

ÍNDICE DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

2023



Índice

Resumen ejecutivo.....	2
1. Introducción.....	4
2. Desempeño administrativo y democracia	6
3. Metodología del IDA.....	9
3.1 Instituciones analizadas y fuentes de información utilizadas	9
3.2 Marco normativo	11
3.3 Cumplimiento	11
3.4 Capital humano.....	13
3.5 Presupuesto	14
3.6 Construcción del Índice.....	15
4. Resultados generales del IDA.....	16
4.1 Resultados generales para las instituciones centralizadas	16
4.2 Resultados generales para las instituciones autónomas	18
5. Resultados del IDA por institución centralizada	21
5.1 Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	21
5.2 Secretaría de Bienestar	22
5.3 Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes	22
5.4 Secretaría de Educación Pública.....	23
5.5 Secretaría de Gobernación.....	24
5.6 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.....	24
5.7 Secretaría de Salud	25
6. Resultados del IDA por institución autónoma	26
6.1 Banco de México.....	26
6.2 Comisión Federal de Competencia Económica.....	27
6.3 Comisión Nacional de Derechos Humanos	28
6.4 Instituto Nacional Electoral	28
6.5 Instituto Nacional de Estadística y Geografía.....	29
6.6 Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	30
7. Taller de trabajo con servidores públicos	30
8. Conclusiones.....	32
9. IMCO Propone.....	34
Referencias	37
Anexo 1	41
Anexo 2	49
Anexo 3	52

Resumen ejecutivo

Las instituciones públicas tienen un rol fundamental en la construcción y sostenibilidad de la democracia, principalmente porque contribuyen a garantizar los derechos civiles y políticos de la ciudadanía. Es decir, el desempeño de las instituciones públicas se relaciona con la consolidación de la democracia. Sin embargo, en la práctica, medir y lograr un buen desempeño institucional es complejo, sobre todo por la falta de información homogénea, comparable, disponible y sistematizada en esta materia.

Por esta razón, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) desarrolló el **Índice de Desempeño Administrativo (IDA)** para 13 instituciones públicas -centralizadas y autónomas- del Gobierno Federal de México. Se trata de una aproximación analítica para identificar las capacidades normativas, de cumplimiento, de capital humano y de presupuesto con las que cuentan dichas instituciones, a partir de diversas leyes -como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF)- y fuentes de datos como el Censo Nacional de Gobierno Federal del INEGI y la Cuenta Pública.

En términos generales, el IDA analiza, en promedio, 28 indicadores de análisis por institución organizados en cuatro ejes: (i) el marco normativo con el que cuentan las instituciones para cumplir con su función, (ii) el nivel de cumplimiento (*compliance*) de las instituciones, (iii) el capital humano con el que cuentan para operar y (iv) la planeación y el uso de su presupuesto.

Los resultados de las instituciones centralizadas para 2022 muestran que, por un lado, todas las instituciones obtienen un puntaje de 100 en el marco normativo, lo que significa que en general cuentan con las capacidades normativas necesarias para funcionar como instituciones públicas. Sin embargo, su desempeño administrativo cae en materia de cumplimiento, capital humano y presupuesto. Además, el IDA muestra que, entre 2019 y 2022, cinco de las siete dependencias consideradas tienen una caída en su puntaje total desde 2021. Es decir, en estas cinco dependencias, hay un deterioro en sus capacidades administrativas.

Los resultados de las instituciones autónomas para 2022 muestran también que el eje normativo es el que mayor puntaje obtiene. Sin embargo, es posible notar que (i) el desempeño promedio de estas instituciones es mayor que el de las centralizadas, excepto

en el eje normativo, y (ii) a diferencia de las centralizadas, el eje que obtiene el puntaje más bajo es el presupuestal. Es importante resaltar que, estrictamente hablando, los resultados de las instituciones autónomas no son comparables en términos técnicos porque los indicadores difieren, tomando en cuenta las particularidades de su naturaleza normativa y organizativa.

Entre 2019 y 2022, a diferencia de las instituciones centralizadas, para cuatro de las seis organizaciones consideradas, el puntaje aumenta, incluso a lo largo del período, no solo con respecto a 2021. No obstante, se observa una caída importante en las capacidades administrativas del INE, particularmente desde 2020, para ubicarse en un nivel incluso inferior al de 2019. Este panorama es preocupante considerando su rol en la organización de elecciones democráticas.

Por ello, con el objetivo de fomentar un mejor desempeño de las instituciones públicas, aportar al fortalecimiento democrático del país, y a su vez mejorar el acceso a la información que permita medir su avance o deterioro, el **IMCO Propone:**

- Consolidar un repositorio de información que contenga datos actualizados del desempeño institucional de todas las organizaciones públicas.
- Incorporar el análisis de las instituciones autónomas al Censo Nacional del Gobierno Federal.
- Agilizar las respuestas a las solicitudes de información pública.
- Corregir los errores de publicación de información en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).
- Promover la profesionalización de la plantilla de personal.
- Evaluar y actualizar la estructura orgánica actual de las instituciones públicas.
- Fortalecer la disciplina y estabilidad presupuestal.

1. Introducción

Las instituciones públicas tienen un rol fundamental en la construcción y sostenibilidad de la democracia, principalmente porque contribuyen a garantizar los derechos civiles y políticos de la ciudadanía. Sin embargo, en la práctica, desempeñar este rol satisfactoriamente es más complejo. En México, por ejemplo, solo 25.8% de la población mayor de 18 años está satisfecha con el servicio de policía.¹

Por esta razón, como parte de una colaboración con la Fundación NED, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) desarrolló el **Índice de Desempeño Administrativo (IDA)** de instituciones públicas -centralizadas o autónomas- del Gobierno Federal de México. Se trata de una aproximación analítica para identificar las capacidades normativas, de cumplimiento, de capital humano y de presupuesto con las que cuentan dichas instituciones.

Medir el desempeño de las instituciones públicas es desafiante. En general, el desempeño institucional se refiere a la capacidad de las instituciones para cumplir su mandato. Una manera de hacerlo es midiendo el desempeño administrativo de las mismas o, en otros términos, la manera en que planean y utilizan sus recursos y ejecutan su trabajo. Sin embargo, en México, obtener información pública precisa, homologada y sistematizada sobre este objetivo es difícil.

Aun así, medir dicho desempeño es necesario, no solo porque a fin de cuentas contribuye a consolidar la democracia sino porque, en el día a día, influye directamente en la calidad de la interacción entre el Estado y la ciudadanía y, por ende, en el nivel de confianza de los ciudadanos.² Medirlo permite a las instituciones públicas identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad para poder mejorar la calidad y eficacia de su trabajo.

Por la naturaleza de su función y su rol en la construcción de la democracia mexicana, el IDA 2023 se enfoca en 13 instituciones públicas federales en total. Las siete que pertenecen a la administración pública centralizada son: el Consejo Nacional de Evaluación de la

¹ Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2021 del INEGI.

² Ver por ejemplo: Boateng, F. D. (2018). Institutional trust and performance: A study of the police in Ghana. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 51 (2). 164-182.

Política de Desarrollo Social (Coneval) y las Secretarías de Bienestar (Bienestar), Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SCT), Educación Pública (SEP), Gobernación (Segob), Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Salud (SSA).

Por otra parte, las seis que forman parte de la categoría de organismos autónomos son: el Banco de México (Banxico), la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), el Instituto Nacional Electoral (INE), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).

Específicamente, el IDA analiza diversos indicadores de desempeño en cuatro ejes: (i) marco normativo, (ii) cumplimiento (*compliance*), (iii) capital humano y (iv) presupuesto. En total, considera 31 indicadores para las centralizadas y 26 para las autónomas. El Anexo 1 presenta una descripción detallada de los mismos. Estos indicadores se basan en información obtenida de diversas leyes -como la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF)- y fuentes de datos como el Censo Nacional de Gobierno Federal del INEGI y la Cuenta Pública.

Los resultados generales del IDA 2023 muestran que, en 2022, las instituciones públicas cuentan con capacidades normativas sólidas para llevar a cabo su trabajo, pero enfrentan varios retos en materia de cumplimiento (*compliance*), planeación de recursos humanos y, de manera particular, en planeación y uso del presupuesto. Además, entre 2019 y 2022, para siete de las 13 instituciones, se observa un deterioro en su desempeño administrativo y, por ende, un mayor riesgo para poder cumplir con su función.

Los resultados por institución muestran que, entre las instituciones centralizadas, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y la Secretaría de Bienestar (Bienestar) obtienen, respectivamente, la calificación más alta y más baja. Por otra parte, la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece) y el Instituto Nacional de Electoral (INE) son las instituciones autónomas que mayor y menor calificación registran, respectivamente.

Si bien no pretende ser la única manera para estimar el desempeño de las instituciones públicas en México, el IDA representa un índice relevante e innovador para dimensionar las

condiciones y capacidades con las que cuentan en la práctica, considerando la información que se encuentra disponible públicamente, así como las diferencias que dichas instituciones enfrentan en su estructura. En ese sentido, el IDA también tiene el objetivo de impulsar un diálogo público en este tema: no busca ser una crítica al desempeño de las instituciones sino, por el contrario, una herramienta que permita identificar sus áreas de oportunidad.

Así, este documento se estructura de la siguiente manera: la sección 2 profundiza en la relación entre desempeño administrativo de las instituciones públicas y democracia; la sección 3 presenta la metodología del IDA, así como los indicadores que se incluyen por tipo de institución; la sección 4 presenta los resultados generales del IDA, así como la evolución de los mismos entre 2019 y 2022; las secciones 5 y 6 presentan, respectivamente, los resultados para las instituciones centralizadas y autónomas; la sección 7 describe las conclusiones del taller llevado a cabo con servidores públicos; por último, la sección 8 concluye y la 9 presenta recomendaciones de política pública.

2. Desempeño administrativo y democracia

Si bien la democracia puede sonar a una noción idealista y el desempeño administrativo de las instituciones públicas a un tema meramente burocrático, en la práctica ambos conceptos se relacionan cotidianamente a través de los bienes y servicios públicos que dichas instituciones proporcionan, la transparencia que fomentan y la confianza que generan en la ciudadanía.

En el sentido más amplio, la democracia implica que las personas están dispuestas a aceptar decisiones futuras, sea cual sea su contenido, si estas son resultado de la aplicación de las reglas de juego previamente establecidas.³ A su vez, un sistema democrático implica la posibilidad de adquirir el poder de decidir mediante la lucha competitiva por el voto popular o, en otros términos, la elección de representantes a través de elecciones libres, justas y frecuentes.⁴

Contar con una democracia efectiva no solo implica cumplir las condiciones electorales óptimas, sino lograr que el entorno institucional en el que se desarrolla este sistema

³ Przeworski, A., Cheibub, J. A., & Limongi, F. (2003). Democracia e cultura: uma visão não culturalista. *Lua Nova: Revista De Cultura E Política*, (58), 9–35.

⁴ Sobel, R. y Clemens, J. (2020). The essential Joseph Schumpeter. <https://www.essentialscholars.org/sites/default/files/2022-12/essential-joseph-schumpeter.pdf>

proporcione arreglos normativos, organizacionales y presupuestales que orienten la toma de decisiones y el cumplimiento de resultados del gobierno. En ese sentido, el desarrollo de la democracia en México ha implicado la construcción, evolución y transformación de un conjunto de instituciones que se encargan de garantizar el desarrollo de elecciones libres y justas, la protección y garantía de los derechos humanos, la regulación económica y financiera, la provisión de bienes y servicios, y otras actividades relacionadas con el bienestar y la organización de la sociedad.

Aunque en México la construcción de instituciones ha tomado décadas y ha requerido coordinar esfuerzos por parte de actores políticos, organizaciones y sociedad civil, la población aún se muestra insatisfecha con la democracia. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020 realizada por el INEGI, en colaboración con el Instituto Nacional Electoral (INE), en México, 47% de la población mayor de 15 años se siente poco o nada satisfecha con la democracia en el país.⁵

Además, el Índice de Democracia realizado por *The Economist* muestra que, en 2022 y por segundo año consecutivo, México dejó de ser clasificado como una *democracia defectuosa* y pasó a *régimen híbrido* (5.25/10), una categoría que incluye a países con un estado de derecho debilitado, presiones gubernamentales en contra de las autoridades electorales y altos niveles de corrupción.⁶ Este índice evalúa los sistemas de los países en todo el mundo a partir de 60 indicadores en cinco categorías -proceso electoral y el pluralismo, funcionamiento del gobierno, participación política, cultura política y libertades civiles- y en función del puntaje las clasifica como “democracia plena”, “democracia defectuosa”, “régimen híbrido” o “régimen autoritario”.

Un desempeño deficiente de las instituciones públicas se relaciona con la erosión democrática: cuando las instituciones no cumplen con las funciones que les corresponden, se debilitan los contrapesos que cada una de ellas ejerce y, por lo tanto, se produce un deterioro de la democracia.⁷ Por ello, el fortalecimiento de la democracia en México implica contar con las instituciones político-electorales adecuadas, así como un gobierno que

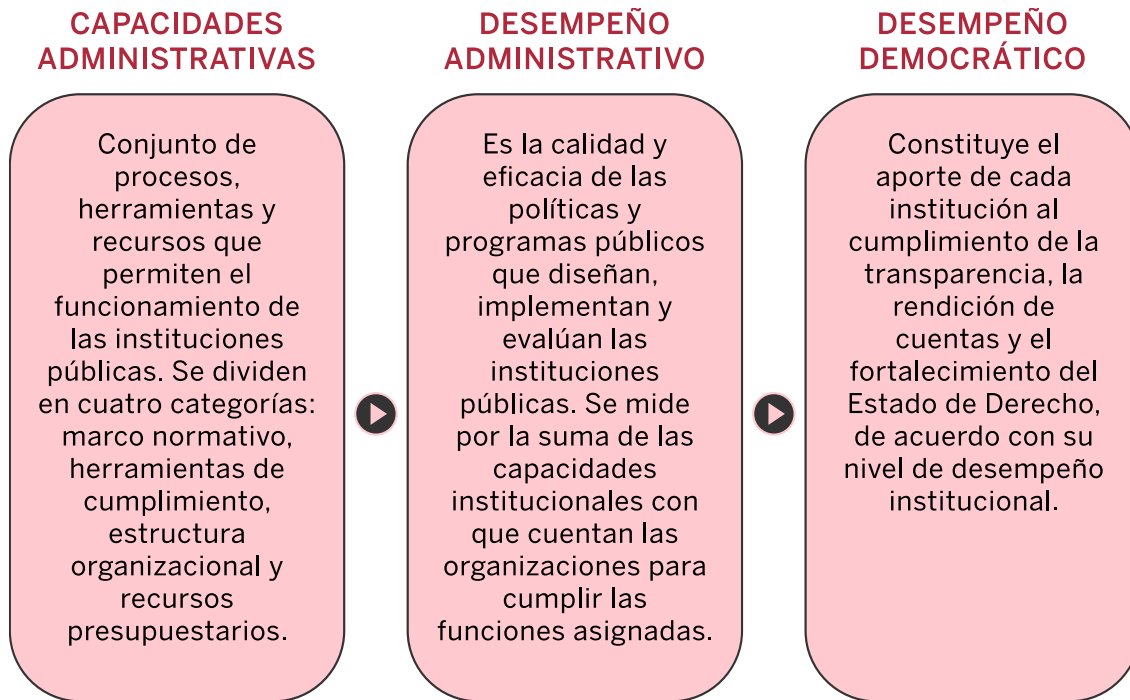
⁵ Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) 2020, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

⁶The Economist (2022). Democracy Index. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2022/>

⁷ Bermeo, N. (2016). On Democratic Backsliding. *Journal of Democracy*, 27 (1), 5-19.

implemente políticas públicas, provea bienes y servicios y regule las condiciones económicas del país, tal como muestra el **Diagrama 1**.

Diagrama 1. Relación entre capacidades, desempeño institucional y democracia



Fuente: elaborado por el IMCO.

A pesar de contar con encuestas y análisis de democracia centrados en temas electorales, la información sobre la relación entre la democracia y el desempeño de las instituciones en el país es limitada. La evaluación de las capacidades es compleja y la información para realizar un diagnóstico cuantitativo de las instituciones públicas es heterogénea, poco accesible y, en ocasiones, escasa.

Por lo anterior, el diagnóstico realizado por el IMCO, al estar centrado en el desempeño de las instituciones públicas, cobra especial relevancia -el desempeño definido como la relación entre las funciones y el análisis del marco normativo, el nivel de cumplimiento, la organización del capital humano y la administración del presupuesto-. Este análisis permite generar evidencia sobre las condiciones clave de las instituciones en México, y con ello, aportar al fortalecimiento de la democracia.

Un gobierno competitivo es aquel que fortalece las instituciones y el sistema democrático. Para contribuir a un mayor entendimiento entre democracia y buen gobierno, el IDA permite dimensionar las capacidades de las instituciones gubernamentales para cumplir su función en materia de provisión de bienes y servicios públicos, garantía de derechos civiles y políticos o regulación y provisión de la información.

3. Metodología del IDA

El IDA de instituciones públicas del Gobierno Federal mexicano representa una medida para dimensionar las capacidades administrativas con las que cuentan para llevar a cabo su trabajo y cumplir con su función. Esta sección describe la manera en que se construye el IDA, considerando que la descripción detallada de los indicadores que lo integran se presenta en el Anexo 1 de este documento.

Para todos los indicadores, un mayor puntaje indica un mejor desempeño. Sin embargo, es importante precisar que varias de las métricas que se utilizan para construir los indicadores están planteadas originalmente como proporción de incumplimientos -o áreas de oportunidad- como, por ejemplo, la proporción de observaciones en el total de auditorías realizadas. Por ende, para cada métrica en esta situación, para construir el indicador correspondiente se asignó el mayor puntaje -o la calificación de 100- a la proporción más baja. De esta forma, todos los indicadores están planteados en términos positivos y un mayor puntaje refleja un mejor desempeño.

3.1 Instituciones analizadas y fuentes de información utilizadas

En términos generales, el IDA analiza 13 instituciones públicas del Gobierno Federal y, en promedio, 28 indicadores de análisis por institución organizados en cuatro ejes: (i) el marco normativo con el que cuentan las instituciones para cumplir con su función, (ii) el nivel de cumplimiento (*compliance*) de las instituciones, (iii) el capital humano con el que cuentan para operar y (iv) la planeación y el uso de su presupuesto.

Las siete instituciones centralizadas analizadas por el IDA son el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y la Secretaría de Bienestar (Bienestar), la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes (SCT), la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Gobernación (Segob), la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Salud (SSA). Para estas instituciones se consideraron 31 indicadores en total.

Las seis instituciones autónomas analizadas por el IDA son el Banco de México (Banxico), la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece), la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH), el Instituto Nacional Electoral (INE), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Por su naturaleza organizacional, para estas instituciones se consideraron 26 indicadores en total.

Como se detalla en el Anexo 2 de este documento, la selección y el análisis de las 13 instituciones consideradas en esta investigación se sustenta en su contribución a la estructura del sistema democrático en tres ejes: estado de derecho, separación de poderes y autonomía, y transparencia y rendición de cuentas. Además, estas instituciones fueron consideradas a partir de su rol en la construcción y sostenibilidad de la democracia, ya sea porque proveen bienes y servicios públicos a la ciudadanía, generan y regulan información económica y social, o garantizan los derechos civiles y políticos, como muestra el **Diagrama 2**.

Diagrama 2. Clasificación de las instituciones por su rol en la democracia

	Provisión de bienes y servicios públicos	Garantía de derechos civiles y políticos	Regulación y evaluación de información
Centralizadas			
Autónomas			

Fuente: elaborado por el IMCO. Nota: para efectos de la metodología se incluye el Coneval dentro de las instituciones centralizadas dado que está en el Censo Nacional del Gobierno Federal y aún no se ha expedido la nueva ley orgánica que cambia su naturaleza.

La separación de ambos tipos de instituciones en el análisis obedece fundamentalmente a dos razones: la primera tiene que ver con la naturaleza orgánica de dichas instituciones que tiene implicaciones diferentes y la segunda con la disponibilidad de información para cada tipo. Por ejemplo, el Censo Nacional del Gobierno Federal del INEGI no incluye a las instituciones autónomas.

3.2 Marco normativo

El eje de marco normativo mide si la institución cuenta con los elementos normativos que requiere para poder llevar a cabo su función. Es decir, analiza si, en el marco normativo, existen o no, y si están disponibles públicamente, nueve elementos clave para la organización y el funcionamiento de la institución pública -no si estos elementos existen en la práctica-. Este eje se basa en instrumentos legales como la LOAPF, la Ley Orgánica de cada institución analizada, los manuales de organización general de cada institución o la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.

En este caso, los nueve indicadores considerados son los mismos para las instituciones centralizadas y las autónomas. El eje de marco normativo identifica para cada institución si en el marco normativo existe y si se encuentra disponible públicamente:

1. Una ley orgánica, reglamento interior o equivalente
2. Una estructura orgánica, manual de organización o equivalente
3. El organigrama institucional
4. Un plan o programa anticorrupción
5. Un órgano interno de control (OIC) o equivalente
6. Un programa de igualdad de género o equivalente
7. Una unidad de género
8. Un programa de profesionalización, capacitación o equivalente
9. Una unidad de recursos humanos o profesionalización

3.3 Cumplimiento

El eje de cumplimiento evalúa las acciones para implementar el marco normativo analizado anteriormente a partir de ocho indicadores en total. Es decir, identifica si la institución pública está implementando las disposiciones normativas y administrativas en la práctica, principalmente en materia de transparencia y rendición de cuentas. Se basa en fuentes de datos como la Cuenta Pública Fiscalizada de la Auditoría Superior de la Federación o la

Plataforma Nacional de Transparencia. Este eje es relevante porque contribuye a estimar la transparencia de las instituciones y por ende la confianza que gestan en la ciudadanía.

Tanto para las instituciones centralizadas como para las autónomas, este eje mide los siguientes cuatro indicadores:

1. Proporción de acciones generadas por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) con respecto al número de auditorías
2. Proporción de recomendaciones de desempeño generadas por la ASF con respecto al número de auditorías
3. Proporción del total de observaciones realizadas por el Órgano Interno de Control (OIC) con respecto al número de auditorías
4. Proporción de solicitudes de información por parte de la ciudadanía que se convirtieron en recursos de revisión por resultar insatisfactorias

Además, para las instituciones centralizadas, también evalúa los siguientes cuatro:

1. Proporción de servidores públicos obligados que cumplieron con su obligación de presentar su declaración patrimonial
2. Proporción de procedimientos administrativos iniciados con respecto al personal de la institución
3. Proporción de denuncias atendidas o procedentes en el OIC con respecto al total de denuncias presentadas
4. Puntaje de la institución en el Índice de Riesgos de Corrupción en compras públicas federales del IMCO

En cambio, por la naturaleza de sus funciones, para las instituciones autónomas, además de los tres indicadores iniciales para este eje, mide los siguientes cuatro:

1. Proporción de servidores públicos obligados que cumplen con su obligación de presentar su declaración de conflicto de interés
2. Proporción de servidores públicos obligados que cumplen con su obligación de presentar su declaración patrimonial⁸
3. Proporción de investigaciones iniciadas con respecto al total de servidores públicos de la institución

⁸ Dado que las instituciones autónomas no forman parte del Censo, esta proporción se obtuvo por solicitudes de información.

4. Proporción de investigaciones por faltas administrativas concluidas por parte del OIC con respecto a las investigaciones iniciadas

3.4 Capital humano

El eje de capital humano analiza las capacidades de recursos humanos con las que cuentan estas instituciones públicas en materia de puestos, desarrollo profesional y sueldos. Este eje es relevante porque la calidad y estabilidad de la plantilla laboral contribuyen a un mejor desempeño institucional. Se basa en fuentes de datos como el Censo Nacional de Gobierno del INEGI o solicitudes de información efectuadas en noviembre de 2022 y marzo de 2023.

Para los dos tipos de instituciones, considera los dos siguientes indicadores:

1. Estabilidad en el tamaño de la plantilla de personal⁹
2. Proporción de plazas de carrera sobre el total de plazas

El INE y el INEGI, por la naturaleza periódica de algunas de las actividades fundamentales que desempeñan -como el levantamiento de encuestas o la realización de elecciones-, contratan una fracción importante de personal de manera temporal y periódica. Es decir, la estabilidad en el tamaño de su plantilla de personal no puede ser evaluada de la misma forma que el resto de las instituciones. Para eliminar el efecto de estas contrataciones periódicas, se excluyó del análisis al personal eventual o transitorio dedicado a elecciones en el caso del INE y al levantamiento de censos en el del INEGI.

Para las instituciones centralizadas, también considera los siguientes nueve indicadores, para sumar un total de siete:

1. Porcentaje de plazas ocupadas con relación al tamaño de la plantilla de personal
2. Estabilidad del nivel de mando medio y superior con respecto al año anterior
3. Implementación de propuestas de mejora para los procesos de trabajo y servicio de las áreas
4. Sueldo promedio en puestos de enlace
5. Sueldo promedio en puestos de mando medio
6. Sueldo promedio en puestos de mando superior
7. Ajuste salarial inflacionario

⁹ La institución con menor cambio recibe la calificación más alta.

Para las instituciones autónomas, considera además los siguientes tres indicadores, para sumar un total de tres:

1. Proporción de servidores con estudios superiores
2. Estabilidad en el mando superior con respecto al año anterior
3. Realización de capacitaciones al personal

3.5 Presupuesto

El eje de presupuesto mide la magnitud, estabilidad y ejercicio óptimo de los recursos presupuestales con los que cuentan las instituciones analizadas. Este conjunto de indicadores es relevante porque, para poder cumplir con sus funciones, las instituciones necesitan el presupuesto correspondiente, incluso para poder solventar sus capacidades en recursos humanos. Este eje se calcula a través de tres indicadores compartidos entre las centralizadas y las autónomas:

1. Planeación del gasto
2. Disciplina presupuestal o ejecución del presupuesto planeado
3. Estabilidad del gasto operativo (planeación de capítulos seleccionados)

Además, para las centralizadas, por la naturaleza de sus funciones, abarca dos más para sumar cinco indicadores en total:

1. Proporción del gasto en compras públicas sobre el gasto total sin nómina
2. Proporción del gasto para apoyar la función pública y el mejoramiento de la gestión sobre el gasto total

Para las autónomas, considerando entre otros elementos que no llevan a cabo compras públicas, únicamente añade un indicador para sumar cuatro en total:

1. Proporción del presupuesto destinado al OIC o equivalente sobre el gasto total

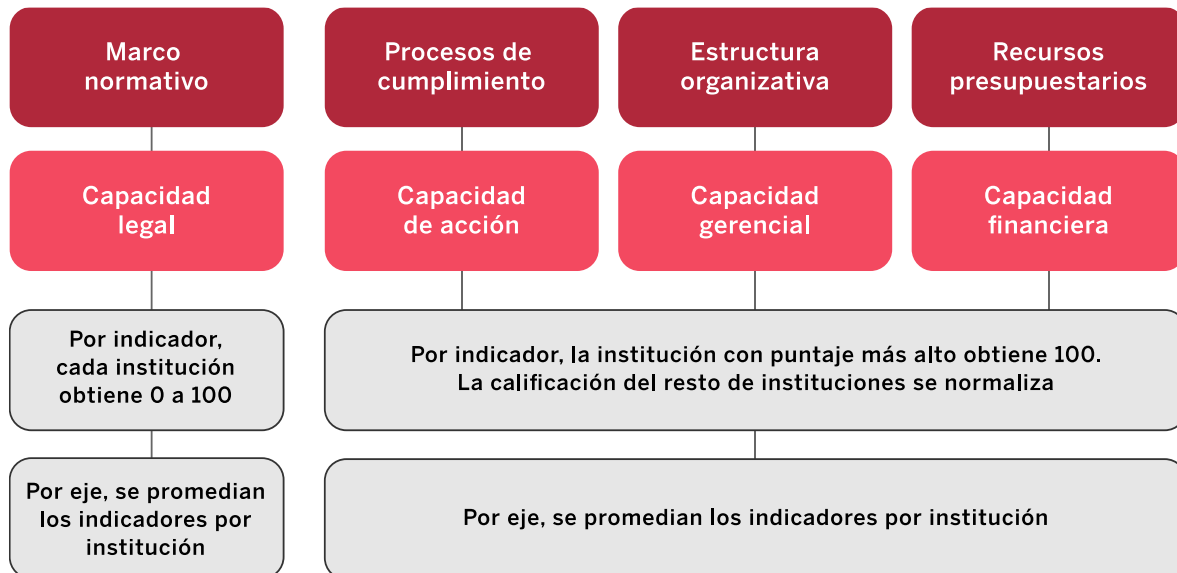
Nuevamente, en los casos del INE y el INEGI, por la naturaleza periódica de algunas de sus actividades fundamentales, no se tomó en cuenta el gasto en remuneraciones del personal transitorio en el presupuesto total ni en el presupuesto de nómina (capítulo 1000 o servicios personales) para no penalizar su desempeño en materia de planeación y estabilidad del gasto.

3.6 Construcción del Índice

Para determinar la calificación que obtiene cada institución analizada dentro del IDA, primero se obtienen los puntajes por eje. Tal como muestra el **Diagrama 3**, dado que el eje normativo consiste en identificar si la institución cuenta o no con la disposición normativa analizada, cada institución obtiene un puntaje de 0 o 100 por indicador. Para determinar su calificación en ese eje, se obtiene el promedio de los indicadores.

En el caso de los ejes de cumplimiento, capital humano y presupuesto, se lleva a cabo un proceso de normalización: para cada indicador, la institución con puntaje más alto en ese rubro obtiene la calificación de 100 y el resto de los puntajes de las instituciones se normalizan; es decir, se ajustan de manera proporcional. Posteriormente, para cada institución y para cada eje se obtiene el promedio de los indicadores. Finalmente, para cada institución, se promedia el puntaje de los cuatro ejes para obtener su calificación final en el IDA.

Diagrama 3. Descripción del proceso de puntaje del IDA



Fuente: elaborado por el IMCO.

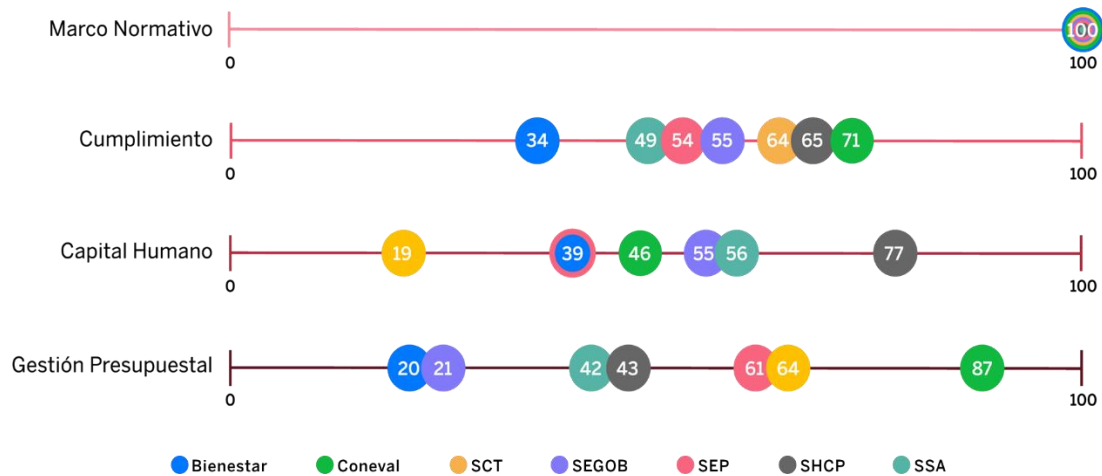
4. Resultados generales del IDA

Como se mencionó anteriormente, el IDA ofrece un panorama general sobre las capacidades normativas, de cumplimiento, de recursos humanos y presupuestales con las que cuentan las instituciones públicas del Gobierno Federal mexicano, tanto centralizadas como autónomas. Con este índice, es posible identificar en qué eje presentan más fortalezas o áreas de oportunidad las instituciones analizadas.

4.1 Resultados generales para las instituciones centralizadas

Para las instituciones centralizadas, los resultados varían ampliamente por eje, tal como muestra la **Gráfica 1**. En este caso, todas las instituciones obtienen un puntaje de 100 en el marco normativo, lo que significa que en general cuentan con las capacidades normativas necesarias para funcionar como instituciones públicas. No obstante, su desempeño administrativo cae en materia de cumplimiento, capital humano y presupuesto. Es decir, en términos generales, si bien las instituciones cuentan con las herramientas legales que requieren, en la práctica enfrentan dificultades para llevar a cabo su trabajo.

Gráfica 1. Resultados de las instituciones centralizadas por eje, 2022



Fuente: elaborado por el IMCO. Nota: el puntaje de cada eje va de 0-100, donde 100 es el mejor puntaje con respecto a las instituciones analizadas.

El eje de cumplimiento obtiene una calificación promedio de 56 puntos, con una calificación mínima de 34 en el caso de la Secretaría de Bienestar. Este eje es relevante, como se explicó anteriormente, porque representa la capacidad de las instituciones para cumplir en la práctica con las acciones de transparencia a las que están obligadas. Al comparar los resultados del eje normativo con el de cumplimiento, es evidente que hay una caída en las capacidades de las instituciones para aplicar la ley en la práctica.

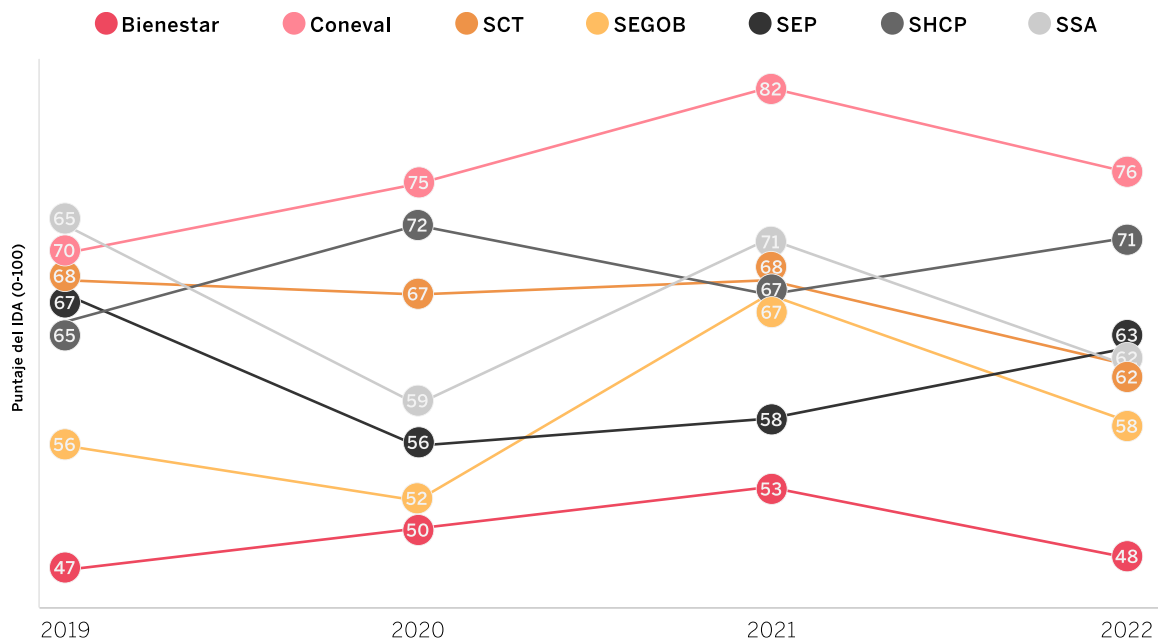
Los ejes de capital humano y presupuesto también son fundamentales para la operación diaria de cualquier organización y, en particular, de una institución pública. A fin de cuentas, los recursos humanos son quienes ejecutan las disposiciones normativas, planean y utilizan los recursos presupuestales o, en otros términos, constituyen la gestión pública de la administración pública. Para estos dos ejes, la calificación promedio es de 47-48 puntos, con un rango de 19-77 en capital humano y 20-87 en presupuesto.

Un caso interesante es el de Coneval que obtiene calificaciones relativamente altas en todos los rubros, salvo el del capital humano. Es decir, según el IDA, Coneval tiene un área de oportunidad en materia de planeación y organización de sus recursos humanos. Un ejemplo que contrasta es el de SHCP que obtiene la mayor calificación en materia de capital humano, pero un desempeño deficiente en materia presupuestal. Por último, Bienestar

obtiene puntajes bajos en todos los ejes salvo en el normativo. El detalle de los puntajes de las instituciones centralizadas se explica en la sección 5.

En cuanto a la evolución del Índice para las instituciones centralizadas, entre 2019 y 2022, la **Gráfica 2** muestra que cinco de las siete dependencias consideradas tienen una caída en su puntaje total desde 2021. Es decir, en estas cinco dependencias, hay un deterioro en sus capacidades institucionales desde 2019. El puntaje de Coneval se mantiene consistentemente por encima del resto de las instituciones centralizadas a lo largo del período analizado, mientras que la Secretaría de Bienestar consistentemente por debajo.

Gráfica 2. Evolución del IDA para las instituciones centralizadas 2019-2022



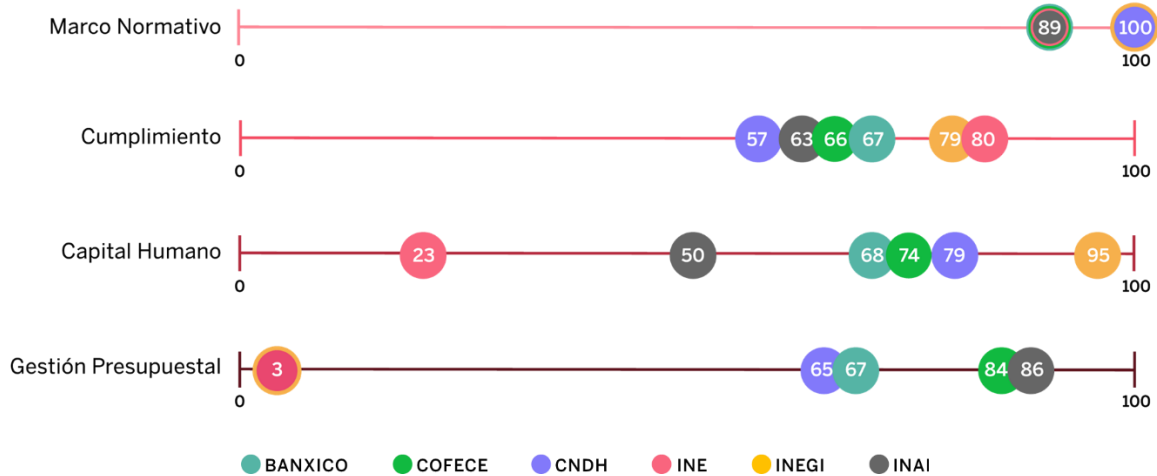
Fuente: elaborado por el IMCO.

4.2 Resultados generales para las instituciones autónomas

Por otra parte, para las instituciones autónomas, también hay una variabilidad importante en los puntajes (**Gráfica 3**). Es importante resaltar que, estrictamente hablando, los resultados de las instituciones autónomas no son comparables en términos técnicos porque los indicadores difieren, tomando en cuenta la diferencia de su naturaleza normativa y organizativa. Sin embargo, es posible notar que (i) el desempeño promedio de estas

instituciones es mayor que el de las centralizadas, excepto en el eje normativo, y (ii) a diferencia de las centralizadas, el eje que obtiene el puntaje más bajo es el presupuestal.

Gráfica 3. Resultados de las instituciones autónomas por eje, 2022



Fuente: elaborado por el IMCO. Nota: el puntaje de cada eje va de 0-100, donde 100 es el mejor puntaje con respecto a las instituciones analizadas.

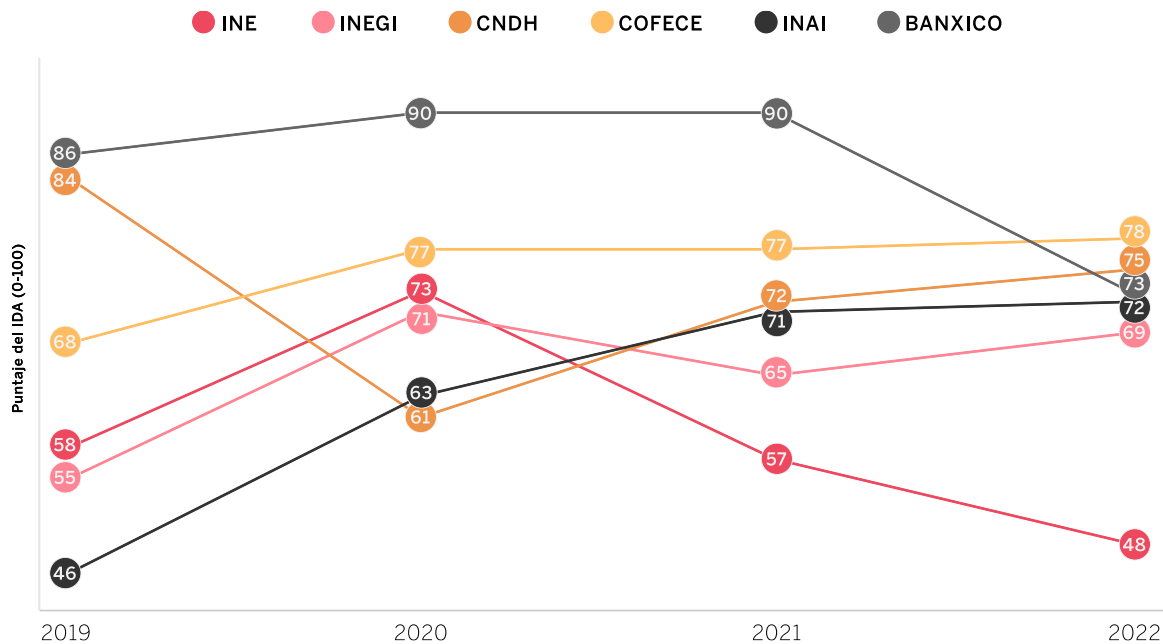
Entre las instituciones autónomas, hay dos en particular que son fundamentales para la consolidación de la democracia en México: evidentemente el INE por su rol en la organización de las elecciones y el INEGI por su misión de generar información sobre variables fundamentales en nuestro país. El INE resalta con respecto a otras instituciones autónomas e incluso centralizadas por su puntaje elevado en materia de cumplimiento, pero cae drásticamente en capacidades humanas y presupuestales. Es decir, no cuenta con las condiciones básicas para poder operar efectivamente y, a pesar de ello, logra cumplir con las acciones de transparencia.

De manera similar, el INEGI obtiene un puntaje consistentemente elevado en los ejes normativo, de cumplimiento y recursos humanos, pero uno sumamente bajo en materia de presupuesto. Es decir, a pesar de tener un área de oportunidad importante en materia de presupuesto, el INEGI logra un desempeño administrativo consistentemente elevado en otras áreas. Tanto para el INE como para el INEGI erosión de las capacidades presupuestales es preocupante, tanto en el corto como en el largo plazo, sobre todo considerando el rol que desempeñan en la democracia mexicana.

Nuevamente, en el caso de las instituciones centralizadas -como en el de las autónomas-, los ejes que menor puntaje obtienen son los de capital humano y presupuesto. Sin embargo, para las instituciones autónomas, el eje de presupuesto obtiene en promedio un puntaje significativamente menor que el de capital humano. El hecho de que obtengan, en promedio, un puntaje menor en materia de presupuesto cuestiona su capacidad para ser autónomas en la práctica. El detalle de los puntajes de estas instituciones se explica en la sección 6.

En cuanto a la evolución del Índice para las instituciones autónomas, entre 2019 y 2022, la **Gráfica 4** muestra que, a diferencia de las instituciones centralizadas, para cuatro de las seis organizaciones consideradas, el puntaje aumenta, incluso a lo largo del período, no solo con respecto a 2021. No obstante, se observa una caída importante en las capacidades institucionales del INE, particularmente desde 2020, para ubicarse en un nivel incluso inferior al de 2019. Este panorama es preocupante considerando su rol en la organización de elecciones democráticas.

Gráfica 4. Evolución del IDA para las instituciones autónomas 2019-2022



Fuente: elaborado por el IMCO.

5. Resultados del IDA por institución centralizada

Esta sección explica de forma detallada los resultados que obtienen las instituciones centralizadas por eje en el IDA 2023. De esta manera es posible identificar qué indicadores contribuyen a disminuir o bien elevar el puntaje de cada institución por eje y en total.

5.1 Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

En 2022, Coneval presentó los mayores desafíos en los ejes de cumplimiento y capital humano. En el primero, esto se dio por una proporción de 2.54% procedimientos de responsabilidad administrativa por faltas de los servidores públicos sobre el número total del personal, un indicador que sugiere un área de oportunidad para fortalecer la ética de los servidores públicos. No obstante, el puntaje se equilibró porque de las auditorías internas realizadas por su Órgano Interno de Control: en promedio, se realizó una sola llamada de atención por cada dos auditorías realizadas.

En este mismo sentido, la institución obtuvo el mejor puntaje en el indicador de eficacia de identificación de irregularidades, el cual premia la capacidad de la institución para llevar a término las denuncias presentadas. Asimismo, Coneval se caracterizó por buenas prácticas de transparencia materializadas en un nivel muy bajo de recursos de revisión o quejas interpuestas ante respuestas insuficientes a las solicitudes de información.

En los indicadores relacionados con el capital humano, la institución mostró estabilidad en la plantilla de personal y en los puestos de mando; asimismo, se caracterizó por tener un porcentaje muy bajo de plazas vacantes (1.5%). También implementó programas de capacitación, lo que impactó positivamente el puntaje final obtenido en este eje. Un desafío que se mantuvo en Coneval es que los sueldos promedios de todos los niveles jerárquicos son más bajos en comparación con las demás instituciones analizadas, lo que en general afecta negativamente la retención de talento.

Además de tener una puntuación perfecta en el eje del marco normativo, Coneval tuvo un buen desempeño en el eje presupuestal. Esto se debe a que el gasto fue estable en el tiempo y a que destinó una cantidad considerable a programas de apoyo y mejoramiento de la gestión pública. No obstante, la institución presentó un subejercicio de 21% de su presupuesto aprobado, lo que puede resultar en recortes de presupuesto en el futuro y que es lo que explica que no obtenga un puntaje perfecto en este eje.

5.2 Secretaría de Bienestar

Dentro del conjunto de instituciones centralizadas analizadas, la Secretaría de Bienestar presentó el puntaje más bajo en el eje presupuestal, lo que se relaciona con la inestabilidad del presupuesto ejercido: de 2021 a 2022 tuvo un aumento de más del 36%. Asimismo, destinó muy poco dinero para apoyar la función pública y el mejoramiento de la gestión, y registró un cambio de 14% en su gasto operativo con respecto al año anterior, una variación que habla de inestabilidad en la institución.

Los puntajes de capital humano y de cumplimiento de la ley son mejores para Bienestar, pero siguen siendo bajos en términos comparativos. En el primero, la institución destacó por ofrecer salarios relativamente bajos a sus puestos de enlace, mandos medios y mandos superiores, lo que le dificulta la atracción y retención de talento. En este mismo sentido, en años de alta inflación, para 2022 el incremento de sueldos cubrió apenas 13% de la inflación anual, un factor que puede dificultar la retención de talento en la institución.

En el rubro de cumplimiento, Bienestar presentó un alto nivel de acciones generadas por la ASF a partir de la fiscalización (14 acciones por auditoría realizada). Asimismo, 68% de los servidores públicos incumplieron con la obligación de publicar su declaración patrimonial, existió un número importante (13%) de recursos de revisión interpuestos a partir de la inconformidad de los ciudadanos en solicitudes de información y un bajo nivel de transparencia en sus compras públicas, ya que tuvo el peor puntaje entre las instituciones evaluadas en el IRC del IMCO.¹⁰

5.3 Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

En 2022, la SCT destacó por un puntaje muy bajo en capital humano. Esto fue provocado por los cambios abruptos en el número de personal, que pasó de 12 mil personas en 2021 a 10 mil en 2022, así como a un número considerable de plazas vacantes (15.5%). En este mismo sentido, los salarios de la SCT son poco competitivos cuando se comparan con las demás instituciones centralizadas evaluadas, especialmente para los mandos medios y superiores.

¹⁰ IMCO (2023) Índice de Riesgos de Corrupción (IRC): <https://imco.org.mx/indice-de-riesgos-de-corrupcion-2023/>

Por otro lado, en el rubro de cumplimiento la SCT presentó un nivel relativamente bajo de anomalías detectadas por auditorías externas, pero alto en las detectadas por auditorías internas (7.46 observaciones promedio por auditoría interna). Por otro lado, el porcentaje de procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados con respecto a su personal fue bajo (0.45%) y 7% de las solicitudes de información que recibió se convirtieron en recursos de revisión por inconformidad con la calidad de la respuesta.

En el eje presupuestal en 2022, después de reducciones extremas de sus recursos en años anteriores, que reflejan inestabilidad en la institución, la SCT se caracterizó por su disciplina fiscal y una variación de su presupuesto ejercido menor a 1% con respecto a 2021. No obstante, el gasto ejercido en compras públicas sobre el total ejercido fue bajo (52%), lo que es especialmente negativo en una institución que se dedica en gran medida a ejecutar obra pública. Asimismo, los recursos dedicados a mejorar la gestión y apoyar a la función pública fueron inferiores a los de otras instituciones centralizadas.

5.4 Secretaría de Educación Pública

En 2022, la SEP contó con los elementos estructurales suficientes para su funcionamiento, incluyendo un plan o programa anticorrupción, un órgano interno de control o equivalente, una unidad de género, un programa de profesionalización y una unidad de recursos humanos.

La puntuación más baja de la SEP se encontró en el eje de capital humano debido al alto porcentaje de plazas vacantes (16.6%) y al cambio significativo en las plazas de mando con respecto a 2021 (7%). Asimismo, en la institución se observó un muy bajo porcentaje de personal de carrera (1%) sobre el personal total y una baja competitividad de los salarios de mando medio. En cuanto al eje presupuestal, la SEP destacó por su disciplina presupuestaria, pero destinó pocos recursos al apoyo de la función pública y la mejora de la gestión, un rubro que permite que las instituciones públicas desarrollen mejores estrategias para cumplir sus objetivos.

Por otro lado, en el eje de cumplimiento, se observó un porcentaje inferior al de otras instituciones (11%) de personas obligadas que incumplieron con la declaración patrimonial y una baja proporción de procedimientos de responsabilidad administrativa iniciados sobre su plantilla de personal (0.03%), sin embargo, la Secretaría evidenció un promedio alto de

observaciones que corresponden a recomendación al desempeño en la acción de fiscalización de la Auditoría Superior de la Federación (ASF).

5.5 Secretaría de Gobernación

Al igual que las demás instituciones centralizadas, la Segob contó con ley orgánica, estructura orgánica, organigrama institucional, plan anticorrupción, órgano interno de control, programa de igualdad de género, unidad de género, programa de profesionalización y unidad de recursos humanos. Estos elementos constituyen la base de estructura a partir de la cual se constituyen los procesos que la institución desarrolla para el cumplimiento de sus funciones.

En el eje de cumplimiento, la Segob no fue sujeta de auditorías por parte de la ASF y tuvo un promedio bajo (2.53) de observaciones por auditorías internas. Por otro lado, 21% de sus sujetos obligados no presentaron su declaración patrimonial, lo que afectó negativamente su puntaje. En este mismo sentido, la proporción de procedimientos administrativos iniciados sobre el personal total fue de 2.58%, es decir que casi 3 de cada 100 servidores en la Segob fueron sujetos de investigación por faltas administrativas.

El eje presupuestal es en el que la Segob obtuvo un puntaje más bajo, ya que presentó un sobreejercicio de 138% frente al monto asignado; asimismo, la institución mostró cambios abruptos en su gasto, que incrementó 28% entre 2021 y 2022, después de años con reducciones que alcanzaron incluso 79% (de 2019 a 2020). Si bien puede haber contingencias o cambios repentinos que expliquen un mayor gasto en las instituciones públicas, aumentos y decrementos súbitos del presupuesto ejercido, este fenómeno puede ser indicativo de falta de capacidades de planeación. En un mismo sentido, Segob destinó únicamente 0.02% de su gasto en apoyo a la función pública y mejoramiento de la gestión.

Por su parte, el puntaje de capital humano se vio favorecido por el alto número de empleados de carrera en proporción del personal total (48%), la estabilidad de sus posiciones de mando y la implementación de programas de capacitación. Por el contrario, le afectó que 9% de sus plazas estuvieran vacantes y que no realizó ajustes salariales ante la inflación.

5.6 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

En 2022, la SHCP destacó por su alto puntaje en el eje de capital humano, lo que se debió principalmente a la estabilidad de su plantilla de personal, la implementación de programas de mejora en los procesos y servicios institucionales, y a tener los salarios más competitivos en puestos de enlace, mandos medios y mandos superiores entre las instituciones evaluadas. Sin embargo, el porcentaje de plazas de carrera de la institución sigue siendo bajo: solo 27% de su plantilla de personal se incluyó en esta categoría. Los esquemas de profesionalización se relacionan con una mayor eficacia gubernamental y han demostrado ser útiles en el combate a la corrupción.¹¹

En términos de cumplimiento, la SHCP tuvo un bajo nivel de procedimientos de responsabilidad administrativa con respecto a su personal (0.19%) así como pocas observaciones derivadas de la acción de fiscalización de la ASF. Esto es un indicador de que la institución contó con herramientas y procesos consolidados que le permitieron prevenir irregularidades en el uso de recursos públicos y en la actuación de los servidores públicos. No obstante, únicamente 7.7% de las denuncias iniciadas procedieron, lo que podría indicar pocas capacidades para identificar irregularidades.

En lo que se refiere al presupuesto, el puntaje de la SHCP fue considerablemente menor en comparación con los otros ejes de análisis, lo que se explica principalmente por un fenómeno de sobre ejercicio presupuestal de 232% en 2022. De igual manera, la SHCP dedicó únicamente 0.26% de su presupuesto para apoyar a la función pública y mejorar la gestión.

5.7 Secretaría de Salud

La SSA presentó oportunidades de mejora en tres ejes, especialmente en los de presupuesto y cumplimiento. En el primero, aunque la institución mostró estabilidad en el gasto con respecto al año anterior y un ejercicio del gasto cercano al 100% de los montos aprobados, solo 0.81% de su gasto total ejercido correspondió a compras públicas, lo que indica una limitación de los bienes y servicios que la institución adquiere para cumplir sus

¹¹ Puón, Rafael (2019). La profesionalización de la función pública en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública Vol. VIII, Núm 1, Enero-Junio 2019.

funciones. También, la SSA presentó un bajo nivel de gasto para el apoyo a la gestión pública (0.1%).

En el eje de cumplimiento, la SSA presentó un alto número de observaciones derivadas (182) de las auditorías realizadas por el órgano interno de control (30); es decir, existió un número importante de irregularidades identificadas a través de la acción fiscalizadora interna. También, en 2022 de las 12,152 solicitudes de información realizadas a la entidad, 6% (721) derivaron en un recurso de revisión. Esto significa que existieron limitaciones en la institución a la hora de entregar la información solicitada por la ciudadanía. De igual manera destaca que 32% de su personal obligado a realizar su declaración patrimonial incumplió sus obligaciones.

En términos de capital humano, la SSA presentó un bajo porcentaje de plazas vacantes (3%), lo que en general impacta de forma positiva el desarrollo de las actividades institucionales. También, la Secretaría implementó en 2022 programas de mejora en los procesos y servicios, lo que favoreció su puntaje en el eje de capacidades organizacionales. No obstante, se identificaron áreas de oportunidad en este rubro relacionadas con un sueldo promedio bajo de los mandos superiores y un nulo ajuste inflacionario a los salarios, lo que puede desincentivar la atracción y retención de talento.

6. Resultados del IDA por institución autónoma

Esta sección describe de forma desglosada los resultados que obtienen las instituciones autónomas por eje en el IDA 2023. De esta manera es posible identificar qué indicadores contribuyen a disminuir o bien elevar el puntaje de cada institución, tanto por eje como en total.

6.1 Banco de México

En el eje de cumplimiento, Banxico vio perjudicada su calificación debido a que concluyó únicamente la mitad de las investigaciones iniciadas por faltas administrativas, mientras que la institución que mejor puntaje obtuvo en este indicador concluyó 85% de las investigaciones iniciadas. Lo anterior revela falta de herramientas institucionales para dar seguimiento a procesos internos.

En un mismo sentido, casi 1 de cada 10 solicitudes de información dirigida a Banxico se convirtió en recursos de revisión, lo que es un porcentaje de inconformidad en la respuesta alto al compararse con otras instituciones autónomas. Por otro lado, la institución tuvo la capacidad de evitar la opacidad en el personal del banco, ya que una baja proporción de los servidores incumplieron con las obligaciones de declaración patrimonial y de conflicto de interés.

Con respecto al eje de capital humano, aunque Banxico reportó no contar con servicio profesional de carrera, tuvo un alto nivel de personal con licenciatura y posgrado (75%), lo que nivela el puntaje total de este rubro. Asimismo, su plantilla de personal solo cambió 4% en 2022 con respecto al año anterior y suele recibir oportunidades de capacitación y profesionalización.

Por último, en el eje presupuestal, Banxico obtuvo una posición a mitad de la tabla debido a que, por un lado, fue la institución autónoma con más sobre ejercicio del gasto (2%) y, por el otro, fue la que menos variación del gasto operativo registró entre 2021 y 2022 (4.46%). El sobre ejercicio de 2% es, además, el mayor sobre ejercicio que se ha observado en Banxico, al menos desde 2018.

6.2 Comisión Federal de Competencia Económica

La Cofece obtuvo el puntaje más alto a nivel general en 2022. En el eje presupuestal, su calificación favorable se debió a la estabilidad del gasto (1.77% con respecto a 2021), la estabilidad de su gasto administrativo (-3.95%) y al monto significativo que dedicó al órgano interno de control. Por otro lado, lo que redujo su puntaje fue un sobre ejercicio de 1.59%, un porcentaje más alto en comparación con las demás instituciones autónomas analizadas.

En los indicadores de capital humano los puestos de mando superior no tuvieron variación; asimismo, el cambio en el número de servidores públicos respecto a 2021 fue de solo 3%. También, la Cofece tuvo uno de los porcentajes de profesionalización del personal más altos ya que 81.37% de los servidores públicos contaron con estudios finalizados de licenciatura o posgrado. Sin embargo, lo que afectó su puntuación en este eje fue la ausencia de un servicio profesional de carrera.

Los retos de la Cofece en el marco de cumplimiento se concentraron en la calidad de las respuestas a las solicitudes de información, ya que 9% transitaron a recursos de revisión, y el bajo porcentaje de investigaciones concluidas sobre iniciadas (13%), que constituye porcentaje más bajo en 2022 entre las instituciones evaluadas y el segundo más bajo para la Cofece entre 2018 y 2022, solo superior al 3% de 2020, año atípico por la contingencia sanitaria. El hecho de que las investigaciones concluidas sobre las iniciadas fuera relativamente bajo al compararse con otras instituciones autónomas y con respecto a la propia Cofece en el tiempo contrasta con los recursos que dedica a su órgano interno de control y podría ser un área de revisión en la institución.

6.3 Comisión Nacional de Derechos Humanos

La CNDH obtuvo el segundo puntaje más alto en el eje de capital humano, pero el más bajo en cumplimiento. Lo primero respondió a la estabilidad en su estructura de mando y del personal en general. La debilidad en el rubro de cumplimiento se debió a que 4% y 2% de los servidores públicos obligados a hacerlo no presentaron su declaración patrimonial y de intereses, respectivamente; ambos porcentajes los más altos entre las instituciones autónomas evaluadas. De igual manera, en la CNDH uno de cada cinco funcionarios públicos fue sujeto de una investigación por faltas administrativas, lo que indica un área de oportunidad para la prevención de anomalías y del personal.

Con respecto a los indicadores presupuestales, la institución obtuvo un puntaje intermedio debido a la variación moderada de su presupuesto ejercido entre 2021 y 2022 (5.16%), un subejercicio cerca del promedio entre las instituciones autónomas (1.45%) y, en general, resultados cercanos al promedio.

6.4 Instituto Nacional Electoral

El INE tuvo diversas fortalezas respecto a los indicadores de cumplimiento, por lo que obtuvo el mejor puntaje en este eje entre las instituciones centralizadas. En primer lugar, la ASF no identificó anomalías por desempeño respecto al total de auditorías realizadas; en segundo, evidenció una baja proporción (siete) de observaciones realizadas por el Órgano Interno de Control por auditoría realizada; en tercer lugar, contó con programas de capacitación y, además, ningún servidor público incumplió con la obligación de presentar su declaración patrimonial.

Dentro de las seis instituciones autónomas, tuvo el puntaje más bajo en el eje de capital humano. Lo anterior obedeció a las variaciones extremas en la plantilla, un cálculo que se hizo excluyendo al personal transitorio que participa en la organización de las elecciones. Aún así, el cambio en la plantilla de personal fue 12.98% con respecto a 2021, ligeramente superior a otros años. En este mismo sentido, el INE tuvo la mayor variación en puestos de mando entre 2021 y 2022: 10.92%.

Por último, se observan importantes retos en el eje presupuestal para el instituto electoral, aunque su calificación se debe principalmente a un contraste no resuelto entre la metodología del análisis y la naturaleza estacional de las actividades del INE. En cuanto a los indicadores que no se ven afectados por los cambios interanuales, el INE destinó un bajo monto a su órgano interno de control en relación a su presupuesto total (0.99%) y evidenció un sobre ejercicio de 333 millones de pesos.

6.5 Instituto Nacional de Estadística y Geografía

En 2022, el INEGI obtuvo la mejor calificación entre las instituciones autónomas en el eje de capital humano. Esto obedece a que 85.96% de su plantilla cuenta con estudios de licenciatura o superiores, el cambio en su plantilla (sin contar personal transitorio) fue de 0.04% con respecto a 2021 y 89% de su personal se encuentra en la categoría de servicio profesional de carrera. En cada uno de estos indicadores obtuvo la mejor puntuación entre todas las instituciones autónomas analizadas. También, la institución observó un cambio pequeño en las posiciones de mando con respecto a 2021 (2.88%).

Por otro lado, el eje presupuestal resintió mucho el carácter estacional del gasto en el INEGI. A pesar de excluir factores como los salarios del personal transitorio, otros gastos contables asociados a la organización de censos no pudieron aislarse del análisis y en cada uno de los indicadores de planeación el cambio en el presupuesto ejercido con respecto al año anterior superó el límite de 15%. Esto causó que la institución obtuviera un 0 en el puntaje en el proceso de normalización. Por otro lado, el presupuesto otorgado al órgano interno de control fue poco en relación a su presupuesto total y tuvo un sobre ejercicio de 1.91%, superior a la mayoría de las instituciones autónomas.

Por su parte, el eje de cumplimiento de la ley del INEGI se vio favorecido porque tuvo el menor porcentaje de respuestas a solicitudes de información que se convirtieron en

recursos de revisión, menos de 1% de los servidores públicos (incluidos transitorios) incumplieron con su declaración patrimonial y de intereses.

6.6 Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales

El INAI destacó por su alta puntuación en los indicadores presupuestales porque sus gastos totales y operativos no variaron más de 5% con respecto al año anterior, lo que otorga 100 puntos en los indicadores de planeación. De igual manera, fue la institución con menor diferencia entre el presupuesto aprobado y ejercido (0.8%). La debilidad en este rubro responde a que destinó menos recursos que otras instituciones autónomas al Órgano Interno de Control (2.19%).

En el rubro de capital humano, el INAI tuvo poca estabilidad en el nivel de mando (el cambio fue de 8.3% con respecto a 2021). El Instituto no contó con un servicio profesional de carrera y 51% de su personal tuvo licenciatura o mayor grado, lo que dista del porcentaje más alto de personal con educación superior observado en otras instituciones autónomas (85%).

Por otra parte, en el eje de cumplimiento de la ley las investigaciones por faltas administrativas concluidas fueron únicamente 41% de las iniciadas, lo que puede reflejar limitaciones en las capacidades de investigación al interior del instituto. Asimismo, recibió en promedio 6.5 observaciones de la ASF por auditoría, una cifra más cercana a la institución con el promedio más alto que a la que obtuvo menos observaciones, y fue también la institución con un mayor promedio de observaciones del Órgano Interno de Control por auditoría interna (40).

7. Taller de trabajo con servidores públicos

El 31 de agosto de 2023, el IMCO llevó a cabo un taller o mesa de trabajo con servidores públicos de las instituciones consideradas en el IDA con el objetivo de presentar los resultados del estudio, escuchar y conocer la perspectiva de dichos servidores sobre los retos cotidianos que enfrentan las instituciones que representan y, de esta forma, enriquecer los resultados cuantitativos del análisis. En total, participaron 42 funcionarios de las siguientes instituciones:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- Secretaria de Educación Pública
- Secretaria y Salud
- Instituto Nacional de Acceso a la Información
- Instituto Nacional Electoral
- Cofece

El taller consistió en cuatro módulos en total, cada uno con una duración promedio de 50 minutos. Los participantes fueron agrupados por tipo de institución -centralizada o autónoma- para poder identificar y sistematizar las conclusiones más fácilmente. Todo el ejercicio se llevó a cabo de manera anónima. En los tres primeros módulos, los participantes respondieron preguntas, tanto a nivel individual como colectivo, sobre el significado del desempeño administrativo, las maneras de medirlo, los retos que enfrentan como servidores y como institución, entre otras preguntas. Finalmente, en el cuarto módulo, el IMCO presentó los resultados generales del estudio.

Tanto los representantes de instituciones centralizadas como los de autónomas coincidieron en la necesidad de mejorar cuatro aspectos para mejorar su desempeño: la desconexión entre el marco normativo y su realidad diaria, las limitaciones del OIC, las de la Unidad de Género - fundamentalmente presupuestales- y la falta de una cultura de evaluación del desempeño. Con respecto al marco normativo, los servidores públicos resaltaron que, por un lado, tiende a ser tan rígido que dificulta las funciones de las instituciones y, por el otro, no refleja ni responde a las necesidades cotidianas de gestión.

En relación con al OIC y la Unidad de Género, los servidores manifestaron que, a pesar de los lineamientos normativos, estas áreas no pueden funcionar adecuadamente en la práctica fundamentalmente porque no cuentan con los recursos presupuestales adecuados. Además, en el caso del OIC, la estrategia de fiscalización puede entorpecer y obstaculizar el funcionamiento de la institución. Por último, con respecto a la falta de una cultura de evaluación, en realidad este desafío no se limita a la administración pública federal sino al país en general.

No obstante, el taller permitió identificar diferencias importantes entre ambos tipos de institución, principalmente en materia de profesionalización del personal y uso del presupuesto. Por un lado, los servidores públicos de instituciones autónomas manifestaron

que, en dichas instituciones, la evaluación del desempeño tiende a ser eficiente y periódica, a partir de herramientas útiles y prácticas que ellas mismas pueden diseñar para este propósito. Por el otro, los funcionarios de instituciones centralizadas resaltaron que los instrumentos que utilizan para evaluar el desempeño tienden a duplicarse, a ser excesivos, superficiales e incluso obsoletos. Aunado a esta situación, para las centralizadas es prácticamente imposible rastrear el destino del presupuesto dentro de estas instituciones, lo que dificulta aún más la evaluación de su desempeño.

Tanto las similitudes como las diferencias en las perspectivas y experiencias de los servidores de instituciones centralizadas y autónomas ponen en relieve varias conclusiones importantes sobre el análisis del IMCO. La primera es que, a pesar de que ambos tipos de instituciones tienen una calificación elevada o perfecta en el eje normativo, en la práctica el marco normativo no atiende las necesidades de estas instituciones. La segunda es que, más allá de la planeación y estabilidad del gasto institucional, se necesita información precisa y desglosada sobre el uso del presupuesto dentro de cada institución para poder rastrear dicho gasto y rendir cuentas. La tercera tiene que ver con la importancia de pensar, diseñar e implementar una visión de desempeño y su respectiva evaluación, más allá de los datos que ofrecen fuentes como el Censo Nacional del Gobierno Federal.

Una descripción más detallada sobre las respuestas por parte de los funcionarios de instituciones centralizadas y autónomas se presenta en el Anexo 3.

8. Conclusiones

Este documento presentó el Índice de Desempeño Administrativo para 13 instituciones públicas del Gobierno Federal de México, como una aproximación analítica para identificar las capacidades normativas, de cumplimiento, de capital humano y de presupuesto con las que cuentan dichas instituciones. En un contexto de múltiples retos para medir el desempeño institucional de dependencias del gobierno en general, y del mexicano en particular, el IDA representa una herramienta innovadora y práctica que permite identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en materia administrativa, así como su evolución en el tiempo. Este análisis arroja siete conclusiones principales:

- 1) La falta de datos obstaculiza la medición del desempeño administrativo de las instituciones públicas en México. Se requieren datos comparables, homogéneos y

sistematizados que permitan hacer un análisis más profundo, así como una cultura institucional de evaluación – tal como resaltó el taller llevado a cabo con servidores públicos- que permita establecer objetivos claros en esta materia, recabar y analizar los datos correspondientes y dar seguimiento a los avances y cuellos de botella.

- 2) Los resultados del Índice varían ampliamente dentro de un mismo tipo de instituciones. Tanto las instituciones centralizadas como las autónomas obtienen una calificación elevada en la existencia y disponibilidad de normas para hacer su trabajo, pero presentan áreas de oportunidad en materia de cumplimiento, recursos humanos y presupuesto. Sin embargo, dentro del mismo tipo de instituciones, el rango de puntajes es de 48 a 76 puntos para las centralizadas y de 49 a 78 para las autónomas.
- 3) Las instituciones cuentan con un marco normativo amplio para ejercer sus funciones, pero no necesariamente uno que atienda sus necesidades en la práctica. Si bien el marco normativo es el eje que mayor puntaje obtiene para cualquier institución, dicho eje solamente evalúa la existencia y disponibilidad de normas o unidades en el marco normativo. El taller con servidores públicos resaltó las limitaciones que dicho marco presenta en la práctica.
- 4) La eficacia en la identificación de irregularidades y posibles hechos de corrupción ha disminuido en las instituciones centralizadas; esto se evidencia en la reducción de las denuncias procedentes por faltas administrativas sobre las presentadas de un promedio de 49% en 2018 y 2019, a 3% en 2020, 7% en 2021 y 6% en 2022. En contraste, en las instituciones autónomas se observan mayores capacidades para llevar las investigaciones por faltas administrativas a un resultado concreto: las concluidas sobre las iniciadas incrementaron al pasar el promedio de 4% en 2018 a 12% en 2022.
- 5) En las instituciones centralizadas se observa poca estabilidad en los puestos de mando, en comparación con las instituciones autónomas: el promedio de cambio de personal en puestos de mando entre cada año de 2019 a 2022 en las autónomas fue de 12% y en las centralizadas de 55%. Si bien las organizaciones públicas deben enfrentar cambios que obligan a su reestructuración, la falta de estabilidad puede impactar la estabilidad y los resultados de las estrategias a mediano y largo plazo.

- 6) Se observa una tendencia de aumento en la profesionalización de los servidores públicos en las instituciones autónomas: de 2018 a 2022 el personal con licenciatura y posgrado ha pasado de 52% a 61%. La profesionalización y oportunidades de crecimiento son aspectos fundamentales en el fortalecimiento de los recursos humanos.
- 7) Las instituciones centralizadas tienden al sobreejercicio presupuestal: el excedente de gasto ejercido con respecto al aprobado pasó de 25% en promedio en 2018 a 49% en 2022. Se observa aquí un área de oportunidad para mejorar la planeación de la asignación presupuestal y asegurar la priorización de temas clave para las instituciones.

9. IMCO Propone

Con el objetivo de fomentar un mejor desempeño de las instituciones públicas, aportar al fortalecimiento democrático del país, y a su vez mejorar el acceso a la información que permita medir su avance o deterioro, el **IMCO Propone**:

Medición del desempeño institucional

- Consolidar un repositorio de información que contenga datos actualizados del desempeño institucional de todas las organizaciones públicas. Actualmente, los datos relacionados con las capacidades institucionales de las instituciones públicas se encuentran atomizados y no es posible comparar la evolución del desempeño institucional. La Secretaría de la Función Pública puede diseñar y complementar el Registro Público de Servidores del Gobierno Federal en una plataforma que contenga una batería de indicadores estructurales, organizacionales, presupuestales y de cumplimiento a fin de monitorear la actualización y periodicidad de esta información por parte de las instituciones públicas.
- Incorporar el análisis de las instituciones autónomas al Censo Nacional del Gobierno Federal. Anualmente, el INEGI publica el Censo Nacional del Gobierno Federal, fuente de información pública que permite conocer información clave sobre las instituciones centralizadas, sobre todo en su estructura organizacional. Sin embargo, es pertinente que la institución considere la posibilidad de integrar a

algunas instituciones autónomas como parte de este Censo a fin de facilitar el análisis del desempeño institucional de las diferentes organizaciones públicas.

Publicación de información y obligaciones de transparencia

- Agilizar las respuestas a las solicitudes de información pública. Los resultados del IDA muestran que, en general, las respuestas a las solicitudes de información que entregan las instituciones públicas son insuficientes. Por esto, es necesario que con base en la información de solicitudes que consolida el INAI, así como las preguntas más frecuentes de la ciudadanía, cada institución realice una autoevaluación de sus estrategias para dar respuestas más homologadas y rápidas a las solicitudes de información.
- Corregir los errores de publicación de información en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT). En el eje presupuestal de las instituciones autónomas del IDI se evidencia que la publicación de la información en la PNT, sobre todo de las compras públicas, presenta deficiencias e irregularidades. Específicamente, la búsqueda de datos permitió identificar montos incoherentes con el presupuesto anual asignado a las instituciones, es decir, probables errores de registro que constituyen opacidad porque no se puede concluir cuál es el monto efectivo gastado. Por eso, es fundamental que las unidades de transparencia de cada institución monitoreen la información publicada a fin de que esta sea coherente con el presupuesto institucional.

Calidad de la estructura organizacional de las instituciones

- Promover la profesionalización de la plantilla de personal. En general, las instituciones públicas analizadas presentaron un bajo nivel de funcionarios públicos de carrera, lo que implica un desafío de profesionalización y estabilidad. En este contexto, es necesario que cada una promueva estrategias para establecer esquemas de servicio civil de carrera, así como de capacitación constante.
- Evaluar y actualizar la estructura orgánica actual de las instituciones públicas. El alto número de vacantes en las instituciones públicas, así como la diferencia entre los organigramas oficiales y los organigramas reales indican la necesidad de evaluar la pertinencia del diseño organizacional actual. Es necesario que las unidades de

administración, de política de recursos humanos u homólogos de cada institución evalúen su organigrama actual y establezcan estrategias para reestructurar las áreas que tienen un número elevado de vacantes o bien, que fueron reemplazadas o absorbidas por otras unidades o direcciones.

Capacidades presupuestales de las instituciones públicas

- Fortalecer la disciplina y la estabilidad financiera. Es importante que las instituciones públicas promuevan la estabilidad y coherencia del gasto público anual con las funciones constitucionales y normativa a su cargo. Asimismo, es preciso que se identifiquen las razones por las cuales algunas instituciones presentan subejercicios y sobre ejercicios del presupuesto anual.

El IDA representa una primera aproximación a la medición del desempeño institucional de las organizaciones del sector público en México y una plataforma para iniciar un diálogo sobre la importancia de la gestión pública en el país.

El IMCO defiende principios, no intereses. Su ética profesional se fundamenta en los siguientes principios:

- **Apartidismo.** Somos una institución apartidista y sin fines de lucro que trabaja por la competitividad del país, entendida como la capacidad para generar, atraer y retener talento e inversión.
- **Libertad económica.** Sostenemos que la fortaleza del Estado y la libertad económica son la base para la prosperidad de un país.
- **Rigor técnico.** Nuestra labor consiste en generar análisis y recomendaciones de política pública basados en evidencia para transformar la vida de las personas y promover el libre ejercicio de sus derechos.
- **Autonomía institucional.** Recibimos financiamiento y colaboramos únicamente con empresas, asociaciones, gobiernos o ciudadanos que respetan nuestra autonomía institucional.
- **Independencia intelectual.** Los resultados de nuestras sus investigaciones y las propuestas que surgen de ellas no están supeditadas a ningún compromiso financiero ni se subordinan a ninguna alianza o relación contractual.

Referencias

Angarita Úsuga, Juan Pablo. (2021). Estado de Derecho y Estado Social de Derecho: Evolución histórica entre el siglo XIX y XX. *Ratio Juris*, 16(33), 503–519.

Bermeo, N. (2016). On Democratic Backsliding. *Journal of Democracy*, 27 (1), 5-19.

Biblioteca de Publicaciones Oficiales del Gobierno de la República. Separación de poderes: <https://www.gob.mx/publicaciones/articulos/separacion-de-poderes?idiom=es#:~:text=El%20poder%20separado%20es%20un,el%20futuro%20como%20la%20mexicana>

Boateng, F. D. (2018). Institutional trust and performance: A study of the police in Ghana. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 51(2), 164–182.

Encuesta Nacional de Cultura Cívica (ENCUCI) (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Granados, Joaquín; Wilches, Jaime (2022). Análisis bibliométrico sobre el desempeño institucional público en organizaciones estatales. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 45(3), e347012.

Lusthaus, Charles; Carden, Fred; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Montalván, George Plinio (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo–Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

North (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Oppi, C., Campanale, C. and Cinquini, L. (2022), Ambiguity in public sector performance measurement: a systematic literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 370-390.

Przeworski, A., Cheibub, J. A., & Limongi, F. (2003). Democracia e cultura: uma visão não culturalista. *Lua Nova: Revista De Cultura E Política*, (58), 9–35.

Puón, Rafael (2019). La profesionalización de la función pública en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* Vol. VIII, Núm 1, Enero-Junio 2019.

Rodrigues Viegas, Rafael & Abrucio, Fernando & Loureiro, Maria & Teixeira, Marco Antonio & Boralí, Natasha. (2022). The communication of Courts of Accounts and Prosecution Services on social media: the challenges of accountability in the digital democracy. *Revista de Administração Pública*. 56. 324-348.

Sarsfield, A. (2016). Legitimizing the Modern American Democracy through Fourth-Branch Institutions. *Journal of Transnational Law & Policy*, 26, 125–158.

Secretaría de Gobernación. Sistema de Información Legislativa: Estado de derecho. The Economist (2023), Índice de Democracia.

Sobel, R.; Clemens, J. (2020). The essential Joseph Schumpeter. <https://www.essentialscholars.org/sites/default/files/2022-12/essential-joseph-schumpeter.pdf>

United Nations Human Rights. Office of the High Commissioner. About democracy and human rights. <https://www.ohchr.org/en/about-democracy-and-human-rights>.

Leyes:

Estatuto Orgánico. Coneval. Disponibilidad 2019-2022.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF. Disponibilidad 2019-2022.

Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción

Ley General para la Igualdad de Mujeres y Hombres. Disponibilidad 2019-2022.

Ley Orgánica de la APF. Disponibilidad 2019-2022.

Ley Orgánica o equivalente que da forma a cada institución autónoma analizada. Disponibilidad 2019-2022.

Manual de Organización General de cada institución. Disponibilidad 2019-2022

Manual de Organización General de cada institución. Disponibilidad 2019-2022.

Manual de Organización o equivalente de cada institución autónoma analizada. Disponibilidad 2019-2022.

Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024.

Fuentes de datos:

Auditoría Superior de la Federación. Datos. Cuenta Pública Fiscalizada. 2019-2022.

Cuenta Pública 2018-2022.

Función Pública. RHNET.

INAI. Número de Solicitudes de Información Solicitadas a los Sujetos Obligados del Orden Federal y Recursos de Revisión Interpuestos 2019-2022.

Índice de Riesgos de Corrupción 2023.

INEGI. Censo Nacional de Gobierno Federal 2018-2022.

Informe sobre el presupuesto autorizado de gasto corriente e inversión física del Banxico 2018-2022.

Plataforma Nacional de Transparencia. Organigramas institucionales.

Plataforma Nacional de Transparencia. Resultados de auditorías para cada institución 2019-2022. Consulta 9 de agosto, 2023.

Programa de Trabajo, Lineamientos o Estatutos referentes al servicio profesional de carrera de cada institución.

Sitio web de cada institución.

Solicitudes de información a las instituciones autónomas analizadas en noviembre 2022.

Solicitudes de información a las instituciones autónomas analizadas en marzo 2023.

Anexo 1

Descripción de los indicadores del IDA

El IDA es una medición que considera condiciones normativas, de cumplimiento, capital humano y presupuestarias en 13 instituciones públicas entre 2019 y 2022. Cada uno de los cuatro ejes de evaluación se compone por indicadores que reflejan las oportunidades y retos que enfrentan las instituciones en las capacidades para el cumplimiento de su función.

El Índice divide en dos grupos las instituciones evaluadas de acuerdo con su naturaleza jurídica: 1) instituciones que pertenecen a la Administración Pública Centralizada y 2) organismos autónomos. Esta división metodológica se determinó por la disponibilidad y diversidad de información entre las instituciones. En este sentido, la división busca minimizar la comparación de indicadores con fuentes no homologadas.

Indicadores de marco normativo

Para construir nueve indicadores del marco normativo para ambos grupos de instituciones se consultaron leyes, reglamentos, la Plataforma Nacional de Transparencia y los sitios web de las instituciones. La revisión se hizo caso por caso para comprobar que las instituciones contaban con la documentación necesaria y un marco normativo interno robusto que diera claridad a su estructura orgánica. ¿Qué premian estos indicadores? Suficiencia y transparencia del marco normativo con el que se rige la estructura de la institución evaluada.

Indicadores para centralizadas y autónomas

1. Indicadores de marco normativo

Nombre del indicador	Medición y ponderación
1. Ley orgánica	Este indicador mide la existencia y disponibilidad pública de una ley orgánica, reglamento interior o documento equivalente. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
2. Estructura orgánica	Este indicador mide la existencia y disponibilidad pública de un manual de organización. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
3. Organigrama institucional	Este indicador mide la existencia y disponibilidad pública de un organigrama. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.

4. Plan o programa anticorrupción	Este indicador mide la existencia y disponibilidad pública de un plan o programa anticorrupción, de integridad pública o equivalente. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
5. Órgano interno de control	Este indicador mide la existencia normativa de un órgano interno de control o equivalente. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
6. Programa de igualdad de género	Este indicador mide la existencia normativa de un programa de igualdad de género o equivalente. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
7. Unidad de género	Este indicador mide la existencia normativa de una unidad de género. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
8. Programa de profesionalización o capacitación	Este indicador mide la existencia normativa de un programa de capacitación o equivalente. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
9. Unidad de recursos humanos o profesionalización	Este indicador mide la existencia normativa de una unidad de recursos humanos o profesionalización. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.

2. Indicadores de cumplimiento

Para construir los ocho indicadores de cumplimiento para las instituciones centralizadas y los órganos autónomos se utilizaron como fuentes de información los datos de la Auditoría Superior de la Federación sobre observaciones y revisiones realizadas, los reportes de los Órganos Internos de Control, el INAI, el Censo Nacional de Gobierno Federal y solicitudes de información.

¿Qué premian estos indicadores? Menos anomalías detectadas por auditorías internas y externas, más transparencia en las declaraciones de los servidores públicos, menos procedimientos administrativos y más investigación. Para las centralizadas, además, se valora que las instituciones cumplan con las leyes que establecen los procedimientos para adquirir bienes y servicios y en las autónomas que se capacite al personal.

Indicadores para centralizadas

Nombre del indicador	Medición y ponderación
----------------------	------------------------

<p>1. Proporción de acciones generadas por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) con respecto al número de auditorías</p>	<p>Este indicador mide la proporción de acciones generadas por la ASF a la institución analizada en materia de incumplimiento o áreas de mejora con respecto al número de auditorías realizadas. Se calcula dividiendo el total de acciones reportadas por la ASF entre el total de auditorías realizadas por esta misma institución. Se pondera con la fórmula (más es mayor cumplimiento): X-Max/Min-Max, comparando instituciones en un mismo año, lo que permite que el indicador mitigue sesgos que puedan ocasionarse por cambios propios de la auditoría.</p>
<p>2. Proporción de recomendaciones de desempeño generadas por la ASF con respecto al número de auditorías</p>	<p>Este indicador mide la proporción de acciones generadas por la ASF a la institución analizada en materia de desempeño con respecto al número de auditorías realizadas. Se calcula dividiendo las acciones enfocadas al desempeño de la institución entre el total de auditorías de desempeño realizadas por la ASF en el año evaluado. Se pondera con la fórmula (más es mejor desempeño): X-Max/Min-Max.</p>
<p>3. Proporción del total de observaciones realizadas por el Órgano Interno de Control (OIC) con respecto al número de auditorías</p>	<p>Este indicador mide la proporción de observaciones realizadas por el órgano interno de control (OIC) cuando audita a la institución. Se mide dividiendo el total de observaciones reportadas por el OIC entre el total de auditorías realizadas. Se pondera con la fórmula (más es mayor cumplimiento): X-Max/Min-Max.</p>
<p>4. Proporción de solicitudes de información por parte de la ciudadanía que se convirtieron en recursos de revisión por resultar insatisfactorias</p>	<p>Este indicador mide qué tan frecuente es que una solicitud de acceso a la información sea resuelta por la institución analizada de forma satisfactoria. Se calcula dividiendo los recursos de revisión entre las solicitudes de acceso a la información que realiza la ciudadanía. Se pondera con la fórmula (más es mayor transparencia): X-Max/Min-Max.</p>
<p>5. Proporción de servidores públicos obligados que cumplieron con su obligación de presentar su declaración patrimonial</p>	<p>Este indicador mide qué tan frecuente es que un servidor público cumpla con su obligación de presentar la declaración patrimonial. Se calcula dividiendo el total de servidores que incumplieron entre los que estaban obligados a presentar esta declaraciones. Se pondera con la fórmula (más es mayor presentación): X-Max/Min-Max.</p>
<p>6. Proporción de procedimientos administrativos iniciados con respecto al personal de la institución</p>	<p>Este indicador mide la proporción de procesos administrativos iniciados con respecto al personal de la institución. Se calcula dividiendo el total de procedimientos de responsabilidad administrativa entre el total de servidores públicos. Se pondera con la fórmula (más es mayor responsabilidad): X-Max/Min-Max.</p>
<p>7. Proporción de denuncias atendidas o procedentes en el OIC con respecto al total de denuncias presentadas</p>	<p>Mide qué tan frecuente es que una denuncia proceda a una investigación u otra resolución por parte del OIC. Se calcula dividiendo el total de denuncias procedentes entre el total de denuncias presentadas. Se pondera con la fórmula (más es mejor resultado sancionador): X-Max/Min-Max</p>

<p>8. Puntaje de la institución en el Índice de Riesgos de Corrupción en compras públicas federales del IMCO</p>	<p>Este indicador refleja la transparencia, cumplimiento de la ley y la competencia en los procedimientos de compra pública de las instituciones. Se obtiene del inverso del puntaje obtenido por la institución en el Índice de Riesgos de Corrupción (IRC) y se compara al resto en un mismo año con la fórmula (más es mejor): X-Max/Min-Max.</p>
--	--

Indicadores para autónomas

Nombre del indicador	Medición y ponderación
<p>1-4 mismos indicadores que en la tabla anterior</p>	<p>Misma metodología de cálculo y ponderación.</p>
<p>5. Proporción de servidores públicos obligados que cumplen con su obligación de presentar su declaración de conflicto de interés</p>	<p>Este indicador mide qué tan frecuente es que un servidor público cumpla con su obligación de presentar la declaración de conflicto de interés. Se calcula dividiendo el total de servidores que incumplieron entre los que estaban obligados a presentar estas declaraciones. Se pondera con la fórmula (más es mejor): X-Max/Min-Max</p>
<p>6. Proporción de servidores públicos obligados que cumplen con su obligación de presentar su declaración patrimonial</p>	<p>Este indicador mide qué tan frecuente es que un servidor público cumpla con su obligación de presentar la declaración patrimonial. Se calcula dividiendo el total de servidores que incumplieron entre los que estaban obligados a presentar estas declaraciones. Se pondera con la fórmula (más es mejor): X-Max/Min-Max</p>
<p>7. Proporción de investigaciones iniciadas con respecto al total de servidores públicos de la institución</p>	<p>Este indicador mide la proporción de investigaciones iniciadas con respecto al personal de la institución. Se calcula dividiendo el total de investigaciones iniciadas entre el total de servidores públicos. Se pondera con la fórmula (más es mayor cumplimiento): X-Max/Min-Max.</p>
<p>8. Proporción de investigaciones por faltas administrativas concluidas por parte del OIC con respecto a las investigaciones iniciadas</p>	<p>Este indicador mide la proporción de investigaciones por faltas administrativas concluidas con respecto a las investigaciones iniciadas como un proxy del desempeño de control interno. Se calcula dividiendo el total de investigaciones concluidas entre el total de investigaciones iniciadas. Se pondera con la fórmula (más es mejor desempeño): X-Max/Min-Max.</p>

3. Indicadores de capital humano

Para construir nueve indicadores de capital humano y cinco para las autónomas las fuentes utilizadas fueron distintas según el grupo de instituciones. Mientras que en las centralizadas se utilizó el Censo Nacional de Gobierno Federal del INEGI, para los organismos autónomos se recurrió a solicitudes de información, en las cuales algunas instituciones remitieron a la Plataforma Nacional de Transparencia.

¿Qué premian estos indicadores? Profesionalización del personal, competitividad de los salarios, incentivos para los servidores públicos, capacitaciones, estabilidad del personal y ocupación. Sin embargo, en los órganos autónomos pudo medirse el nivel de ocupación y la competitividad salarial debido a las limitaciones en la información.

Indicadores para centralizadas

Nombre del indicador	Medición y ponderación
1. Estabilidad en el tamaño de la plantilla de personal	Este indicador mide el cambio en el número de personas que trabajan en la institución con respecto al año anterior (en valor absoluto). Se calcula con la fórmula $(\text{Valor final} / \text{Valor inicial}) - 1$. Se pondera con la fórmula (más es mejor porque se valora la estabilidad): X-Max/Min-Max.
2. Proporción de plazas de carrera sobre el total de plazas	Este indicador mide qué proporción del total de plazas en la institución corresponde a plazas de carrera. Se calcula al dividir el número de plazas de carrera entre el número total de plazas. Se pondera con la fórmula (más es mayor servicio profesional de carrera): X-min/Max-Min.
3. Porcentaje de plazas ocupadas con relación al tamaño de la plantilla de personal	Este indicador mide el nivel de plazas ocupadas sobre el tamaño de la plantilla de personal de la institución. Se calcula dividiendo el número de plazas vacantes sobre el número total de plazas de la institución. Se pondera con la fórmula (más es mayor ocupación): X-min/Max-Min.
4. Estabilidad del nivel de mando medio y superior con respecto al año anterior	Este indicador mide la proporción del nivel de mando con respecto al tamaño total de la plantilla de personal. Se calcula como el cambio en el número de personas que se encuentran en los niveles de mando medio y superior con respecto al año anterior. Se pondera con la fórmula (más es mejor porque se valora la estabilidad): X-Max/Min-Max.
5. Implementación de propuestas de mejora para los procesos de trabajo y servicio de las áreas	Este indicador mide si se implementaron propuestas de mejoras para los procesos de trabajo y servicio de las áreas. Se calcula como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.
6. Sueldo promedio de enlace	Este indicador se calcula como el promedio simple de los salarios en plazas de enlace y homólogos. Se pondera con la fórmula (más es mejor sueldo): X-min/Max-Min.
7. Sueldo promedio de mandos medios	Este indicador se calcula como el promedio simple de los salarios en plazas de mandos medios. Se pondera con la fórmula (más es mejor sueldo): X-min/Max-Min.

8. Sueldo promedio de mandos superiores	Este indicador se calcula como el promedio simple de los sueldos en las plazas de mandos superiores. Se pondera con la fórmula (más es mejor sueldo): $X_{\text{min}}/Max\text{-}Min$.
9. Ajuste salarial inflacionario	Este indicador mide los ajustes salariales de las instituciones ante el fenómeno inflacionario. Se calcula como el cambio en el promedio de salarios en puestos de enlace contra la inflación promedio anual. Se pondera así: si es más o igual que la inflación es 100, si es una reducción es 0, y si está entre ambos extremos se le asigna el porcentaje de la inflación que cubrió el ajuste salarial.

Indicadores para autónomas

Nombre del indicador	Medición y ponderación
1. Estabilidad en la plantilla de personal	Este indicador mide el cambio proporcional del número de servidores públicos con respecto al año previo en valor absoluto. Se calcula como $(\text{valor final}/\text{valor inicial}) - 1$. Se pondera con la fórmula (más es mejor porque se valora la estabilidad): $X_{\text{Max}}/Min\text{-}Max$.
2. Proporción de plazas de carrera sobre el total de plazas	Este indicador mide qué proporción del total de plazas en la institución corresponde a plazas de carrera. Se calcula al dividir el número de plazas de carrera entre el número total de plazas. Se pondera con la fórmula (más es mayor servicio profesional de carrera): $X_{\text{min}}/Max\text{-}Min$.
3. Proporción de servidores con estudios superiores	Este indicador mide el nivel de estudios de las personas que conforman la institución. Se calcula como el cociente entre el número de servidores con estudios de licenciatura o posgrado completados sobre el número de servidores públicos. Se pondera con la fórmula (más es mayor profesionalización): $X_{\text{min}}/Max\text{-}Min$.
4. Estabilidad del mando superior	Este indicador mide el cambio en el número de personas que ocupan los puestos de mando superior de la institución con respecto al año anterior (En valor absoluto). Se calcula con la fórmula $(\text{Valor final} / \text{Valor inicial}) - 1$. Se pondera con la fórmula (más es mejor porque se valora la estabilidad): $X_{\text{Max}}/Min\text{-}Max$.
5. Realización de capacitaciones al personal	Mide si existieron capacitaciones para el personal de la institución. Se mide como una variable dummy (1-0). Se pondera con 100 cuando sí y con 0 cuando no.

4. Indicadores de recursos presupuestales

Para construir cinco indicadores presupuestales en las instituciones centralizadas y cuatro en los órganos autónomos se utilizó como fuente principal la Cuenta Pública. Para las centralizadas, además, fue posible construir un indicador adicional gracias a los datos de contrataciones públicas de Compranet que no están disponibles para todas las autónomas.

En particular, el caso del Banco de México presentó obstáculos debido a que reporta su gasto a través de reportes anuales y no en la Cuenta Pública. En el caso de los organismos autónomos, los datos de contrataciones reportados en la PNT fueron descartados como alternativa para construir este indicador por la falta de calidad de la información. En ocasiones, superaron la totalidad del presupuesto de una institución debido al reporte duplicado e incorrecto de las instituciones.

¿Qué premian estos indicadores? Estabilidad en el presupuesto entre años, disciplina entre montos aprobados y ejercidos, mayor presupuesto dedicado a las compras públicas y a asegurar la gestión y función pública.

Indicadores para centralizadas

Nombre del indicador	Medición y ponderación
1. Planeación -o poca variación- del gasto	Este indicador mide la variación del presupuesto ejercido entre años. Le da un 100 a cualquier institución que no haya variado más de 5%, 0 a las que hayan variado más de 15% con respecto al año anterior y pondera con esta fórmula a las instituciones que estuvieron entre ambos porcentajes: (más es mejor planeación) $X = \frac{Max - Min}{Max - Min}$, donde se calculan mínimos y máximos para las instituciones evaluadas en ese mismo año.
2. Disciplina presupuestal o ejecución del presupuesto planeado	Este indicador mide qué tanto una institución apega su gasto ejercido al presupuesto aprobado. Se calcula a partir del valor absoluto de la resta entre presupuesto aprobado y ejercido. Se pondera con la fórmula (más es mayor disciplina): $X = \frac{Max - Min}{Max - Min}$, donde se calculan mínimos y máximos para las instituciones evaluadas en ese mismo año.
3. Estabilidad del gasto operativo (planeación de capítulos seleccionados)	Este indicador mide la estabilidad del gasto operativo a través de los años (1000, 2000, 3000, 5000). Se calcula a partir del porcentaje de cambio en este tipo de gasto con respecto al año anterior. Se pondera dando 100 a todas las instituciones que no variaron en más de 5% de un año a otro, 0 a todas las que variaron más de 15% y a las que variaron entre estos dos porcentajes las pondera con la fórmula (más es mejor planeación): $X = \frac{Max - Min}{Max - Min}$.

4. Proporción del gasto en compras públicas sobre el gasto total sin nómina	Este indicador mide el gasto en contrataciones públicas con respecto al gasto total de una institución sin contemplar el gasto en nómina. Se calcula dividiendo el gasto en contrataciones entre el gasto total ejercido menos el capítulo 1000. Se pondera con la fórmula (más es mayor gasto): $X\text{-min}/\text{Max-Min}$.
5. Proporción del gasto para apoyar la función pública y el mejoramiento de la gestión sobre el gasto total	Este indicador mide el gasto programático que las instituciones realizan con el objetivo de facilitar el trabajo de su Órgano Interno de Control y su vínculo con Función Pública. Se calcula al dividir el gasto con este concepto entre el total del presupuesto ejercido por la institución. Se pondera con la fórmula (más es mayor gasto): $X\text{-Min}/\text{Max-Min}$.

Indicadores para autónomas

Nombre del indicador	Medición y ponderación
Indicadores 1-3 de la tabla anterior	Misma metodología de cálculo y ponderación.
4. Presupuesto destinado a control interno	Este indicador mide la proporción del presupuesto total de la institución que se destina al órgano interno de control. Se mide como la división entre los dos montos. Se pondera con la fórmula (más es mayor gasto): $X\text{-Min}/\text{Max-Min}$.

Finalmente, el puntaje final en el Índice para cada año se obtuvo por un promedio simple entre los indicadores normalizados de cada eje y, posteriormente, un promedio entre los cuatro ejes para obtener un puntaje final que va de cero a 100, donde 100 significa el mejor desempeño administrativo con respecto a las instituciones evaluadas en cada año.

Anexo 2

Selección de instituciones analizadas

La selección y análisis de las 13 instituciones consideradas en esta investigación se sustenta en el aporte individual de cada una a la estructura del sistema democrático en tres ejes: Estado de derecho, separación de poderes y autonomía, y transparencia y rendición de cuentas. A continuación, se definen cada uno de estos elementos:

Estado de derecho

El Estado de derecho se refiere al principio de gobernanza por el que todas las personas, instituciones y entidades públicas y privadas, están sujetas a leyes que se promulgan públicamente, se hacen cumplir sin ninguna distinción, se aplican con independencia y son compatibles con las normas y los principios internacionales.¹²

Las instituciones políticas regidas por el principio de Estado de derecho garantizan en su ejercicio la primacía e igualdad ante la ley, así como la separación de poderes, la participación social en la adopción de decisiones, la legalidad, no arbitrariedad y la transparencia procesal y legal.¹³

Adicionalmente, el concepto de Estado social de derecho incorpora derechos sociales fundamentales al orden jurídico, es decir, establece la obligatoriedad de que el Estado garantice condiciones de vida digna, igualdad y equidad social, y la existencia de mecanismos de participación ciudadana.¹⁴

Separación de poderes y autonomía

Si bien el cumplimiento y garantía de la separación de poderes forma parte del Estado de derecho, también representa un elemento esencial para la democracia por sí misma. La separación de poderes abona a un régimen democrático que busca evitar la concentración de poder en una única entidad, estructura o individuo. Fue un concepto consolidado como

¹² Secretaría de Gobernación. Sistema de Información Legislativa: [Estado de derecho](#).

¹³ *Ibid*

¹⁴ Angarita Úsuga, Juan Pablo. (2021). Estado de Derecho y Estado Social de Derecho: Evolución histórica entre el siglo XIX y XX. *Ratio Juris*, 16(33), 503–519.

uno de los pilares de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, bajo la influencia de la Constitución estadounidense de 1787.¹⁵

El propósito central de la separación de poderes es permitir el funcionamiento de las ramas de jerarquía que integran el Estado sin dependencia o interferencia entre ellas, libres de controles, obstrucciones o presiones intimidatorias. La división de poderes es un logro de la consolidación de la democracia y la libertad de los individuos, y del papel del Estado en sociedades que requieren estructuras políticas fuertes, ideologizadas y con visión hacia el futuro.

Las instituciones autónomas cumplen funciones que aportan a la legitimidad democrática de los gobiernos. A través de su acción de política pública, basada en conocimiento especializado, promueven el interés público a la vez que mantienen una relación de independencia con las demás instituciones públicas.¹⁶

Transparencia y rendición de cuentas

La rendición de cuentas es un principio fundamental de la democracia moderna e implica la existencia de una obligación por parte de los funcionarios públicos de rendir informes de sus acciones con base en los límites de las instituciones públicas.¹⁷ Rendir cuentas incluye el desarrollo de procesos y actividades de control, seguimiento y vigilancia que permiten a la ciudadanía monitorear, evaluar y exigir cuentas a las autoridades y representantes públicos.

La transparencia, por otra parte, se relaciona con la posibilidad de empoderamiento de la ciudadanía, la cual debe contar con información completa, para identificar a sus gobernantes y representantes públicos, así como las agendas y acciones políticas que planean implementar.

¹⁵ Biblioteca de Publicaciones Oficiales del Gobierno de la República. Separación de poderes: <https://www.gob.mx/publicaciones/articulos/separacion-de-poderes?idiom=es#:~:text=El%20poder%20separado%20es%20un,el%20futuro%20como%20la%20mexicana>

¹⁶ Sarsfield, A. (2016). Legitimizing the Modern American Democracy through Fourth-Branch Institutions. *Journal of Transnational Law & Policy*, 26, 125–158.

¹⁷ Rodrigues Viegas, Rafael & Abrucio, Fernando & Loureiro, Maria & Teixeira, Marco Antonio & Boralí, Natasha. (2022). The communication of Courts of Accounts and Prosecution Services on social media: the challenges of accountability in the digital democracy. *Revista de Administração Pública*. 56. 324-348.

En ese sentido, es fundamental que las instituciones garanticen la transparencia de la información sobre deliberaciones, acciones y atribuciones. Un ejercicio efectivo de transparencia comprende el cumplimiento del derecho al acceso a la información a través de fuentes completas, confiables y accesibles.

La transparencia es importante para la democracia porque permite la transformación de la información pública en conocimiento útil para la sociedad, reduce brechas y asimetrías de conocimiento entre sectores sociales, a la vez que permite optimizar la toma de decisiones de autoridades y detonar mecanismos efectivos de rendición de cuentas. Además, el acceso a la información fomenta el involucramiento de la ciudadanía en el ciclo de políticas públicas.

Anexo 3

Respuestas detalladas de las instituciones centralizadas y autónomas que participaron en el taller

Instituciones centralizadas

Los asistentes de las instituciones centralizadas asocian las siguientes palabras al buen desempeño institucional: cronograma, metas, eficiencia, logro, esfuerzo, compromiso, calidad, oportunidad, resultados, nivel de avance, rendición de cuentas, efectividad, proactividad, responsabilidad, buena organización, capacidades, manejo de tiempo.

Al preguntar por qué es importante medir el desempeño, los funcionarios públicos mencionaron que es relevante para tener una visión de las instituciones y tomar las medidas necesarias para el logro de sus objetivos, para evaluar los datos de las estrategias implementadas, para la obtención óptima de resultados a corto plazo, para conocer qué están haciendo día a día las instituciones, para optimizar los recursos y procurar el bienestar emocional de quienes trabajan en la institución.

Los participantes del taller también emitieron su opinión sobre las fuentes de información que se utilizan dentro de su institución para medir el desempeño. Algunas de las respuestas fueron las matrices de indicadores de los programas presupuestarios, los informes de cumplimiento semestrales, avances en la implementación de políticas públicas, registro de metas del personal, tableros de control y seguimiento, entregas documentales, fichas de trabajo y sistemas de registro de avances de indicadores.

En general, para los funcionarios de instituciones centralizadas medir el desempeño es una tarea necesaria pero compleja. Entre los beneficios que identifican de medir el desempeño están la posibilidad de tomar decisiones con base en los resultados, identificar áreas de oportunidad, impulsar procesos de mejora continua, realizar cambios en la implementación de herramientas normativas, promover la transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía y analizar la productividad del personal.

Con respecto a las capacidades de recursos humanos los asistentes mencionaron que el personal recibe capacitación y que el organigrama ha tenido cambios positivos. Esta

percepción complementa los resultados del IDA, ya que la medición considera si el organigrama existe y está disponible para su consulta, pero los funcionarios mencionaron aspectos adicionales como la pertinencia y coherencia de la estructura orgánica con los desafíos de las instituciones. Asimismo, los asistentes dijeron que aunque el personal es suficiente, suele existir una distribución ineficiente de tareas que se explica porque algunos trabajadores, especialmente eventuales y sindicalizados, simulan sus tareas.

Sobre la remuneración, la mayoría de los asistentes coincide en que existe algún grado de insatisfacción salarial en sus instituciones que relacionan con que la carga de trabajo no es proporcional a la remuneración percibida. En referencia a las capacidades de integridad, las personas consideran que el órgano interno de control (OIC) sí logra identificar y atender de manera eficiente las principales irregularidades, pero es necesario monitorear sus decisiones y que el OIC considere las implicaciones para los denunciantes y genere estrategias en concordancia.

Con respecto a las capacidades presupuestarias, en términos generales los asistentes consideran que el presupuesto aprobado para las instituciones es suficiente, pero hace falta un ejercicio más eficiente de los mismos que implicaría reorganizar algunas prioridades, lo que no sucede generalmente.

Instituciones autónomas

En el caso de las instituciones autónomas, los asistentes consideraron que el desempeño es la manera de desarrollar una actividad dentro de ciertos parámetros; asimismo, es relevante que en las definiciones de desempeño de estas actividades se analicen dos niveles de observación: individuo e institución. Así, consideran que el desempeño se asocia con la capacidad que tienen las personas y las organizaciones para desarrollar en tiempo y forma una actividad.

¿Qué consideran las instituciones autónomas que es indispensable para el buen desempeño? Tener la misión, visión y los objetivos claros; contar con personal capacitado, que exista una efectiva coordinación, punto en que coinciden con las centralizadas. Asimismo se mencionó la importancia del balance vida-trabajo y la comunicación interna efectiva entre equipos de trabajo. Para el desarrollo del IDA, el IMCO consideró una definición de desempeño que incluye estos dos aspectos: las capacidades necesarias para

cumplir objetivos, pero tomando en cuenta la importancia de los recursos humanos como un pilar fundamental del buen funcionamiento de las organizaciones.

En la misma línea que las instituciones centralizadas, en las autónomas se percibe que el presupuesto es adecuado para llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, no consideran que los recortes presupuestales se asocien a una optimización de los recursos; mencionaron que ante los recortes, hacen lo posible para llevar los proyectos a buen término. En términos presupuestales, los participantes de las instituciones autónomas opinan que, por su naturaleza, en ocasiones surgen imprevistos que implican costos adicionales e identifican retos en la planeación presupuestal.

Sobre los recursos humanos consideran que en las organizaciones autónomas existen plantillas de personal que, en ocasiones por la carga de trabajo, pueden ser limitadas en su tamaño pero se caracterizan por su alto grado de preparación académica y conocimiento técnico. Opinan también que existe insatisfacción con los salarios que se asocia a la falta de coherencia entre las remuneraciones y las responsabilidades de los empleados. Sin embargo, no consideran que este fenómeno afecte el desempeño de la institución.