

## Estrategias para fortalecer la eficiencia de la Administración Pública en México

### Strategies to strengthen the efficiency of Public Administration in Mexico

Citlalli J. Pérez Angeles <sup>a</sup>, Dánae Duana-Ávila <sup>b</sup>, Tirso J. Hernández Gracia <sup>c</sup>

---

**Abstract:**

This study analyzes the efficiency of public administration in Mexico, focusing on the strategies used in the health, security, and education sectors during the last three presidential terms (2006-2024). The research looks at three main areas: resource management, policy continuity, and institutional coordination. These elements are key to understanding the progress or setbacks in each sector. Using a quantitative approach with a descriptive scope and non-experimental cross-sectional design, the study compares the results of each administration and how well the government has provided quality public services. The results show that, although there were budget increases and some improvements in coverage and infrastructure, these efforts were often limited by poor execution, constant changes in institutional models, and weak coordination between levels of government. The study concludes that to improve the efficiency of public administration, it is essential to strengthen planning, ensure policy evaluation, keep effective strategies in place, and promote intergovernmental coordination.

**Keywords:**

*Administrative efficiency, resource management, public policies, institutional coordination.*

---

**Resumen:**

El presente estudio, analiza la administración pública en México a partir de las estrategias implementadas en los sectores de salud, seguridad y educación durante los últimos tres sexenios (2006-2024). El estudio se centra en tres dimensiones clave: la gestión de recursos, la continuidad de políticas públicas y la coordinación institucional, las cuales han sido fundamentales para explicar los avances o retrocesos en estos sectores. A través de un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, y un diseño no experimental transaccional, se examinan los resultados obtenidos por cada administración, comparando la capacidad del Estado para garantizar servicios públicos de calidad en cada sector. Los hallazgos muestran que, si bien hubo incrementos presupuestales y mejoras parciales en cobertura o infraestructura, estos esfuerzos se vieron limitados por una ejecución deficiente, rupturas constantes en los modelos institucionales y una falta de articulación efectiva entre niveles de gobierno. Se concluye que, para lograr una administración pública más eficiente, es indispensable fortalecer la planificación, garantizar la evaluación de políticas, institucionalizar estrategias efectivas y promover una coordinación intergubernamental sólida.

**Palabras Clave:**

*Eficiencia administrativa, gestión de recursos, políticas públicas, coordinación institucional.*

---

## Introducción

La administración pública en México ha sido objeto de múltiples transformaciones, con el propósito de responder a las crecientes demandas sociales y garantizar el acceso

a servicios básicos. Autores como Montero señala que la administración pública contemporánea se encuentra en constante transformación, lo que exige modelos más ágiles, transparentes y cercanos a la ciudadanía [1]. Sin embargo, estudios como del Consejo Nacional de

---

<sup>a</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | Estudiante de la Licenciatura en Administración| Pachuca, de Soto -Hidalgo | México, <https://orcid.org/0009-0000-4941-4202>, Email: pe405158@uaeh.edu.mx.

<sup>b</sup> Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | Licenciatura en Administración| Pachuca, de Soto -Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>, Email: duana@uaeh.edu.mx

<sup>c</sup> Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo | Instituto de Ciencias Económico Administrativas | Licenciatura en Administración| Pachuca, de Soto -Hidalgo | México, <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>, Email: thernan@uaeh.edu.mx.

Evaluación de la Política de Desarrollo Social en 2022 y del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas en 2023 evidencian que, pese a incrementos presupuestales y nuevas estructuras institucionales, persisten problemas de continuidad de políticas, gestión ineficiente de recursos y una débil coordinación entre niveles de gobierno [2] [3]. Dentro de este contexto, los sectores de salud, seguridad y educación se consolidan como ámbitos relevantes de acción gubernamental, al concentrar la mayor proporción del gasto público en estas demandas sociales. Analizar las estrategias aplicadas en estos sectores durante los últimos tres sexenios permite no solo identificar avances en cobertura, infraestructura o profesionalización, sino también reconocer los factores que han limitado la eficiencia administrativa. Para ello, se estructura bajo un planteamiento del problema que contextualiza los retos de la administración pública, un análisis comparativo de los sectores de salud, seguridad y educación con base en datos oficiales y estudios, y finalmente las conclusiones, donde se presentan los hallazgos y su relación con la hipótesis de investigación. De esta forma, el presente estudio se plantea como un ejercicio comparativo, orientado a comprender los alcances y limitaciones de la acción pública en México entre 2006 y 2024.

### **Planteamiento del problema**

Durante los últimos tres sexenios, se han implementado diversas estrategias con el propósito de fortalecer la administración pública en México, especialmente en los sectores de salud, seguridad y educación. No obstante, los resultados muestran diferentes comportamientos relacionados con la gestión de recursos, continuidad de políticas públicas y la coordinación institucional.

En salud, aunque la cobertura se amplió a 68.1 millones de personas con el INSABI en 2021, solo 23 entidades federativas firmaron convenios de adhesión, generando disparidad regional [2]. Además, se presentó un aumento del gasto total hasta 3.3% del PIB en 2020, sin embargo, el gasto per cápita disminuyó de \$3,656 en 2019 a \$2,911 en 2021 [4]. En seguridad, la Guardia Nacional recibió un presupuesto de 62,825 millones de pesos en 2022, con un incremento real de 69.8% respecto a 2021, y alcanzó niveles de confianza ciudadana de 80.9% [5]. Sin embargo, los homicidios sumaron 167,336 entre 2018 y 2022, mientras que en 2024 la corporación fue incorporada a la SEDENA [6]. En educación, el gasto público alcanzó el 5.5% del PIB en 2024 [7]. A pesar de ello, la cobertura en niveles medio superior y superior permaneció en 81.1% y 43.8% [8], respectivamente, y la sustitución de la Reforma Educativa por la Nueva Escuela Mexicana modificó los esquemas de evaluación [9].

De esta forma, se observa que los principales retos no se explican únicamente por la cantidad de recursos asignados, sino también por la forma en que estos son

gestionados, por los cambios en la continuidad de políticas públicas y la coordinación institucional entre niveles de gobierno, los cuales constituyen variables clave para comprender el grado de eficiencia por la administración pública de los sectores.

### **Justificación**

El análisis de la administración pública resulta fundamental para comprender no solo el diseño de las políticas, sino también su capacidad de respuesta frente a las demandas sociales. Examinar cómo se han gestionado los recursos, cuál ha sido la continuidad de las políticas públicas y que tan efectiva ha sido la coordinación institucional en salud, seguridad y educación.

Más que garantizar por sí mismo la cobertura o calidad, el análisis comparativo de las estrategias implementadas en los tres sectores se busca identificar cuáles fueron más efectivas, cuáles presentaron mayores limitaciones y qué factores incidieron en esos resultados. Si bien la investigación se centra en el análisis de la administración pública, se hará a partir de los impactos que las estrategias gubernamentales han tenido en la población. Es decir, los resultados sociales alcanzados en los sectores de salud, seguridad y educación que, funcionarán como indicadores de desempeño, ya que reflejan la capacidad del Estado para gestionar, coordinar y dar continuidad a sus políticas públicas. Además, este análisis permitirá generar evidencia útil para comprender qué factores han favorecido o limitado la efectividad de las estrategias analizadas y, con base en ello, contribuir a futuras acciones que fortalezcan la administración en México.

### **Objetivo general**

Analizar las estrategias implementadas en los sectores de salud, seguridad y educación en México durante los últimos tres sexenios, mediante un análisis histórico, que permitan identificar la asignación de los recursos a estas tres dimensiones, a partir de factores como: la continuidad de políticas, gestión de recursos y coordinación institucional.

### **Metodología**

El presente estudio utilizó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo comparativo, ya que se fundamenta en la recolección y análisis de datos objetivos y verificables. El diseño es no experimental transversal, pues no se manipularon variables y los datos fueron analizados en un único momento del tiempo, lo que permitió observar los alcances y limitaciones entre los tres sexenios estudiados. Asimismo, la investigación es básica, dado que su finalidad es analizar y comparar las estrategias implementadas en sectores clave como salud,

educación y seguridad, con el propósito de identificar las limitaciones y fortalezas [10].

Asimismo, se hizo uso de fuentes comprendidas del año 2006 al 2024 de informes oficiales, estudios académicos y estadísticas gubernamentales, con el fin de garantizar datos precisos y poder contextualizar los cambios históricos de la administración pública durante los tres sexenios estudiados.

Las técnicas empleadas para el análisis consistieron en la observación documental sistemática de planes nacionales de desarrollo, informes de gobierno, evaluaciones oficiales y literatura académica, así como la construcción de cuadros comparativos por sector. Estos cuadros permitieron identificar alcances y limitaciones en la gestión de recursos, la continuidad de políticas públicas y coordinación institucional, facilitando el análisis comparativo entre períodos.

### Antecedentes

A lo largo del siglo XX, la administración pública se consolidó como una disciplina autónoma, vinculada a diversas áreas como el derecho, la economía y la política. En este periodo destacan autores como Omar Guerrero quien analizó la administración pública dentro del Estado capitalista (1980), Villanueva definió los objetos de conocimiento de la administración pública (1983) y Cabrero quien introdujo el término gerencia pública en México (1991). Además, instituciones como la Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM) y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), desempeñaron un papel fundamental en la profesionalización del servicio público, impulsando la investigación académica y la formación de cuadros administrativos [11].

Desde la década de los 90 la administración pública en el país continúo evolucionando y surgieron nuevos enfoques como la Nueva Gestión Pública (NGP), que buscaba mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas. Este modelo se consolidó en el siglo XXI con la introducción de herramientas digitales y estrategias de gobernanza. En este contexto, autores como Guerrero (2000-2004) analizó la administración como una ciencia de interés público, Villanueva (2006) se enfocó en la gestión pública y gobernanza, por último, Vilchis (2007) analizó la descentralización y reformas administrativas en México [11].

La administración pública en el siglo XXI, se encuentra en constante transformación, principalmente por las dificultades que enfrenta tras las crecientes y complejas demandas sociales. En este proceso, el Estado moderno se concibe como un “*Estado Administrativo*”, donde la administración pública actúa como puente entre gobierno y la ciudadanía, y esta guiada por principios como legalidad, eficiencia, transparencia, planificación

estratégica y enfoque en derechos. Además, la pandemia de COVID-19 evidenció la urgencia de fortalecer la capacidad institucional, acelerando la digitalización de procesos y mostrando la necesidad de una administración más ágil, cercana e innovadora. Ante esto, autores señalan que se requiere un liderazgo técnico y político comprometido con la gobernanza democrática y el desarrollo sostenible, capaz de conducir reformas que garanticen una gestión pública eficaz, centrada en el cuidado y adaptada a los desafíos actuales [12].

### Marco teórico

El presente marco teórico tiene como propósito establecer los fundamentos conceptuales y analíticos que orientan esta investigación sobre la eficiencia de la administración pública en México durante los últimos tres sexenios. Para comprender correctamente el impacto de las estrategias gubernamentales en los sectores de salud, seguridad y educación, resulta necesario contextualizar el concepto de administración pública, así como los enfoques de gestión que han influido en la formulación y ejecución de dichas estrategias. Además, se identifican conceptos que influyen en la eficiencia de la administración pública, haciendo énfasis en factores clave como la continuidad de estrategias, gestión de recursos y la coordinación institucional, elementos que permitirán establecer una base sólida para el análisis de las acciones gubernamentales.

### Administración pública: concepto y evolución

La administración pública en México ha sido objeto de múltiples transformaciones, orientadas a mejorar su eficiencia y capacidad de respuesta ante las crecientes demandas sociales que enfrenta el país. Asimismo, la administración pública puede comprenderse desde dos enfoques; uno dinámico y otro estático. El primero, refiere a las acciones que realiza el sector público en el ejercicio de la función administrativa, es decir, la implementación y aplicación de normas que buscan garantizar el cumplimiento de leyes en beneficio del interés general. En cambio, el segundo enfoque, se entiende como el conjunto de instituciones encargadas de llevar a cabo dicha función administrativa [13].

Es importante destacar que la administración pública tiene a su cargo tareas de orden y alcance público, que a pesar de circunstancias previstas o imprevistas su funcionamiento debe garantizarse con plenitud, a modo de que no afecte la vida social, política y económica [14]. Por lo que comprender su correcta operación resulta fundamental para garantizar el bienestar social, la eficiencia gubernamental y la legitimidad de las políticas públicas.

La administración pública puede definirse como un proceso o acción continua del aparato estatal para satisfacer las demandas de la comunidad [15]. Asimismo, puede entenderse como el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, a la prestación de servicio, la ejecución de obras públicas y la realización de actividades socioeconómicas de interés público, trata de lograr los fines del Estado [16]. En el caso de México, la administración pública ha experimentado diversas reformas con el propósito de hacer frente a las demandas y problemas estructurales como la corrupción, la baja eficiencia operativa y la limitada profesionalización del personal.

El estudio de la Administración Pública puede considerarse relativamente reciente (más a partir del establecimiento de carreras universitarias para esta disciplina, es decir, durante los años sesenta). A partir de los años sesenta, se puede observar un auge en los estudios de la Administración Pública aplicada. El impulso por estudiar esta disciplina en México se generó a partir del Gobierno Federal con el objetivo de hacer más racionales y eficientes las acciones del Estado, este período marcó un cambio importante, al pasar de un enfoque jurídico a uno centrado en la organización, productividad y eficiencia del aparato gubernamental. Posteriormente, en circunstancias relacionadas con la globalización, daría lugar a la transformación de la visión de la disciplina público-administrativa desde un enfoque tradicional hacia una gestión pública, más conocida como la Nueva Gestión Pública [17].

### **Enfoques de la administración pública**

A lo largo del tiempo, la administración pública se ha visto envuelta en distintos enfoques de gestión que han transformado su funcionamiento, así como su relación con la ciudadanía y niveles de eficiencia. A continuación, se presentan los siguientes enfoques que ayudan a explicar los enfoques adoptados por los gobiernos mexicanos durante los sexenios.

#### **Administración pública clásica**

En el libro *Introducción a la Administración Pública Mexicana*, se menciona que la administración pública clásica se caracteriza por priorizar el cumplimiento estricto de normas y procedimientos, con el propósito de limitar la discrecionalidad de los servidores públicos. Este enfoque asume que el Estado posee autonomía y recursos suficientes para ofrecer servicios por cuenta propia y fomentar el desarrollo social. Bajo esta perspectiva la administración pública se configura como una estructura jerárquica, centralizada y legalista que trata a la ciudadanía de manera uniforme, viéndola como un ente pasivo frente a las decisiones del gobierno. Se caracteriza

por utilizar aspectos como la autonomía y autosuficiencia; la dicotomía política-administrativa; una estructura jerárquica vertical y legalista; la uniformidad de los servicios públicos y la evaluación de desempeño institucional [18].

#### **Nueva Gestión Pública**

La Nueva Gestión Pública surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adoptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, así como de la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos [9]. Además, la Nueva Gestión Pública incorpora prácticas del sector privado dentro del ámbito gubernamental, promoviendo estrategias como la privatización, la subcontratación y la reducción del tamaño del aparato estatal. Asimismo, este enfoque busca introducir mecanismos de mercado en la administración pública, convirtiéndola en una estructura más descentralizada, horizontal y flexible orientada a la competencia. De igual modo, busca la participación de la ciudadanía para el cumplimiento de metas, es decir, presenta una relación directa entre el gobierno y la sociedad [18]. Este enfoque se caracteriza por utilizar aspectos como la autonomía y autosuficiencia relativa; autonomía organizacional; la dicotomía política-administrativa; tener una estructura horizontal y descentralizada, competitiva, flexible y estratégica; la diferenciación de los servicios públicos y la evaluación de desempeño institucional por resultados [16].

#### **Gobernanza Pública**

La gobernanza plantea que la sociedad debe participar activamente en su propia conducción y gestión, ya que los gobiernos, frente a una realidad social cada vez más compleja, han perdido la capacidad de atender por sí mismos el interés general [17]. En este contexto, el estado ya no actúa de manera unilateral, sino que requiere del apoyo, recursos y colaboración tanto del sector privado como de la sociedad civil. Por ello, el gobierno se transforma en un facilitador y colaborador que toma decisiones en conjunto con los ciudadanos. Se caracteriza por no tener autonomía ni autosuficiencia; la administración pública como un elemento del sistema político: herramienta de consenso y legitimidad; tener una estructura de red: horizontal y descentralizada, independiente, participativa y consensual; diferenciación de los servicios públicos: resultado de participación ciudadana; evaluación de desempeño mediante la eficacia, eficiencia y promoción de valores democráticos y la rendición de cuentas ambigua [16].

## Factores que influyen en la eficiencia de la administración pública

La eficiencia de la administración pública se encuentra determinada por diversos factores que afectan sus desempeño y capacidad de respuesta ante las necesidades sociales. Entre los más relevantes se encuentran la continuidad de políticas, la gestión de recursos y la coordinación institucional. Estos elementos resultan clave para entender las limitaciones y oportunidades que enfrentan el aparato gubernamental en la prestación de servicios.

### Falta de continuidad de políticas públicas

Uno de los principales retos que enfrenta la administración pública en México es la interrupción o modificación de programas y estrategias cada vez que ocurre un cambio de gobierno. De modo que, esta falta de continuidad puede limitar el alcance y sostenibilidad de las políticas públicas, impidiendo que sus beneficios se consoliden a largo plazo. En muchos países, incluido México, existe una tendencia a desmantelar políticas públicas cuando estas fracasan, si un ejercicio previo de evaluación que permita comprender las causas y errores que permitan rediseñarlas. Asimismo, se identifican dimensiones que señalan como los fracasos pueden analizarse como la evitabilidad, la visibilidad, la duración o la intensidad, y que no siempre responden a fallas de diseño, sino más bien a problemas de implementación, organización o incluso de carácter político [19].

### Gestión de recursos

La gestión adecuada de los recursos, tanto humanos, financieros, tecnológicos y materiales, resultan fundamentales para asegurar una administración pública eficiente. Una asignación deficiente de recursos puede obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se realizó un análisis multicaso en seis hospitales públicos, donde aplicaron un cuestionario a usuarios, y un análisis factorial, así como pruebas estadísticas confiables (Alfa de Cronbach, ANOVA, etc.) para evaluar cinco factores determinantes de la calidad del servicio [20]. Los resultados mostraron que factores como el tiempo de atención, la disponibilidad de recursos, el trato y la infraestructura impactan significativamente en la calidad percibida del servicio. De modo que, esto evidencia que una gestión inadecuada de recursos ya sea por fallas administrativas o limitaciones presupuestarias, afectan directamente la operación institucional y la satisfacción de la población, comprometiendo con ello la eficiencia de la administración pública.

## Coordinación institucional

La administración pública está conformada por múltiples dependencias que requieren de una adecuada articulación para ejecutar acciones conjuntas de manera eficiente. Sin embargo, en muchos casos persiste la fragmentación entre niveles de gobierno y sectores lo cual genera la duplicidad de funciones, vacíos de responsabilidad, así como la descoordinación operativa. Esta fragmentación, puede observarse bajo tres niveles: entre instituciones (fragmentación ENTRE), dentro de una misma institución (fragmentación EN) y entre las propias políticas públicas [19]. En el primer caso, diferentes dependencias del gobierno operan con estructuras, normativas y objetivos distintos, sin mecanismos de colaboración efectiva. En el segundo, las áreas internas de una institución pueden funcionar de forma aislada sin comunicación ni sinergia. Por último, el tercero, las políticas públicas diseñadas por diferentes actores no están alineadas, generando duplicidad de esfuerzos, contradicciones o incluso cancelación mutua de objetivos [19].

Esta desarticulación se traduce en una menor capacidad para coordinar acciones integrales, planificar a largo plazo y responder eficazmente a las necesidades de la población. Como resultado, los recursos se dispersan, los procesos se vuelven ineficientes por lo que los resultados son limitados. Por ello, una adecuada coordinación institucional resulta esencial para lograr una administración pública efectiva, orientada a resultados.

## Desarrollo

### Estrategias implementadas en el sector salud

Durante el periodo comprendido entre 2006 y 2024, el sistema de salud mexicano experimentó transformaciones institucionales de gran magnitud que modificaron la estructura de provisión del servicio para personas sin seguridad social. En este marco, se estudiaron tres estrategias fundamentales aplicadas durante este periodo: la consolidación del Seguro Popular (2006-2012), su posterior ampliación (2012-2018), y la creación del Instituto de Salud para el Bienestar (INSABI).

Los factores considerados para esta comparación fueron: cobertura, impacto percibido (social y administrativo), gestión de recursos públicos, continuidad y coordinación institucional. Esta variedad de factores permite observar las transformaciones estructuradas y operativas del sistema, así como las limitaciones en materia de planeación financiera y articulación entre niveles de gobierno (Véase Tabla 1).

*Tabla 1. Comparación de estrategias en el sector salud por factores*

Factor	Consolidación del Seguro Popular	Mayor cobertura del Seguro Popular	INSABI
<i>Cobertura</i>	52.9 millones de personas (2012), en 32 entidades y 2,457 municipios.	Más de 57 millones de personas (2016), 32 estados, mayor cobertura a mujeres y personas con enfermedades crónicas.	68.1 millones de personas (2021), pero solo 23 entidades participaron activamente.
<i>Impacto percibido</i>	Disminución de gastos catastróficos; más acceso hospitalario.	97% de satisfacción de usuarios, disminución de población sin acceso a salud. Implementación de redes especializadas del sobrepeso y obesidad en 25 entidades.	Mejora en tiempo de espera (30 min máx.), porcentaje de personas atendidas promedio de 72.2%, pero presenta reportes de carencia de personal y atención.
<i>Gasto público</i>	2.8% del PIB (2012), limitado pero estable.	2.8% del PIB (2012-2018); subejercicio de 826.2 mdp en 2018.	Aumento a 3.3% del PIB (2020), pero decaída del gasto per cápita de \$3,656 en 2019 a \$2,911 en 2021.
<i>Continuidad</i>	El programa fue mantenido y fortalecido.	Hubo continuidad operativa, con aplicaciones estratégicas.	Hubo un cambio de modelo, creación y cancelación en menos de un sexenio.
<i>Coordinación institucional</i>	Tripartita (federación, estados y afiliados), fallas de transparencia.	Similar al anterior, desigualdad regional. Duplicidad de uso de recursos.	Disparidad regional, falta de convenios en 9 estados y centralización operativa.

*Elaboración propia con base en Informes de Gobierno, Planes Nacionales de Desarrollo y estudios académicos y periodísticos (2006-2024).*

### **Estrategias implementadas en el sector seguridad**

La seguridad pública ha sido uno de los ámbitos con mayores instituciones en los últimos tres sexenios. La política de seguridad pública ha estado marcada por el aumento de la violencia asociada al crimen organizado, lo que ha llevado a la implementación de nuevas estrategias enfocadas tanto en la intervención armada como la prevención social. En este estudio, se revisaron tres

acciones relevantes: la guerra contra el narcotráfico (2006), la creación de la Gendarmería Nacional (2014) y la formación de la Guardia Nacional.

En este sector, los factores de análisis fueron: percepción de seguridad, cobertura territorial, gasto público, continuidad y coordinación institucional. Esta estructura permitió identificar los impactos diferenciados de estrategias de corte reactivo frente a propuestas de prevención social, así como los desafíos de sostenibilidad institucional y articulación gubernamental (Véase Tabla 2).

*Tabla 2. Comparación de estrategias en el sector seguridad por factores*

Factor	Guerra contra el narcotráfico	Gendarmería Nacional	Guardia Nacional
<i>Percepción de seguridad</i>	Aumento de homicidios (10,452 a 25,956). Más de 70 mil muertes relacionadas con crimen organizado.	Solo 0.8% de operativos planeados y registrados oficialmente. 150,451 homicidios (2012-2018).	167,336 homicidios (2018-2022). De acuerdo con INEGI, hubo 80.9% de confianza y baja percepción de corrupción (70%).

<b>Cobertura</b>	Despliegue en zonas críticas, pero desigual. Michoacán con más de 5000 efectivos, 246 vehículos y 46 aeronaves. Despliegue territorial en Tamaulipas, Sinaloa y Michoacán.	Concebida con 40,000 elementos, del cual solo 5000 se integraron.	106 mil 155 elementos, 471 instalaciones de la Secretaría de Defensa Nacional y de la GN, de los cuales 253 son cuarteles.
<b>Gasto público</b>	De 82 mil millones de pesos (2006) a 197 mil millones de pesos (2012).	En 2013 el presupuesto fue de 1,500 mdp, de los cuales el 74.4% se destinaron al equipamiento y el 8% apoyo personal. Para 2014 y 2015 aumentó a 2,093.7 mdp, destinados a la creación de plazas, construcción de instalaciones, capacitación, servicios integrales y pago de cadetes.	El presupuesto otorgado para la Guardia Nacional tuvo un incremento real de 69.8% con respecto a 2021 de 36,991 mdp a 62,825 mdp en 2022. Solo 55% del presupuesto ha sido ejercido.
<b>Continuidad</b>	No hubo transición hacia políticas más estructuradas, se priorizó el uso de la fuerza.	En el informe se menciona que no hubo seguimiento sistemático ni evidencia de evaluación de resultados, desapareció en 2019.	Creada como civil, trasladada SEDENA en 2024.
<b>Coordinación institucional</b>	Centralización federal. Poca articulación estatal. Creación del Sistema Nacional de Seguridad, conformación de consejos estatales y municipales.	Duplicidad de funciones con otras divisiones de la Policía Federal, lo que generó problemas de coordinación operativa.	Mandos bajos SEDENA, recursos aún gestionados por SSPC.

Elaboración propia con base en Informes de Gobierno, Planes Nacionales de Desarrollo y estudios académicos y periodísticos (2006-2024).

### Estrategias implementadas en el sector educación

En el sector educativo, se identificaron tres grandes reformas con enfoques distintivos: la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE, 2008), la Reforma Educativa de (2012-2013) y la Nueva Escuela Mexicana (NEM, 2019). Los factores aplicados para este estudio

fueron: cobertura, gasto público, continuidad, coordinación institucional, resultados en aprendizaje y profesionalización docente. Esta estructura permite capturar no solo el comportamiento presupuestal del sistema educativo, sino también los cambios estructurales derivados de cada reforma y las consecuencias de la fragmentación en los procesos de evaluación, formación y seguimiento tanto docentes como estudiantes (Véase Tabla 3).

Tabla 3. Comparación de estrategias en el sector educación por factores

Factor	Alianza por la Calidad de la Educación (ACE)	Reforma Educativa	Nueva Escuela Mexicana (NEM)
<b>Cobertura</b>	Aumento en Escuela Media Superior (57.9% a 69.4%). Índices de cobertura en primaria y secundaria del 95%. Más	Hubo una cobertura del 95.4%. Se dieron becas para el 30% del alumnado (Programa Nacional de Becas). En	En el 2024 hubo 5 millones 572 mil estudiantes. Se dio un incremento en 0.3\$ la matrícula

	de mil nuevas escuelas de nivel medio superior y superior, beneficiando a más de 4.9 millones de estudiantes.	los diferentes niveles escolares de 2017 a 2018 se concentró 36.4 millones de alumnos en el ciclo.	nacional de estudiantes a 34.8 millones. El nivel de cobertura correspondió al 90% en educación básica, 81.1% media superior y 43.8% en nivel superior.
<i>Gasto público</i>	Representó un 4% del PIB. A cinco años se estima que se invirtió más de 3.4 billones de pesos, con un promedio de 689 mil 790 millones de pesos anuales.	Representó el 3.8% del PIB, del cual, el 87.8% se destinó al pago de nómina. Para 2018 el gasto fue de 1,326,668.8 mdp.	El PIB fue de 5.5%, representó \$36,400 por alumno y se utilizaron 1.83 billones en 2024.
<i>Continuidad</i>	Finalizó con el sexenio.	Afectada por resistencia sindical (SNTE), por lo que, se cancelaron evaluaciones como ENLACE.	Sustituyó la Reforma Educativa previa, a una sin evaluaciones estandarizadas.
<i>Coordinación institucional</i>	Coordinaba bajo la SEP y SNTE, bajo una estructura federal estatal.	Se incorporó una estructura basada en la transparencia y evaluación interinstitucional, donde el INEE, SEP y legisladores trabajaron en el desarrollo de criterios autónomos.	Coordinada a través de Mejoredu y SEP, con un énfasis formativo y diagnostica, con énfasis en procesos colaborativos entre la Secretaría de Educación.
<i>Resultados de aprendizaje</i>	Eficiencia terminal de 78.2% al 85.9%. Creación de consejos escolares. Por medio de pruebas como ENLACE, en 2008 el 30% de alumnos alcanzaron un nivel “bueno” en primaria y un 19% en secundaria.	Mejora en PISA (2012), se registró una mejora de 28 puntos en matemáticas. Aún por debajo de la OCDE. El 42% de los estudiantes mexicanos no demostraban habilidades lectoras.	No se registran pruebas estandarizadas como PISA o PLANEA. Se enfoca en el desarrollo de competencias y retroalimentación continua.
<i>Profesionalización docente</i>	ENLACE, Examen Nacional de la Competencia Docente (Examen de oposición), Sistema Nacional de Formación y Superación Profesional de Maestros en Servicio.	La reforma fortaleció el Servicio Profesional Docente (SPD) y estableció un sistema meritocrático de ingreso, promoción y permanencia a través del INEE.	Mejoredu diseño el modelo MEDFI (evaluación diagnostica y formativa) y evaluaciones formativas.

Elaboración propia con base en *Informes de Gobierno, Planes Nacionales de Desarrollo y estudios académicos y periodísticos (2006-2024)*.

### Análisis del sector salud en México (2006-2024)

En el caso de la gestión de recursos en salud, durante la fase de consolidación del Seguro Popular en 2012, el

gasto público en salud representó el 2.8% del PIB [21]. Este porcentaje se mantuvo estable a lo largo del siguiente sexenio, comprendido entre 2012 y 2018, aunque en 2018 se registró un subejercicio de 826.2 millones de pesos, lo que indica que no todos los recursos

asignados fueron utilizados eficientemente [2]. A pesar de ello, se logró ampliar la cobertura en al menos en 25 entidades federativas, lo que muestra la aplicación activa de fondos [21]. Con la implementación del INSABI, el gasto como proporción del PIB aumentó ligeramente hasta alcanzar el 3.3% en 2020, en respuesta a la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19 [4]. Sin embargo, el gasto per cápita sufrió una caída considerable, al pasar de \$3,656 en 2019 a \$2,911 en 2021, además de reportes de carencia de personal [4]. Además, el INSABI solo alcanzó una cobertura en 23 entidades federativas [2].

En cuanto a la *continuidad de estrategias*, el Seguro Popular no solo se amplió la cobertura de atención de 52.9 millones de personas en 2012 a más de 57 millones en 2016, sino que se mantuvo operativo en las 32 entidades del país, fortaleciendo programas específicos, principalmente orientadas a mujeres y personas con enfermedades crónicas [21]. Esta continuidad permitió generar una base sólida de servicios y mantener altos niveles de satisfacción, alcanzando el 97% [21]. Por el contrario, el INSABI no logró consolidarse en algunas entidades federativas. A pesar de haber atendido a 68.1 millones de personas en 2021 [3].

Para la *coordinación institucional*, durante el funcionamiento del Seguro Popular, el modelo de financiamiento fue tripartito: integrado por la federación, los estados y las aportaciones de las familias [2]. Aunque hubo avances significativos en cobertura y acceso, también se presentaron fallas importantes en la transparencia del manejo de recursos. Asimismo, se mantuvo esta estructura de coordinación, pero surgieron problemas de desigualdad regional y duplicidad de recursos en algunas entidades, lo cual debilitó la eficiencia institucional [3]. Con la entrada del INSABI, se abandonó el esquema tripartito, y se optó por un modelo más centralizado. Sin embargo, solo 23 estados firmaron convenios, lo cual dejó 9 entidades fuera de la implementación del programa [3].

## Análisis del sector seguridad en México (2006-2024)

La *gestión de recursos* en la guerra contra el narcotráfico representó un fuerte incremento en el gasto, con un salto de 82 mil millones de pesos en 2006 a 197 mil millones en 2012 [22]. Sin embargo, este aumento no se tradujo en una mejora de los indicadores de seguridad, sino en un crecimiento exponencial de los homicidios vinculados con el crimen organizado [22]. En comparación, la Gendarmería Nacional, tuvo un presupuesto más limitado y focalizado: recibió 1,500 millones en 2013 y cerca de 2,093 millones en años posteriores, con énfasis en infraestructura y formación, aunque sin resultados tangibles en operativos reales [23]. En cambio, la

Guardia Nacional ha recibido el mayor presupuesto en términos reales, con un aumento de casi 69.8% con respecto a 2021 de 36,991 mdp a 62,825 mdp en 2022 [5]. A pesar de solo ejercer el 55% de ese presupuesto, ha logrado niveles más altos de confianza pública y percepción más baja de corrupción [24].

Para la *continuidad de estrategias*, la estrategia militarizada iniciada en 2006 predominó el enfoque punitivo y el uso de la fuerza, sin mecanismos robustos de evaluación o rediseño institucional. Por otro lado, la Gendarmería Nacional, fue creada como una solución intermedia, pero sin continuidad. No se implementaron mecanismos de seguimiento ni se evidenció evaluación de sus resultados. Su desaparición en 2019, tras apenas unos años de operación, confirma su carácter transitorio y poco consolidado. La Guardia Nacional, por su parte, creada como un cuerpo civil, fue trasladada bajo el control de la Secretaría de la Defensa Nacional en 2024 [25].

En cambio, la *coordinación institucional*, durante la guerra contra el narcotráfico, aunque se creó el Sistema Nacional de Seguridad Pública y consejos estatales y municipales, la coordinación entre niveles de gobierno fue limitada, generando una débil articulación institucional. En la Gendarmería, la duplicidad de funciones y otras divisiones de la Policía Federal generó confusión operativa y falta de claridad en la cadena de mando [26]. En contraste, la Guardia Nacional ha operado con mayor cobertura y despliegue territorial, cuenta con 106,155 elementos y una importante infraestructura con 471 instalaciones, de las cuales 253 son cuarteles [25]. No obstante, su mando se encuentra subordinado a SEDENA, mientras que la Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana (SSPC) sigue administrando sus recursos, lo que ha generado tensiones y dualidad de responsabilidades [6].

## Análisis del sector educación en México (2006-2024)

Al hablar de la *gestión de recursos* la ACE destinó alrededor del 4% del PIB al sector, con una inversión total estimada de 3.4 billones de pesos durante el sexenio, es decir, un promedio anual de 689,790 millones de pesos [8]. Este modelo permitió la construcción de más de mil escuelas de nivel medio superior y superior, beneficiando a más de 4.9 millones de estudiantes [8]. Por su parte, la Reforma Educativa representó el 3.8% del PIB, de los cuales el 87.8% se destinó al pago de nómina, lo que limitó el margen de acción para infraestructura y capacitación [27]. En cambio, la NEM alcanzó el 5.5% del PIB y un gasto promedio por alumno de \$36,400, con una inversión total de 1.83 billones de pesos en 2024, lo que refleja un aumento notable en términos de inversión per cápita, aunque persisten desafíos en cuanto a medición de logros académicos [7].

Posteriormente para la *continuidad de estrategias*, la ACE finalizó con el sexenio en que fue creada, a pesar de avances en cobertura (de 57.9% a 69.4% en educación media superior) y en eficiencia terminal del 78.2% al 85.9% [8]. La Reforma Educativa fue debilitada por la resistencia sindical (SNTE), lo que derivó en la cancelación de evaluaciones como ENLACE y su posterior reemplazo [28]. La NEM, nacida como reacción anterior, sustituyó las evaluaciones estandarizadas por modelos formativos y diagnóstico pedagógico [9].

Por último, la *coordinación institucional*, la ACE operó bajo un modelo tradicional de colaboración entre la SEP y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) [29]. Si bien permitió avances en infraestructura y profesionalización docente, su enfoque cupular y centralizado fue criticado por limitar la participación de otros actores educativos y por carecer de transparencia. En contraste, la Reforma Educativa introdujo una

estructura de coordinación más técnica. Intervino el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y la SEP, quienes establecieron lineamientos para ingresos, promoción u permanencia del personal docente a través del Servicio Profesional Docente (SPD) [30]. Apostando por la meritocracia y evaluación objetiva. La NEM planteó una coordinación centrada en la mejora mediante procesos formativos y colaborativos. Bajo la supervisión de Mejoredu y la SEP, se eliminaron evaluaciones estandarizadas, privilegiando modelos diagnósticos y acompañamiento pedagógico [31]. A continuación, se presenta una síntesis comparativa de resultados de los sectores salud, educación y seguridad durante los últimos tres sexenios que permite observar lo más relevante en cuanto a gestión de recursos, continuidad de políticas públicas y coordinación institucional (Véase Tabla 4):

*Tabla 4. Síntesis comparativa de resultados en salud, seguridad y educación*

Sector	Gestión de recursos	Continuidad de políticas públicas	Coordinación Institucional
Salud	Seguro Popular: el gasto establece del 2.8% del PIB; en 2018 se registró un subejercicio de 862.2 mdp. INSABI: aumento del gasto al 3.3% del PIB en 2020, pero el gasto per cápita cayó de \$3,656 (2019) a \$2,911 (2021).	Seguro Popular operó en las 32 entidades de 2003 a 2018, ampliando cobertura a 57 millones de personas. INSABI atendió 68.1 millones de personas en 2021, pero fue cancelado en menos de un sexenio.	Seguro Popular con financiamiento tripartita (federación, estados y familias). INSABI: esquema centralizado; solo 23 entidades firmaron convenios, generando disparidad regional.
Seguridad	Guerra contra el narcotráfico: gasto de 82 mil mdp en 2006 a 197 mil mdp en 2012, con aumento de homicidios. Gendarmería: 1500 mdp (2013) y 2,093 mdp (2014 y 2015), sin resultados operativos. Guardia Nacional: presupuesto de 62,825 mdp en 2022.	Guerra contra el narcotráfico sin mecanismos de evaluación; Gendarmería desapareció en 2019 sin consolidación. Guardia Nacional creada como civil, trasladada a SEDENA en 2024.	Guerra contra el narcotráfico generó estrategias con fuerte centralización. Gendarmería duplicó funciones de Policía Federal. Guardia Nacional: despliegue de 106,155 elementos y 471 instalaciones, pero mando militar con gestión presupuestal civil (SSPC) generó tensiones.
Educación	ACE: 4% del PIB, permitió construir más de 1,000 escuelas y benefició a 4.9 millones de estudiantes. Reforma Educativa: 3.8% del PIB. NEM: 5.5% del PIB en 2024.	ACE finalizó en 2012 pese a avances en cobertura; la RE se debilitó por resistencia sindical, canceló evaluaciones. NEM sustituyó la reforma en 2019, eliminando evaluaciones estandarizadas.	ACE: coordinación SEP-SNTE centralizada y criticada. Reforma: SEP-INEE con criterios meritocráticos (Servicio Profesional Docente). NEM: SEP-Mejoredu con enfoque diagnóstico y formativo, pero sin indicadores claros de resultados.

*Elaboración propia con base en Informes de Gobierno, Planes Nacionales de Desarrollo y estudios académicos y periodísticos (2006-2024)*

## Conclusiones

El análisis de las estrategias implementadas en los sectores salud, seguridad y educación durante los últimos tres sexenios en México, pone en evidencia una constante área de oportunidad, que, a pesar de los esfuerzos gubernamentales por mejorar la calidad de los servicios públicos, la eficiencia administrativa ha sido limitada por deficiencias estructurales recurrentes. Los hallazgos muestran una coincidencia con lo señalado en el problema, por una parte, el CONEVAL, advierte sobre la fragilidad de los programas sociales frente a los cambios de administración [3], mientras Mejoredu, identifica la falta de mecanismos sostenidos de evaluación educativa como un obstáculo estructural [31].

En el sector salud, los montos destinados mostraron avances en cobertura, como el Seguro Popular que alcanzó a más de 57 millones de personas, pero enfrentaron una disminución en el gasto per cápita y problemas de coordinación institucional. El posterior ajuste en el modelo con el INSABI amplió la cobertura de 68.1 millones de personas, aunque solo 23 estados se adhirieron plenamente, lo que debilitó su consolidación.

En el sector seguridad, el incremento del gasto público durante la guerra contra el narcotráfico no se tradujo en mejoras sustantivas de seguridad, y la creación de la Gendarmería Nacional terminó sin continuidad ni resultados claros. La Guardia Nacional en cambio, ha contado con altos niveles de confianza ciudadana, pero su baja ejecución presupuestal y el traslado a la SEDENA reflejan tensiones institucionales y una limitada consolidación civil.

En el sector educativo, las estrategias aplicadas mostraron distintos enfoques, la ACE priorizó infraestructura y cobertura; la Reforma Educativa puso énfasis en la evaluación docente, donde persistió una alta concentración del presupuesto en nómina; y la NEM un modelo formativo y humanista. De modo que, la falta de continuidad de políticas públicas ha impedido consolidar mejoras sostenibles en la calidad educativa.

En conclusión, las estrategias enfocadas: salud, seguridad y educación muestran logros parciales, como avances en cobertura, profesionalización docente, mejoras en infraestructura o mayor percepción en seguridad. Coinciendo con autores como Montero, es indispensable construir capacidades administrativas sólidas, fortalecer la gobernanza colaborativa y garantizar la sostenibilidad de políticas públicas más allá de las coyunturas políticas [12]. Solo de esta manera será posible avanzar hacia una administración pública orientada al bienestar social. Se puede decir que se

cumple la hipótesis de que la eficiencia administrativa en los sectores de salud, seguridad y educación en México ha sido limitada debido a que presentan áreas de oportunidad en la gestión de recursos públicos, falta de continuidad en políticas públicas y escasa coordinación institucional entre niveles de gobierno.

## Referencias

- [1] Montero, G. (2023). *Administración pública del siglo XXI, sus características, complejidades y desafíos*. Ministerio de Administración Pública. <https://map.gob.do/2023/10/02/administracion-publica-del-siglo-xxi-sus-caracteristicas-complejidades-y-desafios/>
- [2] Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2023). *Evolución de los Servicios de Salud para la población abierta, del Seguro Popular al IMSS-Bienestar*. <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2023/notacefp0482023.pdf>
- [3] Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2022). *Evaluación estratégica de salud. Primer Informe*. [https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Evaluacion\\_salud\\_web.pdf](https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Evaluacion_salud_web.pdf)
- [4] Carpio, C., Inoue, A., & Pérez, M. (2014). *INSABI: avances y retrocesos en la política de salud para fomentar el desarrollo social en México*. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. <http://ru.iiec.unam.mx/6508>
- [5] Rodríguez, I. (2021, 17 de noviembre). Guardia Nacional tendrá 29,803 millones de pesos para combate a delitos en 2022. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/Tendra-GN-29803-mdp-para-combate-a-delitos-en-2022-20211117-0009.html#:~:text=El%20presupuesto%20otorgado%20para%20la,partida%20para%20combatir%20los%20delitos>
- [6] Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2024). *Nota Informativa. Evolución del Pp E006 “Operación de la Guardia Nacional para la prevención, investigación y persecución de delitos”, 2020-2024*. Cámara de Diputados-CEFP.
- [7] Hernández, L. (2024, 01 de septiembre). Nueva Escuela Mexicana incrementó 0.3% matrícula escolar: informe de AMLO. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2024/09/01/nueva-escuela-mexicana-incremento-03-matricula-escolar-informe-de-amlo/>
- [8] Rodríguez, J. (2015, 11 de agosto). Alianza por la educación con mejores resultados. EXCELSIOR. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/08/11/1039543>
- [9] Secretaría de Educación Pública. (2024, septiembre). Principales cifras del Sistema Educativo Nacional 2023-2024 [Folleto estadístico]. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2023\\_2024\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2023_2024_bolsillo.pdf)
- [10] Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- [11] Sánchez, J. (2009). Origen y desarrollo del estudio de la administración pública en México. *Convergencia*, 16(49), 37-72. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v16n49/v16n49a3.pdf>

- [12] Montero, G. (2023). *Administración pública del siglo XXI, sus características, complejidades y desafíos*. Ministerio de Administración Pública. <https://map.gob.do/2023/10/02/administracion-publica-del-siglo-xxi-sus-caracteristicas-complejidades-y-desafios/>
- [13] Fernández, J. (2024). *Derecho administrativo del estado de Yucatán* (1. ed.). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/15/7479/20.pdf>
- [14] Uvalle, R. (2012). La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. *Convergencia*, 19(60), 111-114. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352012000300004&lng=es&tlang=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352012000300004&lng=es&tlang=es).
- [15] Díaz, C. (2016). *Historia de la Administración Pública Mexicana 1824-2015*. In. De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: Evolución, Conceptos y Desafíos (pp. 93-126). McGraw-Hill. <http://eprints.uanl.mx/10271/1/Revisado%20Administraci%C3%B3n%20final3.pdf>
- [16] De la Paz, J. (2017). *Introducción a la Administración Pública Mexicana: Manual del participante* [PDF]. Instituto Nacional y Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m\\_iapm.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m_iapm.pdf)
- [17] Díaz, C. (2016). *Origen y evolución del estudio de la Administración Pública*. In: De la administración pública tradicional a la nueva gestión pública: Evolución, Conceptos y Desafíos (pp.1-18). McGraw-Hill. <http://eprints.uanl.mx/10271/1/Revisado%20Administraci%C3%B3n%20final3.pdf>
- [18] Sánchez, G. (2012). *Tendencias de la Nueva Gestión Pública para el Nuevo Gobierno* [Tesis]. Instituto Nacional de Administración Pública. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2021/06/tM-AP-67693.pdf>
- [19] Méndez, B. (2016). Siete problemas de las instituciones del gobierno en México. *Revista Rc etRatio*, (13), 1-62. [https://contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/Revista\\_Rc\\_et\\_Ratio/Rc\\_et\\_Ratio\\_13/Rc13\\_05\\_Benjamin\\_Mendez\\_Bahena.pdf](https://contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/Revista_Rc_et_Ratio/Rc_et_Ratio_13/Rc13_05_Benjamin_Mendez_Bahena.pdf)
- [20] Pedraza, N., Verástegui, J., & Bernal, I. (2014). Evaluación de la calidad del servicio en la administración pública de México: estudios multicasos en el sector salud. *Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública*, (23), 25-45. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2014.36814>
- [21] Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2012). *Ficha de monitoreo: Seguro Popular de Salud (SPS)*. [https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Ficha\\_Monitoreo\\_2012/SALUD/12\\_U005\\_FM.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Ficha_Monitoreo_2012/SALUD/12_U005_FM.pdf)
- [22] Velázquez, R. (2013). Con Calderón mayor gasto y peores resultados en seguridad. *Contralínea*. <https://contralinea.com.mx/seguridad/calderon-mayor-gasto-peores-resultados-en-seguridad/>
- [23] Monroy, J. (2012, 10 de diciembre). Solicitan \$1,500 millones para forjar gendarmería. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/Solicitan-1500-millones-para-forjar-gendarmeria--20121209-0011.html>
- [24] Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2024. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2024/#:~:text=La%20Encuesta%20Nacional%20de%20Victimizaci%C3%B3n,%20Instiuto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20de%20la%20Guardia%20Nacional>
- [25] Senado de la República. (2023, 03 de mayo). Recibe Comisión Permanente informe anual de actividades 2022 de la Guardia Nacional [Comunicado de prensa]. *Coordinación de Comunicación Social, Senado de la República*. <https://comunicacionsocial.senado.gob.mx/informacion/comunicados/5908-recibe-comision-permanente-informe-anual-de-actividades-2022-de-la-guardia-nacional>
- [26] Rosen, J., & Zepeda, R. (2015). La guerra contra el narcotráfico en México: una guerra perdida. *Revista Reflexiones*, 94(1), 153-168. Recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-28592015000100153&lng=en&tlang=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-28592015000100153&lng=en&tlang=es)
- [27] Vanguardia. (2016, 08 de diciembre). El 87% del gasto en educación va a salarios; Reforma Educativa no se enfoca en la calidad, acusa el CIEP. <https://vanguardia.com.mx/noticias/nacional/el-87-del-gasto-en-educacion-va-salarios-reforma-educativa-no-se-enfoca-en-la-calidad-ciep-FNFG3271730>
- [28] González, B. (2021). Reforma educativa 2019: retos y perspectivas. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2555>
- [29] Navarro, C. (2009). La Alianza por la Calidad de la Educación: pacto regresivo y cupular del modelo educativo neoliberal. *El Cotidiano*, (154), 25-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512736004>
- [30] Auditoría Superior de la Federación. (2012). Evaluación número 230. Servicios de Carrera en el Estado Federal [PDF]. Auditoría Superior de la Federación. [https://www.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2014/03/2012\\_0230\\_a.pdf](https://www.rendiciondecuentas.org.mx/wp-content/uploads/2014/03/2012_0230_a.pdf)
- [31] Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2024). Indicadores nacionales de la mejora continua en México. Cifras de los ciclos escolares 2018-2019 a 2022-2023. Principales hallazgos. Mejoredu. <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/principales-hallazgos-24.pdf>