, sino más robusto, competitivo y dinámico, con procesos económicos más eficientes, mejor tecnología, más infraestructura e insumos más baratos, de manera que las personas y empresas puedan aprovechar mejor sus recursos para generar riqueza y ser más productivas.
Reforma Financiera	Se establece un marco jurídico que promueve la competencia, la estabilidad y el sano desarrollo del sector, lo que multiplicará y mejorará las opciones de crédito para los mexicanos.

	<b>OBJETIVOS</b>
Reforma Hacendaria	Incrementa de manera justa la recaudación para que el Estado pueda atender las necesidades prioritarias de la población.
Reforma Laboral	Avanzar en la construcción de un marco que permita incrementar la oferta laboral, alentar la productividad de las empresas, y elevar la competitividad del país.
Reforma Educativa	Propone poner a las escuelas en el centro del sistema educativo, para transformar la relación entre autoridades, maestros, alumnos, padres de familia y la sociedad en general. El fortalecimiento de las escuelas es una condición necesaria para asegurar el aprendizaje de los alumnos e impulsar el desarrollo profesional de los maestros.
Código Nacional de Procedimientos Penales	Modelo único de procedimiento penal que será aplicado en todo el país, subrayando además de que se trata de un código que incorpora en sus disposiciones el nuevo sistema de justicia penal acusatorio oral. Contar con reglas únicas para todo el país permitirá avanzar en el proceso de homologación normativa, facilitará la capacitación y posibilitará la generación de esquemas de coordinación entre las autoridades encargadas de aplicar el nuevo sistema de justicia penal.
Nueva Ley de Amparo	Ampliar la protección que el amparo proporciona a los derechos de los ciudadanos, con el propósito de hacer más expedita y eficaz la aplicación de la justicia; simplificar y modernizar los procesos legales, y para fortalecer al Poder Judicial de la Federación.
Reforma Política-Electoral	Se modernizan las instituciones del régimen político para fomentar un mayor equilibrio entre poderes, facilitar el diálogo y los acuerdos y consolidar una democracia de resultados. Se transforman las instituciones y las reglas de la competencia electoral para fortalecer la participación ciudadana y brindar mayor certidumbre a los comicios, tanto a nivel nacional como local.
Reforma en Materia de Transparencia	Fortalece los mecanismos de acceso a la información pública y la protección de datos personales que existen en nuestro país. El fortalecimiento del derecho de acceso a la información pública; la consolidación de un sistema nacional de transparencia; el establecimiento de nuevas facultades para el IFAI (INA).

*Fuente:* Elaboración propia con información de la página oficial de la Presidencia de la República.

Cada una de estas reformas estructurales tiene un impacto directo en la LOAPF. A manera de ejemplo, la reforma energética es una de las cuales ha generado las mayores modificaciones en la ley. (Decreto por el que se expide la Ley de los Órganos Reguladores Coordinados en Materia Energética); publicado en el *Diario Oficial de la Federación* de fecha 11 de agosto del 2014, reformándose, adicionando y derogando diversas disposiciones de la LOAPF, además de expedirse la Ley de la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y de Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos.

En el caso de Pemex, se observa que su transformación es profunda en un nivel administrativo. De ser una empresa “paraestatal” pasa a ser una “empresa productiva del Estado”, al igual que la Comisión Federal de Electricidad, que privatiza la mayoría de sus servicios. Lo anterior implica que, sin perder su orientación social, se disponen ahora de herramientas jurídicas que permiten aplicar criterios empresariales en operación, producción, rentabilidad y competitividad, ya que el mismo marco legal alienta la participación de capitales privados en actividades que antes eran exclusivas del Estado mexicano.

El Consejo de Administración de Pemex (Capemex) es el encargado de nombrar las direcciones corporativas como parte de la reestructuración. Esta reestructuración organizacional comprende: homologación de procesos, mayor eficiencia, mejor rendición de cuentas y proceso de toma de decisiones más ágil. Petróleos mexicanos ahora se divide en las siguientes empresas corporativas: Pemex Exploración y Producción, Transformación industrial, Pemex Fertilizantes, Pemex Etileno, Pemex Logística, Pemex Cogeneración y Servicios, Pemex Perforación y Servicios (Presidencia de la República, 2016). Y sin embargo los resultados inmediatos son adversos a los esperados.

El Consejo de Administración de Pemex se reduce de 15 a 10 integrantes. Los cinco que fueron eliminados pertenecían al Sindicato de Trabajadores, de modo que el Consejo quedará integrado por el secretario de Hacienda (SHCP), el titular de la Secretaría de Energía (SENER), tres consejeros del gobierno federal designados por el Ejecutivo y cinco “independientes” que tendrán que ser ratificados por el Senado.

El ejercicio anterior sirve para ilustrar la magnitud de las implicaciones administrativas que conllevan las reformas estructurales del actual sexenio. Sin embargo, más allá de las transformaciones, que pueden ser analizadas desde diversas perspectivas, nos interesa apuntar, los desafíos a nivel macro que los cambios en la Administración Pública Federal deben cumplir para llevar a buen término dichas reformas.

### III. Desafíos de los cambios administrativos de las reformas estructurales

a) *Mecanismos de participación ciudadana efectivos.* El primer desafío es que se establezcan mecanismos efectivos para que la participación de la sociedad en la administración pública sea cada vez más significativa y relevante. En las actuales reformas, de todos los temas, existen consejos de participación ciudadana o bien, organismos y entes de carácter autónomo. Ello aumenta la legitimidad y confianza en las instituciones, sin embargo, la participación de estas instancias sociales y ciudadanas, debe tener garantías legales y administrativas que garanticen tanto su inclusión como su independencia y autonomía.

b) *Una nueva visión del “Federalismo” que impacte favorablemente a la Administración Pública.* Aunque no es tema de este artículo, un “federalismo” caduco impacta en las reformas administrativas. En los últimos años la estrategia del Gobierno mexicano para alcanzar objetivos nacionales ha sido mediante la expedición de leyes generales en las competencias concurrentes de los tres órdenes de Gobierno y en el condicionamiento de recursos a través del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, que perpetúan la centralización en el ámbito federal. Esta forma de “federalismo” ha llevado a una excesiva centralización, provocando problemas de saturación y sobrecarga, de distanciamiento, o pérdida de visibilidad y de responsabilidad en la relación entre “centro” y “periferia”.<sup>1</sup> En la práctica, esta centralización ha hecho complejo el sistema federal, en el que se sobreponen concurrencias, duplicidades y omisiones, que restan dinamismo al gobierno<sup>2</sup>.

Una nueva visión eufemística del Federalismo debe contemplar transformaciones, en por lo menos los cinco siguientes temas: Planeación federal a largo plazo, un nuevo esquema de relaciones intergubernamentales, mayor preponderancia del poder estatal, el municipio como eje del desarrollo nacional y profesionalización de los servidores públicos en los tres órdenes de Gobierno (Comité Consultivo Federalismo del IAPEM, 2016).

c) *Profesionalización de servidores públicos.* El perfil, preparación y características de los servidores públicos es elemento fundamental para el desarrollo de la administración pública. Es necesario retomar el Servicio Civil de Carrera, que en México no ha funcionado; impulsar la certificación de los servidores públicos en todos los niveles bajo normas estandarizadas. En este aspecto, los institutos de Administración Pública (nacional y estatales) del país tienen un gran desafío para adecuar y crear programas académicos que

<sup>1</sup> Ver Encuesta Nacional del Federalismo. José María de la Serna Garza, pp. 48.

<sup>2</sup> Esta práctica tan compleja del federalismo es mencionada por el IMCO en su estudio del 2012, *Índice de Competitividad*, pp. 13.

refuercen los conocimientos y sobre todo, promuevan habilidades y competencias para los puestos del sector público.

- d) *Globalización y Gobiernos Locales*. Sin que México se quede al margen de los procesos internacionales y la globalización, es necesario que esta inserción a nivel mundial se equilibre con los factores internos propios del país, y especialmente de los Gobiernos locales. Existen tendencias en la administración pública que toman en cuenta ambos factores (internos y externos), que refuercen la identidad por un lado, pero sean soluciones locales y apropiadas a la diversidad nacional.

## Conclusiones

Las series de reformas iniciadas en la década de los setentas, respondieron en su momento a una necesidad de contar con una administración más eficiente y eficaz, repercutiendo en nuestros días, permitiendo contar con instituciones cada vez más sólidas. Sin embargo, ahora es urgente incentivar reformas desde el ámbito federal con un tinte más social, que ayuden a seguir democratizando la vida nacional, fortalecer las libertades ciudadanas y superar los obstáculos, que aún son parte de una administración tradicional, principalmente en los gobiernos locales.

La LOAPF en sus cuarenta años de vida, ha tenido un total de 54 reformas; 17 en el sexenio actual. Lo anterior nos muestra los ajustes que se han realizado y se seguirán incentivando al interior del aparato gubernamental, y el aspecto normativo, a raíz de las reformas estructurales; con el fin de cumplir con las necesidades actuales de nuestro país y el contexto internacional.

Es urgente ahora incentivar reformas que propicien la confianza de la ciudadanía en la gestión pública con sus representantes; así como mecanismos que impulsen una ciudadanía más activa, más preocupada por la solución de problemas en su entorno más inmediato.

Sin embargo, las reformas sólo probarán su eficacia en el largo plazo, sus beneficios hasta ahora son más retóricos que realidad, en contraste los costos se pagan de inmediato, como se aprecian en las encuestas realizadas al respecto.

## Bibliografía

- Carrillo Castro, Alejandro (2011). *Administración Pública en México. Génesis y Evolución de la Administración Pública Federal Centralizada*, Tomo II, México, INAP.

- De la Serna Garza, José María Coord. (2015) *Encuesta Nacional del Federalismo*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. Disponible en línea: en: [http://www.losmexicanos.unam.mx/federalismo/encuesta\\_nacional.html#](http://www.losmexicanos.unam.mx/federalismo/encuesta_nacional.html#)
- Giddens, Anthony (1999). *La Tercera vía*. Taurus.
- IMCO (2012). Índice de Competitividad Estatal 2012, consultado el 26 de septiembre del 2016. Disponible en línea: [http://imco.org.mx/indice\\_de\\_competitividad\\_estatal\\_2012/resultados/](http://imco.org.mx/indice_de_competitividad_estatal_2012/resultados/)
- Jiménez Castro, Wilburg (1973). "Reforma administrativa". *Revista Reforma administrativa, presencia pensamiento testimonios*, 19-24.
- Peña Nieto, Enrique (2011). *México la Gran Esperanza. Un Estado eficaz para una democracia de resultados*, México, Grijalbo Mondadori.
- Sánchez González, José Juan (2009). "El Cambio Institucional en la Reforma y Modernización de la Administración Pública Mexicana". *Revista Gestión y Política Pública*, 67-105, consultado el 25 de septiembre del 2016. Disponible En línea: [http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.XVIII\\_No.I\\_1erseem/03\\_Jose\\_Juan\\_Sanchez.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVIII_No.I_1erseem/03_Jose_Juan_Sanchez.pdf)
- Velasco Monroy, Santiago G. (1993). *Administración pública del Estado de México. Aparato público y sociedad, poder y cambio, desarrollo y prospectiva, 1824-1992*, México, IAPEM.
- Williamson, John (2004). "A Short History of the Washington Consensus". Ponencia presentada en la Conferencia *From the Washington Consensus Towards New Global Governance*, Barcelona, 2004.

## Instituciones

- Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión, LXIII Legislatura (2016). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, consultado el 26 de septiembre del 2016. Disponible en línea: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/loapf.htm>
- INAP (2016). *La Administración pública Mexicana en la línea del tiempo (1955-2015)*, México, INAP.
- Presidencia de la República (2016). *Reformas*, consultado el 28 de septiembre del 2016. Disponible en línea: <http://www.gob.mx/presidencia/archivo/reformas>
- Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos (2004). *Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana*, México, INAP.