

# INSTITUCIONES PÚBLICAS EN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO SOCIAL EN MÉXICO: EL RETO DE EFICIENTAR

---

## THE ROLE OF PUBLIC INSTITUTIONS IN THE CONSTRUCTION OF SOCIAL DEVELOPMENT POLICIES IN MEXICO: CHALLENGES TOWARDS EFFICIENCY

JOSE LUIS MACÍAS ALONSO\*

### RESUMEN

La repartición de atribuciones de los entes públicos responsables de la ejecución de políticas públicas de desarrollo social representa un elemento esencial para la eficiencia del que hacer burocrático en esta sensible función del Estado. El combate a los riesgos sociales en un país tan desigual como México, convierte al estudio de la organización burocrática responsable de ejecutar las políticas públicas del desarrollo social, en un rubro de vital importancia. Al respecto, el presente artículo analiza modelos actuales, identifica complejidades y propone nuevos caminos.

**Palabras clave:** Eficiencia burocrática, Reorganización institucional, Reparto de atribuciones públicas, Políticas de Desarrollo Social

### ABSTRACT

The distribution of functions of public bodies responsible for the implementation of public policies for social development is an essential bureaucratic efficiency to do in this sensitive role of the

*\*Abogado con grado de Maestro en Derecho por la Universidad Panamericana Campus Bonaterra, catedrático del Departamento de Derecho de la Universidad Autónoma de Aguascalientes y colaborador semanal del Periódico El Heraldo de Aguascalientes.*

state element. The fight against social risks in such an unequal country like Mexico, makes the study of bureaucratic organization responsible for implementing the public policies of social development in a vital category. In this regard, this article analyzes current models, identified complexities and proposes new ways.

**Descriptors:** Bureaucratic efficiency, Institutional reorganization, Cast public functions, Social Development Policy

## 1. INTRODUCCIÓN

En cualquier Estado, los distintos entes gubernamentales dedicados al desarrollo social, en su carácter de ejecutores de políticas públicas, juegan un papel de protagonistas esenciales en los esfuerzos para la consolidación del bienestar; por lo anterior, en el caso mexicano, es fundamental estudiar cuál es la distribución de atribuciones y responsabilidades que actualmente tiene el aparato institucional y en consecuencia, proponer cambios estructurales para lograr la eficiencia en el quehacer público, en este tema sensible para un país con desigualdades tan profundas como el nuestro que, además, cuenta con un gasto público limitado.

Cobra aún más relevancia la pertinencia del estudio de la distribuciones de las responsabilidades tratándose de un sistema federal como el nuestro, donde la asignación de atribuciones concurrentes y la coordinación de los tres órdenes de gobierno a menudo es defectuosa y, no en pocos casos, termina por producir duplicidades o contradicciones entre las decisiones de una esfera de gobierno con otra. Además, la tendencia repetida en cada uno de estos órdenes de gobierno, en cuanto a la responsabilidad de la instrumentación de las políticas de desarrollo social, es de fragmentarse cada vez más, en algunos casos, de manera desmedida, lo que aumenta la posibilidad de la ineficiencia administrativa y el descontrol de la situación incluso desde el seno de una misma esfera de gobierno.

Por lo anterior, este ensayo busca estudiar el aparato burocrático mexicano de desarrollo social y proponer esquemas de modificación a éste para lograr la eficiencia en la ejecución de políticas públicas.

## 2. LA DISPERSIÓN DE PROGRAMAS COMO RETO SEGÚN CONEVAL

De conformidad con la Evaluación de la Política de Desarrollo Social realizada por el CONEVAL a finales del año pasado, la dispersión de los programas sociales representa un reto que enfrenta México para mejorar sus políticas públicas en este rubro tan importante<sup>1</sup>.

No solo se trata de gastar más, sino también mejor. Según el reporte, el gasto de desarrollo social de todas las esferas públicas creció, de 1990 a 2014, 439 por ciento, mientras que el gasto programable solo incrementó 287 por ciento. Sin embargo, este notorio aumento de los recursos para estas políticas no necesariamente significó un mayor acceso efectivo de los derechos sociales para la población, pero sí acreditó el aumento del costo gracias a la dispersión de los entes y, en consecuencia, de los programas enfocados a resolver una misma problemática. Aunque tenemos avances, los resultados del quehacer gubernamental tratándose de desarrollo social y considerando el notorio aumento de los recursos, son ineficientes y merecen ser reorganizados.

Ejemplo evidente de lo anterior es el gasto invertido en educación, que de 2010 a la fecha ha sido mayor del 6 por ciento del PIB; pero cerca de 90 por ciento de este gasto se dedica a gasto corriente, lo cual deja un recurso insuficiente para acciones públicas en materia de ampliación de cobertura y mejora de la calidad de infraestructura. Como decíamos antes, el reto no sólo es gastar más sino mejor. Para evidenciar aún más esta problemática, nuestro país destina más recursos en educación que países como Australia o Suiza sin embargo, en la prueba PISA 2012, nos ubicamos en la posición 53 de 65 en cuanto a calidad educativa.

Según el inventario de programas sociales de CONEVAL, en 2014 se detectaron un total de 5,904 programas sociales ejecutados por los tres órdenes de gobierno, lo que irremediablemente genera una pulverización del gasto que atenta contra la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos burocráticos que, según el informe citado, podría significar:

- a. Atención a programas a pequeña escala que genera costos fijos altos;
- b. Creación de aparatos burocráticos a la par de programas nuevos;
- c. Problemas de coordinación interinstitucional y dentro de las instituciones;
- d. Dificultad en la planeación de la política de desarrollo social;
- e. Posibles duplicidades entre programas;
- f. Problemas de coordinación con estados y municipios.

La atomización de las acciones y programas de desarrollo social obedecen en gran parte a la fragmentación de la distribución de las responsabilidades en este rubro y además, al

esquema de concurrencias existente entre las esferas de gobierno que tiene nuestro país. Si los programas están dispersos, en gran razón obedece a que las instituciones también lo están.

### **3. EL REPARTO DE ATRIBUCIONES DE LOS ÓRDENES DE GOBIERNO**

#### **3.1 EL MUNICIPIO**

El artículo 115 constitucional<sup>2</sup> establece las funciones y servicios públicos que estarán a cargo de los municipios y señala, de manera concreta, los rubros de los cuales es responsable; sin embargo, luego de esta enumeración expresa, el mismo artículo establece que también serán atribuciones municipales: *“Las demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera”*.

Además, en distintos apartados constitucionales que reconocen derechos para los mexicanos, el municipio también aparece como ente público responsable para sus garantías, como la educación, prevista en el artículo tercero que establece en sus primeras líneas: *“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado –Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior”*.

Con lo anterior, queda la puerta abierta para que prácticamente cualquier política pública en materia de desarrollo social pueda ser implementada por este orden municipal, siempre y cuando esté prevista en el orden constitucional o guarde armonía con alguna disposición local correspondiente y se encuentre enfocada al acceso de los derechos sociales reconocidos en la norma suprema y tratados internacionales correspondientes.

Como ejemplo de lo anterior, en la fracción segunda del artículo 1o de la Ley de Desarrollo Social para el Estado de Aguascalientes<sup>3</sup> se establece como uno de los objetos de la misma, que los municipios cumplan sus obligaciones en materia de desarrollo social impulsando y consolidando acciones enfocadas a la salud, alimentación, educación y vivienda, estableciendo o fortaleciendo a las instituciones responsables para ello. Así, los once municipios de aquella entidad abren su universo de atribuciones legales por ejercer y superan el listado expreso de funciones y servicios públicos señalado desde el orden constitucional. De esta manera, nuestro municipalismo mexicano ha registrado casos de universidades municipales o de entes burocráticos para el desarrollo económico de un municipio que, si bien son esfuerzos loables, pero no son parte de una armonización institucional con otros entes de gobierno

que atienden el mismo derecho social, se genera la tan lamentable duplicidad burocrática e ineficiencia administrativa.

### **3.2 EL ESTADO Y LA FEDERACIÓN**

El artículo 124 constitucional<sup>4</sup> establece que las facultades que no están expresamente concedidas por la Constitución a los funcionarios federales, se entienden reservadas a los estados, mismas que principalmente, representan atribuciones de seguridad, soberanía, política exterior, economía y manejo de bienes nacionales. De ahí que el espectro de atribuciones del orden local tratándose de políticas de desarrollo social es bastante amplio por no decir que abarca la totalidad considerando que al tratarse de derechos fundamentales como educación, salud, vivienda, seguridad social, alimentación e ingreso, el orden constitucional les consagra atribuciones expresas para actuar.

En escenario similar se encuentra la esfera federal, quien además de que la norma constitucional le otorga atribuciones expresas para actuar y lograr la eficacia de todos los derechos sociales, éstos, al igual que los estados y los municipios, adquieren las llamadas atribuciones delegadas o derivadas por ministerio de ley o bien mediante el sin fin de convenios de colaboración que el mar del derecho administrativo mexicano alberga.

Adicional a lo expuesto, la Ley General de Desarrollo Social<sup>5</sup> establece, en su artículo primero, que el objeto de la misma es garantizar el pleno ejercicio de los derechos sociales consagrados en la Constitución para lo cual establecerá las atribuciones que para el efecto tendrán las diferentes esferas de gobierno; por su parte el artículo 9o le impone a los tres órdenes la obligación de formular y aplicar en sus respectivos ámbitos, políticas compensatorias y asistenciales, así como oportunidades de desarrollo productivo e ingreso en beneficio de las personas, familias y grupos sociales en situación de vulnerabilidad, destinando los recursos presupuestales necesarios y estableciendo metas cuantificables y, finalmente, en los artículos 43, 44, y 45 se establecen atribuciones para cada gobierno en donde en términos generales la única variación es el ámbito territorial de aplicación.

En resumen, el sistema jurídico mexicano le permite casi de forma absoluta a las tres esferas de gobierno el realizar políticas de desarrollo social, lo que si bien puede ser un punto favorable para garantizar que todas las instancias gubernamentales su sumen a los esfuerzos para el logro del bienestar, si esto no se hace bajo una armonización institucional y una adecuada colaboración, se desencadena la dispersión de programas producto de la multiplicidad de autoridades involucradas que incrementa el gasto burocrático, complica el quehacer público y arroja resultados ineficientes.

#### **4. EL REPARTO DE ATRIBUCIONES AL INTERNO DE LOS ÓRDENES DE GOBIERNO**

Para consolidar la premisa de que la ineficiencia burocrática en políticas de desarrollo social tienen un origen multifactorial, tenemos otro elemento digno de analizar: la pulverización de las responsabilidades al interior de cada orden de gobierno.

Bajo las teorías contemporáneas de la organización del Estado y con la evolución de los fines que éste debe perseguir, los distintos poderes ejecutivos y legislativos del orden federal y local, encontraron en la dispersión de las responsabilidades para la instrumentación de políticas de desarrollo social el camino adecuado para lograr su eficiencia, situación que como hemos visto, paradójicamente terminó por constituir un obstáculo de gran tamaño.

Una primera razón que los obligó a lo anterior fue la conveniencia de crear entes enfocados a atender específicamente un rubro del desarrollo social en razón del interés político, la importancia social y la complejidad para guiar, controlar y operar dependencias obesas que aglutinaban diversos rubros de manera aletargada; de ahí se comprenden, por ejemplo, divisiones a nivel local entre los entes que tienen que ver con políticas para incrementar directamente la elevación del ingreso (secretarías de desarrollo económico) y los entes dedicados a atender a los vulnerables por el ingreso (secretarías de desarrollo social), o a nivel federal, en 1988, con la llegada del Presidente Carlos Salinas de Gortari en donde se crearon los entes públicos descentralizados para atender derechos sociales como la cultura y el deporte, con la creación del CONACULTA y la CONADE, que anteriormente eran atendidos en una sola dependencia centralizada.

Como segunda razón de esta atomización en el quehacer público del desarrollo social, está la idea de focalizar los esfuerzos en razón de la atención a grupos sociales vulnerables por alguna condición, para con ello garantizar la adecuada atención del Estado y dejar patente ante la perspectiva social, el profundo compromiso político con ellos, bajo un principio de protección de sectores minoritarios o quebrantados. Así, desde el año 2000, la concepción de la organización de las administraciones públicas detonó la creación de institutos y comisiones gubernamentales destinadas a la atención específica de mujeres, discapacitados, jóvenes, adultos mayores, indígenas y migrantes, entre otros.

Como tercera razón de la dispersión de los entes responsables del desarrollo social, podemos agrupar a factores externos que incidieron para llegar a esta concepción de la organización del Estado, como la presión política de grupos representantes de sectores minoritarios o

vulnerables para que se les atendiera en una oficina gubernamental especial; la necesidad de dotar, a estos órganos responsables de dichas políticas públicas específicas, de personalidad jurídica y patrimonio propios para con ello acceder al uso de fondos de otros entes tanto públicos como privados; el crear mayor burocracia para albergar mayor número de servidores públicos y con ello repartir mayor número de cargos; y, recientemente, la nueva óptica de los derechos humanos con la reforma constitucional de 2011 que intensificó la obligación del Estado para la garantía y tutela de éstos de manera debida.

Producto de lo anterior, hoy vemos con normalidad cómo al interior de un gobierno local o municipal existe una infinidad de entes públicos que atienden a un sector poblacional específico lo cual, sin contar con una alineación institucional, puede generar duplicidades y contradicciones al seno del orden de gobierno si no se consideran, además, los esfuerzos públicos que otras instancias venían haciendo a favor del mismo sector. En Aguascalientes, por ejemplo, el Sistema DIF Estatal tiene programas para atender a las mujeres que sufran algún tipo de violencia intrafamiliar mediante atención gratuita de tipo médica, jurídica y psicológica; por su parte, el Instituto Aguascalentense de las Mujeres implementa talleres comunitarios donde se brindan charlas en materia de equidad de género y vida libre de violencia en el seno familiar; luego, la Secretaría de Bienestar y Desarrollo Social cuenta, entre sus programas, con uno dirigido a mujeres sujetas de violencia por ingreso económico, para adquirir conocimientos profesionales y académicos y auto emprender algún proyecto productivo y elevar su calidad de vida; y un Fideicomiso alineado por la Secretaría de Finanzas, que otorga créditos para emprender proyectos productivos en donde una mujer que presente vulneración por ingreso pueda ser beneficiada.

## **5. ESQUEMAS EN OTRAS LATITUDES Y EN OTRAS TEMPORALIDADES: EL MODELO ECUATORIANO Y SU VALORACIÓN ACADÉMICA Y EL ESFUERZO DE LUIS ECHEVERRÍA**

En el Informe del Observatorio Latinoamericano de Pobreza 2010, encontramos, en el apartado relativo a Ecuador y su estructura de riesgos sociales y respuesta de políticas públicas, que los académicos responsables del informe detectaron, como avance significativo para la adecuada implementación de las políticas de desarrollo social en aquel país, el cambio al andamiaje institucional impulsado por el gobierno ecuatoriano para lograr la eficiencia burocrática. Al respecto se señala de manera textual en el apartado de reflexión prospectiva<sup>6</sup>:

*“...Asimismo, hay intenciones de cambio del marco institucional del desarrollo social. Se ha preferido fortalecer la estructura burocrática regular, eliminando las entidades paraministeriales que se crearon durante los 90. Se han puesto en marcha reorganizaciones y fusiones institucionales que las integra a los órganos rectores de cada sector...”*

Si bien es cierto, tal y como señala el propio informe: *“...Las fórmulas exitosas en otros países no son necesariamente reproducibles...”* estas reflexiones académicas y estos esfuerzos públicos, en otras partes de nuestro continente, han sido dignas de considerar para efectos del presente ensayo.

En México, no es la primera vez que la organización del Estado, en cuanto a entes dedicados a la implementación de las políticas de desarrollo social se refiere, debe ser reflexionada y replanteada. Hacia 1971, durante el mandato del Presidente Luis Echeverría<sup>7</sup>, la reflexión en torno a la opacidad e ineficiencia que acumulaba el Estado mexicano, producto de la creación de un sin número de entes que dispersaban los esfuerzos públicos, motivó la promulgación de los acuerdos presidenciales del 28 de enero y del 11 de marzo de 1971, respectivamente, que sustentaron el inicio del Programa de Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal. Antes de la reorganización administrativa, existían más de 850 entidades gubernamentales encargadas de diversas funciones y servicios, la mayoría inherentes a la satisfacción de derechos sociales. Ante tal situación, se procedió a la reorganización institucional mediante el adelgazamiento total de sus estructuras, partiendo de identificarlas por sector de actividad y sector de apoyo técnico-administrativo orientando la revisión de cambios sobre los ejes de: a) instituciones, b) sistemas comunes de administración, c) sectores y d) del conjunto total de la administración pública.

Como vemos, la problemática actual de dispersión en la ejecución de políticas públicas de desarrollo social ni es nueva ni es exclusiva de nuestro país; tanto en Ecuador actualmente, como en México hace unos años, la reflexión en torno a la simplificación de la burocracia como instrumento generador de eficacia ha llevado a una conclusión como común denominador: la pertinencia de alinear institucionalmente a la burocracia para evitar la contradicción, la duplicidad y la ineficiencia.

## **6. ENFOQUES PARA LA REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

Hasta este punto se puede afirmar con certeza: 1) Que un problema severo de las políticas públicas de desarrollo social en México es la dispersión de los programas ya que sólo

se incrementa el gasto pero no el acceso efectivo a los derechos; 2) que el sistema de competencias dentro de nuestro sistema federal ha permitido que todos los órdenes de gobierno realicen acciones aisladas para los mismos rubros sin la obligación de guardar alguna alineación institucional; 3) que dentro de los órdenes de gobierno, la tendencia a pulverizar los entes destinados al desarrollo social ha generado un caos burocrático donde las acciones se pueden encontrar descoordinadas o duplicadas; y 4) que varios esfuerzos por garantizar la eficiencia de las instituciones mediante la reorganización, encuentra en la alineación institucional el camino a seguir.

Considerando las premisas expuestas, ahora debemos explorar cuál debe ser el enfoque más pertinente para el Estado mexicano actual, para lo cual, al respecto encontramos los siguientes enfoques: por sector, por segmento poblacional o por derecho tutelado.

La organización por sector es el esquema tradicionalmente utilizado, como rasgos conceptuales. Encontramos que en este tipo de organización burocrática, la administración trabaja mediante gabinetes o sectores que tienen bajo su responsabilidad unos de los ejes rectores de gobierno que se plantea cada administración. Así, estos ejes que determinan cómo se organizará el ejecutivo, por lo general tienen una visión amplia de grandes rubros de interés que la sociedad espera de su gobierno en razón, desde luego, de su ámbito de competencia, pero también del contexto correspondiente y, generalmente, se encuentran previstos en los instrumentos formales de planeación como los planes de desarrollo y los programas sectoriales, así como en los decretos de sectorización.

Por ejemplo, en Aguascalientes, la sectorización se desprende primeramente a través del Plan Sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016 que plantea 6 estrategias generales<sup>8</sup>, mismas que son: 1) Gobierno eficiente; 2) Medio ambiente y desarrollo sustentable; 3) Bienestar social, calidad de vida y servicios públicos; 4) Educación de calidad; 5) Humanización de la justicia, cultura de la legalidad y seguridad pública; y 6) Progreso económico, empleo y mejores salarios. Adicional, en febrero de 2011<sup>9</sup>, el titular del poder ejecutivo de la misma entidad federativa expidió un decreto en donde sectorizó a la administración pública local y estipuló el trabajo en 6 gabinetes estratégicos, mismos que son: 1) Estado de Derecho, Seguridad y Desarrollo Político; 2) Desarrollo Económico; 3) Salud; 4) Gestión Urbanística y Ordenamiento Territorial; 5) Bienestar y Desarrollo Social; y 6) Educación.

Como vemos, esta organización por sector, utilizada en la mayoría de los gobiernos locales y municipales en México, obedece a una visión de gobierno y responde a una priorización

de rubros y a una conceptualización de los temas de interés que la administración en turno fija como brújula de su actuación y, por su parte, la organización en gabinetes estratégicos representa un instrumento eficaz para la formulación de políticas públicas transversales. Sin duda, este esquema representa una alternativa eficaz para el control de los entes de la administración pública y sus decisiones, aunque ambos instrumentos pueden llegar a sacrificar, en aras de alinear la actuación gubernamental bajo ejes rectores, la óptica de los derechos sociales que habrán de atender.

El segundo enfoque posible para la organización institucional de un aparato gubernamental es el enfoque por segmento poblacional. Sin distingo, en las tres esferas de gobierno mexicano vemos modelos burocráticos que contemplan entes públicos, en su mayoría descentralizados, concebidos y creados para la atención integral no de un derecho social sino de un estrato poblacional. Así, vemos con cotidianeidad órganos de atención a mujeres, jóvenes, adultos mayores, indígenas, migrantes o discapacitados que tienen como común denominador el objetivo de atender de manera integral a dicho segmento; por ello, vemos cómo en la oficina de atención de las mujeres se instrumentan acciones y programas enfocados en la satisfacción de derechos sociales como el ingreso, la educación o la salud de ellas y, al mismo tiempo, en la oficina de atención de los adultos mayores se estarán ejecutando políticas públicas encaminadas a la satisfacción de los mismos derechos sociales pero dirigidos a los mayores de 65 años.

Es innegable la pertinencia de la formulación de políticas públicas de desarrollo social focalizadas para la atención debida, sin embargo, el crear aparatos gubernamentales que se dediquen a la satisfacción del mismo tipo de derecho social, pero que cambie el sector poblacional al que se dirige, abre un primer riesgo para el engrosamiento de la burocracia, sin considerar además que, cuando un aparato gubernamental está conformado paralelamente por entes que atienden derechos y entes que atiende un segmento poblacional, se incrementa la posibilidad de caer en las duplicidades de esfuerzos.

El tercer enfoque que identificamos es la organización burocrática por riesgo social identificado y justo representa el apartado final de este ensayo.

## **7. PROPUESTA: ORGANIZACIÓN POR RIESGO SOCIAL**

¿Cómo organizar a los entes públicos de forma eficiente para lograr el abatimiento de los riesgos sociales de la población? La respuesta es compleja pues debemos atender varios

elementos y consideraciones para acercarnos a un planteamiento integral; no obstante, este apartado propone una arista de la respuesta que tiene que ver con la reorganización del aparato gubernamental para hacer más eficientes las políticas de desarrollo social mediante la alineación institucional por riesgo social identificado.

Como ya vimos, la organización por sector y por segmento poblacional presenta aspectos que pueden llegar a generar duplicidad, obesidad burocrática, contradicción y pérdida de enfoque en la ejecución de políticas públicas de desarrollo social; de ahí el planteamiento de volver simple lo complejo, de organizar el aparato por derecho que tutela.

La instrumentación de políticas públicas en materia de desarrollo social debe hacerse con profunda claridad respecto del riesgo social que buscan combatir, de lo contrario, la ventana de la pérdida de enfoque se abre y con ello los objetivos se vuelven difusos y deficientes.

Sin importar ninguna condición subjetiva del derecho habiente, debe haber una alineación institucional que permita aglutinar el universo completo de acciones públicas para satisfacer tal carencia o rezago para con ello, poder planear estratégicamente y volver eficiente el actuar.

Es digno de considerar, dentro de este planteamiento, la pertinencia dentro de este esquema de organización institucional por derecho tutelado, de un mando intermedio para cada riesgo social identificado, ubicado entre el titular del poder y los miembros de su gabinete, que garantice tal alineación; además recomendamos, para lograr esta transformación, que el ente público previamente analice, por derecho tutelado, las acciones y programas existentes y los entes que los realizan para identificar las posibles duplicidades, contradicciones y abultamiento burocrático y después de ello, despejar los entes innecesarios, fusionar los programas similares, descartar los esfuerzos irrelevantes e intensificar las acciones torales en el combate al riesgo social que corresponda.

## Bibliografía

1. CONEVAL. (2014). *Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. [http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS\\_2014/IEPDS\\_2014.pdf](http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/IEPDS_2014/IEPDS_2014.pdf)
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (5 de febrero de 1917). Diario Oficial de la Federación.
3. Ley de Desarrollo Social para el Estado de Aguascalientes. (19 de julio de 2010). Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes.
4. *Ibíd.* 2.
5. Ley General de Desarrollo Social. (20 de enero de 2004). México: Diario Oficial de la Federación.
6. AUSJAL. (Agosto, 2011). "Ecuador: estructura de riesgos sociales y respuesta de políticas públicas". En: Observatorio Latinoamericano sobre Pobreza 2010. Análisis de la arquitectura de las heterogeneidades sociales, los riesgos sociales y las políticas públicas aplicadas en 9 países de América Latina. México: Universidad Iberoamericana Puebla.
7. Torres, M. A. (Octubre, 2001). Reingeniería de procesos y políticas públicas: tecnologías inteligentes para la modernización de la administración pública del Distrito Federal 1995-1997. Trabajo recepcional. México, D.F.: UNAM campus Acatlán.
8. Plan sexenal de Gobierno del Estado 2010-2016. (Junio 2011). Aguascalientes, México.
9. Decreto que Establece el Trabajo en Gabinetes y la Sectorización de Dependencias y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal. Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes. (24 de Enero de 2011)