

**IMEF BUSINESS
SUMMIT**
RIVIERA MAYA

PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL DE MÉXICO
XLVII CONVENCION IMEF

PROPUESTAS PARA
**EL DESARROLLO INTEGRAL
DE MÉXICO**



imef
ejecutivos de finanzas

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

PROPUESTAS PARA
**EL DESARROLLO INTEGRAL
DE MÉXICO**

IMEF BUSINESS
SUMMIT
RIVIERA MAYA

PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL DE MÉXICO
XLVII CONVENCION IMEF

PONENCIA IMEF

Coordinador
M.C. Carlos G. Amtmann Ituarte

CONTENIDO

Propuestas para el Desarrollo Integral de México	5
MENSAJE DEL PRESIDENTE	5
AGENDA IMEF 2019-2024	8
VISIÓN IMEF 2019-2024	9
MAPA ESTRATÉGICO	10
HABILITADORES ESTRATÉGICOS	11
Política Económica	11
Buen Gobierno	11
Responsabilidad Social y Empresarial	11
Estado de Derecho	11
DOCUMENTOS PONENCIA IMEF	12
PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE MÉXICO	14
TEMA 1: POLÍTICA ECONÓMICA	14
SUBTEMA: 1.1.- ESTABILIDAD MACROECONÓMICA	14
SUBTEMA: 1.2.- REFORMA FISCAL	15
SUBTEMA: 1.3.- POLÍTICA COMERCIAL	17
SUBTEMA: 1.4.- FOMENTO A LA INVERSIÓN PRODUCTIVA	18
SUBTEMA: 1.5.- ENERGÍA	20
SUBTEMA: 1.6.-TURISMO	23
SUBTEMA 1.7.- OTRAS ACCIONES ESPECÍFICAS (enfocadas en el estímulo a la confianza para la inversión)	26
TEMA 2: BUEN GOBIERNO	27
SUBTEMA: 2.1.- ANTICORRUPCIÓN	27
SUBTEMA: 2.3. TRANSPARENCIA	29
SUBTEMA: 2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA GUBERNAMENTAL	31
TEMA 3 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL	34
SUBTEMA: 3.1.- FORMALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA	34
SUBTEMA: 3.2. SEGURIDAD SOCIAL	35
SUBTEMA: 3.3. EDUCACIÓN PERTINENTE	39
SUBTEMA: 3.4. GESTIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE	40
SUBTEMA: 3.5. GOBIERNO CORPORATIVO	42

SUBTEMA: 3.6. EMPRENDIMIENTO.....	43
TEMA 4. ESTADO DE DERECHO	45
SUBTEMA: 4.1.- SISTEMA DE JUSTICIA EFECTIVO	45
SUBTEMA: 4.2. SEGURIDAD JURÍDICA.....	46
SUBTEMA: 4.3. CULTURA DE LEGALIDAD.....	47
PONENCIA IMEF	48
DOCUMENTO: ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA?.....	49
DOCUMENTO: CONSEJO FISCAL	54
DOCUMENTO: CREACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE PLANEACIÓN.....	56
DOCUMENTO: EL SUMINISTRO DE ENERGÍA COMO NECESIDAD Y NEGOCIO.....	63
DOCUMENTO: LEY Y ORGANISMO PARA LA GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA.....	67
DOCUMENTO: ESTADO DE DERECHO	74
DOCUMENTO: LUCHA EMPRESARIAL CONTRA LA CORRUPCIÓN	87
DOCUMENTO: GESTION ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS EN EL GOBIERNO FEDERAL.....	92
DOCUMENTO: PROPUESTA DE ACCION DESDE LAS EMPRESAS	99
DOCUMENTO: RETOS EN MATERIA DE PENSIONES Y SEGURIDAD SOCIAL	112
DOCUMENTO: NECESIDAD DE UN INSTITUTO DE PENSIONES.....	115
DOCUMENTO: POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIAL.	120
DOCUMENTO: ACTIVIDAD EMPRESARIAL LOCOMOTORA DE LA ECONOMÍA	135
DOCUMENTO: INNOVACIÓN: EL PERPETUO RETO DE LAS EMPRESAS Y EL NUEVO ROL DE CFO	178
DOCUMENTO: SISTEMAS PARA EL MONITOREO DE RESULTADOS	187
APÉNDICES Y REFERENCIAS	219
EXTRACTO DE LA MINUTA DE LA JUNTA DE GOBIERNO DEL BANCO DE MÉXICO DECISIÓN DE LA POLÍTICA MONETARIA.....	219
Referencias al Documento: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS EN EL GOBIERNO FEDERAL:	228
NOTA SOBRE COMPOSICIÓN DE LOS AGREGADOS MONETARIOS	229
Consejo Directivo Nacional 2019	235
IMEF Oficial.....	238

Propuestas para el Desarrollo Integral de México

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Lic. Fernando López Macari

Con la colaboración de los socios del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, durante los años que me han encomendado presidir su consejo directivo, hemos ordenado ideas impulsadas por 18 Comités Técnicos Nacionales, 18 Grupos regionales, 15 vicepresidencias operativas, nuestro director general y el equipo staff, para conformar la Agenda IMEF 2019-2024 que a continuación presento, al cual le invito a contribuir.

Inició por la necesidad de transmitir ideas constructivas a los candidatos a la presidencia de la república. Fuimos bien recibidos, no todas las propuestas coincidieron con las de los candidatos, pero si hubo quien nos recibió, habiéndolas estudiado, comparado con las de otras organizaciones con dinámica empresarial y articulando su respuesta sobre las coincidencias con su plan de acción. Ello nos motiva a mejorarlas para continuar impulsando propuestas sólidas para el desarrollo integral de México.

Una inflación baja y estable “*per se*” no garantiza la estabilidad financiera, como lo demuestra la experiencia reciente de un buen número de economías avanzadas. La experiencia sugiere que las recesiones que siguen a este tipo de crisis tienden a ser más profundas y sus recuperaciones, más lentas y débiles.

Hoy, el país paga altas tasas de interés por vía del financiamiento de instrumentos gubernamentales. Se pagan con recursos fiscales que deberían estar siendo usados en el impulso del empleo. Pagamos para evitar la salida de capitales en lo que concretamos cómo vamos a atraer inversión.

Las inversiones están siendo pensadas en función de la nueva política económica. Depender de la construcción contratada por entidades gubernamentales no es la pauta de un crecimiento creciente más allá del gasto. Se crece con incremento en la demanda. El Gobierno hace su parte, ahora por medio de los apoyos a adultos mayores y a los jóvenes, en un incipiente plan de escuela dual.

Como instrumentos de motivación para el trabajo de los recursos humanos se conocen como elementos higiénicos, aquellos que “deben estar”, como serían la limpieza del espacio de trabajo, el salario, las herramientas necesarias, las instalaciones y demás, pero como motivador señalan al reconocimiento de logros concretos.

Para motivar a los propietarios del capital que requiere la inversión, el país debe mostrar logros. Parece natural reforzar a quien genera más del 20% del ingreso fiscal, Pemex. La cual

puede también involucrarse cada vez más junto con la CFE en la transformación en el tiempo, hacia las energías renovables. Entre tanto, la transformación digital es un campo con yacimientos inagotables; hay que impulsarlos.

El trabajo de análisis del IMEF, además de encontrar la pertinencia de conservar el balance entre los flujos de dinero desde y hacia el exterior, así como de los ingresos y egresos de la cuenta pública, señala la importancia central de poder trabajar sin presiones de la delincuencia. Nada de corrupción, nada de cobrar impuestos o derecho por poder trabajar por nadie más que no sea el estado mexicano.

Esa es una condición higiénica, no es un motivador a la innovación, a emprender y crear empleos, es sólo una condición digna, para poder desenvolverse en la economía real.

Lo mismo sucede con la necesidad del estado de derecho. No es otra cosa que la suficiente capacidad de procesar las demandas de las personas cuando hay un hecho ilícito. La capacidad para investigar es clave, ¿cuántos asuntos puede llevar un investigador del delito? Pocos, por ello el número de personas que ayuden a los jueces y también la cantidad de jueces que resuelvan casos, debe crecer para aparejarse a la cantidad de demandas.

Pero es condición higiénica, tampoco pertenece a la motivación para invertir, innovar, crecer en número de empleos generar utilidades y naturalmente contribuir con los impuestos debidos.

Logros en materia económica, diría un trabajador, es ganar más si entre los que hacemos el trabajo logramos que la empresa gane más. Pagar por pagar, no motiva a nadie. Pagar porque mejora la productividad, es muy motivador. Si un negocio no da para: reinvertir, mejorar el servicio al cliente, pagar impuestos, cobrar dividendos y mejorar las percepciones de los trabajadores, entonces no es negocio.

Estrategia para conducir a las empresas en ese rumbo requiere de Ejecutivos de Finanzas que conozcan bien a la empresa para la que trabajan. Las empresas necesitan de directores financieros que acepten el nuevo reto: innovar, incorporar nuevos modelos de hacer negocios. Que sepan usar la transformación digital para proponer cómo servir mejor al cliente.

Esa es la creatividad a la que esta propuesta del IMEF invita. Su título es Propuestas para el desarrollo integral de México. La integridad primaria, es sólo una condición higiénica: mantener una economía estable; contar con sistemas denuncia ante ineficiencias que provocan corrupción y un sistema para dar respuesta al ciudadano que demanda esas mejoras y justicia. Es la esencia de las condiciones higiénicas por las que estamos, cada uno de nosotros, dispuestos a pagar nuestros impuestos. Insistiendo también, en la condición justa, de que todos participemos en sufragarlo y vigilarlo.

La motivación para las personas decía, está en los logros. ¿Qué más satisfactorio que hacer ganar más a mi empleador y que me toque una parte? Para eso ya tenemos en nuestras

leyes la participación en las utilidades, ahora falta vincularlas a los logros. Pagar por pagar no hace sentido.

Ser más productivos, ahora que contamos con datos sobre la evolución de la productividad total de los factores es más fácil. Además, la transformación digital que lleva a mejorar trámites, es posible hacerla en alianza con las grandes compañías de servicio de tecnología de información y comunicaciones. Sus laboratorios están abiertos a las ideas de mejora de sus clientes. Uno de ellos es el gobierno, los otros son las empresas, ambos debemos aprovecharlo por el bien de nuestros propósitos de atender a más personas y mejor.

Por servir mejor, se han inventado las plataformas de todos conocidas, que ahora también van a contribuir fiscalmente. Es motivador no sólo hacer más negocio, sino servir con calidad. A eso debe tirarle el funcionario, sea público o privado, ambos tenemos clientes y sabemos, que el contacto digital brinda precisión, rapidez y bajo costo: el cliente y el ciudadano es primero.

Si primero los pobres es un lema, nuestra respuesta debe incluir hacerlos prósperos. A nosotros como financieros, nos toca mejorar el empleo, innovar y generar esa prosperidad invirtiendo dinero y esfuerzo que se multiplica creando el desarrollo integral de México.

Es por ello que el IMEF presenta su ponencia 2019, la cual espero sirva para contribuir a un mejor México para todos.

AGENDA IMEF 2019-2024

La Agenda IMEF 2019 – 2024 refleja la visión estratégica de los directivos financieros sobre el camino para lograr el México que queremos.

Esta agenda se integra con las aportaciones del comité de estudios económicos, de los comités que conforman el Consejo Técnico, así como de los distintos Grupos IMEF en el país.

La Agenda busca contribuir a la conversación pública, destinada a coadyuvar en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Tiene como visión final avanzar en el Desarrollo Integral de México, sustentado en tres pilares estratégicos: crecimiento económico, estabilidad financiera y desarrollo social.

Los medios para alcanzar estos fines, se fincan en cuatro líneas habilitadoras: política económica, buen gobierno, responsabilidad social y empresarial, así como estado de derecho.

Cada línea se descompone en temas fundamentales, para los cuales la Agenda IMEF 2019-2024 plantea objetivos específicos. Los objetivos vienen acompañados de líneas de acción necesarias para cumplirlos.

Documentos de la Ponencia IMEF, han sido incorporados dentro de cada Tema de la Agenda para reforzar y sostener los puntos de vista del IMEF.

VISIÓN IMEF 2019-2024

La visión IMEF para el período 2019 – 2024 comprende varios conceptos, siendo el toral, la promoción al desarrollo integral de México.

Como ejecutivos financieros, reconocemos que México ha tenido avances trascendentales en las últimas décadas. En los próximos años, necesitamos salir del crecimiento inercial para lograr tasas mayores de expansión económica, en un marco de estabilidad financiera e institucional y promoviendo un amplio desarrollo social.

Pilares fundamentales

- Crecimiento económico
- Estabilidad financiera
- Desarrollo social

La visión IMEF 2019 – 2024 está sustentada en cuatro habilitadores estratégicos (Gráfico 1) para alcanzar los pilares fundamentales:

Gráfico 1



MAPA ESTRATÉGICO

Para comunicar la relación causa-consecuencia entre objetivos de las líneas habilitadoras se preparó un Mapa Estratégico (GRÁFICO 2) que describe la importancia de convivir amparados en reglas que sustentan, mediante, el estado de derecho, la política económica con la dinámica de la actividad empresarial, su contribución a la creación de valor y a la política fiscal en una economía estable, con posibilidades de atraer divisas para incrementar el capital con que cuenta el país para operar, tanto gobiernos que se manejen con transparencia y eficiencia, como una actividad empresarial que contribuya, que es responsable en lo interno y externo, para impulsar en su entorno, innovaciones y nuevas inversiones cuyo resultado sea el crecimiento de la economía con beneficios compartidos.

Gráfico 2



Como es natural, para tomar acciones específicas con objetivos concretos, fue necesario desdoblar los pilares fundamentales en las líneas habilitadoras las cuales, a su vez, se fragmentaron en objetivos y líneas de acción específicas

HABILITADORES ESTRATÉGICOS

Para cumplir con los tres pilares estratégicos en los cuales se sustenta la visión IMEF 2019 – 2024, se presentan los objetivos agrupados en cuatro temas estratégicos habilitadores:

Política Económica

- 1.1.- Estabilidad macroeconómica
- 1.2.- Reforma fiscal
- 1.3.- Política comercial
- 1.4.- Fomento a la inversión productiva
- 1.5.- Energía
- 1.6.- Turismo
- 1.7.- Otras acciones específicas

Buen Gobierno

- 2.1.- Anticorrupción
- 2.2.- Eficiencia y eficacia gubernamental
- 2.3.- Transparencia

Responsabilidad Social y Empresarial

- 3.1.- Formalización de la economía
- 3.2.- Seguridad social
- 3.3.- Educación
- 3.4.- Gestión empresarial responsable
- 3.5.- Gobierno corporativo
- 3.6.- Emprendimiento

Estado de Derecho

- 4.1.- Sistema de justicia efectivo
- 4.2.- Seguridad jurídica
- 4.3.- Cultura de la legalidad

DOCUMENTOS PONENCIA IMEF

Cada uno de los temas está compuesto por objetivos y líneas de acción específicas, que a su vez han sido complementadas con los documentos siguientes:

¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA?

Delia María Paredes Mier
Integrante Comité Nacional de Estudios Económicos

CONSEJO FISCAL

Delia María Paredes Mier
Integrante Comité Nacional de Estudios Económicos

CREACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

Gustavo Adolfo Rodarte de la Serna
Presidente del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica
Vicepresidente Eventos Técnicos
Ex Presidente Nacional del IMEF

EL SUMINISTRO DE ENERGÍA COMO NECESIDAD Y NEGOCIO

José Luis Bravo Dosal
Jorge Humberto Gamboa López
Vicepresidente Comité Técnico Nacional de Energía

LEY Y ORGANISMO PARA LA GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Carlos Santillán Doherty
Presidente del Comité Técnico Nacional de Infraestructura del IMEF

ESTADO DE DERECHO

Lic. Alejandro Torres Rivero
Integrante del Comité Técnico Nacional de Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

LUCHA EMPRESARIAL CONTRA LA CORRUPCIÓN

C.P.C. Javier Soní Ocampo
Presidente Comité Técnico Nacional Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

GESTION ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS EN EL GOBIERNO FEDERAL

Mtro. Angel García-Lascurain V.
Presidente del Consejo Técnico Nacional

PROPUESTA DE ACCIÓN DESDE LAS EMPRESAS

C.P.C. Javier Soní Ocampo
Presidente Comité Técnico Nacional Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

RETOS EN MATERIA DE PENSIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

NECESIDAD DE UN INSTITUTO DE PENSIONES

Act. Jorge López Pérez
Ex Presidente Comité Técnico Nacional de Seguridad Social del IMEF
Presidente Agenda IMEF

POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

COMPETENCIAS Y HABILIDADES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Lic. Enrique Pérez Sámano
Presidente Comité Técnico Nacional de Capital Humano del IMEF

ACTIVIDAD EMPRESARIAL LOCOMOTORA DE LA ECONOMÍA

M.C. Carlos G. Amtmann Ituarte
Ex Presidente del Comité Técnico Nacional de Competitividad y Tecnología
Presidente de Ponencia

INNOVACIÓN: EL PERPETUO RETO DE LAS EMPRESAS Y EL NUEVO ROL DE CFO

MBA Héctor A. Rodríguez Espinosa
Ex Presidente Grupo Ciudad de México
Presidente de Eventos Nacionales

SISTEMAS PARA EL MONITOREO DE RESULTADOS

C.P.C. y Ph.D. Sylvia Meljem Niño de Rivera
Vicepresidente Programa Técnico Convención
Vicepresidente de Membresía e Integración
Integrante Comisión de Certificación

PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE MÉXICO

TEMA 1: POLÍTICA ECONÓMICA

VISIÓN 2020-2024:

Salir del crecimiento inercial, logrando tasas mayores de expansión económica impulsadas por un pleno aprovechamiento del potencial del país al liberar condiciones propicias para la inversión, permitiría el aprovechamiento sustentable de nuestros recursos y de la posición geoestratégica mexicana.

Para ello, es necesario conservar la estabilidad económica sobre la cual es posible animar a la inversión y al emprendimiento que impulsan la actividad empresarial, hacer posible la recaudación fiscal con cuyo producto financia e impulsa la política de energía, la industrial, la comercial y la de servicios abiertos a traer divisas como es el turismo, además del apoyo necesario a la política social.

Atender los siguientes subtemas, subdivide el reto en objetivos y líneas de acción alcanzables:

SUBTEMA: 1.1.- ESTABILIDAD MACROECONÓMICA

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Controlar la inflación.

Líneas de acción:

- 1.1.- Preservar la autonomía del Banco de México.
- 1.2.- Mantener el equilibrio de las finanzas públicas (superávit primario positivo).

Objetivo 2: Preservar la estabilidad cambiaria.

Líneas de acción:

- 2.1.- Mantener el régimen de libre flotación.
- 2.2.- Desaparecer la Comisión de Cambios para darle al Banco de México responsabilidad única de la política cambiaria.

Objetivo 3: Promover condiciones favorables de acceso al crédito.

Líneas de acción:

- 3.1.- Mejorar la regulación respectiva y promover acciones para impulsar la inclusión financiera.

CONCLUSIÓN

La Hacienda Pública apoyada y trabajando en conjunto con el sistema monetario y financiero mexicano, ha logrado estabilizar la inflación, con lo cual, el tipo de cambio ha podido evolucionar en proporción a los términos de intercambio de los bienes importables y exportables.

Conservar esa estabilidad proporciona una base firme para potenciar el crecimiento del poder adquisitivo de la población, cuyo incremento suma a la demanda de bienes y servicios para los cuales interesa efectuar inversiones de capital.

En apoyo del consumo y de la inversión hay una necesidad real de reducción de tasas de interés; por tanto, el riesgo y su perspectiva de evolución fincada en variables propias de unos y otros, necesitan ser apoyadas por una política económica que dé tranquilidad para aminorar la percepción de riesgo, pero no sólo su percepción, sino su real disminución de ambas, riesgo de no poder cobrar y margen de previsión para contar con reserva para contingencias. Para explicarlo como es debido, se incorpora a la Agenda IMEF el documento ¿qué es y qué no es la estabilidad macroeconómica?

SUBTEMA: 1.2.- REFORMA FISCAL

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Lograr una reforma fiscal que estimule la inversión, el crecimiento económico y la competitividad, para recaudar recursos adicionales en beneficio de programas sociales, entre otros.

Líneas de acción:

- 1.1.- Disminuir la tasa del ISR corporativo
- 1.2.- Autorizar la deducibilidad completa de prestaciones de previsión social.
- 1.3.- Eliminar el 10% adicional sobre el impuesto sobre dividendos.
- 1.4.- Gravar con IVA el consumo de alimentos y medicina a fin de incrementar la recaudación en beneficio de programas sociales, manteniendo una canasta básica exenta para los deciles inferiores.

Objetivo 2: Ampliar la base de contribuyentes para recaudar recursos adicionales en beneficio de programas sociales, entre otros.

Líneas de acción:

- 2.1.- Ampliar los incentivos para la formalización de la micro y pequeña empresa.
- 2.2.- Disminuir la tasa del ISR para personas físicas y morales.

Objetivo 3: Fortalecer las finanzas públicas.

Líneas de acción:

- 3.1.- Considerar para el ejercicio de presupuestación federal los criterios de un estricto “presupuesto base cero”.
- 3.2.- Revisión exhaustiva de los criterios de rentabilidad del gasto público para ejercerlo sobre rentabilidad social y no política.
- 3.3.- Revisión de la fórmula de determinación del precio de la gasolina para hacerla más transparente al consumidor y que fluctúe más libremente, adelantar la competencia en el precio entre gasolineras.
- 3.4.- Desaparición del ramo 23 en el PEF para eliminar la discrecionalidad y opacidad de ese rubro.
- 3.5.- Fortalecer los mecanismos de control al endeudamiento público, principalmente en los estados.
- 3.6.- Crear un Consejo Fiscal autónomo, con la participación de actores sociales, para promover la eficiencia del marco tributario y la rentabilidad del gasto público
- 3.7.- Fortalecer los controles desde el Poder Legislativo, a nivel federal y estatal.

CONCLUSIÓN

Los tres objetivos planteados en materia fiscal interactúan entre sí. Iniciando el análisis de los primeros dos, donde uno es hacer a las empresas menos difícil su posibilidad de generar y reinvertir utilidades, para así crecer más, y más rápido ayudar a la generación de empleo considerando evitar la informalidad.

El concepto de informalidad es tomado prestado del mundo laboral, se trata de todos aquellos empleos que no se cuentan con servicios de Seguridad Social, pero también hay economía en la ilegalidad, cuya frontera administra la autoridad. Si el sistema de justicia participase más activamente para ejercer los derechos consagrados en las leyes, atendería el anhelo de justicia cuyo principal acreedor es quien paga impuestos por su trabajo y ve que otros trabajan sin pagar las contribuciones de ley.

Un tercer ángulo del tema, sería mejorar la calidad de la administración del gasto público.

Se enuncian en el tercer objetivo medidas inteligentes para mejorar el ejercicio del gasto que, para quienes inician el nuevo ciclo presidencial, se vuelve un reto. Primero, porque hay que

dominar el puesto pero después sincronizarlo con la estrategia de largo plazo, para el funcionario público de nuevo ingreso el resto será mejorar los procedimientos existentes.

Esa razón es suficiente para sostener la necesidad de la creación de un Consejo Fiscal, un consejo con visión de largo plazo que no sólo asesore en cómo mejorar el ejercicio del gasto, sino que coordine, junto con los institutos de planeación a largo plazo, el de pensiones y el de construcción y mantenimiento de infraestructura; evitar las candidaturas que prometen infraestructura en sus campañas que no pueden ejecutarse porque existe un programa de crecimiento sólido, regional y de largo plazo. Para describir su funcionamiento se incorporó el Documento Estructura de un Consejo Fiscal Independiente.

SUBTEMA: 1.3.- POLÍTICA COMERCIAL

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Consolidar el modelo de economía abierta frente a las demandas de la globalización actual.

Líneas de acción:

- 1.1.- Aprobar el TMEC.
- 1.2.- Impulsar el aprovechamiento de la Alianza del Pacífico, del CPTPP¹, así como el TLCUE recién renovados, para ello.
- 1.3.- Generar una política industrial para potenciar los acuerdos comerciales vigentes y así consolidarlos.
- 1.4.- Impulsar una mayor participación de México en foros internacionales como promotor decidido del libre comercio
- 1.5.- Defender a los actores más importantes de la economía de exportación empezando por la industria maquiladora y las industrias motor como la automotriz.

¹*Comprehensive and Progressive Trans Pacific Partnership*

CONCLUSIÓN

Un reto importante para la accionar la política industrial necesaria para el país está en el aprovechamiento de la apertura de mercados hacia países diversificados que apoye a la política comercial que resalta nuevamente el trabajo del Consejo Fiscal.

Los objetos de estudio de este grupo de trabajo se ha señalado son (1) impuestos; (2) gasto público; (3) proyectos de infraestructura; (4) programas sociales; y (5) educación; por lo cual, es de entenderse que los proyectos de infraestructura, los programas sociales y la educación, sirven al desarrollo de las

comunidades, abren posibilidades de transportar productos de forma que el costo del transporte no encarezca las mercancías al grado de hacer incosteable llevarla a mercados que las pagan mejor. De forma similar sucede con los programas sociales y educativos.

Este reto tiene relación con la Eficiencia y Eficacia Gubernamental y con la Educación, Competencias y Habilidades para mejorar la educación pertinente y la productividad, con ello aprovechar la gran cantidad de *Clústeres* que han surgido a lo largo de todo el país. Tienen diversas especialidades, pero están hechos para integrarse a cadenas productivas nacionales y globales de manera que han sido preparados para atraer divisas, lo cual es enriquecer a nuestra sociedad.

Para reflexión queda el interés en alentar el desarrollo de empresas de capital nacional para lo cual hacer públicas a las empresas en las Bolsas de Valores mexicanas es clave, tema que trata al final del Documento Actividad Empresarial Locomotora de la Economía del capítulo 3.4 Gestión empresarial responsable ya que la reinversión de las utilidades a diferencia de nuestros primeros frutos de la apertura comercial, no quedan en las automotrices y grandes cadenas turísticas, sino que se derraman hacia los inversionistas de origen nacional, quienes, generalmente, reinvierten en el país, hasta que logran ser globales y aun así, su utilidades en el extranjero se remiten a nuestro país.

SUBTEMA: 1.4.- FOMENTO A LA INVERSIÓN PRODUCTIVA

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Estimular la inversión en el desarrollo de infraestructura.

Líneas de acción:

- 1.1.- Revertir la disminución de inversión pública en infraestructura.
- 1.2.- Desarrollar un plan de infraestructura pública viable y que fomente la cooperación entre sectores.
- 1.3.- Fortalecer los incentivos fiscales a la inversión privada en infraestructura.

Objetivo 2: Promover la inversión en innovación.

Líneas de acción:

- 2.1.- Destinar una proporción mayor del presupuesto público a la inversión en innovación.
- 2.2.- Ampliar el número de investigadores dedicados a innovar, mejorar la productividad y la competitividad de los trabajadores y las empresas.
- 2.3.- Fortalecer incentivos para la inversión privada en innovación.

- 2.4.- Promover dentro de las universidades, tecnológicos e instituciones educativas de nivel superior, la filosofía de innovación a través de las incubadoras de negocios de producción.

Objetivo 3: Promover la inversión en tecnología.

Líneas de acción:

- 3.1.- Impulsar una revolución industrial-tecnológica 4.0.
- 3.2.- Fortalecer los incentivos fiscales a la inversión en ciencia y tecnología.

CONCLUSIÓN

Infraestructura, la estructura que está debajo de lo productivo. Definición que requiere una pedagogía consistente con el fomento de las actividades para dar resultados en apoyo al desarrollo de una mejor calidad de vida.

En un territorio tan amplio y para el número de habitantes de México, las necesidades de construir infraestructura productiva son inmensas, con requerimientos de inversión creciente para incluso mejorar la calidad de la ya existente, como serían las escuelas primarias. Antes de eso, la de los hospitales para recibir a los recién nacidos y para mantener la salud. Eso es productivo, también construir presas para contar con recursos de agua y más energía limpia. Carreteras seguras, puertos muy conectados con los insumos y productos fabriles; cables, satélites y conectividad son necesarios para diversificar las fuentes de empleo hacia las de mayor valor.

¿Cuál va primero? Este capítulo documenta el tema, requerimos la CREACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE PLANEACIÓN porque no hay dinero que alcance para cubrir las necesidades, es necesario programar, evitar improvisaciones electoreras; por ello, hay que planear y calendarizar, auxiliarse de recursos privados donde puede haber obra autosustentable y muy importante, fomentar la innovación, tema que tratan los ya señalados capítulos 3.3 Educación y 3.4 Responsabilidad Social y Empresarial, con detalle.

La innovación es tan importante para fomento de la actividad empresarial, creación de empleos mejor pagados e incrementar el tamaño del PIB alcanzado, que merece ser estimulada fiscalmente. Puede pensarse que se habla de dinero transferido del Estado a las empresas, pero no es así necesariamente, mientras el mecanismo de apoyo fiscal pase a través de las personas comprometidas con desarrollar su actividad en el país, entonces resulta ser otra modalidad de inversión productiva, se da a la gente para nuestra gente.

SUBTEMA: 1.5.- ENERGÍA

OBJETIVOS SECTOR ELÉCTRICO:

Objetivo 1: Generación de energía limpia y renovable a precios bajos que se traduzcan en beneficios para los más desfavorecidos.

Objetivo 2: Fortalecer la situación financiera de la CFE y que tenga un papel preponderante en el sector eléctrico.

Objetivo 3: Combate al robo de electricidad en cualquiera de sus fases.

Objetivo 4: Seguir respetando los contratos que se tienen con los participantes del sector para dar certeza jurídica y mantener las posibilidades de financiamiento.

Líneas de acción:

1.-Generación:

1.1. - Impulsar la generación de electricidad con energías renovables de la mano del gobierno federal como lo ha planteado respecto a centrales hidroeléctricas, eólicas y solares, entre otros.

1.2.- Tener los costos de generación más bajos con energías renovables y limpias que den sustentabilidad a la actividad de generación.

1.3.- Tener una matriz energética eficiente que garantice la seguridad energética, los costos de producción más bajos y la sustentabilidad.

1.4.- Impulsar el desarrollo tecnológico a través de los canales de investigación y desarrollo ya existentes de nuevas y/o mejores tecnologías que busquen con energías renovables y limpias la garantía buscada de seguridad energética, menores costos y sustentabilidad.

2.- Transportación y Distribución:

2.1.- Ampliar y modernizar la red eléctrica nacional y dar prioridad a los proyectos más relevantes que permitan cargar a la red la electricidad generada de las centrales más eficientes, limpias y de menor costo.

2.2.- Combatir frontalmente el robo de electricidad (diablitos) para beneficio de CFE y respeto al estado de derecho.

OBJETIVOS SECTOR HIDROCARBUROS – PETRÓLEO:

Objetivo 1: Incrementar la capacidad de producción de barriles diarios y de restitución de reservas petroleras.

Objetivo 2: Mejorar la situación financiera de Pemex y mantener el grado de inversión.

Objetivo 3: Combate frontal al robo de hidrocarburos con castigos ejemplares a los delincuentes.

Objetivo 4: Tener seguridad energética sin afectar la situación financiera de Pemex.

Líneas de acción:

1. Exploración y Producción

1.1- Enfoque en yacimientos terrestres y de aguas someras donde el costo de producción es más bajo y el impacto en el incremento de producción de crudo es más rápido.

1.2- Aprovechar el capital y la tecnología de grandes Compañías Petroleras Internacionales (IOC's) para participar en alianzas (*Joint Ventures*) con Pemex donde el gobierno tenga la mayor participación ya sea en utilidad o producción y los riesgos sean compartidos.

1.3.- Inversiones de capital (Capex) en mantenimiento de instalaciones productivas en tierra y costa afuera para evitar la disminución de producción de crudo de los campos actuales.

2. Transporte y Almacenamiento:

2.1.- Promover la inversión privada en nuevas terminales para incrementar la capacidad de almacenamiento de combustibles derivados del petróleo para pasar de dos días a estándares internacionales (OCDE >30 días) privilegiando la seguridad energética nacional.

2.2.- Continuar y apoyar al gobierno federal en su combate frontal contra el huachicol.

2.3.- Promover la construcción y modernización de poliductos con mayores medidas de control y seguridad para evitar huachicol.

3. Refinación:

3.1.- Apoyar al gobierno en sus planes de refinación para alcanzar la seguridad energética y auto abasto.

3.2.- Evaluar la conveniencia financiera de modernizar las actuales refinerías (6) o la construcción de una nueva considerando en primer lugar los tiempos así como también la oferta mundial disponible, la mezcla de crudo que se produce en el país y las tendencias internacionales respecto a vehículos eléctricos.

OBJETIVOS SECTOR HIDROCARBUROS – GAS:

Objetivo 1.- Contar con el abasto necesario de gas natural para generación eléctrica con producción nacional e importación.

Objetivo 2.- Evitar el desabasto y las alertas críticas de gas natural..

Líneas de acción:

1. Exploración y producción:

1.1.- Retomar la producción de gas natural incrementando la exploración y producción de gas no asociado, es decir, aquel que **no depende de la extracción de crudo** así como el de la zona de la cuenca Burgos para reducir dependencia del exterior.

1.2. Desarrollará estudios para evaluar el potencial petrolero en cuencas, sistemas petroleros de *plays* hipotéticos (aquéllos que han sido visualizados con base en información geofísica) y la extensión de *plays* probados (en donde ya se han descubierto hidrocarburos) en nuevas áreas, dejando para el largo plazo el gas en lutitas (*Shale gas*) e hidrocarburos para cuya extracción es necesario el uso de fracturación hidráulica o *fracking* .

Líneas de acción:

2. Transporte y Almacenamiento:

2.1.- Coadyuvar a la resolución de conflictos sociales para desbloquear el derecho de vía de 7 proyectos de transporte de gas natural interrumpidos.

2.2.- Considerar el gas natural vehicular como una forma de combustible más limpio para flotillas públicas y autobuses para disminuir contaminación ambiental.

2.3.- Promover con la iniciativa privada la construcción de nuevos gasoductos para llevar el GN de la costa este de los Estados Unidos donde su costo es muy bajo a las zonas de

México donde no hay interconexión con el sistema de gasoductos actuales y que son necesarios para la generación de energía y para el consumo industrial.

CONCLUSIÓN

La acción conjunta en una sociedad que dice de sí misma ser plural, es clave para armonizar el impulso al crecimiento. En el IMEF consideramos al crecimiento como elemento clave para disminuir la pobreza¹ para lo cual conjuntar esfuerzos y capacidad de inversión entre los sectores puede ser clave ahora que la tecnología hace posible la generación de energía por medio de fuentes alternas y de dimensión adaptable a la capacidad de inversión, que va desde el hogar hasta granjas de producción de electricidad.

La colaboración necesariamente debe incluir eliminar el robo del fluido eléctrico a lo cual puede bien colaborar la denuncia ciudadana anónima a la cual se refiere el Documento LUCHA EMPRESARIAL CONTRA LA CORRUPCIÓN. Tema que fortalece las finanzas de los organismos nacionales como es la CFE y PEMEX y también, trata consabidamente sobre el cumplimiento de contratos para dar validez a los análisis de ingresos y egresos a largo plazo con los cuales se decide la inversión de capital fijo y productivo.

El otro tema fundamental relacionado con la energía es el alto grado de consumo de capital que se da en la industria petrolera. PEMEX es y ha sido un pilar para abastecer de ingresos a la Federación, pero desde los años ochenta del siglo pasado se entendió que es necesario reinvertir en fierros para continuar perforando y explotando yacimientos. El tema parece ser de naturaleza creciente al haber cuasi agotado el acceso a pozos de menor profundidad, se requiere de tecnología que permita el acceso a mares profundos, lo cual es expresar la necesidad de encontrar y usar las fórmulas de coinversión con los propietarios del capital dispuesto a exponerse a este riesgo.

La naturaleza del negocio petrolero se expresa en el Documento EL SUMINISTRO DE ENERGÍA COMO NECESIDAD Y NEGOCIO elaborado por personas cuya experiencia internacional participando desde la oficina de PEMEX en Houston, Texas y posteriormente, en la adquisición de refinerías en el mercado norteamericano, dice mucho con opinión calificada, de los retos que enfrentamos.

SUBTEMA: 1.6.-TURISMO

El Turismo identificable en la estadística del INEGI como servicios de alojamiento temporal, la de preparación de alimentos y servicios de transportación aérea, muestra retos frente a la competitividad que tienen las regiones turísticas más destacadas, porque nuestro país ya compite de tú a tú con ellas. Por esta razón las estrategias del sector requieren de la máxima coordinación entre los participantes, incluidas las autoridades encargadas de generar una política pública para promover

¹ Una Expansión moderada de 1.6% del PIB reduce -0.6% la pobreza, una expansión fuerte de 8.2% la disminuye en -6.1%, Pritchett en *PAGO POR PRODUCTIVIDAD: UN ACUERDO NACIONAL PARA EL DESARROLLO*, Osuna Fernández & Amtmann Ituarte, IMEF Boletín Técnico No.3, 2010.

el crecimiento del tráfico de turistas y para incrementar los ingresos del sector donde laboran 1.8 millones de trabajadores dependientes, personas cuyas condiciones laborales pueden mejorar².

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Gobernanza en el sector turismo. Crear el conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones mediante las cuales los actores e instituciones públicas de la industria articulan sus intereses, ejercitan la línea estratégica para el sector, establecen y conocen sus obligaciones y concilian sus diferencias.

Líneas de acción:

1.1.-Creación de un nuevo Fideicomiso de Promoción y Posicionamiento Estratégico del sector, con participación y financiamiento público-privado.

1.2.-Afrontar conjuntamente entre los sectores involucrados los retos del sector así como detonar inversión, desarrollo de nuevos destinos, generación de empleos y divisas.

1.3.-Establecer e incorporar mecanismos que permitan la medición de la competitividad del sector a nivel internacional, tales como la TSA (*Tourism Satellite Account*).

Objetivo 2: Desarrollar y publicar planes sectoriales multianuales que hagan hincapié en el fomento de la innovación y la sostenibilidad, estableciendo líneas de acción y objetivos cuantificables que otorguen certidumbre a la inversión.

Líneas de acción:

2.1.-Establecimiento de los programas de gestión integral de destinos.

2.2.-Identificación, presupuesto y desarrollo del programa de inversión en infraestructura productiva.

² Para los sectores preparación de alimentos y alojamiento temporal el ingreso medio mensual es de \$5,223, debido a que sólo hay 7% de trabajadores con educación alta, 49% con educación media y 43% baja, a diferencia de la transportación aérea cuyas 43 mil plazas de trabajo tienen sólo 20% de personas con educación baja y 24% alta, con salario promedio de \$25,818. La rama de alojamiento temporal por su parte ocupa a 378 mil trabajadores, con crecimiento anual promedio de 3.29% e incremento en productividad acumulado de 110%. Fuente: cálculos propios con información de INEGI, Productividad Total de los Factores, 1991-2018

2.3.-Implementación de medidas de inversión y promoción para llevar a buen fin los destinos Fonatur que aún no han alcanzado su potencial.

Objetivo 3: Legislación Uber y AirBnB, a modo que permita el libre mercado una oferta en condiciones de igualdad de competencia.

Líneas de acción:

3.1.-Regulación de plataformas digitales.

3.2.-Igualar la carga impositiva en el sector, en materia de ISR e IVA, así como las obligaciones en materia laboral.

3.3.-Igualar la exigencia regulatoria y las obligaciones económicas ligadas al cumplimiento de la misma.

3.4.-Extender a todo el territorio nacional el impuesto al hospedaje aplicable a *Airbnb*.

3.5.- Fomento de la incorporación a la era digital de los medios de transportes tradicionales (taxis) para mejorar su competitividad frente a los nuevos actores en el sector.

CONCLUSIÓN

El sector del turismo tiene las características necesarias para ser una fuente de crecimiento de la economía, por la construcción de inmuebles, el ingreso en divisas, empleo y diversificación regional del desarrollo socioeconómico.

Sin embargo, no está exento de competencia, por lo cual, es necesario hacer acopio de esfuerzos coordinados entre los participantes, incluidas las autoridades promotoras del sector para coordinar los esfuerzos de promoción, invitar a la inversión de origen nacional con el fin de retener utilidades generadas por el sector, en unidades de negocio que reinviertan en el país, mejoren su competitividad y permitan replicar el éxito de años que se ha dado en polos conocidos como los de las penínsulas de Yucatán y Baja California u otros de más años como Puerto Vallarta, Huatulco o explotar los potenciales Oaxaca, Chiapas y Guerrero.

Es tan vasto el territorio nacional y cuenta con tal cantidad de sitios por desarrollar que requiere una planeación con programación determinada, acordada entre los expertos y concedores del turismo de manera que las inversiones de capital, requerida permita invitar a inversionistas comprometidos con acciones ciertas, de largo plazo.

SUBTEMA 1.7.- OTRAS ACCIONES ESPECÍFICAS (enfocadas en el estímulo a la confianza para la inversión).

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Fortalecer a Pemex

Líneas de acción:

1.1.-Presentar el programa de negocios de Pemex incluyendo, además de los planes de ampliar la capacidad de refinación, un programa de farmouts en el área de Exploración y Producción.

1.2. Dar garantía explícita a la deuda de Pemex de tal forma que sean bonos UMS los que financien a la empresa. Esto no implica ni más déficit, ni más deuda y bajaría los altísimos rendimientos que están demandando los inversionistas.

Objetivo 2: Anunciar un Pacto para el Crecimiento, Inversión y Empleo con los principales organismos empresariales del país y la participación del IMEF, con objetivos asequibles (por ejemplo, crecimiento real del PIB de 2.5% en el año en 2020 y 3% en el 2021).

Objetivo 3: Publicar la agenda legislativa de la Presidencia, para proveer certidumbre respecto a las principales iniciativas de política pública, de forma separada a las propuestas del poder legislativo (donde algunas ya han generado incertidumbre).

Objetivo 4: Promover una mayor participación de la Presidencia en actividades diplomáticas y de negociaciones internacionales en general, para fortalecer la presencia de México a nivel global.

CONCLUSIÓN

Estos objetivos adicionales muestran el sentir sobre la necesidad de mandar señales de confianza en apoyo de la solidez de la inversión de la empresa productiva del Estado. Naturalmente también para hacerse acompañar de inversión.

Por el otro lado, se pide conocer la Agenda legislativa para entender con amplitud de miras la visión de la nueva política económica para prever cómo acomodar las estrategias de negocios que sincronicen con ella y así animar su crecimiento.

Otro tema de trascendencia, vinculado a dar certidumbre del rumbo y reporte de avance proyecto de nación ligado al Instituto de Planeación, se centra en un organismo para dar seguimiento

puntual al Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, descrito en el documento de Ley y organismo para la gestión de la Infraestructura.

TEMA 2: BUEN GOBIERNO

VISIÓN 2019-2024:

Aspiramos a tener un gobierno eficiente y eficaz en los tres órdenes de gobierno, que trabaja con transparencia y está enfocado en la generación de resultados, con funcionarios comprometidos, honestos, motivados y bien capacitados.

Para ello es necesario atender los subtemas que tratan los esfuerzos Anticorrupción subtema con el que inicia esta línea Habilitadora, posteriormente se describe cómo se llevan en la actualidad la Eficiencia y Eficacia Gubernamental, así como el subtema de Transparencia en las acciones de Gobierno, su contabilidad y decisiones de asignación de contratos.

SUBTEMA: 2.1.- ANTICORRUPCIÓN

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Combate a la Impunidad.

Líneas de acción:

- 1.1.- Fortalecimiento de las Instituciones.
 - 1.1.1.- Recobrar el prestigio de las mismas para que aumenten sus niveles de confiabilidad y el país pueda volver a querer acudir a ellas.
- 1.2.- Consolidar y fortalecer el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) a través de:
 - 1.2.1.- Nombramientos de: Fiscal General y Fiscal Anticorrupción
 - 1.2.2.- Capacitación y difusión de lo que es la Ley de Responsabilidades Administrativas y el SNA así como su propósito.
 - 1.2.3.- Obligatorio informe "3 de3" a todo servidor público o deja cargo.

1.2.4.- Facultar al SNA para poder actuar de manera procesal y autónoma como funciona el DOJ (EUA) y financiarse con lo generado a través de las sanciones mismas que implementa.

1.3.- Eliminación del fuero a gobernantes, en el cargo y fuera de él.

Objetivo 2: Reducir el riesgo de corrupción en trámites públicos, licitaciones y compras de gobierno.

Líneas de acción:

2.1.- Automatizar los trámites, sus formatos electrónicos y permisos vía Internet para reducir oportunidades de extorsión y soborno.

2.2.- Imposibilitar (a través del cambio en la Ley de Adquisiciones) la opción de aumentar las cantidades en contratos cerrados en procesos de licitación y compras en los contratos públicos.

Objetivo 3: Prevenir la disposición de Fondos Públicos para fines particulares.

Líneas de acción:

3.1.- Automatización y digitalización de las ayudas proporcionadas a través de programas sociales (trazabilidad del gasto público) y transparencia.

3.2.- Prevenir la compra de Bienes Raíces a través de la implementación de las políticas internacionales de Personas Políticamente Expuestas.

3.3.- Eliminación de permutas inmobiliarias de funcionarios públicos o sus familiares con el Gobierno (Municipal, Estatal o Federal).

3.4.- Obligatoriedad en la solicitud de listas de terceros relacionados en su informe "3 de 3" o responsabilidad penal por omisión.

CONCLUSIÓN

El Plan Nacional de Desarrollo con relación al objetivo de mejorar la capacidad de prevenir y combatir de manera efectiva la corrupción y la impunidad, tiene esfuerzos dirigidos básicamente hacia la percepción de la corrupción y a las víctimas de corrupción en trámites. Es importante desarrollar indicadores de reducción en la "Gran Corrupción", la cual tiene efectos mucho más negativos sobre la economía.

Con frecuencia se recogen datos acerca de lo oneroso que resulta poder cobrar obra pública en todo nivel de dependencia gubernamental, además de la práctica indebida de alargar los plazos de pago.

Es necesario hacer énfasis que además de no haberse nombrado el Fiscal General y el Fiscal Anticorrupción como se menciona arriba, a junio de 2019 no se han definido los 18 magistrados señalados en el Sistema Nacional Anticorrupción, por oposición del Ejecutivo y del Senado, que

consideran que se produciría más burocracia en el Poder Judicial. En su lugar hay una iniciativa de crear una Sala Especializada en Materia Anticorrupción como parte de la Suprema Corte, elevando el número de ministros de 11 a 16. Ya la Suprema Corte ha desechado los recursos del Ejecutivo al respecto instruyendo al Senado llevar a cabo las comparecencias respectivas de los posibles magistrados propuestos desde 2017.

SUBTEMA: 2.3. TRANSPARENCIA

Tiempo atrás consultar la cuenta pública, saber de la cantidad de trámites, poder hacer recuento del costo de atender a un ciudadano y la satisfacción brindada era inimaginable. Hoy la Transparencia Presupuestaria empieza a hacer realidad lo que todo ciudadano instruido en la ley, poder querer saber acerca del manejo de los gobernantes en turno.

Le llaman gobierno abierto, se piensa como sucede con el llamado *Big Data*, que habrá manera, cada vez mejor, de obtener datos liderados por expertos en mejora regulatoria y atención ciudadana en forma incremental que ponga a disposición de la ciudadanía elementos para contribuir a que haya más prosperidad, bienestar y dignidad humana en nuestros propios países y en un mundo cada vez más interconectado.

En 2012 la ONU, reconoció que la transparencia, participación y rendición de cuentas en el ámbito de las políticas fiscales pueden contribuir de manera crítica a los objetivos de la estabilidad financiera, la reducción de la pobreza, el crecimiento económico equitativo y al logro del desarrollo sostenible y llamó a sus estados miembros a intensificar voluntariamente los esfuerzos por mejorar la transparencia, la participación y la rendición de cuentas en el ámbito de las políticas fiscales³.

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Promover la trazabilidad de las cuentas públicas, ingresos y egresos, poniendo en línea la contabilidad gubernamental y sus finanzas para consulta pública.

³ Cynthia Ramírez, Transparencia presupuestaria y la importancia de los datos abiertos, <https://www.letraslibres.com/mexico/politica/transparencia-presupuestaria-y-la-importancia-los-datos-abiertos> consultado 29 de octubre 2019

Líneas de acción:

- 1.1.- Tener acceso en línea a la información del sistema de contabilidad gubernamental a nivel de la última subcuenta de gasto.
- 1.2.- Tener acceso en línea a la información del sistema de contabilidad gubernamental a nivel de la última subcuenta de ingreso.
- 1.3.- Dar acceso a colegios e institutos especializados a la revisión de la contabilidad gubernamental en línea.

Objetivo 2: Poner en línea la contabilidad gubernamental y sus finanzas para consulta pública.

Líneas de acción:

- 2.1.- Dar acceso a colegios e institutos especializados a la revisión de la contabilidad gubernamental en línea.

Objetivo 3.- Mejorar la publicación de los contratos públicos, transparentando las licitaciones y sus resultados.

Líneas de acción:

- 3.1 Mantener acceso en línea electrónica de datos las licitaciones, con sus características y desarrollo del ejercicio presupuestal real, vía transparencia de la contabilidad gubernamental.

Objetivo 4.- Fomentar la innovación a través de las contrataciones públicas.

Líneas de acción:

- 4.1 Incorporar en las reglas para licitaciones de proyectos de inversión pública regulación para la aprobación de proyectos de innovación tecnológica, validados por Conacyt, INADEM, etc., que permita al sector público invertir con base en decisiones de valor agregado y en lugar de exclusivamente mínimo precio.

Objetivo 5.- Reducir las asignaciones directas en el ejercicio del gasto público.

Líneas de acción:

- 5.1 Incorporar en el plan estratégico indicadores de asignación presupuestal que muestren constancia de esa reducción.

CONCLUSIONES

Como recomienda la ONU hay una importancia superlativa en promover la trazabilidad de las cuentas públicas, ingresos y egresos, poniendo en línea la contabilidad gubernamental y sus finanzas para consulta pública. La razón de ello es semejante a los beneficios que ahora obtenemos de contar con datos estadísticos que proporciona el INEGI.

A mayor posibilidad de comprender la inagotable necesidad de recursos del sector público para atender la demanda de servicios de la población con la infraestructura necesaria para hacerlo y sus se volverá más fácilmente comprensible entender la importancia de sumarse a la formalidad para aportar cada quien su parte a las necesidades presupuestales.

Inclusive es de reflexionarse que objetivos comprometidos en el T-MEC como mantener libros y registros contables, revelaciones en estados financieros, y normas contables deben ser válidos para toda actividad empresarial, aun si se trata de un negocio familiar, como tantos, de quienes el país necesita que contribuyan para no dejar la carga fiscal en el 43% de la población económicamente activa.

SUBTEMA: 2.2. EFICIENCIA Y EFICACIA GUBERNAMENTAL

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Mejorar el ejercicio del gasto público

Líneas de acción:

- 1.1 Definir procedimientos homologados de alineación estratégica de áreas sustantivas y adjetivas con responsabilidad funcional en la ejecución de la estrategia, a través del desarrollo de Mapas Estratégicos o Tableros de Control o Cuadros de Mando con visión estratégica, con indicadores, metas y líneas de acción de los diferentes niveles jerárquicos de contribución alineando el presupuesto base cero a estos objetivos.
- 1.2.- Asignar el presupuesto al interior de las entidades y dependencias se lleve a cabo en base al cumplimiento de objetivos estratégicos en los niveles operativos, evitando duplicidades de gasto y aumentando la transparencia en el uso de los recursos.
- 1.3.- Incorporar criterios de alineación de proyectos estratégicos transexenales, para evitar la pérdida de avances logrados y la duplicidad de gastos.
- 1.4.- Mejorar el uso del modelo de evaluación y seguimiento del desempeño en la ejecución de la estrategia al interior de las entidades y dependencias, que permita a la auditoría de la Federación verificar cumplimiento, sancionar para corregir desviaciones.

Objetivo 2: Mejorar la práctica en el uso del modelo de contabilidad gubernamental en los tres niveles de gobierno, para la transparencia efectiva.

Líneas de acción:

- 2.1 Implementar concursos de asignación presupuestal para la contratación de Expertos Independientes para instalar los sistemas de contabilidad, con trazabilidad a objetivos verificables.

Objetivo 3: Complementar a nivel normativo el actual modelo de Gestión por Resultados (GpR) con un procedimiento detallado de desdoblamiento de la ejecución estratégica al interior de las entidades y dependencias gubernamentales.

Líneas de acción:

- 3.1 Destacar la práctica en la implementación del sistema de evaluación del desempeño del Gasto Público, haciendo públicos sus resultados.

Objetivo 4: Fortalecer la capacitación de los funcionarios públicos en los tres niveles de gobierno mediante el desarrollo de competencias.

Líneas de acción:

- 4.1 Incorporar al sistema de evaluación del desempeño del personal, el cumplimiento de los objetivos presupuestales con indicadores de gestión de la estrategia.
- 4.2 Capacitar en las áreas cuya calificación de la evaluación resulte deficitaria para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Objetivo 5: Revisar a conciencia la estructura de la administración pública para consolidar oficinas, secretarías y programas, para hacer más con menos.

Líneas de acción:

- 5.1 Licitación e implementación de proyectos de reingeniería de procesos invitando a despachos con experiencia en la materia.
- 5.2 Incorporar en las licitaciones a expertos independientes noveles que incorporen nuevas tecnologías en los proyectos de reingeniería de procesos señalados, subcontratados por los expertos con experiencia.

CONCLUSIONES

La Agenda IMEF 2019 – 2024 refleja la visión estratégica de los directivos financieros sobre el camino para lograr el México que queremos. Busca contribuir a la conversación pública, destinada a conformar el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Tiene como Visión final avanzar en el Desarrollo Integral de México, sustentado en tres pilares estratégicos: crecimiento económico, estabilidad financiera y desarrollo social.

Los medios para alcanzar estos fines, se fincan en cuatro líneas habilitadoras: política económica, buen gobierno, responsabilidad social y empresarial, así como estado de derecho.

Cada línea se descompone en temas fundamentales, para los cuales la Agenda IMEF 2019-2024 plantea objetivos específicos. Los objetivos vienen acompañados de líneas de acción necesarias para cumplirlos.

Dentro de la línea habilitadora de Buen Gobierno, se establece que desde el IMEF y como mexicanos aspiramos a tener un gobierno eficiente y eficaz en sus tres órdenes, federal, estatal y local. Un gobierno que trabaje con transparencia y que esté enfocado en la generación de resultados, con funcionarios comprometidos, honestos, motivados y bien capacitados.

Para ello, se incluyen en la Agenda IMEF subtemas, entre los cuales está el de eficiencia y eficacia gubernamental que incluye los objetivos específicos para:

- 1: Mejorar el ejercicio del gasto público.
- 2: Mejorar la práctica en el uso del modelo de contabilidad.
- 3: Complementar a nivel normativo el actual modelo de Gestión por Resultados (GpR) con un procedimiento detallado.
- 4: Invertir la capacitación de los funcionarios públicos en los tres niveles de gobierno y
- 5: Revisar a conciencia la estructura de la administración pública para consolidar oficinas, secretarías y programas, para hacer más con menos.

Es imperativo el crecimiento en eficiencia y eficacia de la gestión en los tres niveles de gobierno por lo cual debe haber información de su gestión a través de la Auditoría Superior de la Federación y remediar mediante mejoras a los procesos, pero sobre todo de la capacitación la calidad de la administración pública que redundará en reducción de la corrupción y mejora de la ejecución de la planeación de largo aliento que requiere el país.

TEMA 3 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL

VISIÓN 2019-2024:

El mayor crecimiento económico va acompañado de un desarrollo social integral, que permite reducir las desigualdades y generar condiciones de oportunidad, justicia y bienestar para todos los mexicanos.

Para ello es necesario atender los siguientes subtemas:

SUBTEMA: 3.1.- FORMALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA⁴

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Desarrollar una política integral de largo plazo para la reducción de la informalidad.

Líneas de acción:

- 1.1.- Mejorar los incentivos para la formalidad y encarecer la informalidad.
- 1.2.- Vigilar en los establecimientos informales el cumplimiento de sus obligaciones tributarias e incorporar la obligación de contribuir a la seguridad social para sus dependientes, reportando ambos pagos con periodicidad mensual al Buró de Crédito.
- 1.3.- Ofrecer programas de capacitación cuando se pierda el empleo con miras a encontrar un nuevo trabajo.

Objetivo 2: Promover la cultura de la legalidad como medio para reducir la informalidad

Líneas de acción:

- 2.1 Contar con vigilancia del cumplimiento de estas obligaciones.
- 2.2 Apoyarse en Buró de Crédito para vigilar el cumplimiento de las obligaciones y para fomentar la bancarización.

Objetivo 3: Impulsar el emprendimiento empresarial como generador de empleo y bienestar⁵

⁴ Ver INFORMALIDAD dentro de Documento: Actividad Empresarial locomotora de la Economía

⁵ Ver Documento: INNOVACIÓN: EL PERPETUO RETO DE LAS EMPRESAS Y EL NUEVO ROL DE CFO

Líneas de acción:

3.1.- Desarrollar políticas de apoyo al emprendimiento con mecanismo de generación de empleo formal.

SUBTEMA: 3.2. SEGURIDAD SOCIAL

Estar inscrito en un sistema de seguridad social define si se encuentra laborando en la formalidad o informalidad, pero para una persona con acceso a los programas de bienestar y pensión por vejez, los beneficios entre el trabajo formal y el informal terminan no siendo tan amplios como amplio es el costo de mantener en regla el pago de la seguridad Social, retención de impuestos, impuesto sobre nómina más las contribuciones al Infonavit.

Por otro lado, para el trabajador, la posibilidad de generar un ahorro independiente a largo plazo, sólo es factible para los deciles IX y X, de acuerdo a la tabla de la SHCP que informa ingresos por intereses de la población⁶ tema que aborda con una propuesta colaborativa a Agenda IMEF en este subtema.

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Vigorizar las prerrogativas de la Seguridad Social en México.

Líneas de acción:

1.1.- Dimensionar el rol de la seguridad social y la problemática que hoy enfrenta.

1.2.- Perseguir y sancionar de manera efectiva esquemas de evasión y simulación de nómina.

Objetivo 2: Transformar el Eje de Seguridad Social.

Líneas de acción:

2.1.- Estado de derecho: Prácticas deben de implementarse para que a través del cumplimiento de la ley, exista una mejor seguridad social. (i.e., inclusión de modelos laborales modernos).

2.2.- Concordancia de fondeo con cumplimiento: cumplimiento del 100% de las contribuciones de Seguridad Social por parte de los patrones, auditorías estrictas de Seguridad Social, especialmente para que las empresas que se beneficien del fondeo de las AFORE cumplan con una estricta política de cumplimiento al sistema de seguridad nacional del país.

⁶ SHCP, 2018 Distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público por deciles

2.3.- Deducibilidad al 100% de aportaciones a fondos de pensiones con reglas prudenciales de exigibilidad.

Objetivo 3.- Evitar que el actual sistema de Ley'97 del IMSS resulte en una masiva vejez en la pobreza, por lo que hay que impulsar una reforma integral en materia de pensiones.

Líneas de acción:

3.1.- Adoptar acciones que mejoren el sistema de pensiones sin incrementar el costo para las finanzas públicas, esa debe ser la premisa fundamental de cualquier reforma.

3.2- Por ejemplo, una medida que puede contribuir a lo anterior es la adopción de mecanismos de auto balanceo de pagos pensionarios/esperanza de vida que muestren constancia de esa reducción.

3.3.- Creación de un Sistema Nacional de Pensiones que atienda los problemas graves que enfrenta el actual: i) baja cobertura, ii) pensiones insuficientes, iii) problemas de sostenibilidad fiscal y IV) Integrar al sector informal al sistema pensionario.

3.4.- Fomentar una adecuada integración de 4 Pilares actualmente fragmentados:

3.4.1 Introducir una Pensión Universal PU (el llamado Pilar 0): En la actualidad, no existe una pensión universal, ésta no sería financiada con las contribuciones de los patrones y trabajadores, sino con recursos públicos. A nivel federal existe la Pensión de Adultos Mayores (PAM 65+) y varios estados tienen esquemas similares.

La PU debe ser de acceso para toda la población, sin tomar en cuenta si tiene una pensión de algún instituto de seguridad social, pensión privada o si se encuentra en la informalidad.

Atendiendo al principio mencionado de no crear cargas fiscales adicionales, el financiamiento de la PU se podría acomodar por tres fuentes: (i) al integrarse los pilares, la pensión mínima garantizada desaparece y su costo se transfiere a la PU; (ii) fundir la PAM en la PU y (iii) desaparecer los programas asistenciales estatales cuyo financiamiento se destinaría a la PU. Los recursos para la PU serían administrados por un "fideicomiso pensionario".

3.4.2. Aumentar la contribución obligatoria actual de 6.5% para afiliados al IMSS a través de: (i) reasignar del 5% que el patrón aporta al INFONAVIT, 3% para la pensión, (ii) que el patrón aporte 1% adicional (y esto sea deducible de impuestos) y el gobierno otro 1% adicional (sin costo fiscal adicional sino haciendo reasignaciones), (iii) bajo el esquema de ahorro voluntario de auto afiliación con *pari passu*, de tal forma que el trabajador pone 1%, el patrón en *pari passu* un 1% (deducible). Así, la contribución total para la cuenta individual de ahorro para el retiro sería de 13.5%. Este sería un piso, ya que se promueve el ahorro voluntario por otras vías.

- 3.4.3. Esquemas para aumentar el ahorro voluntario, promocionando las herramientas tecnológicas que permitan ampliar la cobertura y el ahorro (Afore Móvil, Millas para el Retiro, Ahorro por domiciliación, red comercial de ahorro voluntario).
- 3.4.4. Introducir un programa amplio de “ahorro pensionario a través de consumo”; se trata de un cambio de paradigma en el ahorro a largo plazo. Este esquema contempla no sólo el ahorro de los ahorradores, sino la contribución solidaria del sector privado hechas a través de sus presupuestos de mercadotecnia destinando una parte a la seguridad social.
- 3.5.- Flexibilizar el régimen de inversión de las AFORE para que tengan mayor libertad para la diversificación y por ende producir mejores rendimientos en beneficio del trabajador.
- 3.6.- Reducir las comisiones que cobran las AFORE al establecer reglas para modular reductores más sólidos de comisiones como por ejemplo el cobro por desempeño.
- 3.7.- Instaurar la plena portabilidad entre sistemas (IMSS, ISSSTE, Estados, universidades públicas).
- 3.8.- Los planes personales de retiro hoy permiten un esquema eficiente (artículo 151 LISR, fracción V), estos requieren ventajas adicionales para que se desarrollen. No solo eso, debe darse la promoción de jugadores nuevos especializados que estén dispuestos a invertir en productos de esta naturaleza (ello debido a que los grupos financieros tienen un “freno” a invertir en algo que ya está regulado).
- 3.9 Con base en la experiencia internacional, hacer obligatorio un plan de pensiones en cada empresa, con las ventajas fiscales respectivas. Regresar incentivos fiscales a las empresas que ya brindan planes privados corporativos de pensiones;
- 3.10.- Eliminar los retiros anticipados permitidos del monto ahorrado en la AFORE (actualmente se permite por matrimonio y desempleo).
- 3.11.- Promover un estricto cumplimiento del régimen de inversión de las Afores para la protección de los recursos que pertenecen a los trabajadores.
- 3.12.- Ampliar instrumentos de retiro, e impulsar el mercado de las rentas vitalicias
- 3.13.- Reformar los Sistemas Estatales de Pensiones y de universidades públicas que aún no han hecho la transición a cuentas individuales.
- 3.14.- Concluir la plena transición a cuentas individuales iniciada en CFE y PEMEX, y homologar los sistemas de otras empresas estratégicas del estado así como la Banca de Desarrollo que mantienen enormes pasivos pensionarios.

Objetivo 4: Mejorar la estructura institucional del sistema de pensiones.

Líneas de acción:

- 4.1.- Elaborar una “Ley Marco de Pensiones” para integrar y agrupar toda la jurisprudencia del sistema, contemplando la creación de nuevas leyes.
- 4.2.- Crear un Instituto Nacional de Pensiones (INP), en el cual la CONSAR se consolidaría como un INP encargado exclusivamente de la regulación y supervisión. La unidad de Pensiones de SHCP sería transferida como la Unidad de Análisis, Investigación y Política en materia pensionaria; las Unidades Administrativas del IMSS, ISSSTE vinculadas con las pensiones se absorberían como unidades operativas del INP; el área actual de SEDESOL que administra el la Pensión de Adultos Mayores (PAM) se integraría como una administradora de la Pensión Universal (PU); un área de relación con las AFORE mediante la incorporación de la que actualmente está en CONSAR, principalmente. Esta integración de INP, no implicaría creación de nuevas estructuras burocráticas.
- 4.3.- Sobre las obligaciones pensionarias asociadas al sistema anterior de Ley 73 del IMSS, es fundamental no buscar esquemas para reducir dichas pensiones; es un compromiso que hay afrontar responsablemente en un contexto global de ajuste de finanzas públicas y de respetar el estado de derecho.

Objetivo 5: Mejorar el Sistema Nacional de Salud.

Líneas de acción:

- 5.1.- Integrar al IMSS y al ISSSTE y otros sistemas de salud facilitando el intercambio de servicios.
- 5.2.- Habilitar el expediente médico electrónico universal.

CONCLUSIONES

El momento para innovar en materia de ahorro para pensiones con el fin de incrementar las reservas de recursos para pagar pensiones dignas está siempre presente de ahí que el IMEF insista en la creación de un Instituto dedicado a explorar y rediseñar soluciones para los muy diversos sistemas privados, institucionales y públicos.

Otro tema que cobra vigor es el manejo de datos personales cuyo diagnóstico anónimo conjuntando datos de millones de pacientes ayuda a mejorar los diagnósticos y no sólo eso, coadyuva a través del análisis en tiempo real a la detección de surgimiento de contagios regionales para prevenir su extensión o epidemias cuya atención sería más onerosa.

SUBTEMA: 3.3. EDUCACIÓN PERTINENTE.

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Elevar el grado de empleabilidad con especialización de los trabajadores.

Líneas de acción:

1.1 Establecer un fondo de impulso a clústeres para la obtención de las certificaciones internacionales y la generación de proyectos conjuntos entre el clúster estratégico y el clúster de TI regional. Tomar como base iniciativas existentes como mxTI y los Consejos Estatales de Innovación.

1.2 Consolidar los esfuerzos de desarrollo de competencias laborales iniciados en administraciones pasadas.

Objetivo 2: Impulsar la capacitación técnica mediante la escuela dual.

Líneas de acción:

2.1 Transformar en el mediano plazo el sistema de educación colaborativa entre empresas y universidades y tecnológicos, para tener como requisito para graduarse el haber trabajado parcialmente en empresas con proyectos de su formación.

Objetivo 3: Desarrollar carreras tecnológicas en concordancia con los requerimientos de los clústeres industriales nacionales y regionales.

Líneas de acción:

3.1 Ligar la oferta educativa regional a los proyectos del sector estratégico: desde programas de educación dual hasta la renovación de la red académica.

3.2 Incluir en la Estrategia Digital Nacional el reconocimiento a los clústeres como vehículos de innovación regional.

Objetivo 4: Impulsar el desarrollo de competencias laborales, su oferta y demanda, para aprovechar mejor los tratados comerciales.

Líneas de acción:

4.1 Ligar la oferta educativa regional a los proyectos del sector exportador.

4.2 A través de la SEP, impulsar desde el nivel central la vinculación de la oferta educativa con las industrias estratégicas en las regiones.

Objetivo 5: Promover asignación presupuestal para la innovación en las empresas

Líneas de acción:

5.1 Contando con el presupuesto generado por la reforma tributaria propuesta, contar con un Programa para concretar alianzas entre empresas y el sistema nacional de investigadores con el fin de insertar en las empresas a investigadores que desarrollen innovación. El costo de los investigadores sería cubierto 50% por las empresas y 50% por el sistema nacional de investigadores en la medida en que se pueda comprobar que los desarrollos de las innovaciones generan ingresos **para la empresa**.

CONCLUSIONES

Elevar el grado de empleabilidad de las personas tiene que ver con ellas y con las oportunidades de conseguir empleo actuales y futuras. Los objetivos planteados dejan ver el valor e importancia de vincular al estudiante y a la academia a la política industrial y al crecimiento real de las ramas económicas.

Tanto la formación dual, como el desarrollo de la transformación digital de la actividad económica ha abierto oportunidades que, para tomarlas, requiere de la vinculación real con el mundo de los negocios y capacidades tecnológicas avanzadas.

Ligar la oferta educativa regional a los sectores estratégicos que crecen en la zona, es clave, así como consolidar los programas educativos que proporcione reconocimiento a las capacidades reales adquiridas y, que son certificables por el sistema del CONOCER/SEP vigente, e incrementando su disponibilidad en las localidades en cursos brindados por los mismos expertos que trabajan donde se requieren esas capacidades, como lo muestran los mapas regionales de clústeres desplegados a lo largo del país.

SUBTEMA: 3.4. GESTIÓN EMPRESARIAL RESPONSABLE

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Fomentar la implementación de programas de productividad, con impacto en la mejora de la distribución del ingreso.

Líneas de acción:

1.1.- Reducir el costo fiscal para el pago de incentivos y bonos de los programas de productividad que no signifiquen integrar en el salario diario integrado una carga adicional por servicios y prestaciones de seguridad social.

Objetivo 2: Evaluar el esquema actual de reparto de utilidades, sustituyéndolo por uno vinculado a desempeño.

Líneas de acción:

2.1.- Analizar modelos alternativos al régimen actual de Participación de Utilidades a los trabajadores con el objetivo de ser competitivos internacionalmente.

Específicamente, se propone que la legislación prevea la posibilidad de entregar anticipos de reparto de utilidades a los trabajadores basados en su calificación de desempeño y productividad.

2.2.- Incluir en este pago de anticipos la obligación de mejorar la distribución del ingreso en su cómputo anual al interior de la plantilla laboral sujeta a este anticipo de un establecimiento.

Objetivo 3: Desarrollar emprendimientos e innovaciones derivados de la inversión colaborativa en investigadores.

Líneas de acción:

3.1.- Invertir fondos de capital de riesgo público-privados en la promoción de emprendimientos derivados de la innovación de los investigadores insertados en las empresas.

CONCLUSIONES

Ya el capítulo anterior, el de la Educación trataba el tema de la innovación para generar emprendimientos. Este otro grupo de objetivos se refiere a su aplicación. Mejorar la Productividad implica el involucramiento de personal con capacidades suficientes para inventar soluciones aplicadas. Sólo así hay innovación. Por otro lado la responsabilidad social y empresarial es ese vínculo del interés por mejorar al empleo formal de manera que haya interés en ser formal.

La legislación laboral vigente prevé esa participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, sin embargo su implementación aún puede mejorarse. Vincular las remuneraciones variables por resultados genera un círculo virtuoso como explica el Documento Actividad empresarial locomotora de la economía y después se reafirma la importancia de la inventiva en el Documento INNOVACIÓN: EL PERPETUO RETO DE LAS EMPRESAS Y EL NUEVO ROL DE CFO, es por ello que debemos invertir recursos en serio en la investigación aplicada y en los investigadores.

SUBTEMA: 3.5. GOBIERNO CORPORATIVO

Gobierno Corporativo es “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas” (Código de Mejores prácticas de Gobierno – CCE). De acuerdo con la OECD el GC implica un conjunto de relaciones entre la administración, sus accionistas y los terceros interesados en la estabilidad y permanencia de la sociedad.

Las Mejores Prácticas de Gobierno están enfocadas al empleo de las técnicas y elementos de juicio necesarios para la toma de buenas de decisiones estratégicas, así como con la equidad y transparencia en las relaciones entre los socios y todos aquellos participantes que hacen posible la buena marcha de la sociedad⁷.

Estudia las relaciones entre la administración, sus accionistas y terceros interesados en la estabilidad y permanencia de la empresa, para lo cual se proponen los siguientes objetivos:

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Promover y fomentar el Gobierno Corporativo como una herramienta efectiva para que las empresas sean más productivas y eficientes, en la manera en que las mismas son dirigidas y controladas.

Líneas de acción:

1.1.- Reconocer la importancia del Gobierno Corporativo como un instrumento de política pública para promover empresas responsables en su dirección y administración.

1.2.- Implementar acciones específicas para hacer del Gobierno Corporativo un sistema efectivo de contrapesos que permita un manejo ético de la empresa, así como para la prevención de la corrupción, lavado de dinero y cualquier otra actividad contraria a la legislación.

Objetivo 2: Promover reformas legislativas dirigidas a incluir los mejores principios y prácticas en temas de Gobierno Corporativo.

Líneas de acción:

2.1.- Promover una reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de agosto de 1934.

⁷ <https://imef.org.mx/comites-tecnicos/gobierno-corporativo> consultado el 31 de octubre de 2019

2.2. Trabajo conjunto de la Secretaría de Economía con las cámaras, asociaciones, colegios profesionales y organismos del sector privado expertos en Gobierno Corporativo, para la incorporación de un esquema flexible en esta materia asequible a todo tipo de empresas.

CONCLUSIONES

La comprensión de parte de las autoridades sobre el buen manejo de la actividad empresarial, su institucionalización y fomento de formalización para hacer de la empresa una entidad que llegue a cotizar sus acciones en el mercado de valores, es fundamental para coadyuvar a su permanencia y crecimiento sostenible, por interés del público inversionista en las empresas bien gobernadas.

La ayuda de parte de las autoridades consiste en interesar a los dirigentes de empresa a implantar procedimientos de Gobierno Corporativo que no sólo sean un costo de hacerlo, sino que además haya interés por los beneficios que se obtienen. La pedagogía para mostrar sus beneficios queda como tarea a asumir. Para ello el Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo del IMEF ha apoyado con Foros de divulgación y continuará haciéndolo.

SUBTEMA: 3.6. EMPRENDIMIENTO

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Diseñar una política de Estado dirigida a Emprendedores y MIPYMES, con objetivos a largo plazo e incluyente en la que participen todos los actores involucrados en el ecosistema emprendedor.

Líneas de acción:

- 1.1.-Crear una entidad reguladora compuesta por representantes de todos los sectores (Público, Privado y Académico), encargada de evaluar cada uno de los proyectos y determinar si son candidatos para recibir apoyos y subvenciones gubernamentales.
- 1.2.-Diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo que atiendan las necesidades del sector en México, y que tengan continuidad pese al cambio de administración sexenal.
- 1.3.-Elevar al nivel macro, cualquier estrategia en materia de Emprendimiento, y ligarla al impacto que ésta pudiera tener con otras políticas públicas.

Objetivo 2: Fomentar el acceso a financiamiento y capital para emprendedores y MIPYMES.

Líneas de acción:

- 2.1.-Cofinanciamiento gubernamental para la fase semilla de los proyectos.
- 2.2.-Financiamiento en condiciones más ventajosas, concedida por los bancos públicos de desarrollo y un tratamiento fiscal más favorable, con menores tasas, deducciones, exenciones y créditos fiscales.
- 2.3.-Agilizar los trámites burocráticos y especial ayuda para aquellas MYPIMES que se encuentren en la etapa de registro de marca o patente.

Objetivo 3: Fortalecer las capacidades de Gestión y Habilidades Gerenciales en Emprendedores y MIPYMES.

Líneas de acción:

- 3.1.-Brindar capacitación, no sólo en materia de emprendimiento, sino en habilidades básicas, que incluyan el desarrollo de habilidades blandas desde etapas tempranas.
- 3.2.-Incentivar la cultura del emprendimiento en México, a través de pláticas, cursos y programas dirigidos a estudiantes, emprendedores, empresas y público en general interesado en el tema.

Objetivo 4: Incrementar la capacidad tecnológica y de innovación en las nuevas empresas y MIPYMES existentes.

Líneas de acción:

- 4.1.-Contribuir a la generación de propiedad intelectual en el país y asegurar su apropiación y protección.
- 4.2.-Generar nuevos productos, procesos y servicios de alto valor agregado que incrementen el nivel de competitividad de las empresas en México.
- 4.3.-Impulsar el intercambio de conocimientos en la materia entre el sector público y el privado.
- 4.4.-Fomentar la creación de laboratorios nacionales, que fortalezcan la colaboración científica a través de grupos sectoriales.

4.5.-Incrementar la inversión privada en la investigación científica y desarrollo tecnológico en el país, a través de deducciones fiscales ligadas a gastos en I&D.

CONCLUSIÓN

Emprendimiento es un tema que se ha incrementado en tiempos recientes debido a la facilidad de aprovechar el análisis del comportamiento de los clientes de donde se obtienen ideas para mejorar los servicios que se les brinda.

Por el impacto que tienen las nuevas tecnologías, mostrado en resultados concretos al ser las ramas económicas que más han crecido en productividad y en remuneración de sus asalariados, es consistente pensar que impulsar estas actividades por parte del Estado, de las universidades públicas y privadas así como por las mismas empresas para ocasionar intra emprendimientos por innovación será clave para crecer más rápidamente.

¿Cómo hacerlo? Nuestra propuesta como IMEF ha sido mejorar el “Ecosistema Emprendedor”, dando a conocer en foros las posibilidades de los fondos de capital emprendedor, promoviendo a los consejeros y mentores de empresas en apoyo de la gestión de sus emprendimientos y, muy en particular buscando estímulos al desempeño de los trabajadores y de los directivos que aporten ideas que lleguen a poder ponerse en práctica, como lo señala el documento de Innovación.

TEMA 4. ESTADO DE DERECHO

VISIÓN 2019-2024:

Consolidar un estado de derecho que promueve el desarrollo a través de condiciones de seguridad que protegen a las personas y a su patrimonio, que permiten atraer más inversiones y generar las condiciones de paz que merecemos.

Para ello es necesario atender los siguientes subtemas:

SUBTEMA: 4.1.- SISTEMA DE JUSTICIA EFECTIVO

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Mejorar la autonomía del sistema de justicia a nivel federal y local

Líneas de acción:

- 1.1.- Nombrar al fiscal federal autónomo y consolidar la migración hacia la fiscalía especial. (Resuelto)
- 1.2.- Consolidar las fiscalías autónomas en los Estados.

Objetivo 2: Fortalecer la eficacia de la investigación y resolución judicial

Líneas de acción:

- 2.1.- Mejorar y uniformizar la capacitación a jueces, agentes del ministerio público y defensores de oficio.
- 2.2.- Revisar y atender las deficiencias que ha mostrado en la práctica el sistema penal acusatorio para volverlo eficiente.
- 2.3.- Promover la actualización de infracciones, delitos, sanciones y penas
- 2.4 Incrementar el número de jueces y agentes investigadores del ministerio público por cada 100 mil habitantes.

Objetivo 3: Elevar la competencia de los cuerpos policiacos.

Líneas de acción:

- 3.1.- Elevar las remuneraciones de sus integrantes.
- 3.2.- Fortalecer los mecanismos de selección.
- 3.3.- Promover el desarrollo de competencias en todos los ámbitos de su operación.
- 3.4.- Fortalecer la comunicación y la coordinación entre cuerpos policiacos a nivel federal, estatal y municipal.

SUBTEMA: 4.2. SEGURIDAD JURÍDICA

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Respetar los derechos constitucionales y promover la debida aplicación de leyes

Líneas de acción:

- 1.1.- Preservar el derecho a la propiedad privada.
- 1.2.- Establecer sanciones más severas a servidores públicos.
- 1.3.- Fortalecer y facilitar mecanismos de responsabilidad patrimonial del Estado.

Objetivo 2: Impulsar la mejora regulatoria

Líneas de acción:

- 2.1.- Promover un mayor alineamiento de regulaciones a nivel federal, estatal y municipal.
- 2.2.- Promover un marco regulatorio funcional y que promueva la competitividad.

SUBTEMA: 4.3. CULTURA DE LEGALIDAD

OBJETIVOS:

Objetivo 1: Promover una mayor conciencia social de cumplimiento de obligaciones

Líneas de acción:

- 1.1.- Desarrollo de contenidos relacionados en los programas escolares.
- 1.2.- Impulsar esquemas de concientización social sobre la aplicación de la ley.

Objetivo 2: Combatir decididamente la impunidad

Líneas de acción:

- 2.1.- Erradicar conductas lesivas con sanciones ejemplares.

CONCLUSIONES

Vivir en un Estado donde se respeta el derecho es característico de las sociedades más desarrolladas, las que tienen menor diferencia en educación, porque el respeto a las reglas educa. De ahí que el Documento Estado de Derecho que se presenta lo trate en detalle y formule conclusiones para estos tres subtemas.

PONENCIA IMEF

Propuestas para el Desarrollo Integral de México

Coordinador

M.C. Carlos G. Amtmann Ituarte

Revisión:

Ing. Juan Millán Illescas

C.P.C. y Ph.D. Sylvia Meljem Enriquez de Rivera

M.H. Adriana Narváez Lora

DOCUMENTO: ¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES LA ESTABILIDAD MACROECONÓMICA?

Delia María Paredes Mier

Integrante Comité Nacional de Estudios Económicos

- Existe una confusión de lo que es, y lo que implica la estabilidad macroeconómica. Si bien existen varias definiciones, la estabilidad macroeconómica comprende dos aspectos básicamente:
 - (1) Un crecimiento estable del PIB, es decir, sin fuertes fluctuaciones en los niveles de actividad económica que tengan como consecuencia recesiones o auges insostenibles; y
 - (2) La estabilidad de precios, entendida como una inflación baja y estable
- Esto implica, a su vez, que otras variables de la economía se encuentran también en equilibrio, como es el balance externo o el balance fiscal. Adicionalmente se debe evaluar el régimen de tipo de cambio, así como las condiciones de estabilidad financiera, entre otros
- Si bien la estabilidad económica es una condición necesaria para detonar el crecimiento, solamente la estabilidad no es suficiente, se requieren otros factores, como es el clima de confianza, el estado de derecho, condiciones de competencia y mercados potenciales.
- Similarmente, si bien el crecimiento económico es una condición necesaria para detonar el desarrollo de un país, tampoco por sí misma es suficiente. Las políticas económicas deben complementarse con mecanismos redistributivos que aseguren que la riqueza generada se reparta de manera equitativa ente los distintos factores de producción.

¿Qué instrumentos se requieren para la estabilidad macroeconómica?

- Los principales instrumentos para lograr la estabilidad económica, y mantenerla, son la política monetaria, la fiscal, así como la regulación y supervisión financiera. Estos instrumentos, que se refuerzan mutuamente, van dirigidos a mantener la estabilidad de precios, la sostenibilidad fiscal y la estabilidad financiera.
- En general se considera que la estabilidad económica es una situación deseable porque la incertidumbre a la que se enfrentan los agentes económicos es mucho menor y permite un mejor desarrollo de sus actividades.

- Los episodios en los que hay algún desequilibrio en alguno de los aspectos mencionados, tradicionalmente han llevado a los países a experimentar caídas en el producto interno bruto, incremento en los niveles de desempleo, así como altas inflaciones, en detrimento de los niveles de vida de sus ciudadanos.
- En este contexto, es muy importante la coordinación entre las distintas políticas económicas. La política monetaria es utilizada por los bancos centrales para mantener la inflación cerca de la meta (baja y estable) y contribuir a que el crecimiento económico siga una senda sostenible. A esto hay que añadir una política fiscal responsable que asegure la efectividad de la política monetaria.

Qué no es Estabilidad Económica

- Por ejemplo, cuando los niveles de deuda pública o déficit son muy altos, el banco central puede tener dificultades para bajar las tasas de interés debido a que los inversionistas demandan primas de riesgo mayores. En contraste, una política fiscal responsable mejora la credibilidad de las políticas, baja las primas de riesgo y facilita que el banco central tome las acciones necesarias para apoyar la economía. Adicionalmente, un manejo sano de las finanzas públicas asegura que los gobiernos no inflarán la economía en el futuro por medio de gastos públicos elevados o no dejarán de pagar su deuda. Cuando la situación fiscal es insostenible, o cuando así lo cree el mercado, la confianza se pierde rápidamente y los ahorradores e inversionistas buscan salir de los activos a toda costa, lo cual puede generar una crisis
- Cabe mencionar que una inflación baja y estable per se no garantiza la estabilidad financiera, como lo demuestra la experiencia reciente de un buen número de economías avanzadas. La experiencia sugiere que las recesiones que siguen este tipo de crisis tienden a ser más profundas y sus recuperaciones, más lentas y débiles
- En consecuencia, para evitar fluctuaciones fuertes de la actividad económica y de los precios es esencial contar con sistemas financieros resistentes y que funcionen de manera adecuada. La política de regulación y supervisión financiera es otro de los pilares de la estabilidad macroeconómica

“...una inflación baja y estable per se no garantiza la estabilidad financiera, como lo demuestra la experiencia reciente de un buen número de economías avanzadas.

La experiencia sugiere que las recesiones que siguen a este tipo de crisis tienden a ser más profundas y sus recuperaciones, más lentas y débiles”.

¿Cuáles son los principales indicadores de estabilidad macroeconómica?

- De acuerdo con lo anteriormente comentado, podemos dividir los indicadores de estabilidad macroeconómica en cinco subgrupos: (1) Estabilidad fiscal; (2) estabilidad de precios; (3) estabilidad externa; (4) estabilidad financiera; y (5) evaluación de riesgos, como se muestra en el siguiente cuadro:

Indicadores de estabilidad macroeconómica

Estabilidad fiscal	Estabilidad de externa	Estabilidad de precios	Estabilidad financiera	Evolución de riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos financieros/ PIB ▪ Superávit primario ▪ Ingresos tributarios/ PIB ▪ Gasto público/ PIB ▪ Deuda pública/ PIB ▪ Superávit fiscal necesario para estabilizar la razón de deuda a PIB ▪ Proyecciones de deuda a PIB 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanza comercial/ PIB ▪ Cuenta corriente/ PIB ▪ Cuenta financiera/ PIB ▪ Flujos de portafolio /PIB ▪ Inversión extranjera directa/ PIB ▪ Tipo de cambio real ▪ Inflación exterior ▪ Reservas internacionales/ importaciones ▪ Reservas internacionales/ M2 ▪ Términos de intercambio ▪ Índice de liquidez internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de inflación ▪ Crecimiento real del M2 ▪ Inflación subyacente ▪ Tasa de interés real ▪ Expectativas de inflación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Depósitos totales/ PIB ▪ Penetración bancaria ▪ Crecimiento cartera de crédito ▪ Niveles de cartera vencida ▪ Indicadores de capitalización de los bancos ▪ Coeficientes de liquidez del sistema financiero ▪ Rentabilidad del sistema bancario ▪ Riesgo país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de evolución de riesgos ▪ Riesgos alrededor del escenario base e implicaciones para la política económica ▪ Eventos inesperados con baja probabilidad

CONCLUSIONES

Si la economía se manejase por instintos, el temor que anticipa riesgos inmoviliza las acciones propositivas, quizá por eso los expertos economistas los han situado al análisis de riesgos en este listado de variables en la última columna.

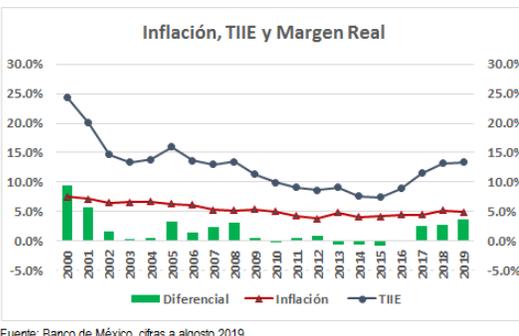
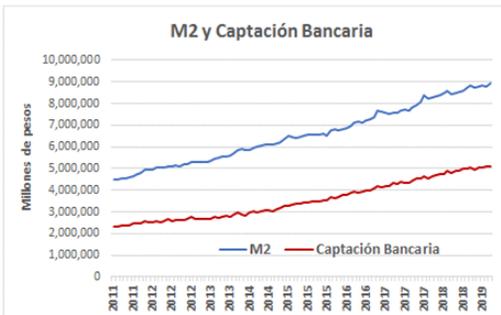
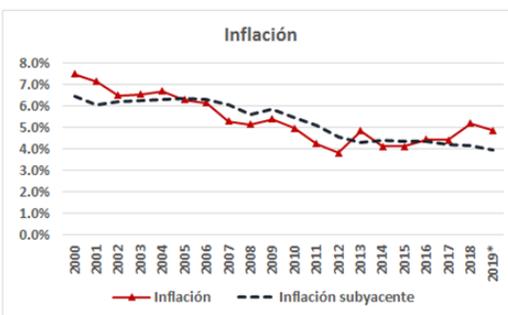
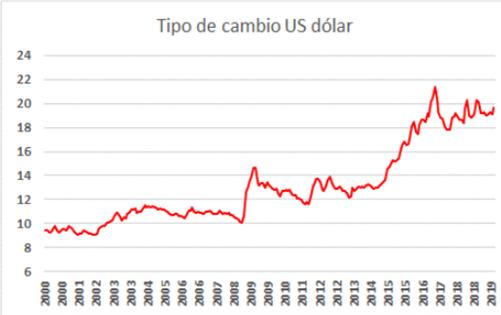
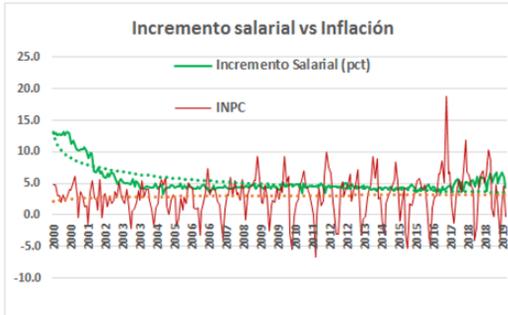
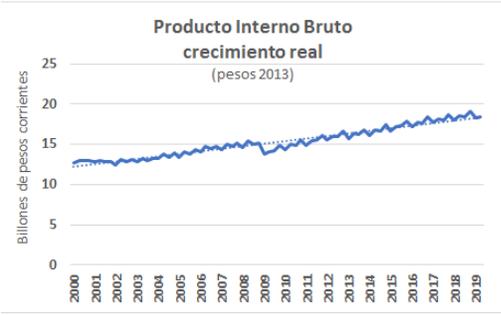
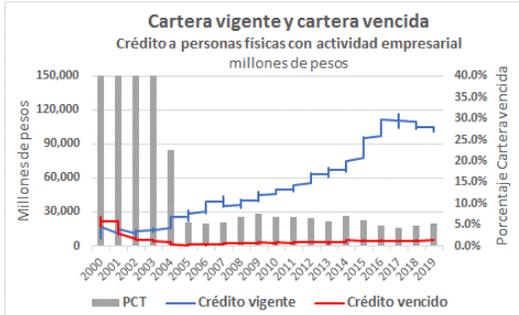
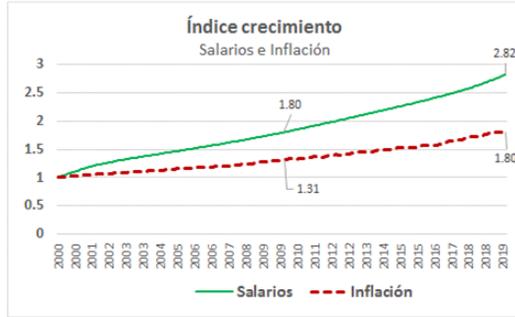
Después de haber señalado qué es y qué no es la estabilidad económica, como conocedores sitúan la estabilidad fiscal como algo esencial para mantener el interés en invertir en el país, para atraer divisas por medio de la inversión y de productos y servicios exportables a precios competitivos, siempre que la estabilidad de precios no distorsione el costo de los insumos.

“Conocedores sitúan la estabilidad fiscal como algo esencial para mantener el interés en invertir en el país, para atraer divisas por medio de la inversión y de productos y servicios exportables a precios competitivos.”

Finalmente en apoyo de los financieros que saben lo valioso que es poder apalancar el crecimiento de las empresas ayudando por medio del apalancamiento en créditos a la inversión de capital, cuyo rendimiento esperado por el riesgo que asume es mayor. De ahí que exista una necesidad real de mantener tasas de interés bajas, consistentes con una inflación baja.

Lo complejo para mantener la estabilidad deseada parece provenir de la cantidad de “agentes” que intervienen. Si se trata del gasto público el Congreso, la Secretaria de Hacienda y cada dependencia pública tienen parte. Pero si del ingreso se trata, el pago de impuestos y derechos por parte de los usuarios de servicios públicos, empresas, trabajadores y el público en general tienen su parte ya sea por el consumo, la inversión y su ahorro. Al igual que la situación del intercambio entre países, su crecimiento y una política industrial y comercial promotora de inversión. De ello trataremos más adelante.

Indicadores de estabilidad macroeconómica



DOCUMENTO: CONSEJO FISCAL

Delia María Paredes Mier

Integrante Comité de Estudios Económicos

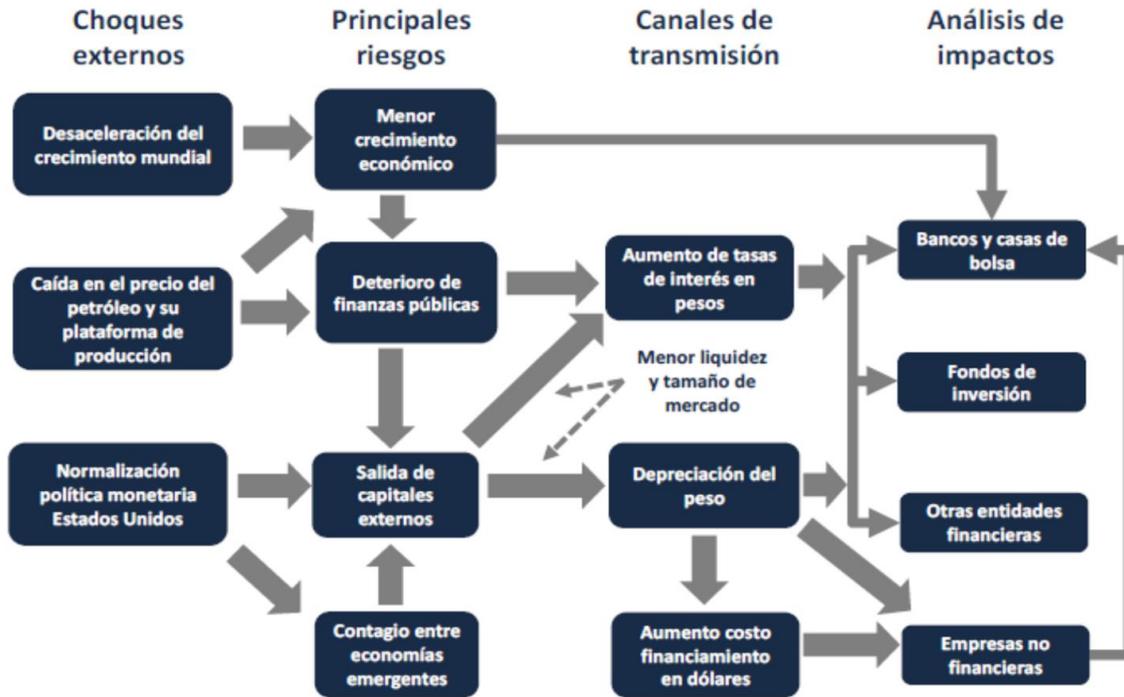
- Ante la importancia que tiene, para el desarrollo y la estabilidad del país, mantener una política de finanzas públicas sanas, una aplicación eficiente de los recursos y una política de recaudación efectiva, en el IMEF estamos proponemos la creación de un consejo fiscal
- Este consejo sería un órgano consultivo, apartidista, conformado por especialistas en temas hacendarios, que se encargaría de asesorar al Congreso de la Unión en temas de finanzas públicas
- Entre otros, el Consejo Fiscal podría asemejarse a la Oficina de Presupuesto del Congreso (CBO) en EE.UU. con los siguientes objetivos:
 - (1) Llevar a cabo estudios independientes en materia presupuestal y de políticas públicas para asesorar al Congreso en dicha materia;
 - (2) Evaluar los costos de las políticas públicas propuestas sobre el presupuesto, con un enfoque de corto, mediano y largo plazo;
 - (3) Publicar, de manera regular, proyecciones macroeconómicas basadas en las políticas de ingreso y gasto vigentes; y
 - (4) Preparar reportes analíticos para examinar aspectos de los programas sociales, el código fiscal y otros retos en materia económica y fiscal
- Entre los temas que serían materia de estudio están: (1) Impuestos; (2) gasto público; (3) proyectos de infraestructura; (4) programas sociales; y (5) educación
- Los resultados analíticos no supondrían una recomendación y se llevarían a cabo a través de consultas con actores relevantes, grupos empresariales, think-tanks, experiencias internacionales, además de análisis conforme a la literatura académica más reciente sobre el tema en cuestión y basado en el conocimiento del sector público mexicano.

CONCLUSIONES

Existen organismos asesores de los sectores como ejemplo están el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la Cámara de Diputados, la Unidad de Planeación Económica de la Hacienda Pública en la SHCP, del poder ejecutivo, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado e inclusive las Universidades dependientes de las agrupaciones sindicales, cada uno de ellos ha ido formando a expertos estudiosos de las relaciones causa consecuencia entre variables que dependen de la actividad y decisiones de un sinnúmero de personas interactuando en múltiples organizaciones.

Tal complejidad requiere de la comprensión de las necesidades materiales y psicosociales descubiertas que tienden a resolverse accionando políticas públicas de corto, mediano y largo plazo.

Mapa de riesgos para la estabilidad del sistema financiero⁸



Fuente BANXICO Reporte sobre el sistema financiero 2015

Aconsejar acerca de la conveniencia de mantener una visión del desarrollo sostenible, creciente exponencialmente para cubrir necesidades y abrir oportunidades requiere de la sabiduría de un grupo asesor que se alimente de los argumentos sectoriales y ponga en consideración el destino del gasto y la inversión que nos cuesta a todos en el gasto público.

Más adelante, hay otros temas de interés público como el instituto de la planeación, el de la planeación y supervisión de la inversión en infraestructura o el que se requiere para ir avanzando en la solución de la remuneración de las pensiones, cuyo piedra angular para asentarse es precisamente la concertación de los intereses y necesidades económicos en un grupo asesor interdependiente, con criterio independiente que pueda consolidar la planeación a largo plazo con el surgimiento de nuevas propuestas y necesidades.

“organismos asesores de los sectores... han ido formando a expertos estudiosos de las relaciones causa consecuencia entre variables que dependen de la actividad y decisiones de un sinnúmero de personas interactuando en múltiples organizaciones.”

⁸ Para tener una noción acerca de las consideraciones que hace la Junta de Gobierno del Banco de México, sobre los riesgos en la Economía, ver en Glosario y Apéndices: MINUTA DE LA JUNTA DE GOBIERNO DEL BANCO DE MÉXICO DECISIÓN DE LA POLÍTICA MONETARIA

DOCUMENTO: CREACIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DE PLANEACIÓN

Gustavo Adolfo Rodarte de la Serna
Presidente del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica y
Ex Presidente Nacional del IMEF

El primer cambio fundamental que requiere la planeación pública y todos sus procesos relacionados en México consiste en incorporar una visión de largo plazo que sobreviva a los plazos sexenales o trianuales de los períodos de gobierno. Las reglas, o más bien, la falta de las mismas en la planeación de largo plazo, constituyen un freno innegable al desarrollo sostenido de México y al bienestar general de la población.

ANTECEDENTES EN MÉXICO

1.- El artículo 26 constitucional establece la obligación del estado de organizar un sistema de planeación. Recientemente, ha tenido diversas revisiones (en los años 2014 y 2016) que permiten que en la planeación participe la ciudadanía mediante consultas y que también lo haga el Congreso; sin embargo, hoy día, la planeación sigue siendo de corto plazo y determinada por intereses políticos, compromisos de campaña o bien ocurrencias de la autoridad en turno, cuando lo que se requiere son mecanismos eficientes para la creación y revisión de una planeación nacional de largo plazo (30 años sería la propuesta), con metas intermedias y revisiones periódicas institucionalizadas.

2.- El 12 de julio de 1930, siendo Presidente Pascual Ortiz Rubio, se publicó la Ley sobre Planeación General de la República. En 1933 la Comisión de Programa del Partido Nacional Revolucionario elaboró el primer plan sexenal para el período del Presidente Cárdenas.

3.- El 5 de enero de 1983 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley de Planeación que derogó la Ley publicada en 1930. En esta nueva Ley se introdujo el Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD). Sin embargo han pasado treinta y seis años de esta nueva Ley y casi noventa desde la primera y los planes nacionales de desarrollo, no han logrado tener un alcance más allá del sexenio en turno.

La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptó en el año 2015 la **“Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”**, un plan de acción “a favor de las personas, el planeta y la prosperidad”

La Agenda... con 169 metas abarcan las esferas económica, social y ambiental.

La iniciativa aporta como herramientas **“Exámenes nacionales voluntarios”** y **“Observatorios Regionales de Planificación para el Desarrollo”** que son **espacios de análisis, información y construcción colectiva de conocimiento** para los gobiernos, la academia, el sector privado y la sociedad civil, **acerca de la planificación para el desarrollo.**

4.- El 7 de octubre de 2001, el presidente Vicente Fox convocó a todas las fuerza políticas del país para suscribir el Acuerdo Político para el Desarrollo Nacional. El documento lo firmaron Vicente Fox Quesada, Presidente de México y los Presidentes de todos los partidos políticos. El entonces Secretario de Gobernación, Santiago Creel resumía el objetivo del acuerdo como: "La consolidación de la gobernabilidad democrática, hacia un gobierno que comparte responsabilidades y fomenta la creación de oportunidades para todos".

El documento, sin duda tenía gran contenido, aquellos que tengan interés lo podrán encontrar fácilmente, el resultado fue que los firmantes ni deseaban trabajar juntos, ni estaban preparados para hacerlo, ni siquiera cumplieron con el último párrafo del acuerdo: "Las partes se comprometen a informar periódicamente a la sociedad sobre el avance y las realizaciones que se generen".

5.- El 21 de mayo del 2007 el Presidente Felipe Calderón publicó el documento: "Visión 2030, el México que queremos".

Se trató de un ejercicio a largo plazo, estableciendo objetivos para el futuro del país y una metodología para evaluar el logro de los mismos.

Los objetivos se agruparon en cinco ejes:

- Estado de derecho y seguridad pública.
- Economía competitiva y generadora de empleo.
- Igualdad de oportunidades.
- Desarrollo sostenible.
- Democracia efectiva y política exterior responsable.

El estudio fue soportado con catorce documentos y un total de 831 páginas, resultado de un proceso que consistió en: Consultas ciudadanas; Análisis de documentos e Integración de la información.

La visión de país que propone el documento es la siguiente:

"Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como un país de leyes, donde nuestras familias y nuestro patrimonio están seguros, y podemos ejercer sin restricciones nuestras libertades y derechos; un país con una economía altamente competitiva que crece de manera dinámica y sostenida, generando empleos suficientes y bien remunerados; un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejercen plenamente sus derechos sociales y la pobreza se ha erradicado; un país con desarrollo sustentable en el que existe una cultura de respeto y conservación del medio ambiente; una nación plenamente democrática en donde los gobernantes rinden cuentas claras a los ciudadanos, en que los actores políticos trabajan de forma corresponsable y construyen acuerdos para impulsar el desarrollo permanente del país; una nación que ha consolidado una relación madura y equitativa con América del Norte, que ejerce un liderazgo en América Latina y mantiene una política exterior activa en la promoción del desarrollo, la estabilidad y la seguridad nacional e internacional".

El documento estructurado metodológicamente, cuenta con cinco objetivos, veintiocho indicadores cuantificables, con metas definidas e iniciativas para su logro.

Desafortunadamente, bastó un sexenio, para que el documento y sus objetivos desaparecieran, de hecho en la búsqueda del mismo, el lugar dónde lo encontré fue en los archivos de la CEPAL.

ANTECEDENTES Y REFERENCIAS EN EL ENTORNO MUNDIAL

1.- La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptó en el año 2015 la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, un plan de acción “a favor de las personas, el planeta y la prosperidad”, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental. La iniciativa aporta como herramientas “Exámenes nacionales voluntarios” y “Observatorios Regionales de Planificación para el Desarrollo” que son espacios de análisis, información y construcción colectiva de conocimiento para los gobiernos, la academia, el sector privado y la sociedad civil, acerca de la planificación para el desarrollo.

El objetivo es que todos los países miembros de la ONU se sumen a esta agenda y, en mayor o menor medida ha motivado una planeación a más largo plazo. La respuesta no ha sido igual, ya sea por falta de capacidad o de voluntad y también por falta de confianza, pues algunos países lo ven como una intromisión o un esfuerzo más de la ONU por adoctrinamiento en ideologías con la excusa de los derechos humanos.

A pesar de haber sido uno de los países que más aportaciones tuvo a “la Agenda”, y de ser uno de los mayores cabildadores para su aceptación por otros países miembros de la ONU, el único documento de mediano plazo que México incorpora como herramienta de planeación, es el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, no hay una aportación de más largo plazo.

“... 2017 en Beijing, ante la Convención Nacional del Partido Comunista Chino, Xi Jinping, el Presidente de la República Popular China, presentó el informe titulado, "Por el logro del triunfo definitivo en la culminación de la construcción integral de una sociedad modestamente acomodada".

2.- El 18 de octubre de 2017 en Beijing, ante la Convención Nacional del Partido Comunista Chino, Xi Jinping, el Presidente de la República Popular China, presentó el informe titulado "Por el logro del triunfo definitivo en la culminación de la construcción integral de una sociedad modestamente acomodada y por la conquista de la gran victoria del socialismo con peculiaridades chinas de la nueva época", a continuación transcribo los elementos que más me llamaron la atención de ese informe: “podemos planear nuestro trabajo dividiendo en dos etapas el periodo que va **desde el 2020 hasta mediados de siglo**.

En **la primera etapa, que se extenderá del 2020 al 2035**, materializaremos la... construcción integral de una sociedad modestamente acomodada. Nuestro país habrá conseguido incrementar en gran medida su poderío económico, científico y tecnológico, y ocupará un lugar en las primeras filas de los países innovadores; el derecho del pueblo a una participación y un desarrollo en pie de igualdad estará plenamente garantizado, habrá culminado la construcción de un Estado, un gobierno y una sociedad regidos por la ley...; la población con rentas medias habrá crecido notoriamente, las disparidades en el nivel de vida de la población se habrán reducido evidentemente; se habrá conformado una gobernanza social moderna y la sociedad rebotará de vigor y se mostrará armoniosa

y ordenada; y el entorno ecológico habrá mejorado radicalmente y habremos cumplido en lo fundamental nuestro objetivo de construir una bella China.

En la segunda etapa, **desde el 2035 hasta mediados de siglo**, se materializará un poderoso país socialista moderno, próspero, democrático, civilizado, armonioso y hermoso. China se habrá convertido en un país situado a la cabeza en fortaleza nacional e influencia internacional, la prosperidad de todo el pueblo será una realidad y este disfrutará de una vida más feliz y segura, y la nación china, con un porte que irradiará un espíritu todavía más elevado, se erguirá entre todas las naciones del mundo.

El discurso contiene la perspectiva que abarca **hasta el año 2050**, y si bien, (a diferencia de la “Visión 2030” de México), no incluyó objetivos ni indicadores o metas numéricas específicas ni programas, en la ejecución ya se tienen avances concretos, al menos para el planteamiento de la primera etapa.

3.- En Ecuador, el 13 de mayo de 2019 el Presidente Lenin Moreno suprimió la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), para crear una Secretaría **Técnica** de Planificación- “Planifica Ecuador”, además de optimizar el costo de la burocracia, la finalidad de esta medida es que sea un **organismo técnico**, con personalidad jurídica, dotado de autonomía administrativa y financiera, que tenga como responsabilidad única **la planeación**, dejando la parte de mejora regulatoria (antes incluida en el SENPLADES) a otras entidades. El decreto deja fuera de la autoridad de “Planifica Ecuador”, la planeación de las empresas públicas, lo cual ha sido cuestionado. Es pronto para saber el resultado, pero la iniciativa para sobreponer los elementos técnicos a los intereses políticos ahí está.

4.- Después de varios intentos para legislar y legitimar la planeación de largo plazo en Perú. El 6 de mayo del año 2005 se promulgó la Ley N° 28522 por la cual se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y es hasta el año 2008 que realmente se crea el Centro de Planeamiento Estratégico “CEPLAN”. El Presidente del CEPLAN, reporta al Consejo de Ministros, que es un organismo que coordina y realiza el seguimiento de las políticas y programas de carácter multisectorial del Poder Ejecutivo, coordinando con el Poder Legislativo, con los Organismos Constitucionales Autónomos y con las entidades y comisiones del Poder Ejecutivo. En su quehacer concilia prioridades para asegurar que se cumplan los objetivos de interés nacional.

Ecuador y Perú, se suman a tener organismos de Planeación explícita del Desarrollo.

En el año 2011, siendo Presidente Alan García, las fuerzas políticas y sociales pactaron el “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, es el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional basado en el Acuerdo Nacional y en las 31 Políticas de Estado que suscribieron. Dicho plan contiene, en seis ejes estratégicos, las políticas nacionales de desarrollo que debe seguir el país para alcanzar la Visión Compartida por los distintas partes de la sociedad para el Perú del Siglo XXI:.

“Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta

productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental.”

Para revisar los avances del “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” basta con comparar su crecimiento con los resultados de otras naciones. He seleccionado a los países miembros de la “Alianza del Pacífico” (en la que además de Perú participan, México, Chile y Colombia) porque es el grupo que ha logrado tener los resultados más consistentes en la región en los últimos años.

La siguiente tabla muestra la tasa de crecimiento del PIB, de estos países para los años 2014 a 2018:

Alianza del Pacífico - Crecimiento del PIB

fuelle: FMI

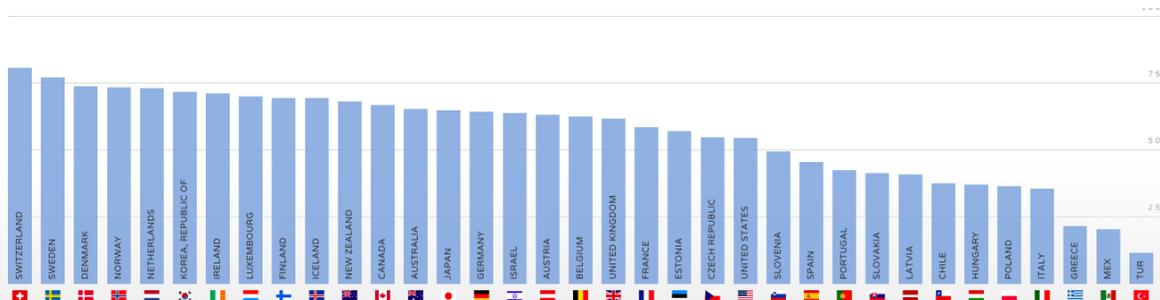
Año:	2014	2015	2016	2017	2018 (est)
Chile	2.0	2.3	1.6	1.7	4.0
Colombia	4.7	3.0	2.0	1.8	2.8
México	2.8	3.3	2.9	2.0	2.0
Perú	2.4	3.3	4.0	2.5	4.1

“En la versión 2018 del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, el ranking de México en el Índice General fue número 46 de 140 países..., **la evaluación más baja** (lugar 105/140) entre los doce Pilares (en que se agrupan aproximadamente 100 indicadores) la obtiene en la **Fortaleza de las instituciones”**.

Cuando preguntamos al embajador de Perú en México; Julio Garro, en su participación en la sesión del mes de marzo 2019 del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica, a qué se debía el éxito de Perú en los años recientes?, nos indicó que desde la firma del plan del Bicentenario ha habido cuatro Presidentes, pero **el programa sigue siendo el mismo**.

5.- La Fundación “Wake Up” (creada por Bill Emmott, ex editor en Jefe de The Economist) produce el “Índice 2050” El indicador que abarca 25 variables en 5 áreas, muestra qué países planean a largo plazo (los de mayor puntuación) y cuáles lo hacen solo con miras a la siguiente elección. Los países incluidos son los 35 miembros de la OCDE, la siguiente tabla muestra los resultados del año 2018, dónde México ocupa el lugar 34 de 35:

INDICE 2050 (fuente Fundación Wake Up)



6.- En la versión 2018 del Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, el ranking de México en el Índice General fue número 46 de 140 países incluidos, mostrando fortaleza en los índices de Tamaño del mercado y Estabilidad Macroeconómica; sin embargo, la evaluación más baja (lugar 105/140) entre los doce Pilares (en que se agrupan aproximadamente 100 indicadores) la obtiene en la **Fortaleza de las instituciones**, pilar de la planeación de largo plazo.

CONCLUSIONES ¿QUÉ HACER?

INSTITUTO MEXICANO DE PLANEACIÓN

Aportaciones previas del propio IMEF (Ponencia 2010) y otras, han sugerido la creación de un organismo público autónomo, con carácter de instancia superior técnico-consultiva en el proceso de planeación nacional de largo plazo.

La propuesta consiste en la creación de un instituto con autonomía constitucional y solvencia técnica para avalar la planeación del desarrollo de Largo Plazo (sugerido por 30 años). El propósito de éste, que llamaremos para efectos de este trabajo, “Instituto Mexicano de Planeación”, es promover un desarrollo sostenido, sustentable y con rumbo, vinculando la acción del poder público con la demanda social.

Los objetivos específicos son de dos tipos:

DE LA PREPARACIÓN PARA LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN

-Definir un marco metodológico para la planeación pública que genere un modelo de desarrollo funcional y democrático en el mediano y largo plazo.

-Asesorar a los sectores público, social y privado en su participación en el proceso de planeación del desarrollo.

-Identificar la demanda ciudadana para asegurar que el proceso de planeación del desarrollo, mediante foros temáticos sobre políticas públicas y propuestas legislativas, foros regionales sobre programas de desarrollo e inversión en infraestructura productiva, y encuestas nacionales sobre cambios a políticas públicas y al PND, encuestas temáticas relevantes, estudios e investigaciones sobre la percepción ciudadana de prioridades sociales y operar todo un sistema de acceso público a estos resultados.

-Proponer cambios a las disposiciones legales que norman el ejercicio de los recursos públicos para que incorporen las categorías de “Inversión Multianual” y “Gasto Multianual”, con la finalidad de brindar posibilidades de éxito a los planes de largo plazo.

-Emisión de metodologías técnicas para la planeación pública y la conformación de políticas, programas, proyectos y actividades que requieran recursos públicos.

Categorías de “Inversión Multianual” y “Gasto Multianual”, brindan posibilidades de éxito a los planes de largo plazo.

DE EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN

- Asegurar la congruencia de los objetivos de la planeación pública en los tres ámbitos de gobierno.
- Supervisar que, en el diseño y la ejecución, los programas sexenales, se ajusten a esta planeación de largo plazo.
- Revisar periódicamente la vigencia del plan de largo plazo, para asegurar su vigencia conforme a los retos del país y los riesgos y tendencias del entorno.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y presentar a los poderes de la Unión y a la sociedad en general su opinión técnica sobre el informe anual que debe presentar el titular del Poder Ejecutivo.

-Emitir dictámenes técnicos de planeación pública que coadyuven al arbitraje de controversias entre poderes, legisladores y servidores públicos responsables de la alta conducción de los asuntos públicos

Su concepción es respetuosa de las facultades del Ejecutivo respecto de formular el Plan Nacional de Desarrollo y los programas relacionados. No participaría directamente en la asignación de recursos públicos, pero si podría opinar sobre la contribución de esos al cumplimiento de los fines del Plan de Largo plazo.

-Asegurar por un lado el respeto por un lado los objetivos de la planeación pública en los tres ámbitos de gobierno y por otro lado el respeto a las políticas públicas en materia de economía y desarrollo que permitan lograr la estabilidad económica, y mantenerla.

Su figura es respetuosa de la soberanía y representatividad que recae en el Congreso de la Unión.

Su funcionamiento es coadyuvante a las funciones de revisión de controversias entre poderes a cargo de la Suprema Corte.

Para lograr el cambio social drástico que México requiere, es necesaria una sociedad más participativa; retomar el ataque frontal a la corrupción que sufrió un retroceso en la pasada administración y un estado de derecho, pero también requiere la definición de un rumbo, un rumbo determinado por una Visión de país que tenga objetivos, objetivos que sean medibles con indicadores y que estos indicadores tengan metas que permitan visualizar el avance y programas que permitan reducir la brecha entre el la situación actual y la meta deseada. Por lo anterior, El IMEF respalda la creación de esta institución como un medio del Estado para procurar la estabilidad y respeto a las decisiones y programas sustantivos de la nación para el largo plazo.

Su concepción es respetuosa de las facultades del Ejecutivo y del Congreso de la Unión respecto de formular el Plan Nacional de Desarrollo y los programas relacionados.

DOCUMENTO: EL SUMINISTRO DE ENERGÍA COMO NECESIDAD Y NEGOCIO

José Luis Bravo Dosal
Jorge Humberto Gamboa López
Vicepresidente Comité Técnico Nacional de Energía

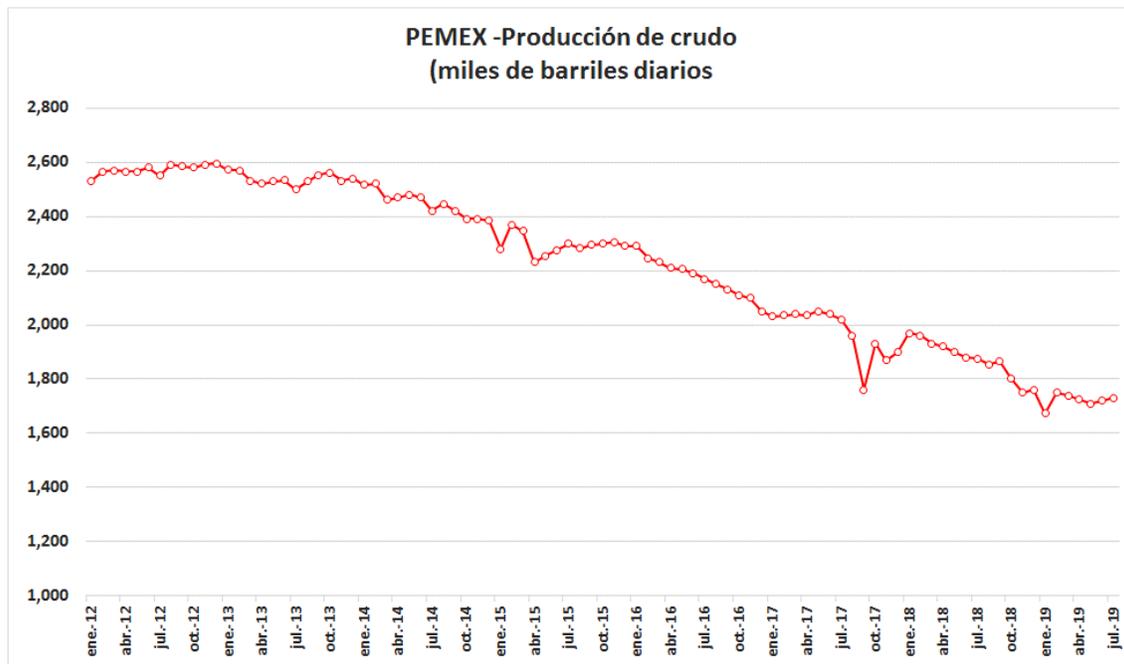
México, como muchos otros países, se encuentra en una encrucijada energética. Por un lado, la demanda de todos tipos de energía por los consumidores va en aumento de acuerdo con el incremento de población y mayor desarrollo; por ejemplo, el crecimiento de la zona del Bajío. Por otro lado, el suministro de los recursos energéticos convencionales, como la producción de crudo, va en declive por razones técnicas y operativas. Y por un tercer lado de este triángulo, encontramos que el manejo del suministro de energía debe ser sustentable ambientalmente y como negocio. La gráfica siguiente describe la producción de crudo en México entre 2012 y 2016. Esta tendencia ha continuado.

Los recursos naturales convencionales y los productos derivados son fungibles, es decir: utilizables con independencia de su origen.

Un factor importante para considerar en todo esto, es que desde hace más de 20 años, tanto los recursos naturales convencionales (petróleo y gas) como los productos derivados (gasolina, diésel, gasóleo, y electricidad) se manejan globalmente en mercados abiertos y, que por sus especificaciones y propiedades, son fungibles. Es decir, se pueden usar independientemente del origen. Por ejemplo, la gasolina fabricada en EUA puede ser utilizada en México y viceversa, o el petróleo mexicano puede ser refinado en Europa y las refinerías mexicanas pueden usar petróleo árabe, en fin, las combinaciones son múltiples.

Esta propiedad de fungibilidad de los productos energéticos abre un panorama de suministro y de negocio muy amplio. Por ejemplo, hay compañías energéticas internacionales como Shell y BP que producen 100 unidades de petróleo, refinan 40 unidades, venden al consumidor 200 unidades. Todo esto es posible porque las materias primas se pueden adquirir en el mercado abierto a un costo ventajoso. Para suministrar energía al consumidor no es necesario tener una cadena de suministro integrada rígidamente, donde la producción, refinación y venta son lineales. Al contrario, la flexibilidad para adquirir local o internacionalmente las materias primas permite a las empresas del sector energético un suministro más adecuado y una posibilidad de negocio más amplia.

En el caso concreto de México, la demanda de gasolina y diésel es creciente. Inexplicablemente los números disponibles para cuantificar este hecho son fantasmas, debido a la cantidad de gasolina robada que se expende al público, que, de acuerdo con datos del propio gobierno federal, a diciembre de 2018 alcanzaba las 787 pipas diarias o su equivalente a 11.8 millones de litros de gasolina. Pero la disponibilidad de las refinerías en México esta maltrecha y decrece de acuerdo con cifras de la Secretaría de Energía, en 2018, las seis refinerías del país mantuvieron una operación promedio de apenas 38% de su capacidad instalada.



Fuente: Pemex-Exploración y Producción, Base Institucional de Datos (2019)

De una capacidad de producción de gasolina de 1.615 millones de barriles por día solo se alcanzaron a procesar 615 mil en 2018. En 2013 Pemex producía 1.4 millones de barriles de gasolina por día. Lamentablemente algo similar ocurre con la producción de petróleo. El mercado abierto ha permitido a México importar combustibles de los Estados Unidos, y en particular de Texas para satisfacer la demanda local. En este caso se está pagando un alto precio (el precio en México es 1.5 veces del precio en Texas) y una manera de posiblemente mejorar la posición económica sería el poder producir más combustibles en las refinerías existentes. Dependiendo del costo de arreglo de las refinerías, se podría considerar comprar crudo para refinar en México ya que el suministro está a la baja. El costo de capital por barril recuperado de esta manera sería aproximadamente el 50% o menos del costo de capital por barril de una nueva refinería.

Otra opción, como lo ha elegido el gobierno de México, es construir más capacidad de refinación en una refinería nueva. Esta opción requiere de una gran inversión de capital, que en un negocio sustentable, deberá amortizarse en un periodo razonable. Es más, será necesario obtener créditos para el proyecto y estos traerán consigo deuda y pago de intereses en base a la calificación del propietario (PEMEX). El negocio de la energía en el mundo se ha configurado de tal manera que los márgenes disponibles para el sector refinador son pequeños. Los márgenes altos se encuentran en la venta al consumidor y en la venta de crudo. Por esta razón no se ven proyectos de refinerías nuevas en el mundo.

Las refinerías pueden estar bien mantenidas y durar más allá del plazo para pagarlas, así pueden procesar y vender gasolina y refinados con márgenes bajos.

La rentabilidad de una refinería nueva es nula cuando se toma en cuenta el costo de capital. Veamos; basándose en una refinería de 300,000 barriles diarios. El margen promedio disponible sería de digamos \$6 dólares por barril. Una inversión estimada a la baja, baja de \$3,000'000,000 de dólares sería requerida lo que produciría un interés de digamos de \$150,000,000 al año que en base a producción significa una carga de interés \$500,000 diarios o de \$1.67 por barril. Si a esto le añadimos

amortización a 10 años para el pago del principal, añadimos otros \$3 por barril. Así que el costo de capital se va a \$4.67 por barril.

A esto le añadimos los costos fijos (salarios, mantenimiento, etc.) y costos variables (energía, catalizadores, etc.) de alrededor \$12,000,000 al año o, \$0.15 por barril llegamos a un costo unitario de casi \$5.00 por barril lo que rendiría una utilidad bruta de \$1.00 por barril o \$90,000,000 al año.

Si la inversión de \$3,000,000,000 se hiciera en instrumentos en el Mercado, redituaría digamos \$150,000,000 al año. Si fuese mi dinero, yo no lo metía en la refinería nueva si no que lo invertiría en el Mercado.

Como se puede apreciar, el factor dominante en la rentabilidad de la refinería es el costo de capital. Digamos que se pudiera obtener la capacidad de refinación por una fracción del capital. Se verían las cosas mucho mejores. Existen numerosas refinerías a la venta en los EUA que se pueden obtener por precios descontados de más de la mitad del valor de una nueva. Este caso significa que se duplican los retornos esencialmente, lo cual si es una decisión de negocio sustentable. Invertir entonces en una refinería usada es buena idea.

Como ejemplo esta la compañía Valero en EUA que no produce petróleo, pero tiene varias refinerías y todas son rentables. Las compró usadas en todos los casos.

En conclusión, me permito lo siguiente, pensando en la situación energética y en que el negocio de suministro tiene que ser negocio sustentable:

1. Soberanía e Independencia energética no vienen necesariamente con una cadena de suministro cerrada desde la extracción del crudo hasta la venta de los combustibles. Viene con una cadena abierta en la que las tres partes del negocio: Producción, Refinación y Venta tienen la flexibilidad de actuar en el mercado abierto en cuanto a suministros y a disposición.
2. Si yo fuera a invertir en Refinación, la única manera que veo en la que el negocio es sustentable y económico es por la adquisición de una refinería usada o por la optimización de refinerías existentes. Una refinería nueva, como negocio, no sería el mejor negocio.
3. Si la opción de una refinería nueva presenta ventajas en el ámbito sociopolítico y se va a construir, lo mejor será minimizar el costo de capital, y operar la refinería a los más altos niveles de seguridad, disponibilidad y rendimiento.
4. La rehabilitación de las refinerías existentes es urgente por cuestiones de inversión, seguridad, impacto ambiental, y tiempo de entrega. El esfuerzo para rehabilitarlas es crítico.

CONCLUSIONES

Tres son los tópicos que tratan estos especialistas, primero el consumo creciente de energía debido al incremento de la población y además por el auge en el desarrollo de parques industriales orientados a la manufactura. Un segundo tema es el cambio de lo convencional en producción de energía y el tercero, la sustentabilidad.

La particularidad del cambio en lo que llaman energía convencional tiene detrás del cambio de óptica, el sustrato de ser un recurso no renovable. El consumo de energía está migrando a la electricidad y las fuentes de ésta se han diversificado cada vez más a contar con fuentes renovables.

Ante ello, el mercado del petróleo antes de ser abandonado ha sufrido una evolución hacia lo que llaman –la fungibilidad- caracterizada por el abandono de la integración vertical de su cadena productiva porque hay la posibilidad de comprar y vender petróleo para refinar o revender y, lo mismo para gasolineras entregadas en cualquier puerto del mundo.

Detrás de ello hay una razón financiera: las grandes inversiones requeridas para construir instalaciones gigantescas, si han sido bien mantenidas con la inversión debida, pueden utilizar su capacidad instalada vendiendo a precios marginales, es decir, sin necesidad de cobrar dentro del precio del producto el capital que ya ha sido repagado (amortizado) sólo requieren ganar lo suficiente para dar un interés a esa inversión. He ahí la razón que hace incosteable invertir en una refinería nueva, valía más haber dado buen mantenimiento a las existentes. Volver a invertir en una refinería se puede, sólo que su vida útil será menor por el desplazamiento y agotamiento de su insumo principal: el petróleo, recurso no renovable.

DOCUMENTO: LEY Y ORGANISMO PARA LA GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Carlos Santillán Doherty

Presidente del Comité Técnico Nacional de Infraestructura del IMEF

contacto@ciao.com.mx

Infraestructura: instrumento de desarrollo

La infraestructura es el conjunto de recursos artificiales de los que se dota a sí mismo un país, para que con ellos se lleven a cabo operaciones que permitan satisfacer distintas necesidades productivas, sociales, culturales, de su población y elevar así su nivel y calidad de vida.

La infraestructura demanda de inversiones de capital, lo cual induce una dinámica de desarrollo y distribución de riqueza tanto por el lado de quienes crean esa infraestructura, en el corto plazo, como -lo más importante y fin último- para quienes son sus usuarios.

Se ha probado que el desarrollo y buena gestión de la infraestructura produce rendimientos económicos y crecimiento de los países que invierten en ello; o al menos ayuda a paliar la situación ante entornos internacionales adversos.

Conceptos básicos sobre el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura

Para que una infraestructura esté operativa y brindando el servicio previsto para la misma, se transita por lo que se conoce como el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura (CDI), el cual abarca, a manera muy general y enunciativa:



1. **Proceso de Planeación.** Recopilación de información para realizar un diagnóstico hasta la elaboración de los programas de inversiones; el proceso de planeación busca balancear en papel, la demanda del servicio que ofrecerá la infraestructura, contra su oferta y capacidad instalada.
2. **Proceso de Preparación.** de los Proyectos. Definición de las tareas ejecutables, indispensables para disponer con todos los elementos necesarios para la licitación y ejecución de los proyectos.
3. **Proceso de Licitación.** Identificación de interesados, hasta el fallo que considera la operación de la obra.
4. **Proceso de Ejecución de las obras.** Construcción o rehabilitación de los activos.

5. **Actividades para operar y mantener los activos.** Gestionar la infraestructura, de tal suerte que ofrezca los servicios con la calidad, seguridad y sustentabilidad planeada, cumpliendo con la normatividad aplicable y bajo niveles de servicio -es decir, la relación entre demanda y oferta o capacidad instalada- óptimos

Esto puede variar en función al tipo de proyecto de que se trate, pero en términos generales así es.

Problemática de la infraestructura en México: rezago y discontinuidad de su gestión

A través de los años, en México no hemos sabido construir un modelo que asegure el desarrollo continuo y oportuno de infraestructura. Los resultados observables son claros, por ejemplo, costos de logística altos o zonas geográficas desatendidas por servicios públicos.

En las distintas ediciones del Foro Nacional de Infraestructura, que organiza el Grupo Morelos del IMEF, palabras más, palabras menos, reiteradamente se han encontrado los siguientes problemas que provocan rezago y discontinuidad de la infraestructura, a saber:

- **Planeación y estudios**
 - Falta de planeación
 - Falta de una cartera de proyectos y estudios técnicos que los validen
 - Discontinuidad y "cambios de señal" ante desarrollo de infraestructura estratégica
 - Falta de continuidad transexenal
- **Preparación de los proyectos**
 - Sobrecostos en la ejecución por obras adicionales
 - Ampliación de plazos de ejecución (por temas no considerados)
 - No contar con proyectos ejecutivos completos y aprobados (viables, factibles) en sus dimensiones técnica, financiera, económica
 - Oportuna liberación de Derecho de Vía, resolución de conflictos sociales, protección de nuestro patrimonio ambiental, arqueológico y cultural.
- **Licitaciones**
 - Falta de transparencia en la asignación de proyectos y rendición de cuentas
 - Definición de requisitos mínimos para participar en proyectos de infraestructura que agilicen la participación en licitaciones, como experiencia mínima, registro en el padrón de contratistas, no estar inhabilitado, entre otros

La eficiencia de las inversiones depende de todo el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, y no nada más de la obra concreta, por ello la necesidad de una Ley Nacional de Planeación, Desarrollo y Gestión de la Infraestructura Pública.

- Especificar los tipos de adjudicación de los proyectos (públicas, directas, tres proveedores).
- **Ejecución de Obras**
 - Mala calidad en los materiales que se utilizan para las obras
 - Tareas de supervisión mediante la creación de la figura Gerencia de Proyectos, para dar seguimiento y control a la obra (calidad, mantenimiento, obra adicional, equipamiento, etc.).
- **Operación, mantenimiento, supervisión y seguimiento**
 - No contar con una cartera de proyectos
 - Discontinuidad en la gestión de los proyectos
 - Rendición de cuentas sobre los resultados observados
 - Tareas de supervisión mediante la creación de la figura Agente Administrador y Supervisor (AAS) o de Supervisor Externo de Operación (SEO), entre otros, para dar seguimiento y control a la operación
- **Otras:**
 - Reducido Espacio Fiscal para desarrollar los proyectos de infraestructura.
 - Para dar certidumbre a las inversiones, hay que mantener la estabilidad macroeconómica y ésta depende de que el gobierno sea austero y no endeude más a las finanzas públicas
 - A nivel municipal, los funcionarios tienen muy poco tiempo para diagnosticar y formular proyectos relevantes a su comunidad
 - La inversión en infraestructura como porcentaje del PIB está por debajo de lo esperado; debe al menos duplicarse la inversión en ese rubro
 - La movilidad de las personas, en particular, en las grandes urbes no está siendo incluida y es una deuda que se tiene con la sociedad; no hay calidad de vida por ello.
 - Se ha desmantelado la capacidad institucional para gestionar los proyectos

Esta problemática que se ha venido señalando, año tras año, en el Foro Nacional de Infraestructura del IMEF, ha sido validada, a la vez, en el diagnóstico incluido en un estudio profundo que contrató la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual quedó publicado en el documento "[Recomendaciones para Fortalecer el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura en México](#)", estudio en el cual el IMEF participó, consultado como asesor experto en el ámbito financiero.

Recomendaciones desde el ámbito financiero del Comité Técnico Nacional de Infraestructura del IMEF.

En el sector de la infraestructura hay muchos actores que están haciendo propuestas para abordar la problemática descrita, en esta ponencia nosotros lo haremos desde nuestro ámbito: el económico-financiero.

En general, nuestra posición al respecto es que es necesario dar un amplio marco legal y claro, a todo el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, como se describe en el documento de la SHyCP: "[Recomendaciones para fortalecer el ciclo de desarrollo de infraestructura en México](#)", en el cual -ya dijimos- se recoge nuestra opinión técnica.

En particular, recomendamos:

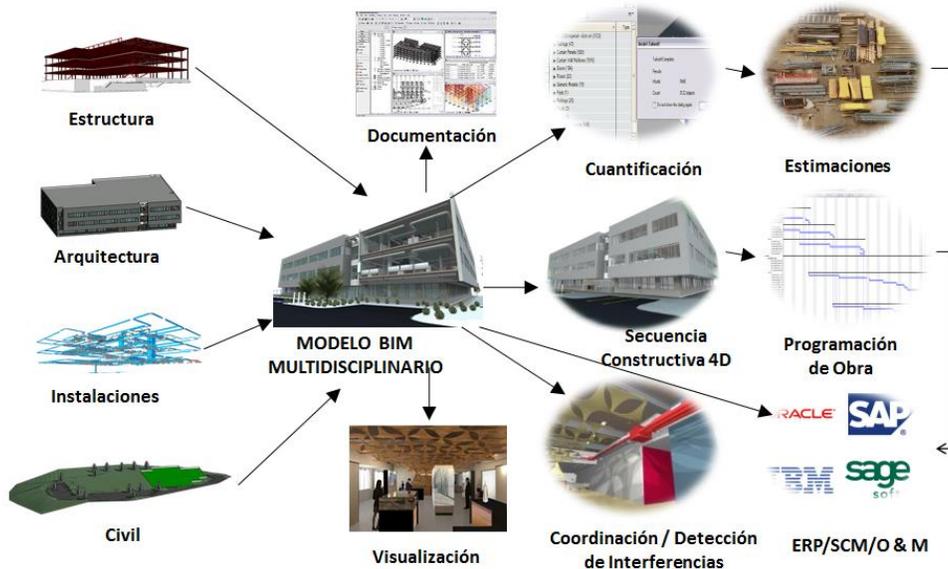
A. Infraestructura como obra versus infraestructura como servicio.

Se debe cambiar el paradigma de ver a la infraestructura como una obra, para empezar a verla como una plataforma de servicio a la población nacional. El fin último de la infraestructura debe ser brindar un servicio a sus usuarios, es decir, atender necesidades de la población en general y/o de sectores productivos para los cuales fue planeada y que la demandan.

Las infraestructuras deben desarrollarse porque sus usuarios las requieran y no por compromisos políticos o de intereses particulares. Reforzando lo dicho al respecto como argumento del Instituto de Planeación.

Proceso de colaboración BIM

Fuente: BIM – Building Information Model, Ventajas del uso de Modelos Digitales en el Diseño y Construcción CMIC – León, Gto.



Si hay una demanda real para ellas, habrá buenos resultados económicos y financieros.

La infraestructura debe funcionar primero para sus usuarios, más que para quienes la planean construyen, operan, etc. Si es así: esa infraestructura será la plataforma que -en

efecto- nos desarrolle como país, la que nos haga más competitivos y/o nos mejore nuestros estándares de vida. El fin último de una infraestructura no es el que sea un negocio de construcción o financiero, nada más, si no que eleve y optimice las condiciones de vida de la población y sus sectores productivos.

B. La eficiencia de las inversiones depende de todo el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, y no nada más de su obra: necesidad de una Ley Nacional de Planeación, Desarrollo y Gestión de la Infraestructura Pública

El desempeño económico-financiero de las inversiones en infraestructura no empieza ni termina con sus obras: se debe a lo que ocurra a todo lo largo de su “Ciclo de Desarrollo”; por eso nos interesa que a la infraestructura se le visualice en todas sus fases.

Y, por lo mismo, recomendamos generar todo un marco legal que abarque a todo este Ciclo y no -nada más- a la fase de la obra y sus necesidades. Con ello, aseguraremos la eficiencia de las inversiones, como lo dispone nuestra Constitución.

Para clarificar, si -por ejemplo- se piensa en una obra de una infraestructura, bien protegida por una eficiente y reformada LOPySRM, que dé como resultado una obra de calidad y rentable para las constructoras, puede ser que -aún con ello- la infraestructura no funcione, ni operativa, ni legal, ni ambiental, ni económico-financieramente, etc.

LEYES RELACIONADAS CON LA INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aduanera
<ul style="list-style-type: none"> • Vías Generales de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Caminos, Puentes y Autotransporte Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
<ul style="list-style-type: none"> • Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticos e Históricos 	<ul style="list-style-type: none"> • Expropiación
<ul style="list-style-type: none"> • General de Bienes Nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentaria del Servicio Ferroviario
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión Extranjera 	<ul style="list-style-type: none"> • Puertos
<ul style="list-style-type: none"> • Orgánica de la Administración Pública Federal 	<ul style="list-style-type: none"> • Federal de Derecho de Autor
<ul style="list-style-type: none"> • Federal de Derechos 	<ul style="list-style-type: none"> • General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros

Desarrollar una Ley que ampare todo el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, tiene muchos retos si se consideran todos los ámbitos legales en los que se debe insertar, muchas leyes tendrán que revisarse, pues están relacionadas.

C. Ciclos de la Administración Pública vs. Ciclos de Desarrollo de la Infraestructura: necesidad de un organismo para la gestión de la infraestructura.

El Ciclo de Desarrollo de las Infraestructuras es largo, pues suma los tiempos de planeación, estudios, proyecto, construcción y operación (pueden ser hasta 100 años en algunos casos).

Por su parte, los ciclos de la administración pública son cortos y no acompañan en forma ni eficiente, ni adecuada, a los de la infraestructura.

En virtud de ello, se hace necesario crear una institución del Estado, un organismo que gestione la infraestructura pública, que sí tenga ese alcance y mira de largo plazos

Esto, por cierto, ha sido probado en otros países con éxito, y hay mucha literatura al respecto.

Este organismo debe promover figuras como el Gerente de Proyecto, sobre todo hasta antes de la puesta en operación, con prácticas aceptadas y reconocidas por la industria, como las del Project Management Institute y la de Gerente de Activos (tipo Agente Administrador y Supervisor -AAS-, que tienen el FONADIN para la administración de ciertas autopistas), siguiendo prácticas previstas para la gestión de operaciones, como las distintas normas ISO que hay (9000, 14000, 19650, 28000), además de las NOM's aplicables.

Los ciclos de la administración pública contrastan con los ciclos de desarrollo de la Infraestructura, la culminación de una obra que amortiza en más de 20 años, debe planificarse para ser útil en el corto plazo y madurar para el largo plazo.

D. Administración del capital invertido: Infraestructura para fondar más infraestructura.

Todas las infraestructuras, además del servicio y beneficios que prestan a la población y sectores productivos, tienen un valor de rescate, sobre todo si éstas están bien planeadas, desarrolladas y gestionadas (lo cual debería estar bien previsto en la ley que ya mencionamos).

La suma de todos estos activos constituyen, entre otros, la riqueza de México y habilita, bajo distintos esquemas, incluso sin privatizar, otras posibilidades de financiamiento, ya sea para la modernización de la propia infraestructura de que se trate, o de otras nuevas infraestructuras o servicios públicos.

E. Seguimiento a las Inversiones

Ya se mencionó que las figuras de "Gerente de Proyecto" y de "Gerente de Activos" deben ser promovidas. Queremos destacar las prácticas BIM (Building Information Modelling), que

son más una cultura y "forma de hacer" que una aplicación informática, pueden ir limpiando vicios a lo largo del proceso de gestión del Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, y permiten un seguimiento ágil y una debida gestión de los activos, en la que se transparenta la participación de los distintos actores. Nosotros estamos a favor que estas prácticas se incluyan en la Ley.

CONCLUSIONES

Como sociedad nos debemos dar el tiempo para crear el marco jurídico e instituciones que se requieran y hacerlo bien, sin prisas; para ello damos la bienvenida a la política, como factor clave para conciliar y sintetizar las ideas e interés del público, y llevarlas a buen puerto.

Su planeación debe ser de largo plazo, por ejemplo conociendo la red de carreteras, sabiendo hasta donde llega lo pavimentado y donde comienzan las brechas, proyectar la calendarización para saber cuándo llegará a conectar con pavimento como un servicio para la mayoría de la población. Contrasta pensar que sea el diputado en campaña electoral quien ofrezca la pavimentada de ocasión.

La eficiencia de las inversiones depende de todo el Ciclo de Desarrollo de la Infraestructura, no nada más de su obra, pero ello hay necesidad de reglamentarlo a través de una Ley Nacional de Planeación, Desarrollo y Gestión de la Infraestructura Pública.

Es necesario cambiar el paradigma de ver a la infraestructura como una obra, para empezar a verla como una plataforma de servicio a la población.

Los ciclos de la administración pública contrastan con los ciclos de desarrollo de la Infraestructura, la culminación de una obra, piense en el tren maya o el corredor del Istmo, la red hospitalaria, escolar, presas y carreteras tienen la necesidad de un organismo para la gestión de la infraestructura que coordine e impulse toda fuente de sinergias para avanzar sus obras lo mejor posible.

Implica la administración del capital invertido, considerar los ingresos de la infraestructura para fondar más infraestructura, como haría su tarea de un buen Director de Finanzas, cuidando el seguimiento, control y mantenimiento a las Inversiones como hubiera sido el mantenimiento de las refinerías del que hablamos anteriormente en las conclusiones del subtema de Energía.

DOCUMENTO: ESTADO DE DERECHO

Lic. Alejandro Torres Rivero

Integrante del Comité Técnico Nacional de Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

4.1- SISTEMA DE JUSTICIA EFECTIVO

4.2 -SEGURIDAD JURIDICA

4.3 -CULTURA DE LEGALIDAD

Con el nombramiento del titular de la Fiscalía General de la República a cargo del Dr. Alejandro Gertz Manero se ha dado un paso importante para implementar esta nueva Institución del Estado Mexicano.

Recordemos que por reforma constitucional publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 10 de febrero de 2014 se estableció que el Ministerio Público se organizará en una Fiscalía General de la República cuyo titular durará en su encargo 9 años y tendrá bajo su cargo al menos las fiscalías especializadas de delitos electorales (hoy a cargo de la Dra. María de la Luz Mijangos Borja) y de combate a la corrupción (a cargo del abogado José Agustín Ortiz Pinqueti).

La Fiscalía General de la República es un órgano público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propios. El Ministerio público deberá perseguir ante los tribunales los delitos del orden federal.

Las Fiscalías especiales tendrán gran relevancia en la persecución de los delitos electorales y el combate a la corrupción que tanto lacera a la sociedad y estimula la impunidad y la ausencia de Estado de Derecho. Estas dos instituciones junto con el combate a la inseguridad pública, son áreas estratégicas para este gobierno y pilares del Estado de Derecho.

Será muy importante que en los distintos Estados también se avance en la independencia de los órganos investigadores y persecutores de los delitos locales.

Tradicionalmente, los gobernadores de los Estados han controlado tanto las agencias investigadoras de los delitos como los tribunales locales lo que los ha convertido en virtuales virreyes con los nefastos resultados mostrados en la anterior Administración. Ejemplos de ello solo por mencionar un par los vemos en los Estados de Chihuahua y Veracruz.

Llama la atención el índice general de impunidad según el resumen ejecutivo que a continuación se transcribe de la Universidad de Las Américas:

Las Fiscalías especiales tendrán gran relevancia en la persecución de los delitos electorales y el combate a la corrupción que tanto lacera a la sociedad y estimula la impunidad y la ausencia de Estado de Derecho.

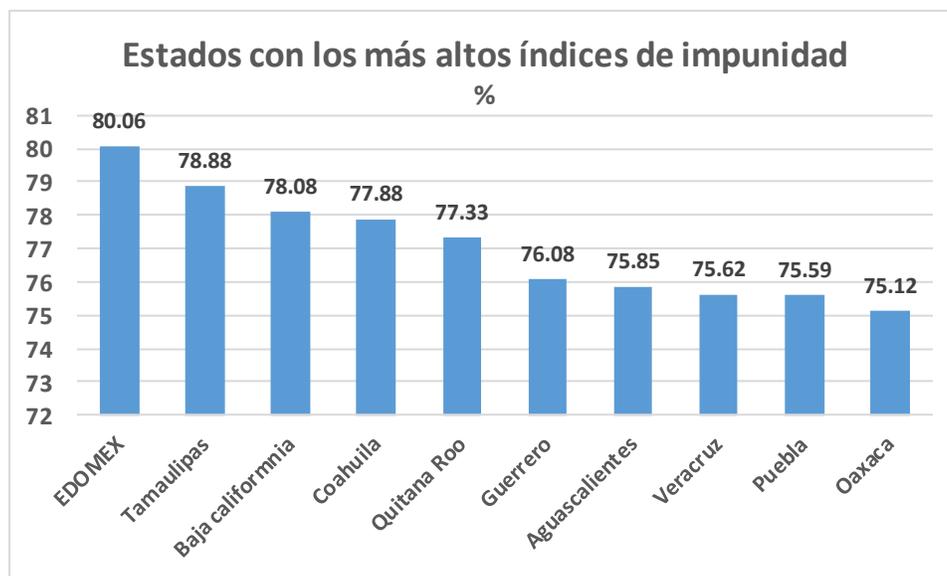
.... Llama la atención el índice general de impunidad...

"Resumen Ejecutivo México empeora en los índices de impunidad global y estatal. El índice de impunidad de México aumentó tanto en el ámbito global como en el ámbito de los estados de la República.

México ocupa el cuarto lugar del Índice Global de Impunidad (IGI 2017) con 69.21 puntos (Croacia es el país con el menor índice con 36.01 y Filipinas el peor con 75.6). México encabeza la lista de países del continente americano con el más alto índice de impunidad.

El promedio nacional del Índice de Impunidad (IGI-MEX 2018), tomando en cuenta a las 32 entidades, aumentó a 69.84 puntos en comparación con la última medición de 2016 que fue de 67.42.

Estados con impunidad a la alza. Estas entidades aumentaron en cinco puntos o más su índice de impunidad son: Aguascalientes (+7.48 puntos), Tlaxcala (+7.37 puntos), Nayarit (+6.65 puntos), Puebla (+6.4 puntos), Chiapas (+5.68 puntos), Guanajuato (+5.66 puntos), Tamaulipas (+5.49 puntos) y Coahuila (+4.95 puntos).



Fuente: UDLAP, Le Clerq y Rodríguez S.L., Dimensiones de la Impunidad Global, 2017

Estados que redujeron su índice de impunidad. Los únicos dos estados que redujeron en más de dos puntos su índice de impunidad fueron Morelos (-5.84 puntos) y Campeche (-2.16 puntos). Las siguientes entidades redujeron su puntaje de impunidad, lamentablemente siguen teniendo niveles de impunidad alta o muy alta: Colima (-1.72 puntos), Michoacán (-1.46), Querétaro (-1.02 puntos) y Yucatán (-1.19).

El Estado de México es la entidad con el índice más alto de impunidad. El Estado de México tiene el puntaje más alto del IGI-MEX con 80.06 puntos de impunidad. Se registran 202,205 carpetas de investigación, la cantidad más alta en todo el país, únicamente hay 1,209 sentenciados en primera instancia. Solamente el 0.59% de las carpetas acaba en sentencia, lo que habla de la debilidad en la integración de las carpetas por parte de los ministerios públicos. Otro punto importante es la diferencia entre las carpetas de investigación y las causas penales abiertas (16,863) que significa que apenas el 8.33% de todas las carpetas se convierten en causas penales, dejando más de 185 mil

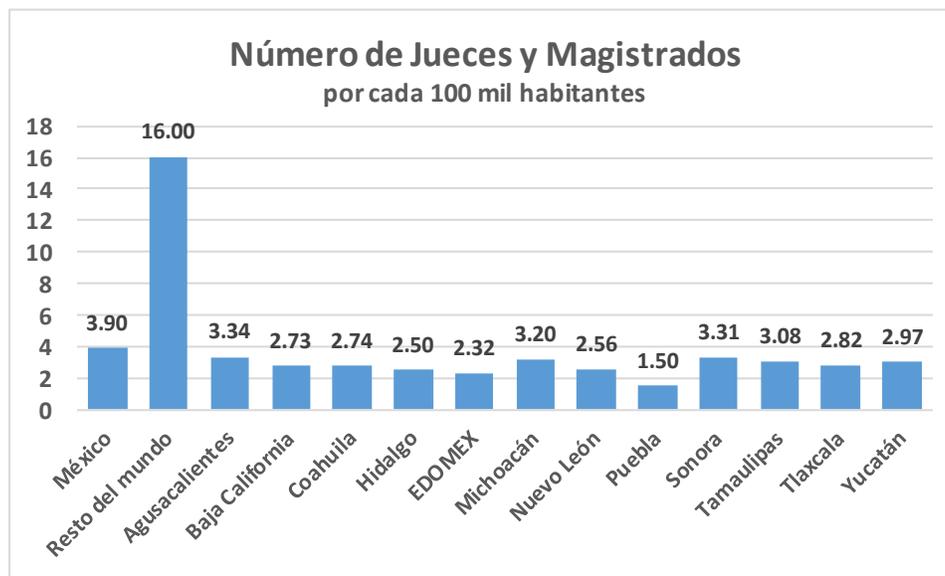
procesos concluidos en esa etapa. Estos números de la cadena impune explican que la entidad sea la que presenta el problema más grave en el país.

México tiene cuatro veces menos jueces y magistrados que el resto del mundo (3.9 vs 16 por cada 100 mil habs.)

El Estado de México además presenta problemas estructurales de inversión en agencias y ministerios públicos, no cuenta con suficientes jueces y magistrados, además de que se redujo su estado de fuerza policial.

Finalmente, es la segunda entidad con la mayor cifra negra (delitos no denunciados) del país.

Estados que prácticamente no tienen sistema de justicia. Debemos recordar que México tiene cuatro veces menos jueces y magistrados que el resto del mundo (3.9 vs 16 por cada 100 mil habs.). El país se encuentra en esta situación por el déficit de estas instituciones tanto en los estados como en el ámbito federal. Las siguientes entidades tienen menos del promedio nacional de jueces y magistrados para atender a su población: Aguascalientes (3.34), Baja California (2.73), Coahuila (2.74), Hidalgo (2.5), Estado de México (2.32), Michoacán (3.2), Nuevo León (2.56), Puebla (1.5), Sonora (3.31), Tamaulipas (3.08), Tlaxcala (2.82) y Yucatán (2.97).



Fuente: UDLAP, Le Clerq y Rodríguez S.L., Dimensiones de la Impunidad Global, 2017

El homicidio no se castiga en México. El porcentaje de encarcelados por homicidio entre homicidios en averiguaciones previas bajó de 27.5% a 17.09%. La disminución de casi diez puntos porcentuales de este indicador es resultado de los problemas estructurales de las instituciones de seguridad y justicia a nivel estatal, las entidades no tienen agencias de investigación profesionales, independientes y con capacidades suficientes para atender el delito de homicidio.

Los estados con mayor nivel de impunidad con respecto al homicidio son los siguientes en orden de impunidad: 1) Tamaulipas (0.15), 2) Tabasco (2.24), 3) Michoacán (4.64), 4) Puebla (5.21), 5) Guerrero (5.39), 6) Tlaxcala (5.56), 7) Quintana Roo (7.81), 8) Sinaloa (8.28), 9) Oaxaca (8.94), 10) Morelos (9.90), 11) Guanajuato (10.53), 12) Estado de México (11.77), 13) Hidalgo (12.97), 14) Nuevo León

(12.18), 15) Colima (14.59), 16) Chiapas (14.79), 17) Aguascalientes (15.79), 18) Coahuila (16.17), 19) Zacatecas (17.27) y 20) Ciudad de México (17.44).



Fuente: UDLAP, Le Clerq y Rodríguez S.L., Dimensiones de la Impunidad Global, 2017

En 27 de 32 estados disminuyó el porcentaje de encarcelados por homicidio entre homicidios en averiguaciones previas iniciadas: Aguascalientes (32.2 a 15.79), Baja California (119.2 a 33.50), Baja California Sur (170.1 a 35.45), Chiapas (27.4 a 14.79), Colima (21.6 a 14.59), CDMX (43.4 a 17.44), Durango (30.6 a 25.61), Guanajuato (18.2 a 10.53), Guerrero (11.5 a 5.39), Hidalgo (25.2 a 12.97), Jalisco (39.9 a 20.16), Estado de México (19.9 a 11.77), Michoacán (8.9 a 4.64), Morelos (16.4 a 9.9), Nayarit (49.5 a 26.04), Nuevo León (18.9 a 12.18), Oaxaca (25.5 a 8.94), Puebla (11.4 a 5.21), Querétaro (32.1 a 18.79), Quintana Roo (33.3 a 7.81), Sinaloa (11.1 a 8.28), Sonora (45.6 a 33.10), Tabasco (28.5 a 2.24), Tamaulipas (11.9 a 0.13), Tlaxcala (18.2 a 5.56), Zacatecas (43.4 a 17.27) y Yucatán (40.5 a 30.77). "

Ante esta situación, es importantísimo que se hagan los esfuerzos necesarios para mejorar y optimizar la capacitación de los jueces, agentes del ministerio público y defensores de oficio para dignificar y fortalecer estos importantes brazos del Estado y así, fortalecer el Estado de Derecho en Mexico.

Los presupuestos asignados a estas dependencias no deben sufrir de recortes ya que el principal afectado es el ciudadano al tener que padecer de un precario sistema de investigación y persecución de los delitos. La primigenia razón por la que surgió el Estado fue para proteger a sus ciudadanos.

La ingenua percepción de pagar menos a funcionarios públicos calificados en estas áreas simplemente generara que la gente valiosa se reubique a posiciones de la iniciativa privada perdiéndose el talento en áreas estratégicas. Con esta política de remuneración acotada por ley (Ley de Austeridad Republicana del Estado) no se puede conservar a la mejor gente propiciando incentivos indirectos que pueden facilitar la corrupción y mantener los penosos índices de impunidad que ya existen en nuestro país,.

El número de juzgadores por cada 100 mil habitantes es insuficiente y el apoyo que se les da a los impartidores de justicia en cuanto a infraestructura y capacitación se pone en riesgo al recortar su presupuesto. Si bien se aplauden medidas recientemente implementadas en el Poder Judicial para sancionar a juzgadores corruptos, es indeseable el encono que ocurrió entre los poderes Ejecutivo y Legislativo contra el Poder Judicial al haber determinado disminuir substancialmente la remuneración de los juzgadores en un ahorro poco significativo en comparación con el daño provocado a la credibilidad de la institución encargada de administrar Justicia.

El número de juzgadores por cada 100 mil habitantes es insuficiente y el apoyo que se le da a los impartidores de justicia en cuanto a infraestructura y capacitación se pone en riesgo al recortar su presupuesto.

Con estas medidas se desmotiva la carrera judicial manchando su prestigio y haciendo ver como penoso o corrupto tener legítimas aspiraciones a una vida digna y segura a través de una remuneración digna y suficiente a la encomienda y responsabilidad del cargo.

La fuga de talento en distintos órganos neurálgicos de la Administración pública como el Banco de México, Nacional Financiera y otras dependencias es una pérdida de recursos humanos indispensables para enfrentar los retos que un país con grandes diferencias sociales como México, máxime que dichos funcionarios fueron capacitados en las mejores universidades del mundo con cargo al erario federal.

Llama poderosamente la atención que no se hayan ejercido al momento que se prepara este documento, acciones judiciales o de persecución certeras en contra de los políticos que robaron claramente el dinero de los mexicanos en la pasada administración lo que pone en duda si continuará la impunidad o si se ofreció un borrón y cuenta nueva que es sumamente criticable por la impunidad que refleja. Ojalá que pronto veamos el ejercicio y funcionamiento de las instituciones del Estado mexicano combatiendo la corrupción y persiguiendo a los delincuentes, sancionando a los responsables sin distinción de su afiliación política u origen.

Pocos países como Mexico perciben con repugnancia y temor la figura de la policía. Se le considera corrupta y peligrosa al mismo tiempo que relacionada con el crimen organizado.

Otra asignatura pendiente la encontramos en la capacitación y coordinación de la policía así como con su paquete remuneración e incentivos en su actuación.

Pocos países como Mexico perciben con repugnancia y temor la figura de la policía. Se le considera corrupta y peligrosa al mismo tiempo que relacionada con el crimen organizado.

Le encuesta del Inegi en 2017 cuyo enlace se transcribe, corrobora estas afirmaciones y demuestra que más del 90% de los delitos no se denuncian porque se considera que es una pérdida de tiempo o por miedo a las represalias.

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/envipe/2017/doc/envipe2017_presentacion_nacional.pdf

La creación de la Guardia Nacional ha generado mucha polémica entre los distintos partidos políticos pero lo importante es que se busca uniformar a la policía con un mando y una capacitación militar equivalente a este importante organismo de apoyo al ministerio público.

La encuesta referida del Inegi demuestra que la Marina, el Ejército y la policía Federal son las instituciones de mejor percepción por la sociedad civil por lo que son las instituciones que precisamente conforman la Guardia Nacional

Sera fundamental brindar el apoyo institucional, presupuestario y mediático a esta nueva esperanza para el combate a la inseguridad pública que tanto ha erosionado el Estado de Derecho en nuestro país.

La coordinación y comunicación entre los cuerpos policiacos es un tema de estrategia operativa que posiblemente encuentre cobijo con la Guardia Nacional, hacemos votos por que así suceda en aras de poder mejorar los índices de inseguridad en nuestro Mexico.

Sera fundamental brindar el apoyo institucional, presupuestario y mediático a esta nueva esperanza para el combate a la inseguridad pública que tanto ha erosionado el Estado de Derecho en nuestro país.

CONCLUSIONES

Para conseguir tener un Sistema de Justicia Efectivo, es necesario mejorar la autonomía del sistema de justicia a nivel federal y local. Número de jueces debe multiplicarse por cuatro si se quiere tener la misma proporción por 100 mil habitantes, pero si consideramos tener un índice de impunidad valorado al doble de los países más justos, entonces habría que multiplicar el número actual de jueces, en cifra cercana a ocho veces.

A su vez es indispensable fortalecer la eficacia de la investigación y resolución judicial. Mejorar su capacidad de investigación con estándares de competencia más elevados y contar con la certificación de cada uno de ellos, incapaces de ser controlados para hacer trabajos a la medida a solicitud de funcionarios del poder ejecutivo, alineando legislaciones federales, estatales y Municipales para facilitar su ejecución evitando criterios contradictorios.

Elevar la competencia de los cuerpos policiacos es indispensable. Cambiar la percepción que se tiene de ellos no es sencillo, pero hay estados como Yucatán, en particular a partir del avance en materia de civilidad de la ciudad de Mérida, se ha vuelto muy segura, hay extremo cuidado de la circulación de vehículos para evitar el robo. Su campaña “es cosa de dos” uniendo a la sociedad civil con la policía, pone el ejemplo; si se puede, aun cuando el número de policías, su remuneración que s elevada y el entrenamiento en lo emocional, es clave.

4.2-SEGURIDAD JURIDICA.

1. Respetar los derechos constitucionales y la debida aplicación de leyes.

1.- Preservar el Derecho a la propiedad privada.

Una de las principales amenazas al Estado de Derecho es la afectación al régimen de propiedad privada ya que vulnera los Derechos Humanos de las personas y desincentiva las inversiones productivas tanto nacionales como extranjeras.

En el momento en que se llegara a percibir un riesgo a la propiedad privada los mercados financieros responderían con la fuga de capitales y el costo del dinero se incrementa afectando la situación económica en el mediano y largo plazo.

Las fuentes de empleo se verían directamente afectadas y la recaudación de los recursos públicos disminuiría notoriamente.

La historia de nuestro país ha demostrado que la estatización de empresas no ha sido la solución a los problemas que aquejan a nuestro país.

Recordemos la estatización de los bancos en la época de Jose Lopez Portillo, los ingenios y muchos otros ejemplos que demostraron la ineficiencia de estas medidas habiendo regresado a manos privadas dichas actividades después de décadas perdidas de oportunidades de crecimiento como país.

Recordemos la estatización de los bancos en la época de Jose Lopez Portillo, los ingenios y muchos otros ejemplos que demostraron la ineficiencia de estas medidas habiendo regresado a manos privadas dichas actividades después de décadas perdidas de oportunidades de crecimiento.

En Latinoamérica hay ejemplos claros de que en materia de política pública hay que ser flexibles y moderar la intervención del Estado en la economía por periodos controlados y con objetivos claros sin que la ideología partidista permita rigidez en las medidas que concilien intereses sociales con el Estado de Derecho y el respeto a la propiedad privada.

<https://www.opendemocracy.net/es/democraciaabierta-es/am-rica-latina-2000-2015-un-balance-provisional/>

En Mexico no vemos en este momento, ninguna señal que atente o ponga en riesgo directamente la propiedad privada.

2.- Establecer sanciones más severas a los funcionarios públicos.

Mexico cuenta con ordenamientos jurídicos sólidos para prevenir y en su caso, sancionar a los funcionarios públicos corruptos. La aprobación del Sistema Nacional Anticorrupción con cambios constitucionales acompañado de siete leyes es un ordenamiento jurídico robusto que permitirá al gobierno Federal pero también a los distintos Estados, proceder en contra de funcionarios públicos corruptos y también, vincular a particulares que se hayan visto inmiscuidos en actos de corrupción. Tal es el caso de la Ley General de Responsabilidades Administrativas.

Sin embargo, aún queda pendiente definir si esta Administración hará cambios al Sistema Nacional Anticorrupción o si continuara con el establecimiento de la Tercera sección de la Sala Superior del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa en donde se deberán nombrar tres magistrados para que administren las investigaciones por faltas graves de actos de corrupción en donde funcionarios públicos y particulares puedan ser investigados y eventualmente sancionados.

Sin embargo, genera confusión que el senador Ricardo Monreal del partido político Morena con mayoría en el Congreso, haya presentado una iniciativa para la creación de una Sala Anticorrupción en la Suprema Corte de Justicia de la Nación, lo que implicaría el nombramiento de cinco Ministros más el equipo técnico que apoye su gestión.

<https://mvsnoticias.com/noticias/nacionales/segob-reconoce-iniciativa-de-crear-sala-anticorrupcion-en-scnj/>

Esta medida implicara costos económicos muy importantes tanto en infraestructura como en salarios y gastos indirectos que va en contra del mensaje de austeridad y adelgazamiento de la estructura burocrática de la presente Administración.

Nos gustaría ver acciones concretas de esta Administración en las que se procede a combatir y sancionar la corrupción de funcionarios públicos y así mandar un claro mensaje en los hechos más que en el discurso político, de que realmente se pretende combatir y castigar a los funcionarios públicos corruptos.

Nos gustaría ver acciones concretas de esta Administración en las que se procede a combatir y sancionar la corrupción de funcionarios públicos y así mandar un claro mensaje en los hechos más que en el discurso político

Se ha discutido en distintos foros por parte de esta Administración, una posible reforma legislativa que impediría que ciertos funcionarios públicos ocupen cargos en la iniciativa privada durante un periodo de diez años posteriores a su desempeño como funcionarios públicos.

Este tipo de propuestas generan dudas importantes en cuanto si ese es el camino indicado ya que por un lado se disminuyen considerablemente las remuneraciones de los funcionarios públicos y al mismo tiempo se coarta su ejercicio profesional en la iniciativa privada por diez años siguientes a su servicio público.

Estas limitantes pudieran generar un efecto adverso ya que el gobierno no necesariamente conservara a la gente más capacitada con ese nivel de sueldos y, suponiendo que algunos ciudadanos estuvieran dispuestos a trabajar algunos años en la Administración pública a cambio de remuneraciones por abajo de mercado, el hecho de que terminando su gestión no puedan trabajar por diez años en la iniciativa privada en puestos relacionados con su *expertise*, genera un incentivo perverso para la corrupción.

Invitamos a esta Administración a que revise si estas políticas son adecuadas y que en su caso las ajusten para no provocar este incentivo indirecto a la corrupción que vulnera definitivamente el Estado de Derecho.

3- Fortalecer y facilitar mecanismos de responsabilidad patrimonial del Estado.

Una de las principales preocupaciones de la iniciativa privada es que exista un régimen jurídico que permita defenderse ante tribunales autónomos contra actos del Estado que afecten su situación jurídica al margen de la ley.

Si bien durante años nuestro país se ha caracterizado con haber sido vanguardista con un juicio de control constitucional llamado juicio de amparo en contra de los actos del gobierno en el que se puede invocar el respeto de Derechos humanos, también se requiere de un instrumento jurídico que permita obtener la indemnización por parte del Estado, cuando se logre demostrar responsabilidad patrimonial por la actuación irregular del Estado.

El 31 de diciembre de 2004 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado permitiendo que en algunos casos, los particulares puedan demandar y ser indemnizados por el Estado.

...se requiere de un instrumento jurídico que permita obtener la indemnización por parte del Estado.

4.- Respetar la aplicación de las leyes.

Resulta sumamente preocupante que el Titular del Ejecutivo manifieste abiertamente que si tiene que decidir entre la ley y la justicia privilegiara la justicia.

Ello, ya que se vulnera la división de poderes en nuestro país ya que corresponde al poder Judicial resolver si una ley es o no constitucional e interpretarlas normas previa su aplicación.

Por el contrario, al Ejecutivo corresponde exclusivamente ejecutar las leyes que fueron aprobadas y expedidas por el Congreso.

La expedición del memorándum ejecutivo por parte del Presidente de la República provocó la emisión de los siguientes comunicados por parte de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Consejo Nacional de la abogacía pero también por parte de la International Bar Association:

Dirección General de Comunicación

Ciudad de México, a 18 de abril de 2019 Comunicado de Prensa DGC/149/19

ANTE EL MEMORANDUM DADO A CONOCER POR LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, EN EL CUAL SE INSTRUYE A LOS TITULARES DE DISTINTAS DEPENDENCIAS DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL PARA QUE DEJEN DE CUMPLIR CON DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS EN MATERIA DE EDUCACIÓN, Y ANTE LA SOLICITUD DE

DIVERSOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN,

LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS EMITE EL SIGUIENTE:

POSICIONAMIENTO

La educación es un derecho humano fundamental que se encuentra reconocido tanto por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como por diversos instrumentos internacionales que han sido suscritos por nuestro país, siendo una obligación del Estado mexicano hacer efectivo este derecho y garantizar que las y los mexicanos tengan acceso a una educación de calidad sostenible.

Con independencia de coyunturas políticas o diferendos ideológicos, es preciso que el Estado cumpla con su obligación y proteja efectivamente este derecho, dando certidumbre sobre los términos y condiciones en que el mismo se hará vigente y podrá ser exigible, máxime que son las niñas, niños y adolescentes los principales beneficiarios del mismo, por lo que cualquier acción que se emprenda en este ámbito, también debe tomar como premisa de ponderación, la defensa del interés superior que les asiste.

Nada debilita más al Estado de Derecho y a las instituciones que el hecho de que se promueva y ordene desde las instancias de poder el que la ley se desconozca, se incumpla y se deje de aplicar.

La instrucción dada en el sentido de dejar de aplicar los contenidos constitucionales y realizar el manejo de diversos aspectos y cuestiones vinculadas a la educación mediante procedimientos y medios ajenos a los previstos por la Constitución y las normas, modifica y acota los términos y condiciones en que el derecho a la educación puede ser vigente, generando el riesgo de que se produzcan vulneraciones mayores a los derechos de niñas, niños y adolescentes, en tanto las autoridades estarían actuando al margen o fuera de las normas, dejando sin efecto garantías institucionales y propiciando actuaciones discrecionales.

Nada debilita más al Estado de Derecho y a las instituciones que el hecho de que se promueva y ordene desde las instancias de poder el que la ley se desconozca, se incumpla y se deje de aplicar. Los derechos humanos sólo pueden ser vigentes en un entorno de legalidad, donde se respeten las atribuciones y funciones constitucionalmente concedidas a autoridades y poderes, y la aplicación y cumplimiento de la ley no sea objeto de negociación política.

En razón de lo expuesto, este Organismo Nacional formula un respetuoso exhorto al Poder Ejecutivo Federal para que en cumplimiento a la protesta que hizo al asumir el cargo, así como a las obligaciones constitucionales inherentes al mismo, rectifique las instrucciones que ha girado y considerando el interés superior de niñas, niños y adolescentes, emprenda las acciones conducentes, en el marco de la ley, para hacer vigente y garantizar debidamente el que el derecho a la educación sea una realidad en el país.

En caso de que el marco normativo vigente en materia educativa no resultara adecuado, corresponde al Poder Revisor de la Constitución o en su caso al Poder Legislativo el realizar las adecuaciones conducentes, asumiendo como premisa básica de actuación la vigencia efectiva de tal derecho y la protección del interés superior de niñas, niños y adolescentes. Del mismo modo, existen instancias

encargadas de la administración e impartición de justicia, a las cuales corresponderá decidir, en definitiva, sobre la legalidad y justicia de normas, hechos y casos que se pongan a su conocimiento. La ley, la educación y la vigencia de los demás derechos humanos, no puede ser botín o moneda de cambio ante intereses políticos, económicos o de cualquier otra índole.

Fuente: <https://refor.ma/cag7wj> consultada el 25 de abril de 2019

INTERNATIONAL BAR ASSOCIATION (IBA) EXHORTA AL FORTALECIMIENTO DEL ESTADO DE DERECHO POR PARTE DEL EJECUTIVO FEDERAL

La International Bar Association (“IBA”), la organización internacional líder de profesionales del derecho, colegios de abogados y sociedades de derecho. Está compuesta por más de 80,000 abogados y por más de 190 colegios de abogados y sociedades de derecho a lo largo de más de 170 países.

Una de las principales áreas de enfoque de la IBA es trabajar en favor del fortalecimiento del estado de derecho en todo el mundo.

La IBA dio seguimiento de cerca al proceso de elección presidencial y observó que una de las promesas de campaña del actual Presidente Andrés Manuel López Obrador era establecer y mantener un auténtico estado de derecho.¹ Esta es, sin duda, una causa noble y una que la IBA acoge desde luego. Más aún, la IBA está convencida de que un elemento clave para el éxito del establecimiento y mantenimiento del estado de derecho es preservar el respeto de la Constitución Federal y las leyes que de ella derivan.

Sin embargo, en las últimas semanas la IBA se ha percatado con gran sorpresa que, el 16 de abril de 2019 el Presidente de México circuló en los medios un memorándum firmado por él, por el que instruye a la Secretaria de Gobernación, al Secretario de Educación Pública y al Secretario de Hacienda y Crédito Público, entre otras cosas, a dejar sin efectos la reforma educativa de la pasada administración en tanto una nueva legislación sobre esa materia se aprueba en el Congreso.

Los Colegios de Abogados de México antes referidos, solicitaron respetuosamente al ejecutivo federal reconsiderar dicha instrucción a efecto de establecer y mantener exitosamente el estado de derecho.

La IBA también está consciente que los Colegios de Abogados en México (Barra Mexicana Colegio Abogados, Ilustre y Nacional Colegio de Abogados, Asociación Nacional de Abogados de Empresa y Consejo General de la Abogacía Mexicana) han emitido diferentes declaraciones públicas indicando que, instrucciones por escrito como la referida en el párrafo anterior, violan diversas disposiciones constitucionales tales como el deber de toda autoridad de fundar sus actos (Art. 16), y el necesario respeto de la división de poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) (Art. 49) dado que, el ejecutivo federal, conforme a Derecho Mexicano, no tiene facultad para derogar disposiciones constitucionales o de leyes federales.

Por lo anterior, los Colegios de Abogados de México antes referidos, solicitaron respetuosamente al ejecutivo federal reconsiderar dicha instrucción a efecto de establecer y mantener exitosamente el

estado de derecho. En su carácter de voz internacional de la abogacía, la IBA está profundamente preocupada de la posible afectación al estado de derecho mediante ese tipo de instrucciones que contradicen las disposiciones constitucionales aplicables. Por lo tanto, la IBA respetuosamente exhorta a las más altas autoridades políticas del poder ejecutivo para preservar el estado de derecho.

Respetuosamente,

Horacio Bernardes Neto IBA President

5.- Promover mayor alineamiento de regulaciones a nivel federal, estatal y municipal.

Otra asignatura pendiente la encontramos en la falta de coordinación de las autoridades federales, estatales y municipales en diversas materias que genera falta de certidumbre, costos mayores para la inversión y criterios contradictorios.

A manera de ejemplo baste mencionar el caso de las zonas protegidas por decretos federales y administrados por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Es el caso que en muchos Estados cuando algún particular solicita una licencia de construcción para un desarrollo habitacional se le expiden los permisos, licencias y se le cobran los derechos respectivos a nivel Estatal y Municipal y posteriormente, ya iniciado el proyecto es objeto de una clausura por algún Decreto presidencial antiguo que haya establecido restricciones de construcción en esa área por ser una zona natural protegida.

Así, por falta de coordinación de los ámbitos estatal, municipal y federal se genera un problema jurídico que afecta la inversión de un particular y genera una clara afectación a su esfera jurídica con posibles repercusiones de responsabilidad patrimonial del Estado por haber incurrido en una omisión de coordinación en los distintos ámbitos pero peor aún, por haber expedido licencias y haber cobrado derechos en los ámbitos estatal y municipal.

Es imperativo invertir en la infraestructura tecnológica necesaria para que esta información, los criterios y la actuación de las autoridades en los tres ámbitos de gobierno estén debidamente coordinadas y evitar este tipo de desafortunados sucesos.

CONCLUSIONES

La Seguridad Jurídica se construye con base en hechos. Consiste en respetar los derechos constitucionales y promover la debida aplicación de leyes y contratos. Hacer posible la denuncia de delitos con resultados que reduzcan la impunidad y utilizar el análisis de datos para enterarse de las desviaciones, los hábitos buenos a promover y los malos a mejorar con el impulso a la mejora regulatoria.

Naturalmente la planeación del cambio y mejora debe tener indicadores de avance y desviación y, si las hay, debe detectarse quién la originó para ser sancionado. Cada sanción, por dolorosa y penosa que sea, es parte de la educación necesaria a los integrantes y participantes del sistema.

En el mismo escenario, bajar la impunidad requiere de más jueces, porque las mejoras regulatorias abren nuevos caminos para establecer demandas por incumplimiento, como es el caso de la responsabilidad Patrimonial del Estado. Los particulares pueden demandar y ser indemnizados por el Estado.

4.3 CULTURA DE LEGALIDAD.

El buen juez comienza por casa.

Para que se pueda promover una cultura de la legalidad, el gobierno debe poner el ejemplo del cumplimiento de la ley con transparencia en el manejo de los recursos públicos, respeto de las instituciones, aplicación de la ley sin impunidad y de manera pronta y expedita.

La educación cívica debe iniciar con el ejemplo de los maestros que son los encargados de que las nuevas generaciones cambien su percepción de que las trampas y la corrupción son atajos para prosperar en la sociedad.

Vemos con preocupación que el sector magisterial no respeta las leyes y solo busca mayor comodidad y se resiste a ser evaluado.

En una economía global muy competitiva en donde solo la meritocracia garantiza el progreso, preocupa que no se atienda el problema de la educación cívica con la debida atención.

El Estado de Derecho no es más que un termómetro orientador de los distintos temas comentados con anterioridad y que en el caso de México se encuentra en crisis.

CONCLUSIONES

Todo ello, particularmente las buenas experiencias en resoluciones judiciales contribuyen a enriquecer y edificar el sistema de enseñanza y educación de la población joven, con el fin de tener una sociedad más demandante en cuanto al cumplimiento de las leyes y el respeto a la dignidad de las personas. Es la cultura de la legalidad un propósito y meta a lograr.

DOCUMENTO: LUCHA EMPRESARIAL CONTRA LA CORRUPCIÓN

F. Javier Soní Ocampo

Presidente Comité Técnico Nacional Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

El soborno y la corrupción no son nuevos.

De hecho, han estado con nosotros desde que los humanos comenzaron a organizarse en sociedades reconocibles.

Uno de los primeros actos de corrupción documentados se remonta al antiguo Egipto. En un papiro que data del reinado de Ramsés IX (1142-1123 a de C.) se detallan los problemas por los que atravesó Peser, funcionario del faraón, por haberse atrevido a denunciar los negocios sucios de Pewero - otro funcionario de alto rango, cercano al Faraón - quien, se había asociado con los profanadores de tumbas y, haciendo la vista gorda a esos robos, había acumulado una inmensa fortuna que le fue difícil de justificar.⁹

La corrupción es definida por Transparencia Internacional como “el uso inadecuado del poder conferido para obtener ganancias personales” y representa un asunto de negocios crítico para las corporaciones y un asunto social significativo alrededor del mundo.

Para efectos de este documento cuando me refiera a corrupción implicará básicamente el sobornar a funcionarios públicos, aunque sabemos que la corrupción puede tomar muchas otras formas como el mal uso de fondos por funcionarios públicos, soborno entre actores del sector privado u otras acepciones.

“De acuerdo con el INEGI, el costo generado por la corrupción en la realización de trámites o acceso a servicios en el país alcanza un total de 7.2 miles de millones de pesos, mientras que el costo por actos de corrupción en el que incurrieron las empresas mexicanas durante 2016 se estima en 1.6 mmp”.

La Corrupción tiene costos gigantescos. Existen diversas estimaciones al respecto. Por ejemplo:

Se estima que la corrupción costó a México en 2014 aproximadamente 178 mil millones de pesos en sobornos, proyectos inflados y otros. Esto equivale a 87 veces el presupuesto de la UNAM, o 7.7 veces el presupuesto de SEDESOL o 3 veces el presupuesto de la SEP.¹⁰

También se calcula que más de \$ 1 billón de dólares se paga cada año en sobornos a nivel mundial (World Bank), y \$ 2,6 billones de dólares (World Economic Forum) se pierden por corrupción. Eso equivale al 5% del PIB mundial - y la cifra real es probablemente incluso mayor.¹¹

De acuerdo con el INEGI, el costo generado por la corrupción en la realización de trámites o acceso a servicios en el país alcanza un total de 7.2 mmp, mientras que el costo por actos de corrupción en el

⁹ <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/591929/corruptcion-hasta-cuando>

¹⁰ IMCO. Si no Transamos no Avanzamos. María Amparo Casar

¹¹ : <https://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>

que incurrieron las empresas mexicanas durante 2016 se estima en 1.6 mmp.¹²

Además, la corrupción debilita la confianza pública y quita recursos que se necesitan para combatir la pobreza y otros problemas sociales. Todavía más, roba a las poblaciones más desprotegidas y vulnerables al desviar a las bolsas de funcionarios deshonestos, recursos que debieran usarse para servicios críticos como educación agua potable y cuidado de la salud. Hace que tengamos poblaciones sin esperanza.

La corrupción es habitual para seis de siete personas en el mundo.

En este contexto, no es sorprendente que la lucha contra la corrupción sea el objetivo central de un esfuerzo masivo y un conjunto de normas y reglamentos en constante expansión en todo el mundo. Han pasado 19 años desde que la OCDE lanzó su iniciativa para lograr un enfoque armonizado en la lucha contra la corrupción, y cinco años desde la entrada en vigor de la Ley de Sobornos del Reino Unido. Muchos otros países también han dado pasos definitivos para comenzar a enfrentar el riesgo de corrupción en los últimos años, incluidos además de México, Francia, Corea del Sur, Brasil, China y Argentina.

Pero a pesar de toda esta actividad, la corrupción sigue siendo uno de los problemas más grandes que enfrentan las sociedades en todo el mundo.

La importancia de abordarlo está subrayada por la clara correlación entre corrupción y pobreza:

De los más de 7 mil millones de personas que viven al día de hoy, más de 6 mil millones viven en países donde la corrupción es endémica – de acuerdo al último Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional que cita “un círculo vicioso entre la corrupción, la distribución desigual del poder en la sociedad, y la distribución desigual de la riqueza”⁶.

Dicha inquietud ha sido captada en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND) como sigue:

- **“Honradez y honestidad**

... La corrupción ha sido el principal inhibidor del crecimiento económico. Por eso estamos empeñados, en primer lugar, en acabar con la corrupción en toda la administración pública, no sólo la corrupción monetaria sino la que conllevan la simulación y la mentira.

“POLÍTICA Y GOBIERNO

- **“Erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad**

.....

Por ello, erradicar la corrupción del sector público es uno de los objetivos centrales del sexenio en curso. Con este propósito, el Poder Ejecutivo federal pondrá en juego todas sus facultades legales a fin de asegurar que ningún servidor público pueda beneficiarse del cargo que ostente, sea del nivel que sea, salvo en lo que se refiere a la retribución legítima y razonable por su trabajo”⁶.

¹² Plan Nacional de Desarrollo PND 2019-2024

“Lo anterior significa un combate total y frontal a las prácticas del desvío de recursos, la concesión de beneficios a terceros a cambio de gratificaciones, la extorsión a personas físicas o morales, el tráfico de influencias, el amiguismo, el compadrazgo, la exención de obligaciones y de trámites y el aprovechamiento del cargo o función para lograr cualquier beneficio personal o de grupo”⁶.

....

“Tal es el propósito de tipificar la corrupción como delito grave, prohibir las adjudicaciones directas, establecer la obligatoriedad de las declaraciones patrimonial, fiscal y de intereses de todos los servidores públicos, eliminar el fuero de los altos funcionarios, fomentar la colaboración internacional tendiente a erradicar los paraísos fiscales, monitorear en línea y en tiempo real el dinero para adquisiciones y realizar verificaciones obligatorias de los precios de mercado antes de cualquier adquisición”⁶.

“Economía para el bienestar

El objetivo de la política económica no es producir cifras y estadísticas armoniosas sino generar bienestar para la población. Los macroindicadores son un instrumento de medición, no un fin en sí. Retomaremos el camino del crecimiento con austeridad y sin corrupción, disciplina fiscal, cese del endeudamiento, respeto a las decisiones autónomas del Banco de México, creación de empleos, fortalecimiento del mercado interno”⁶.

“Recuperar el estado de derecho

Durante décadas, el cumplimiento de las normas legales fue asumido por los gobernantes como optativo y discrecional. Semejante conducta generó un gravísimo daño a las instituciones y a la moral pública, por cuanto generalizó el ejemplo de la ilegalidad en sectores de la población. En el actual gobierno todos los empleados públicos deberán acatar y aplicar el conjunto de leyes vigentes en el país, en la inteligencia de que sólo una autoridad respetuosa de la legalidad puede restaurar la confianza en ella por parte de la población”.

México se encuentra en el lugar 138 de 180 países en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional, obteniendo una calificación de 28 de 100.

En victimización, de acuerdo con el INEGI, tres millones de personas entregaron sobornos para realizar algún trámite en 2017 y en 2016 se estima que seis de cada diez empresas incurrieron en sobornos para agilizar trámites y cuatro de cada diez para evitar multas o sanciones. 15% de la población adulta experimentó un acto de corrupción en 2017. La tasa de incidencia de corrupción fue de 25 por cada 100 habitantes que tuvieron contacto con algún servidor público.

**Para alcanzar este objetivo:
“Combatir los niveles de impunidad dentro de la Administración Pública Federal mediante acciones de prevención; atención a la denuncia ciudadana; la utilización de mecanismos de investigación e inteligencia”.**

La corrupción, además de romper el lazo de confianza y legitimidad entre la población y el gobierno, afecta negativamente la seguridad y la prosperidad del país. Por ejemplo, el Reporte de Competitividad del Foro Económico Mundial 2017-2018 señala a la corrupción como el principal inhibidor de inversión en México.

Para dar seguimiento y medir el avance en el logro del objetivo el IMEF propone no descuidar la atención a los indicadores de publicación estadística por el INEGI, señalados al final de este documento, bajo el subtítulo Monitoreo.

Para alcanzar el objetivo se proponen las siguientes estrategias:

1. Combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción mediante la denuncia anónima ciudadana, los sistemas de control y sanción y mecanismos de contraloría, la fiscalización y la rendición de cuentas.
2. Implementar, dar seguimiento y evaluar la Política Nacional Anticorrupción aprobada por el Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción, así como los programas, acciones y acuerdos determinados por esta instancia de coordinación, garantizando la ejecución de esta Política dentro de la Administración Pública Federal.
3. Impulsar la coordinación entre los Poderes de la Unión y de los distintos órdenes de gobierno en la aplicación de los mecanismos e instrumentos que propicien un combate efectivo a la corrupción y la impunidad.
4. Promover la estandarización de los datos y la interoperabilidad de los sistemas que integran la Plataforma Digital Nacional para el uso y aprovechamiento de la información con fines de inteligencia, prevención e identificación de riesgos de corrupción.
5. Fortalecer el combate a la corrupción y a la impunidad a través de la implementación de las medidas contenidas en instrumentos internacionales de los que el Estado mexicano es parte y promover la suscripción de aquellos que en esa materia no se hayan suscrito.
6. Combatir los niveles de impunidad dentro de la Administración Pública Federal mediante acciones de prevención; atención a la denuncia ciudadana; la utilización de mecanismos de investigación e inteligencia, que incluyan estrategias en materia de lavado de dinero y recuperación de activos; la identificación de conflictos de interés; y la sanción de faltas administrativas y actos de corrupción.
7. Promover la ética y la integridad entre las y los servidores públicos que permitan impulsar la mejora continua y el desempeño orientado a resultados; evaluar el desempeño de los programas y políticas públicas; implementar un sistema abierto y transparente en materia de obras y adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, así como fomentar la simplificación administrativa y la democratización de las tecnologías de la información y comunicaciones.
8. Fortalecer la profesionalización de los servidores públicos, así como su sensibilización y capacitación sobre el marco de derechos humanos y las perspectivas de género, interculturalidad y no discriminación.

Ante este muy difícil panorama, y situación imperativa, el IMEF ha incluido en su agenda 2019 – 2024, dentro de la Línea de Acción Habilitadora 2, la de Buen Gobierno.

CONCLUSIONES

La corrupción más conocida y aborrecida es en la que intervienen funcionarios de cualquier nivel de gobierno al ser sobornado para salvar una dificultad antepuesta, esa corrupción no es toda también la hay cada vez que alguien salta una norma, ley o reglamento.

El costo de un ambiente que no ejerce las medidas de ley es gigantesco e inhibitor del crecimiento por eficiencia o por deseos de invertir en esa región. La lucha es masiva, organismos internacionales se han sumado a la causa, seis séptimas partes de la población mundial vive en países que aún no logran vivir en un ambiente permeado ampliamente de honradez y honestidad.

Es tan preocupante la corrupción que forma uno de los principales capítulos del Plan Nacional de desarrollo por lo cual el IMEF, desea contribuir a transformar el ambiente hacia el cumplimiento de las reglas y para lo cual propone ocho estrategias concretas que van desde la denuncia anónima que requiere sistemas robustos para su registro y atención, enunciadas por el autor del documento hasta recordarnos la importancia de la profesionalización de cada funcionario. Las ocho implican una atención proactiva por lo que invitamos a repasarlas, divulgarlas y ponerlas en marcha.

DOCUMENTO: GESTION ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS EN EL GOBIERNO FEDERAL

Mtro. Angel García-Lascurain V.
Presidente del Consejo Técnico Nacional

1) GESTIÓN POR RESULTADOS EN LA AGENDA IMEF

En este documento nos referimos específicamente al objetivo 1. (Mejorar el ejercicio del gasto público) y al objetivo 3. (Complementar a nivel normativo el actual modelo de Gestión por Resultados (GpR) con un procedimiento detallado de desdoblamiento de la ejecución estratégica al interior de las entidades y dependencias gubernamentales), los cuales integran propuestas específicas para consolidar un modelo gubernamental sólido de gestión estratégica.

El objetivo 1 incluye las siguientes líneas de acción:

1.1 Definir procedimientos homologados de alineación estratégica de áreas sustantivas y adjetivas con responsabilidad funcional en la ejecución de la estrategia, a través del desarrollo de Mapas Estratégicos o Tableros de Control o Cuadros de Mando con visión estratégica, con indicadores, metas y líneas de acción de los diferentes niveles jerárquicos de contribución alineando el presupuesto base cero a estos objetivos.

1.2.- Asignar el presupuesto al interior de las entidades y dependencias se lleve a cabo en base al cumplimiento de objetivos estratégicos en los niveles operativos, evitando duplicidades de gasto y aumentando la transparencia en el uso de los recursos.

1.3.- Incorporar criterios de alineación de proyectos estratégicos transexenales, para evitar la pérdida de avances logrados y la duplicidad de gastos.

1.4.- Mejorar el uso del modelo de evaluación y seguimiento del desempeño en la ejecución de la estrategia al interior de las entidades y dependencias, que permita a la auditoría de la Federación verificar cumplimiento, sancionar para corregir desviaciones.

“Mejorar el ejercicio del gasto público y complementar a nivel normativo el actual modelo de Gestión por Resultados (GpR) consolida un modelo gubernamental sólido, de gestión estratégica para comunicar a mandos medios los objetivos que se persiguen”.

Por su parte, el objetivo 3 incluye la siguiente línea de acción:

3.1 Destacar la práctica en la implementación del sistema de evaluación del desempeño del Gasto Público, haciendo públicos sus resultados.

2) MEJORES PRÁCTICAS EN ALINEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA GUBERNAMENTAL

En México contamos con un marco legal y normativo para la planeación gubernamental muy robusto que se ha venido consolidando por varias décadas. La estrategia gubernamental se plasma en el Plan Nacional de Desarrollo, del cual se desprenden los programas sectoriales, especiales y regionales, que permiten comunicar a la organización la estrategia al ámbito específico de actuación de cada entidad gubernamental y repartir sus metas.

A partir de dichos programas, las entidades desarrollan su propio programa institucional, el cual está alineado a la estrategia gubernamental y permite definir objetivos específicos de contribución, sustentados en estrategias y líneas de acción concretas.

Sin embargo, no está definido un procedimiento único, homologado y detallado para alinear a las operaciones y a la estructura funcional de cada entidad al logro de la estrategia. Ello puede redundar en estructuras operativas ineficientes para efectos del cumplimiento de la estrategia.

Por otro lado, una vez definida la estrategia desde el Plan Nacional de Desarrollo, el ejercicio del gasto público sigue los criterios del modelo de Gestión por Resultados (GpR). De esta manera los recursos se van asignando con base a los objetivos estratégicos y se distribuyen por partidas presupuestales vinculadas al cumplimiento de dichos objetivos, con estructuras de indicadores y metas específicas.

“La gestión del desempeño en el uso de los recursos presupuestales sigue una óptica principalmente financiera basadas en iniciativas aisladas, perdiendo las ventajas de una gestión estratégica”.

Sin embargo, la gestión del desempeño en el uso de los recursos sigue una óptica principalmente financiera y con base a iniciativas individuales, perdiendo las ventajas de una gestión estratégica que provea una visibilidad integral a las entidades gubernamentales.

Si la gestión se reduce a lo presupuestal desestimula diversas eficiencias y procedimientos que permitirían un uso más efectivo de los recursos en términos de resultados, una mayor transparencia y una toma de decisiones de mayor impacto en el logro de la política pública.

En este contexto, el Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) participó durante el año 2015 y hasta abril de 2016, en el desarrollo del estándar de competencias denominado “Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en Organizaciones Privadas y Públicas”.

Dicho estándar provee elementos para robustecer el modelo de ejecución y gestión estratégica gubernamental, en un marco de mayor transparencia y eficacia en la obtención de resultados de política pública. En tal propósito, el objetivo del boletín consiste en presentar un análisis del estándar mencionado y de la contribución que ofrece al modelo de ejecución y gestión estratégica gubernamental, a un año de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Un proceso integral de desarrollo de una estrategia que genere resultados en cualquier organización, incluyendo a entidades gubernamentales, debe contener al menos las siguientes tres etapas:

- **Planeación de la estrategia:** definir la Visión, se refiere a la pretensión de lo que se quiere lograr en un plazo determinado en materia de política pública. Es el plantear un futuro posible, el

impacto social que se quiere generar con la estrategia gubernamental, es decir, tomar la idea de la visión para lograr definir los objetivos a alcanzar.

- **Ejecución de la estrategia:** tiene que ver con el cómo llevar a cabo lo planteado en la etapa de planeación mediante la alineación de las operaciones y la priorización de los recursos hacia la estrategia.
- **Gestión de la estrategia:** esta etapa comprende la evaluación de resultados, la medición oportuna de los impactos de las acciones tomadas en la etapa de ejecución, el seguimiento de las acciones y la toma de decisiones oportunas y pertinentes sobre la estrategia para fortalecer sus resultados.

El proceso de planeación estratégica gubernamental nacional está plasmado en la Constitución a través del Sistema Nacional de Planeación Democrática, descrito en el artículo 26 constitucional, así como en la Ley de Planeación (Cámara de Diputados, 2016) que reglamenta a dicho artículo. En dicho proceso se señala que habrá un Plan Nacional de Desarrollo (PND) al cual se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

Un proceso integral de desarrollo de una estrategia que genere resultados, tiene medios para la Planear, Ejecutar y Gestionar los resultados con medición oportuna.

Una vez que se lleva a cabo el proceso de planeación a nivel nacional y se define el PND de la administración en turno, es fundamental contar con un procedimiento para ejecutar la estrategia, con la finalidad de alcanzar los resultados establecidos.

De esta forma, la estrategia gubernamental se desdobra en programas sectoriales, especiales y regionales, que deben alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo (SHCP et al, 2007). Dichos programas permiten especificar en el ámbito de cada sector los objetivos estratégicos (por ejemplo, Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación; Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; Programa Sectorial de Salud; Programa Sectorial de Educación; Programa Sectorial de Turismo; Programa de Control y Aprovechamiento Inmobiliario Federal, etc.).

En el ámbito de cada programa sectorial, las dependencias definen individualmente sus propios programas institucionales, con objetivos específicos de su misión, alineados verticalmente hacia el programa sectorial que les corresponde y hacia el PND vigente.

Para avanzar en la ejecución de la estrategia y una vez definidos los objetivos institucionales, deben asignarse los recursos presupuestarios de manera efectiva y con un enfoque hacia resultados.

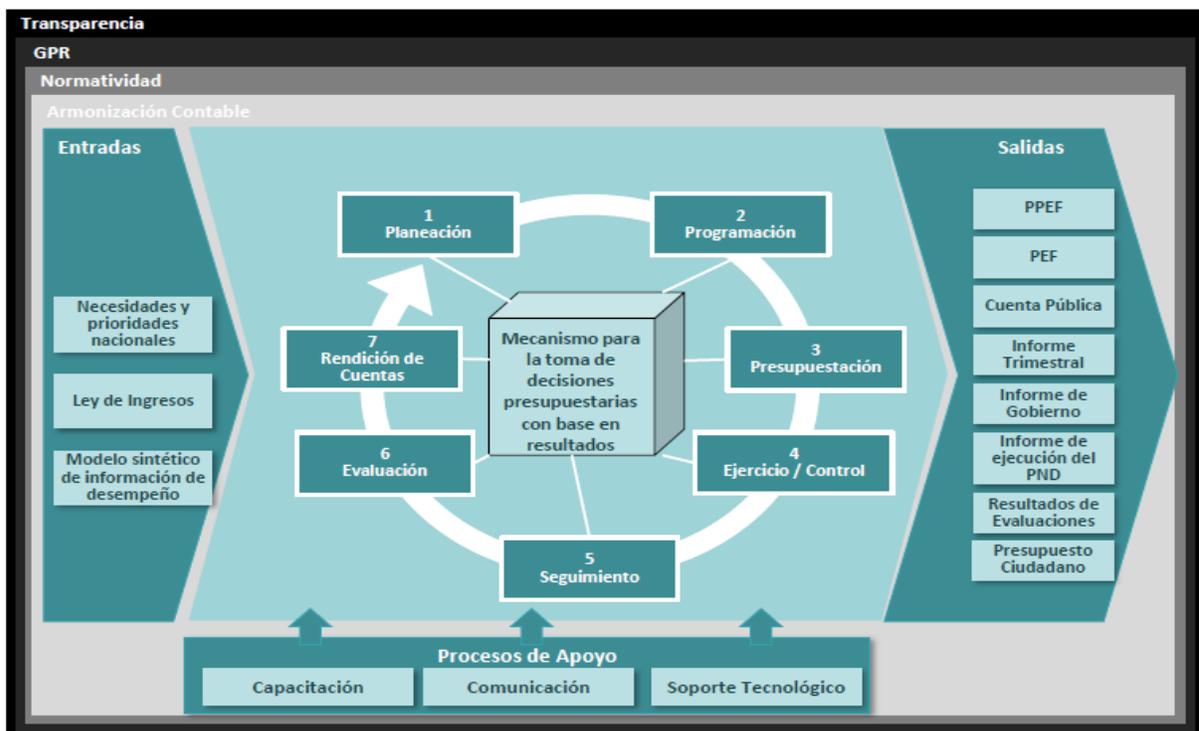
En este contexto se incorpora el modelo de Gestión por Resultados, que define los criterios para la asignación de recursos presupuestarios mediante el proceso de Presupuesto Basado en Resultados (PbR). Este modelo se divide en siete etapas, que en síntesis incluyen lo siguiente:

1. **Planeación:** definir la visión estratégica de la organización y traducirla a objetivos específicos, con foco en la población objetivo correspondiente. Debe estar alineada al Plan Nacional de Desarrollo.

2. **Programación:** una vez definidos los objetivos estratégicos institucionales, se construyen matrices de información vinculando cada objetivo con sus indicadores, los medios para obtener y verificar la información de los indicadores, el fin y propósito a lograr. Son las llamadas MIRs o matrices del Marco Lógico.
3. **Elaboración de presupuestos:** con cada MIR se vincula un programa presupuestario, que incluye los recursos requeridos para cumplir con el objetivo planteado, es la etapa de asignación del gasto.
4. **Ejecución del Ejercicio / Control:** una vez que las acciones para lograr los objetivos se encuentran en marcha, en esta etapa de llevan a cabo adecuaciones presupuestales que sean requeridas para asegurar los resultados planteados en la MIR.
5. **Seguimiento:** se lleva a cabo el seguimiento financiero y programático sobre el uso de los recursos, que su asignación esté generando los resultados buscados.
6. **Evaluación: medir el resultado,** evaluar el avance en el cumplimiento de los compromisos asumidos y la efectividad del gasto asignado.
7. **Rendición de Cuentas:** dar cuenta de los resultados del ejercicio de los recursos públicos a las instancias fiscalizadoras y someter al escrutinio público los resultados de dicho ejercicio.

En la siguiente imagen se ve el ciclo completo del modelo de Gestión por Resultados (GpR) con la secuencia de las siete etapas descritas anteriormente, incluyendo las entradas y salidas de información correspondientes:

Imagen 1: Ciclo del Modelo de Gestión por Resultados



Fuente: SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (2007)

Como puede apreciarse, el modelo permite trasladar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) hacia objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la administración pública federal y provee un procedimiento para distribuir el gasto público en base al logro de objetivos estratégicos.

Sin embargo, el modelo de GpR tiene cuatro carencias importantes:

- 1) La asignación presupuestaria, que en su origen parte de una definición estratégica, está vinculada a un modelo de seguimiento principalmente financiero, pero no de gestión estratégica. Es decir, **se carece de un modelo homologado de gestión con visión estratégica al interior de las dependencias**, que permita medir el cumplimiento de objetivos de manera integral, evitando duplicidades de gasto, elevando la eficacia en la ejecución y fomentando la transparencia.
- 2) **No se provee a las dependencias con un proceso detallado y uniformado para repercutir los objetivos del programa institucional a su estructura orgánica**, para asignar las responsabilidades de la ejecución estratégica a las áreas y personas que les corresponde llevarla a cabo.
- 3) **No se define un procedimiento para alinear a la estrategia proyectos que se encuentren en proceso de implementación, definidos en la administración anterior**, lo que provoca la necesidad de reiniciar procedimientos de gestión del gasto que ya habían sido realizados, desestimulando la eficiencia.
- 4) **Tampoco se define un procedimiento para identificar a los procesos operativos que son críticos para la estrategia y alinearlos con los objetivos vigentes**. Una dependencia puede operar con procesos antiguos y no alineados con la estrategia y carecer de un procedimiento homologado para resolverlo.

El modelo de Gestión por Resultados se sirve del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). Se divide en siete etapas:

- **Planeación**
- **Programación**
- **Elaboración de presupuestos**
- **Ejecución del Ejercicio / Control**
- **Seguimiento**
- **Evaluación**
- **Rendición de Cuentas**

3. Estándar de Competencias “Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en Organizaciones Privadas y Públicas”

Como una respuesta a las carencias mencionadas en el apartado anterior y con el ánimo de mejorar el desempeño de la acción gubernamental, se creó el estándar de competencias “Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en Organizaciones Privadas y Públicas”, que provee diversos elementos complementarios que permiten reforzar la capacidad de ejecución y gestión estratégica gubernamental.

El estándar fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de abril del 2016 por la Secretaría de Educación Pública a través del Comité Técnico del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER). Dicho estándar plantea un modelo integral de planeación, ejecución y gestión de la estrategia dividido en seis elementos:

- 1) **Formular la estrategia:** se analiza el entorno de la organización, se revisan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta, se define la visión estratégica y los principales objetivos a lograr.
- 2) **Traducir la estrategia a un modelo de ejecución:** los objetivos se detallan y se integran a un formato de Mapa Estratégico, Tablero de Control o Cuadro de Mando, que permite distinguir objetivos de resultados, de objetivos de procesos para generarlos y de objetivos de recursos.

Además de clasificar los objetivos, el Mapa Estratégico provee una base efectiva para llevar a cabo el desdoblamiento de la estrategia al interior de las organizaciones. Los objetivos del Mapa se acompañan por indicadores, metas y un portafolio de iniciativas o líneas de acción necesarias para lograr los resultados a nivel institucional.

- 3) **Alinear a la organización:** una vez definido el Mapa Estratégico institucional, se construyen Mapas de Contribución para las áreas funcionales de la organización, lo que permite desagregar la estrategia hacia los niveles operativos, reforzando la eficacia de la ejecución y promoviendo tanto una alineación vertical de la estrategia como horizontal entre las áreas funcionales, evitando duplicidades y aumentando la eficiencia operativa.
- 4) **Planear las operaciones:** ya que se cuenta con los Mapas de Contribución definidos, en esta etapa se identifican las demandas estratégicas que los objetivos imponen al interior de la organización, lo que permite identificar los procesos críticos para cumplir con la estrategia y priorizarlos, así como descartar procesos que no son productivos y que generan costos innecesarios.
- 5) **Evaluar el desempeño:** en esta etapa se mide el impacto que están teniendo las diferentes iniciativas sobre el logro de los objetivos estratégicos de forma integral. Se mide el cumplimiento del objetivo, no de la iniciativa o proyecto individual. Ello permite identificar acciones que no están teniendo resultados y evita la duplicidad de iniciativas y su gasto asociado.
- 6) **Actualizar la estrategia:** la sexta etapa establece los procedimientos para integrar nuevos temas a la estrategia y descartar los que no estén funcionando, en un modelo dinámico orientado al impulso permanente de los resultados.

CONCLUSIONES

La Administración Pública Federal cuenta con procedimientos de planeación y ejecución estratégica sólidos y con mecanismos de asignación de recursos hacia la estrategia y de evaluación del desempeño en la asignación del gasto.

Sin embargo, existen oportunidades para robustecer el modelo, principalmente en su capacidad de gestión estratégica al interior de las entidades y dependencias que implementan la estrategia y en el desdoblamiento estratégico al interior de dichas organizaciones y hacia sus niveles operativos.

El Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica del IMEF participó en el desarrollo, en coordinación con otras organizaciones tanto del sector público como del privado y de la academia, del estándar de competencias “Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en Organizaciones Privadas y Públicas”.

El estándar provee diversos elementos complementarios —expuestos en este documento— que sirven para robustecer el modelo de ejecución y gestión estratégica gubernamental y, que permitirían elevar la eficacia en la obtención de resultados y en el ejercicio del gasto público, en un marco de mayor transparencia.

Con el cambio de administración se dará a conocer el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, por lo que se presenta la coyuntura propicia para revisar la normatividad y los procedimientos de ejecución y gestión estratégica gubernamental, buscando fortalecer la generación de resultados de política pública para bien de México.

DOCUMENTO: PROPUESTA DE ACCION DESDE LAS EMPRESAS

F. Javier Soní Ocampo

Presidente Comité Técnico Nacional Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

Una responsabilidad compartida para hacer una diferencia...

A la luz de esta situación, no es sorprendente que lidiar con la corrupción sea un tema que sigue subiendo en la agenda de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil.

Desde mi punto de vista, las corporaciones y sus principales líderes tienen la capacidad, - de hecho, una obligación tanto económica como moral - de ayudar a controlar estos problemas, tomando medidas para prevenir la corrupción y confrontando la corrupción donde sea que la vean surgir. Al hacer esto, no solo serán vistos como buenos ciudadanos corporativos, sino que pueden hacer una diferencia real y positiva para el mundo en general.

... y reconstruir la confianza pública

Tomar medidas determinantes también hará algo más: ayudar a cerrar el déficit de confianza global, en el que la corrupción y la desigualdad son los principales contribuyentes - un hecho destacado en el Informe de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial.

Entre poblaciones de todo el mundo, las crecientes disparidades en la riqueza están fomentando la desilusión y la ira. Y este enojo, ahora tiene voz, a través de las redes sociales y las ONG.

Elevándose al reto

Dado el profundo daño que la corrupción inflige tanto a los ciudadanos como a las sociedades, creemos que derribarla es quizás el desafío más grande para todos nosotros. Tratar con ello exige acciones que van más allá del desarrollo de un programa de cumplimiento e incluir un concepto en un registro de riesgos.

El mundo puede hacer frente a este desafío. Depende de todos nosotros trabajar juntos para que esto suceda.

En el ámbito global, la lucha contra la corrupción se ha intensificado, principalmente para atacar la llamada Gran Corrupción, es decir, aquella que está representada por casos de tal magnitud que generan el mayor de los daños a las sociedades.

Los gobiernos han hecho progresos en el tratamiento del soborno a través de acuerdos internacionales tales como la Convención para Combatir el Cohecho de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y a través de sus leyes nacionales. En la mayoría de las jurisdicciones, constituye

“Desde mi punto de vista, las corporaciones y sus líderes tienen la capacidad, - de hecho, una obligación tanto económica como moral - de ayudar a controlar los problemas de corrupción, tomando medidas para prevenirla y confrontándola donde sea que la vean surgir”.

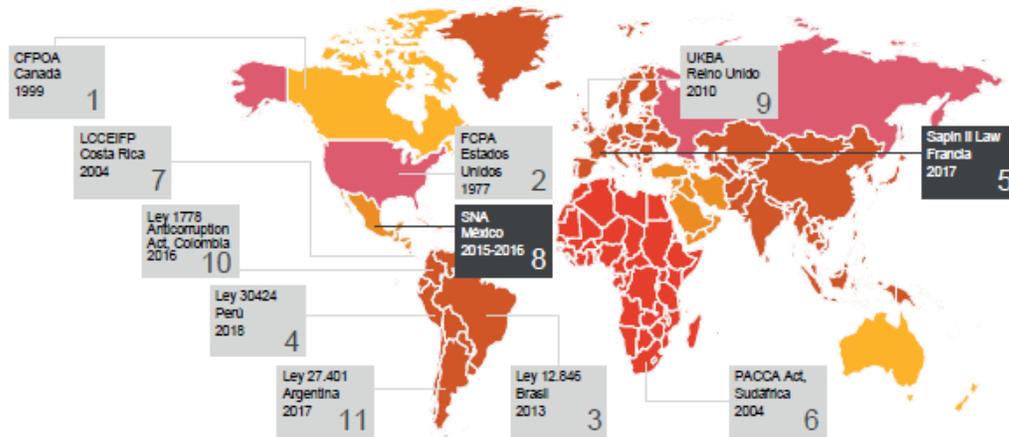
un delito el hecho de que las personas participen en sobornos y hay una tendencia cada vez mayor para hacer que las organizaciones, así como las personas, sean responsables de los sobornos.

Sin embargo, la ley por sí sola no es suficiente para resolver este problema. Por lo tanto, las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir proactivamente en la lucha contra el soborno. Esto se puede lograr a través de un programa de cumplimiento que incluya un sistema de gestión antisoborno, (cuyas características veremos más adelante) y a través del compromiso de liderazgo para el establecimiento de una cultura de integridad, transparencia, honestidad y cumplimiento. La naturaleza de la cultura de una organización es crítica para el éxito o el fracaso de un sistema de gestión antisoborno.

Una organización bien gestionada debe tener una política de cumplimiento que se apoye en sistemas de gestión adecuados que le ayuden a cumplir sus obligaciones legales y sus compromisos con la integridad. Una política antisoborno es un componente de una política global de cumplimiento. La política antisoborno y el sistema de gestión de apoyo ayudan a la organización a evitar o mitigar los costos, riesgos y daños de involucrarse en el soborno, a promover la confianza y la seguridad en las transacciones comerciales y a mejorar su reputación.

La existencia de un sistema de gestión antisoborno no garantiza que el soborno no haya ocurrido o no vaya a ocurrir en relación con la organización, ya que no es posible eliminar por completo el riesgo de soborno. Sin embargo, puede ayudar a la organización a implementar medidas razonables y proporcionales para prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

Ejemplos de leyes anticorrupción globales promulgadas históricamente



- 1 CFPOA (Corruption of Foreign Public Officials Act).
- 2 FCPA (Foreign Corrupt Practices Act).
- 3 Responsabilidad de las Personas Jurídicas por Actos Lesivos contra la Administración Pública Nacional y Extranjera.
- 4 Ley de Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas por el Delito de Cohecho Activo Transnacional.
- 5 En adición a los artículos 433, 435 y 445 del Código Criminal francés (Ley 1992).
- 6 PACCA (Prevention and Combating of Corruption Act).
- 7 LOCEIFP (Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública).
- 8 Sistema Nacional Anticorrupción: reforma constitucional anticorrupción (2015); leyes secundarias (2016).
- 9 UK Bribery Act, Reino Unido.
- 10 Ley Antisoborno.
- 11 Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.

Fuente: análisis de PwC. Información incluida para efectos ilustrativos, no representa un análisis exhaustivo de todas las leyes anticorrupción que pudieron haberse emitido a nivel internacional recientemente o bajo cierto periodo.

Leyes como el Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de Estados Unidos, la UK Bribery Act del Reino Unido, y otros acuerdos como la Convención en contra de la Corrupción de las Naciones Unidas (UNCAC), la Convención en contra de la Corrupción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otras, están convergiendo cada vez más hacia la meta última de lograr un combate internacional coordinado contra los delitos de este tipo.

Leyes sólidas e integridad empresarial

El combate anticorrupción en el mundo se ha intensificado a través de leyes y estrictas disposiciones dirigidas a desalentar estas actividades ilegales no solo local o regionalmente, sino a nivel internacional. Es así como se hace cada vez más importante en México un modelo anticorrupción que encare casos emblemáticos, con legislaciones sólidas, un libre acceso a la información, investigación, inteligencia financiera y un sistema sancionatorio efectivo que disminuya sustancialmente los hechos de este tipo y fortalezca el Estado de Derecho.

En los ámbitos público y privado, funcionarios y la alta administración requerirán establecer imperativos como: capacitación continua; controles más rigurosos en áreas clave más propensas a actividades de corrupción; evaluaciones de riesgo y programas de ética y cumplimiento estrictos diseñados para autoevaluar sus resultados; una comunicación más efectiva, y la creación de una cultura donde la transparencia y la honestidad permeen en cada organización.

La Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), en su artículo 25, ya define políticas de integridad que deben seguir las organizaciones públicas y privadas para combatir la corrupción. La preocupación por abatir este delito en la iniciativa privada es cada vez más apremiante, debido a la escalada de casos que salen a la luz y donde los perpetradores, en su mayoría, han sido los propios empleados de las empresas, de modo que se hace evidente que entre más altos estándares de integridad presente una organización, sus niveles de desempeño también se incrementarán.

Se hace cada vez más importante en México un modelo anticorrupción que encare casos emblemáticos, con legislaciones sólidas, un libre acceso a la información, investigación, inteligencia financiera y un sistema sancionatorio efectivo que disminuya sustancialmente los hechos de este tipo y fortalezca el estado de derecho.

De lo anterior es sobresaliente que de acuerdo con los resultados de la Global Economic Crime Survey (GECS) 2018 de la firma PwC, 87% de las empresas mexicanas dice tener un programa de cumplimiento; no obstante, únicamente 31% ha realizado una evaluación de riesgos de soborno y corrupción.

¿Por qué luchar contra la Corrupción es indispensable para las empresas?

Establecer el caso de negocios contra la corrupción puede ser más difícil en países donde los sobornos y otras formas de corrupción tienen lugar en forma descontrolada, pero las compañías que piensan estratégicamente reconocen la necesidad de luchar por la integridad como un asunto de administración de riesgos y prácticas de negocio sustentables. La implementación de programas anticorrupción trae beneficios no sólo relacionados con reducción de problemas legales sino por ejemplo reputacionales.

En otras palabras, las empresas con políticas anticorrupción pueden tener acceso a crédito más fácilmente y tienen una mejor imagen en los ojos de socios potenciales. Otro dividendo es que las medidas anticorrupción resultan en una mejor administración ya que las empresas no aceptan decisiones de negocios opacas y comportamiento riesgoso por parte de los empleados. Finalmente en mercados emergentes competitivos donde multinacionales tienen una amplia gama de posibilidades de socios potenciales aquellas firmas con políticas y compromisos anticorrupción adecuados destacan inmediatamente de la competencia.

El Caso de Negocios para Combatir la Corrupción¹³

	Beneficios de Participar	Riesgos de no Participar
Acciones Individuales de las compañías	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el costo de hacer negocios • Atrae inversiones de inversionistas con orientación ética • Atrae y retiene a colaboradores de altos principios y mejora la moral del personal • Obtiene una ventaja competitiva al volverse la opción preferida de clientes y consumidores preocupados por la ética • Reduce las posibles sanciones en algunas jurisdicciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos penales, en algunas jurisdicciones, al nivel tanto de la compañía como de la alta administración. • Exclusión de procesos de licitación (por ejemplo de instituciones financieras internacionales y agencias de crédito para la exportación) • “Riesgo tipo casino”. No se tienen medidas para lograr el cumplimiento de las contrapartes si no cumplen o si aumentan los precios • Daño a la marca, reputación y precio de la acción • Lucha más dura por el talento cuando se trata de contratar colaboradores • Sanciones regulatorias • Costo de las medidas de remediación incluyendo posibles multas

¹³ El Caso de Negocios contra la Corrupción, publicación conjunta de la Cámara de Comercio Internacional, Transparencia Internacional, Global Compact de la ONU y PACI

Debido a la amenaza única y substancial que representa la corrupción para la sociedad y las empresas, éstas últimas deben verla bajo la lente de la RSC estratégica. Este término lo aclara el gurú de la administración y la planeación estratégica Michael Porter en un artículo de gran influencia que escribió en el Harvard Business Review que nos dice que los esfuerzos de RSC estratégicos deben atacar asuntos que son de gran importancia para la estrategia básica de negocios y sus operaciones y que además tienen un beneficio para la sociedad¹⁴.

El ver la lucha contra la corrupción bajo esta luz en lugar de un ejercicio de “control de daños” o una campaña de relaciones públicas requiere una nueva forma de pensar y enfoques diferentes. Pero el esfuerzo puede resultar en importantes recompensas tanto para el ambiente de negocios como en las vidas de mucha gente en todo el mundo. La historia nos muestra como cuando las empresas atacan otros problemas sociales como el trabajo infantil y la degradación del ambiente se genera un poder enorme.

Para lograr ese objetivo las empresas tienen que seguir los siguientes pasos¹⁵:

- 1. Asegurarse del cumplimiento.** Deben seguir invirtiendo en programas de ética y cumplimiento para mantener o aumentar su nivel de integridad en todos los países. Dentro de esto, el principal esfuerzo debe estar dedicado a implantar un programa anticorrupción, como mencionaré más adelante.
- 2. Reforzar acciones colectivas.** Es decir, ir junto con otros actores de la sociedad, competidores, cámaras, gremios, etc. Los esfuerzos deben de pasar de declaraciones públicas generales y difusas a pactos orientados a resultados que pueden crear incentivos efectivos para que los miembros cambien sus conductas.
- 3. Incluir a las fuerzas del lado de la demanda.** Mientras que el enfoque del trabajo anticorrupción sin duda es en el lado de la “oferta” (o sea el sector privado) las empresas deben tratar de influenciar al lado de la demanda o sea el sector público.
- 4. Apalancarse en los activos de las compañías.** Las empresas tienen fortalezas muy poderosas y únicas en la lucha contra la corrupción, incluyendo poder en medios, en comunicaciones, económicas, experiencia técnica y efectivo. Utilicémoslas.

Otros imperativos para empresas mexicanas:

El recientemente renegociado Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, T-Mec, contiene un capítulo que norma las medidas anticorrupción que deben tener los países firmantes.

Históricamente, el combate a la corrupción ha seguido caminos muy distintos en México, Estados Unidos y Canadá, dado el contexto y circunstancias específicas de cada país.

El Capítulo 27 del nuevo acuerdo comercial es, quizás, el esfuerzo más importante para alinear bajo un enfoque común la lucha anticorrupción de las tres naciones, centrándose no solo en los servidores públicos, sino también en las empresas, reconociendo así la responsabilidad tan importante que el sector privado tiene en esta problemática

¹⁴ Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility
Michael E. Porter Mark R. Kramer. HBR December 2006

¹⁵ Anti-corruption as Strategic CSR: A call to action for corporations, Greg Hills, Leigh Fiske, Adeeb Mahmud , FSG Social Impact Advisors May 2009

T-MEC Nuevo Acuerdo Comercial. Capítulo 27, una oportunidad para México

Desde hace años, Canadá y Estados Unidos han establecido medidas anticorrupción más estrictas.

En el caso de México, el marco legal anticorrupción ha mostrado avances al tipificar delitos y establecer medidas de prevención y sanciones. Sin embargo, aun considerando estos esfuerzos, los indicadores de corrupción en México han continuado deteriorándose, sobre todo en la última década.

El Capítulo 27 del nuevo acuerdo establece que los tres países deben mantener o adoptar medidas enfocadas a los siguientes objetivos principales:

- a. Estipular como delito grave a la corrupción y soborno cometidos por funcionarios públicos, o por parte de cualquier persona interactuando directa o indirectamente con dichos funcionarios para obtener ventajas indebidas;
- b. Considerar como delito grave la malversación, apropiación indebida, u otra desviación de fondos por parte de un funcionario público realizada en virtud de su posición;
- c. La adopción de medidas para promover la integridad entre los funcionarios públicos, incluyendo aquellas que se refieren a capacitación, códigos de conducta, y prevención de conflicto de intereses, entre otras;
- d. Impulsar medidas de protección a denunciantes, y

El Capítulo 27 del T-MEC, incluye:

- a. Estipular como delito grave a la corrupción y soborno cometidos por funcionarios públicos.**
- b. Considerar como delito grave la malversación.**
- c. ...Promover la integridad entre los funcionarios públicos.**
- d. Impulsar medidas de protección a denunciantes, y**
- e. Promover la participación activa de personas y grupos en la prevención y la lucha contra la corrupción;**
- f. Alentar a que las empresas adopten programas de cumplimiento anticorrupción.**

e. Promover la participación activa de personas y grupos fuera del sector público, como empresas, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, y organizaciones basadas en la prevención y la lucha contra la corrupción; incluyendo **alentar a que las empresas, considerando su estructura y tamaño, adopten programas de cumplimiento anticorrupción.**

Si bien, el nuevo Sistema Nacional Anticorrupción en México representa un avance muy importante que ayuda a cubrir los compromisos establecidos en el T-MEC, aún estamos por ver resultados concretos.

Aunque el discurso anticorrupción ha estado presente por muchos años, todavía no hemos presenciado casos emblemáticos. Un mayor énfasis del rol de las empresas en esta problemática podría originar un cambio en este sentido.

El mayor foco en el sector privado se refleja en los compromisos que las tres naciones han asumido bajo el T-MEC, respecto a la participación del sector privado y sociedad, incluyendo:

- a. Realizar actividades de información pública y **programas de educación pública** sobre la no tolerancia a la corrupción;

- b. Ayudar y fomentar entre las empresas, **en particular Pymes, el desarrollo de controles internos** y programas de ética y cumplimiento anticorrupción;
- c. Alentar a las administraciones de las empresas a hacer declaraciones en sus informes anuales o **divulgar públicamente sus controles** internos y programas de ética y cumplimiento anticorrupción;
- d. Adoptar medidas que promuevan y protejan la libertad de **intercambiar información** sobre corrupción, y
- e. Fomentar que las empresas, considerando su tamaño y estructura, adopten o mantengan **controles de auditoría interna** para prevenir y detectar actos de corrupción y asegurarse que sus estados financieros estén sujetos a procedimientos de auditoría apropiados.

Asimismo, los tres países reconocen los beneficios de los programas de cumplimiento anticorrupción, por lo que alentarán su adopción entre las empresas, considerando su tamaño, estructura jurídica y los sectores en que operan.

Bajo los compromisos asumidos en el T-MEC, los países adoptarán o mantendrán medidas para:

- a. Establecer la responsabilidad de las personas jurídicas sobre delitos de corrupción;
- b. Rechazar la deducción tributaria de los sobornos y otros gastos ilegales derivados de dicha conducta, y
- c. Mantener libros y registros contables, revelaciones en estados financieros, y normas contables y de auditoría para prohibir los siguientes actos relacionados con corrupción y soborno:
 - Establecer cuentas fuera de libros.
 - Realizar transacciones fuera de libros contables, o no identificadas adecuadamente.
 - Registro de gastos inexistentes.
 - Registro de pasivos sin identificar adecuadamente su propósito.
 - Uso de documentos falsos.
 - Destrucción intencional de libros contables antes de lo previsto por la ley.

Las mejores prácticas son un medio muy importante para navegar en este nuevo panorama comercial, lo que resultará en una preparación más adecuada ante las medidas anticorrupción que han planteado los tres países bajo el T-MEC, como elementos vinculantes (espejo), y que se adoptarán a través de mecanismos con los más altos estándares.

Un estándar común de conducta es el objetivo, y nuestro país está sobre el camino correcto. La corrupción y el soborno simplemente se han vuelto demasiado costosos, por lo que no adoptar las mejores prácticas limitará y, en el peor de los casos, también impedirá el fortalecimiento de las capacidades de las empresas para competir eficaz y eficientemente en el escenario internacional.

Lo contrario, en un entorno comercial como el del T-MEC, impactaría a las entidades y su entorno: competencia desleal, costos elevados, consecuencias reputacionales y, en última instancia, efectos adversos al público en general.

Cabe destacar el foco que el Capítulo 27 pone en el sector privado y, sobre todo, el compromiso de los países para impulsar la adopción de programas de cumplimiento anticorrupción por parte de las empresas.

Ventaja competitiva y confianza internacional

Aún estamos por conocer los mecanismos para impulsar dichas acciones, pero sin duda, las empresas que han avanzado en este camino tienen ya una ventaja competitiva. El escenario que plantea el T-MEC es consistente con el panorama internacional, en donde el combate a la corrupción se ha intensificado a través de regulaciones nacionales cada vez más estrictas que buscan acotar estas actividades ilegales. En México, se espera que el discurso cambie pronto a acciones y resultados, aprovechando los cambios que estamos viviendo actualmente a niveles local, regional y global.

La corrupción entre privados es, tal vez, igual de frecuente que entre privados y gobiernos, pero, en ocasiones, más compleja de identificar, por lo que debemos ampliar nuestra discusión y acciones a este tipo de conductas. Estamos ante una gran oportunidad para aumentar la confianza internacional para hacer negocios en México.

Habiendo establecido la importancia de un programa anticorrupción, el siguiente paso es implementarlo.

Al fortalecer políticas que propicien el desarrollo de una cultura de prevención y combate de la corrupción en las esferas privada y pública, las expectativas de un intercambio comercial bajo prácticas leales repercutirán en una más sana relación con Estados Unidos, Canadá y el mundo.

Recientemente, los legisladores en México reconocieron la importancia de ampliar las responsabilidades legales en las que las personas morales pueden incurrir derivado de actos de corrupción.

En particular, la Ley General de Responsabilidades Administrativas, que entró en vigor en julio de 2017, establece que las personas morales serán acreedoras de sanciones administrativas por su participación en actos de corrupción, que van desde multas económicas hasta posibles disoluciones, sin excluir la posibilidad de sanciones civiles y penales. La gravedad de la sanción dependerá del nivel de participación de la organización en el acto, los beneficios obtenidos y la existencia de programas de integridad.

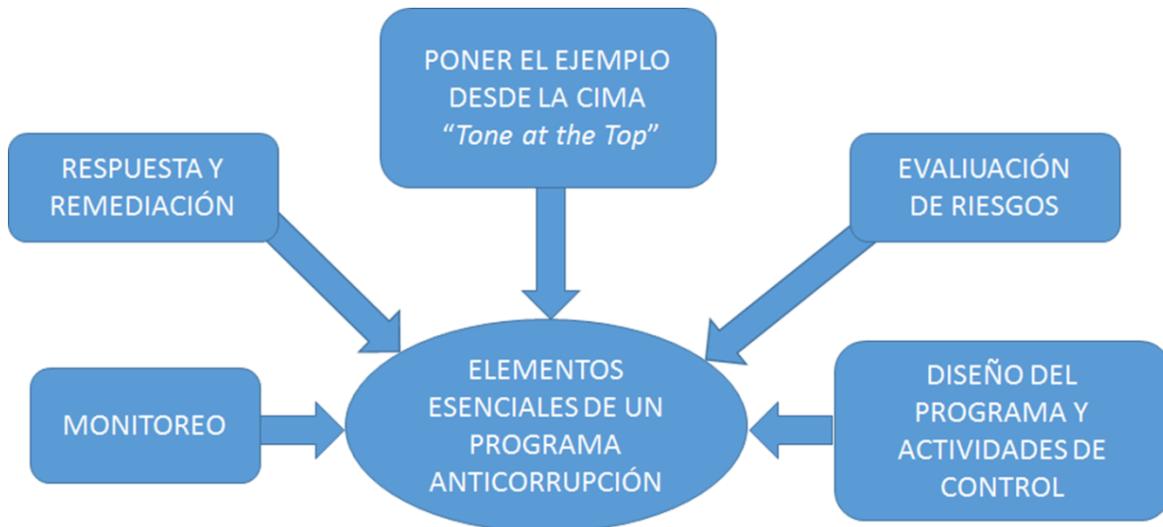
De igual manera, derivado del Código Nacional de Procedimientos Penales y de las modificaciones al Código Penal Federal publicadas a mediados de 2016, hoy en día las empresas mexicanas podrán incurrir en responsabilidad penal derivada de su participación en diversos delitos -incluyendo, sin limitar, el cohecho y el tráfico de influencias-.

Esta responsabilidad es independiente de aquella que se le pudiere imputar a las personas físicas al interior de la organización que materialmente hubieren pagado el soborno o a los miembros del Consejo de Administración que permitieron dichas conductas. De igual forma, las autoridades judiciales en materia penal consideran como atenuante, entre otras cosas, contar con un órgano de control permanente que vigile y monitoree el cumplimiento de las leyes a las cuales se encuentra sujeta la organización. Con esto, las sanciones penales podrían llegar a reducirse hasta en una cuarta parte.

Habiendo establecido la importancia de un programa anticorrupción, el siguiente paso es establecerlo.

A continuación podemos ver la representación gráfica y posteriormente una descripción de los Elementos Esenciales de un Programa Anticorrupción¹⁶:

Elementos esenciales de un Programa Anticorrupción



TONE AT THE TOP (Poner el ejemplo desde la cima)

Implica liderazgo y respaldo del CEO, el Consejo y la alta administración. Esta actitud permea al resto de la organización

Incorporar el programa anti-corrupción dentro de la estructura organizacional y los procesos formales de toma de decisiones dará credibilidad al programa.

Es necesario establecer Líneas de denuncia, Líneas de ayuda a empleados y guías detalladas para ayudar a los empleados en situaciones especiales

EVALUACION DE RIESGOS

Consiste en evaluar y priorizar los riesgos relevantes para la organización.

Un programa de cumplimiento anti-corrupción debe ser hecho a la medida dependiendo de los riesgos de la empresa (tipo, volumen y complejidad de operaciones, dispersión geográfica, industria en que opera y otros).

Para la evaluación de riesgos se deben utilizar equipos multifuncionales (unidad de negocios, finanzas, auditoría interna, cumplimiento, jurídico) para establecer credibilidad y consistencia.

Al hacer el trabajo se identificarán factores de riesgo y sus escenarios a nivel de procesos de negocios.

¹⁶ El CP y la Lucha contra la Corrupción. Javier Soní Revista Contaduría Pública Instituto de Contadores Públicos de México, Febrero 2016

Es importante determinar la probabilidad e impacto de los riesgos detectados.

Los programas “unitalla” normalmente son inefectivos porque los recursos inevitablemente se tienen que repartir demasiado, con mucho énfasis en transacciones y mercados de bajo riesgo en detrimento de áreas de alto riesgo

Algunos focos rojos (alertas):

- Las actividades de la organización se llevan a cabo en un país con altos índices de corrupción.
- Una gran parte de las actividades de la organización están encomendadas a terceros profesionistas.
- Hay formas de pago poco usuales en los contratos con proveedores o terceros profesionistas.
- Una gran porción de los pagos se realiza en efectivo.
- Se donan grandes cantidades a fundaciones sin tener claridad en el uso o destino de los recursos.

DISEÑO DEL PROGRAMA Y DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Debemos enfocar el diseño y la implementación de las actividades de control, en los riesgos clave identificados en la evaluación de riesgos

• Políticas y controles típicos a considerar:

- Pagos “facilitadores”
 - Regalos, viajes, entretenimiento
 - Uso de representantes y otros intermediarios
 - Contribuciones políticas y a instituciones de caridad
 - “Due diligence” en adquisiciones
 - Joint ventures y relaciones de negocios similares
 - Requerimientos de contabilidad y registros
 - Procedimientos de investigación y sanción
- Asegurarse de que los controles contemplan los riesgos de colusión

Política antisoborno:

De acuerdo con las guías incluidas en la ISO 37001 – 2016 Sistemas de gestión antisoborno – Requisitos con orientación para su uso, la alta dirección debe establecer, mantener y revisar una política antisoborno que:

- a) prohíba el soborno;
- b) requiera del cumplimiento de las leyes antisoborno que sean aplicables a la organización;

- c) sea apropiada al propósito de la organización;
- d) proporcione un marco de referencia para el establecimiento, revisión y logro de los objetivos antisoborno;
- e) incluya el compromiso de cumplir los requisitos del sistema de gestión antisoborno;
- f) promueva el planteamiento de inquietudes de buena fe o sobre la base de una creencia razonable, en confianza y sin temor a represalias;
- g) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión antisoborno;
- h) explique la autoridad y la independencia de la función de cumplimiento antisoborno; y
- i) explique las consecuencias de no cumplir con la política antisoborno.

La alta dirección debe establecer, mantener y revisar una política antisoborno:

- Documentada
- Comunicada a toda la organización
- Estar disponible en los momentos y partes pertinentes.

La política antisoborno debe:

- estar disponible como información documentada;
- comunicarse en los idiomas apropiados dentro de la organización y a los socios de negocios que representan más que un riesgo bajo de soborno;
- estar disponible a las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

MONITOREO CON REVISIÓN DEL PROGRAMA E INDICADORES

No es suficiente con implantar las actividades de control. Todos los sistemas o programas tienden a deteriorarse a través del tiempo, por lo que es indispensable llevar a cabo revisiones constantes. Hay que diseñar procedimientos de monitoreo y auditoría alrededor de los factores e indicadores de riesgo.

- Evaluar periódicamente la efectividad del programa mediante auditorías internas
- Llevar a cabo encuestas del entendimiento del programa por los empleados
- Incorporar constantemente los resultados del monitoreo en el diseño del programa

Para dar seguimiento a la mejora en la política Anticorrupción, sugerimos tomar en cuenta los indicadores estadísticos publicados por el INEGI en los cuales debe notarse una línea descendente:

- Tasa de víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados, cuya descripción es: mide el número de personas que padecieron actos de corrupción de al menos un trámite.

- Percepción de corrupción en el Gobierno Federal, la cual mide el porcentaje de las personas que tienen percepción de prácticas de corrupción en el Gobierno Federal.
- Porcentaje de población que asocia a las autoridades de justicia con corrupción por Estado de la República, indicador que ha sido incorporado por el Grupo de Trabajo encabezados por la Secretaría de Economía y el INEGI, donde participa el IMEF, junto con otras instituciones como Banco de México, UNAM, ITESM, IMCO en el Indicador Estatal de Competitividad, que como estadística experimental está en proceso de publicación.

ACTITUD EMPRESARIAL PROACTIVA EN LOS HECHOS:

- **Evaluación sistemática de riesgos**
- **Mantener alertas para los focos rojos**
- **Programa con actividades de control**
- **Política antisoborno**
- **Monitoreo con revisión del programa e indicadores**
- **Respuesta y remediación apoyados en las cinco fuerzas clave:**
 - **Aplicación de medidas y sanciones anticorrupción.**
 - **Aumento en la participación social personal**
 - **Tecnología para automatizar y prevenir**
 - **Disminuir el manejo de efectivo**
 - **Empresas éticas y transparentes como forma de hacer negocios, de éxito sustentable.**

RESPUESTA Y REMEDIACIÓN

Debe existir un proceso formal para iniciar, dar seguimiento, resolver y documentar instancias de incumplimiento detectadas a través del Monitoreo.

La parte más importante es identificar y remediar debilidades de control que llevaron a actividades de corrupción. Sin embargo también es importante imponer las sanciones consistentemente para que todo el mundo entienda el compromiso de la empresa contra la corrupción.

El futuro de la lucha contra la corrupción

Es importante considerar las tendencias que están moldeando el combate a la corrupción.

El reporte Five forces that will reshape the global landscape of anti-bribery and anti-corruption, de PwC, indica cinco elementos que podrían hacer evolucionar en los siguientes años la lucha contra la corrupción y el soborno:

- La mayor aplicación de medidas y sanciones anticorrupción.
- Aumento en la participación social, que incluso podría ser más efectiva que regímenes de cumplimiento fallidos o regulaciones no efectivas (de “papel”).
- Tecnología que permita el cumplimiento automatizado y preventivo.
- La disminución en el manejo de efectivo (en cinco años el uso de dinero físico podría caer 30%, lo que reduciría los sobornos y pagos de facilitación).
- Empresas éticas y transparentes como nuevo estándar en la forma de hacer negocios.¹⁷

¹⁷ Five forces that will reshape the global landscape of anti-bribery and anticorruption,

Y, para dar seguimiento y medir el avance en el logro del objetivo el PND propone los siguientes indicadores:

Tasa de víctimas de actos de corrupción en al menos uno de los trámites realizados, la cual mide el número de personas que padecieron actos de corrupción en la realización de al menos un trámite, con el objetivo de ver una tendencia a la reducción en una línea de ángulo incremental.

Asimismo, la Precepción de corrupción en el Gobierno federal la cual mide el número de personas que tienen la percepción de prácticas de corrupción en el Gobierno Federal

Ambas son producidas por el INEGI y que pueden ser después calculadas como porcentaje de la población que asocia a las autoridades con la corrupción como lo propone y calcula en Índice Estatal de Competitividad en proceso de emisión por parte del grupo de trabajo encabezado por la Secretaría de Economía y el INEGI.

CONCLUSIONES

Consideramos que nuestro país está sobre el camino correcto. La corrupción y el soborno simplemente se han vuelto demasiado costosos, por lo que no adoptar las mejores prácticas limitará y, hasta impedirá el fortalecimiento de las capacidades de las empresas para competir eficaz y eficientemente en el escenario internacional.

Las indicaciones de los estudiosos en la materia son claras y puntuales recomienda acciones concretas, aun cuando es notorio que el país ha ido avanzando en esa dirección y las empresas como entidades reguladas han hecho esfuerzos por acompañar las mejoras regulatorias, sin embargo es decepcionante ver que existen condiciones de excepción para sectores particulares.

Por tanto corresponde a los sectores líderes, dentro del gobierno, de las empresas y de la ciudadanía ir marcando la pauta de las mejores prácticas, poner el ejemplo y reclamar, hasta donde es posible que el piso sea parejo para los participantes.

Forensics, PwC, 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/five-forces-that-will-reshape-the-landscape-of-anti-bribery-and-anticorruption-final.pdf>

DOCUMENTO: RETOS EN MATERIA DE PENSIONES Y SEGURIDAD SOCIAL¹⁸

Antecedentes

En 1997 no había tanta información disponible, pero los pasivos del IMSS estaban por hacer crisis durante el gobierno de Ernesto Zedillo. La proporción entre trabajadores formales e informales iniciaba su transformación, había una necesidad de proteger los Derechos adquiridos.

Someter la iniciativa del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) para aprobación del Congreso implicó 200 reformas a las leyes existentes, para tener un modelo sin injerencias de las empresas, los sindicatos ni del gobierno. Al hacerlo la tasa de rezago, las cotizaciones previsionales, depósitos, aportes y otros que por distintas razones no se abona en las cuentas personales era del 60%.

El SAR nace en 1992, pero no publicaba información; fue aceptado por la administración del presidente Zedillo porque fundamentaba una fuente de recursos para la inversión a largo plazo.

Primeros problemas observados

Movilidad. El cambio entre trabajos, muchas veces informales o profesionales sin afiliación al Seguro Social. Genera dificultades para llegar a 25 años de permanencia cotizando.

Disposición administrativa. El tope del salario base de cotización es de 25 salarios, eso afecta los ingresos del Instituto, pero también su pasivo por pensiones de la Ley del 1973.

Reforma diferida. Tarda un sexenio adicional reformar el Sistema de Ahorro para el retiro del ISSSTE, aún pueden optar por retirarse bajo el sistema anterior.

Portabilidad. No hay movilidad entre los diversos sistemas de pensiones, ni IMSS, ISSSTE, ni con estatales. Tampoco hacia y desde los sistemas de pensiones empresariales.

Principales defectos del sistema

La primera es incrementar el ahorro, subirlo del 6% del salario actual a niveles que se acerquen al 15%.

Movilidad: Por entrar y salir de los sistemas de cotización, se estima que sólo la mitad de quienes cotizan va a llegar a tener derecho retirarse.

Portabilidad: No hay movilidad entre los diversos sistemas de pensiones, ni IMSS, ISSSTE, ni con estatales. Tampoco hacia y desde los sistemas de pensiones empresariales.

¹⁸ Dr. Carlos Noriega Curtis, Titular de la Unidad de Seguros, Pensiones y Seguridad Social, SHCP. Comité Técnico de Seguridad Social, IMEF mayo 28, 2019

Necesidades actuales

La primera es incrementar el ahorro, subirlo del 6% del salario actual a niveles que se acerquen al 15%. Poder retirar las aportaciones al INFONAVIT, también es un problema actual, ya que descapitaliza al ahorro.

Se estima que sólo la mitad de quienes cotizan va a llegar a tener derecho retirarse. La mitad de ellos con salario que oscilan alrededor de 4.5 salarios mínimos.

Problemas actuales

- Alta rotación laboral
- Poco ahorro
- Pensión garantizada
- Rentas vitalicias donde el trabajador corre el riesgo
- Escasa atención a las minorías: mujeres y a los pueblos indígenas

Ya está anunciado el programa de Pensiones Universales, es de un importe mayor a la pensión garantizada pero, no considera a los extranjeros. Aparentemente no se da a migrantes y tampoco llega a duplicarse.

Existe un consenso en el CCE delicado acerca de aportar cantidades mayores, siempre y cuando se haga en forma tripartita.

Necesidades actuales

Falta un modelo de comercialización de las rentas vitalicias. Por ejemplo en Dinamarca puedes comprar en forma diferida una renta vitalicia. En México por la prudencia de la CNSF la hace cara por la estimación de la tasa de sobrevivencia. Son caras y con poca diversidad.

Hay otro tipo, la de las Rentas Acotadas, se calculan con 85 años de expectativa de vida y luego una pensión garantizada. Actualmente sólo hay tres proveedores que ofrecen rentas vitalicias.

Actualmente al salir la inversión de la Afore, el riesgo recae en un trabajador no experimentado a manejar dinero, además de que la compra de la renta vitalicia es cara.

CONCLUSIONES

El énfasis de la autoridad está en la seguridad de la inversión de los Fondos para el retiro a través de la CONSAR, tanto por inversión como por identificación del trabajador. La CONSAR replica diariamente las inversiones y los instrumentos para garantizar que la compra de valores se de al mismo precio del mercado y no haya dinero escondido. Sin embargo esta vigilancia apunta al corto plazo, por lo cual se perfilan reformas para:

- Que cuando un trabajador cambie de Siefore por crecer en edad, los valores proporcionales a su inversión puedan ser traspasados a la siguiente Siefore sin necesidad de venderlos para evitar pagos de comisiones.
- Unidad de pensión. Obtener el cálculo del valor que cada Siefore va a dar de pensión para retar a ser competitivo y seguro en la inversión.

- Tasa proyectadas y bandas de rendimiento para obligar a ver hacia el futuro comparada contra una plusmarca a mejorar.

Lo anterior sería una ventaja al no tener que vender para cambiar de Siefore. Adquirir fondos de más larga maduración y no estar sujeto a la discusión de minusvalías o plusvalías. La iniciativa ya presentada flexibiliza las posibilidades de inversión, mejora el riesgo sistémico, con contrapesos para no estar sujeta a caprichos de Afores o de Gobiernos. Se exige una buena práctica de gobierno corporativo de las Siefores (Fiefores) separadas de las afores.

La reforma tiene por objetivo de transformar en Fondo de Pensiones lo que ahora son Fondos de ahorro. En fechas próximas puede pensarse en elevar la edad de jubilación a 68 años, encontrar la fórmula para aportar más, perseguir la convergencia de los sistemas estatales, de otras instituciones como el ejército, así como un reconocimiento recíproco entre el IMSS y el ISSSTE.

También se busca el cambio de régimen de inversión para lograr plazos con duraciones más largas como las de las aseguradoras, para que cada generación que se jubila pueda canjear su inversión hacia la aseguradora con la que adquiere la renta vitalicia, mediante transferencia directa entre la Afore y la Aseguradora.

Finalmente está el tema de la suficiencia de las aportaciones y tiempo cotizado. El trabajador y la empresa deben acordar cómo hacer para que de los futuros incrementos salariales, un porcentaje importante o todo el incremento se destine al ahorro para la pensión. La empresa y el trabajador deben ahorrar más, si lo que deseamos es incrementar la llamada tasa de reemplazo, es decir el porcentaje equivalente del último salario van a recibir. Además, es necesario resolver ante la asidua entrada y salida del sistema de cotización formal hacia la informalidad. Es necesario permitirles también cotizar aun sin estar inscrito en el Seguro Social, para alcanzar las semanas necesarias y así, poder jubilarse.

La iniciativa ya presentada flexibiliza las posibilidades de inversión, transformar en Fondo de Pensiones lo que ahora son Fondos de ahorro.

Elevar la edad de jubilación a 68 años y vigilar la suficiencia de las aportaciones y tiempo cotizado.

DOCUMENTO: NECESIDAD DE UN INSTITUTO DE PENSIONES

Act. Jorge López Pérez

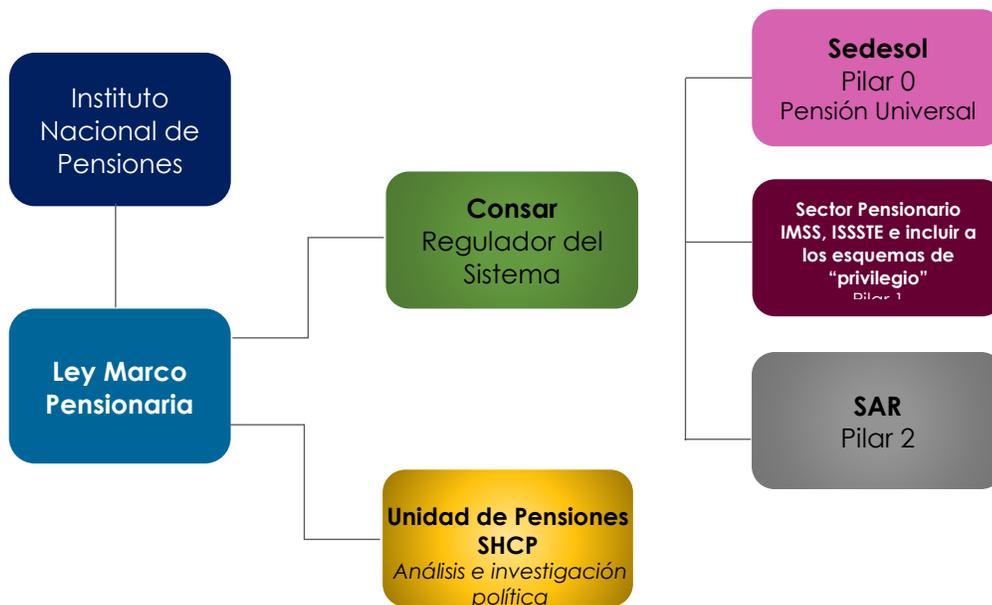
Ex Presidente Comité Técnico Nacional de Seguridad Social del IMEF

Presidente Agenda IMEF

Problemática pensionaria

En el CTNSS¹⁹ del IMEF hemos considerado que el tema pensionario es un fenómeno sobre diagnosticado que claramente tiene las siguientes deficiencias:

- ✓ Alcance Son pocos los mexicanos que tienen los beneficios de salud y/o jubilación digna
- ✓ Congruencia y Justicia Social Existe una paleta dispar inexplicable de sistemas pensionarios que tienen efectos negativos en el combate de la pobreza en la vejez
- ✓ Suficiencia Tenemos el nivel de reemplazo más bajo de la OCDE 25 30 del último sueldo), consecuencia del ahorro obligatorio más bajo del grupo, además de un grave problema de sub-cotización a la Seguridad Social de nóminas sin justificación alguna
- ✓ Solvencia Los sistemas no cuentan en su mayoría con las reservas actuariales y ahorros suficientes para hacer frente a compromisos futuros El presupuesto federal tienen una presión por este rubro inmanejable en las próximas décadas, por lo que sugerimos que cualquier propuesta deberá contemplar su respectiva fuente de financiamiento



¹⁹ CTNSS Comité Técnico Nacional de Seguridad Social

En la primera década del siglo XXI, comenzó la creación del “Sistema Nacional de Pensiones”, mediante la ampliación del ámbito de operación de las Afore pero sin llegar a consolidarse.

Por su parte el CTSS del IMEF para esta Agenda 2019 - 2024 analiza la estructura del actual sistema pensionario en México, enfatizando una reforma integral que incluye la creación del Instituto Nacional de Pensiones (haciendo uso de organismos existentes dentro de este ecosistema, con la finalidad de garantizar una pensión a cada mexicano, a través de una Ley Marco Pensionaria

Pilares soporte a las pensiones

Cero Secretaría del Bienestar, programas sociales

Uno Apartado Pensionario IMSS / ISSSTE

Gobiernos locales y municipales, ISSFAM, Pemex, CFE, Banca de Desarrollo

Dos SAR (Afores)

Tres Instituciones Financieras, Aseguradoras, Millas para el Retiro

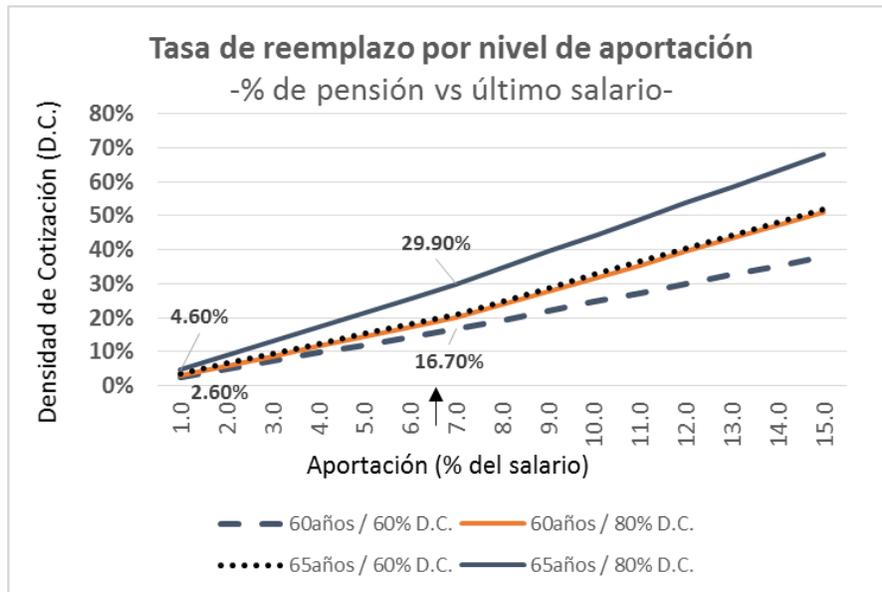
Cuatro Planes Privados de Pensión de las empresas

Tasa de reemplazo

Una pensión menor al 30% del último sueldo para alguien de 65 años que haya trabajado y contribuido a la seguridad social durante 40 años es a todas luces inadecuado, injusto e inaceptable.

En la siguiente gráfica se muestra el nivel de reemplazo que alcanzaría un trabajador con la aportación obligatoria (RCV) de 6.5% la cual sería de 29.9%

Gráfica: Tasa de Reemplazo según niveles de contribución²⁰



²⁰ CONSAR, 2018, Una ruta para elevar las tasas de reemplazo en México: las aportaciones y subsidios en el sistema de ahorro para el retiro

Por tanto es indispensable la creación de un Instituto de Estudios Pensionarios, que cubra e informe de acciones posibles sobre los siguientes temas:

Pilar	Actores Involucrados	Funcionamiento actual	Propuesta IMEF
Cero	Secretaría del Bienestar, (antes Sedesol)	Pensión no contributiva por MN\$550.- para personas de 68 años que no tengan pensión IMSS/ISSSTE.	Implementar pensión universal accesible a todos por MN\$1,500.- al mes; para contribuir a su financiamiento, para ello el IVA deberá subir a 17%; además se eliminarían los subsidios adicionales para adultos mayores.
Uno	Apartado Pensionario IMSS / ISSSTE	<p>Ley 73, Contribución de 6.5%, de la base de cotización al momento del retiro, conseguirá como tope 25 veces salario mínimo;</p> <p>Quien cotizó a partir de 1/julio/97, con 6.5% contribución definida, al momento del retiro, 25-30% tasa de reemplazo al retirarse con 1,250 semanas de cotización.</p> <p>Se requieren Mecanismos de auto balanceo, entre los pagos pensionarios a recibir y la esperanza de vida</p>	<p>Para los cotizantes al IMSS ('73'97), subir la cuota de 6.5% a 13.5% en 5 años en pari passu en un promedio de 5 años/5SM, con requisito de 500 semanas de cotización. Así la nueva generación de ahorradores alcanzará entre 55 y 60% en su tasa de reemplazo.</p> <p>Por otra parte, se propone:</p> <p>a) instaurar la portabilidad entre sistemas,</p> <p>b) Presentar las declaraciones del IVA pagado, con esto el SAT depositará el 1% del consumo a cuenta de cotizaciones pensionarias.</p> <p>En este rubro también se sugiere regular el sistema para que ingresen los trabajadores domésticos, campesinos y trabajadores por honorarios, así como disminuir la densidad de cotización de las mujeres.</p>

	Gobiernos locales y municipales, ISSFAM, Pemex, CFE, Banca de Desarrollo	Beneficio Definido al momento de la edad de retiro, el esquema es diferente en cada grupo, por ejemplo, en ISSFAM la edad de retiro depende del rango.	Reformar los Sistemas Estatales de Pensiones y de Universidades Públicas que aún no han hecho la transición a Contribución Definida , así como concluir la plena transición a CD iniciada en CFE y Pemex y homologar los sistemas de otras empresas estratégicas de los demás organismos de este rubro
Dos	SAR (Afores)	<p>Aplicable para trabajadores independientes y trabajadores formales con 65 años de edad,</p> <p>Pensión mínima garantizada (Afore) para cotizantes Ley´97, quienes alcancen 1,250 semanas de cotización, con derecho optativo a un retiro parcial por matrimonio y/o desempleo</p>	<p>Ley´97, pensión IMSS subirla en pari passu de 6.5 a 13.5% diversificado en 5 años, requisito de 750 semanas de cotización y 5-15 Salarios Mínimos.</p> <p>Por otra parte, se plantea:</p> <p>a) reducir las comisiones de Afore,</p> <p>b) Flexibilizar el Régimen de Inversión y</p> <p>c) Estricto cumplimiento del régimen de inversión de las Afores</p> <p>d) Disminuir la densidad de cotización para las mujeres</p>
Tres	Instituciones Financieras, Aseguradoras, Millas para el Retiro	Plan Personal de Retiro (PPRs), ahorro a través del Consumo	<p>*Facilitar el esquema tanto para las personas como para las empresas que los ofrecen</p> <p>*Educación financiera desde temprana edad</p> <p>*Ahorro pensionario a través del consumo</p>

			<p>*Ampliar instrumentos de retiro, como las rentas vitalicias</p> <p>*Promoción del ahorro voluntario para el retiro vía nómina</p>
Cuatro	Planes Privados de Pensión de las empresas	En México sólo hay 1911 Planes de Pensiones (Consar2018)	<p>a) Deducibilidad al 100% en fondos de pensiones, ya que desde la reforma fiscal del 2014, sólo el 53% es deducible, encareciendo con esto, el costo de la empresas que si lo otorgan</p> <p>b) Formalizar el mercado laboral, encareciendo la informalidad</p>

CONCLUSIONES

Es valioso e importante contar con un grupo de estudiosos agrupados en in Instituto con mira de largo aliento para considerar cómo anticipar recursos y reglas para que todos los mexicanos que tienen los beneficios de salud y/o jubilación digna, para ir cerrando la disparidad entre sistemas con cargo al erario.

La gráfica que relaciona la aportación con el nivel de reemplazo está directamente relacionado con el ahorro obligatorio para dar solvencia a los sistemas que no cuentan con las reservas actuariales y ahorros suficientes para hacer frente a compromisos futuros.

El presupuesto federal debe poder anticipar y liberar la presión por el pago de pensiones a los cuales cada uno de los pilares ha de contribuir. Por ello un Instituto que lo estudie, que comparta datos con otros organismos que tienen capacidad para obtener el consenso de la sociedad es un agente con el que actualmente no cuentan los gobiernos estatales ni el federal, de ahí que s imperativo crearlo y buscar los consensos y cambios de hábito necesarios.

El tema de la suficiencia de recursos no debe impedirlo, para ello hay otros temas como la Política Industrial y la actividad empresarial que deben coadyuvar.

El tema de la suficiencia de recursos no debe impedirlo, para ello hay otros temas como la Política Industrial y la actividad empresarial que deben coadyuvar en la mejora del poder adquisitivo y captación de ingresos que habiliten al trabajador, a las empresas y al mismo gobierno a provisionar reservas tangibles para su futuro.

DOCUMENTO: POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIAL.

Competencias y habilidades para mejorar la productividad

Lic. Enrique Pérez Sámano

Presidente Comité Técnico Nacional de Capital Humano del IMEF

Contexto: La transformación industrial y la cultura empresarial

En 1986 el gobierno mexicano tomó la decisión de integrarse a la economía internacional con el ingreso al GATT, antecedente de la actual Organización Mundial de Comercio (OMC). Este hecho representó el inicio de una política de apertura comercial que ha significado un crecimiento promedio de nuestras exportaciones, superior al 13% anual. Se inició así un proceso de reconversión industrial, alentando la inversión extranjera y propiciando que la industria mexicana formara parte de la economía global y no sólo se dedicara a abastecer el mercado local.

A partir de entonces y, sobre todo, desde la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, hemos sido testigos de una muy importante transformación de la industria mexicana. Hacia finales de los 80's y en la primera mitad de los 90's muchas industrias se vieron en la necesidad de cambiar, ya sea en su propiedad – vendiéndose o asociándose con capital extranjero -, o en su vocación, al convertirse en maquiladores o distribuidores y dejar de contar con procesos de fabricación en México. Unas cuantas tuvieron la visión empresarial y la disciplina gerencial y financiera para realizar estos cambios de forma oportuna y hoy son en los hechos empresas globales o, regionales. Muchas otras desaparecieron. La mayoría han intentado transformarse, sin embargo, por razones internas como la falta de institucionalización o de liderazgo o externas como la crisis económica de 1994-95 los tomó en pleno intento de transformación y provocó el que tuvieron que tomar decisiones dolorosas que modificaron a buena parte del aparato industrial mexicano.

Hasta esa fecha (1992) y conforme a las reglas establecidas por nuestro gobierno, lo que prevalecía era una industria nacional protegida, con regulaciones que limitaban las inversiones extranjeras al 49%.

...de las exportaciones totales, las exportaciones manufactureras fueron el factor más dinámico. De 1980 a 2010 éstas crecieron a una tasa anual de 14.3%.

Cuando en 1992 se firmó el TLCAN, los mensajes que recibíamos por parte de expertos y autoridades eran en el sentido de la necesidad de transformar a la industria mexicana. Hasta esa fecha y conforme a las reglas establecidas por nuestro gobierno, lo que prevalecía era una industria nacional protegida, con regulaciones que limitaban las inversiones extranjeras al 49% como máximo, múltiples condiciones para los extranjeros para poder hacerse de activos mexicanos y aranceles de protección en un sinnúmero de casos.

Un resumen de lo que ha significado desde el punto de vista económico, dicha transformación, de acuerdo con datos del INEGI*, es que, entre 1983 y 2010 las exportaciones crecieron a una tasa

promedio anual de 9.3%; cerca de 3.4% puntos porcentuales por encima de las registradas en el período 1940-1982. Es decir, pasaron de menos del 2% del PIB en los primeros años de la década de los setentas a cerca del 35% en 2010. Este resultado fue alcanzado por el avance de las exportaciones de manufacturas basadas en la maquila y el retroceso relativo de las exportaciones petroleras.

En las exportaciones totales las exportaciones manufactureras fueron el factor más dinámico. De 1980 a 2010 éstas crecieron a una tasa anual de 14.3%. Las ventas externas agropecuarias crecieron a una tasa anual de 7%, casi cuatro puntos por arriba de lo registrado en el período 1940-1982. Con tan diferentes ritmos de expansión de los distintos bienes exportados, la composición de las exportaciones se transformó. Las exportaciones mineras (básicamente petróleo crudo) que en 1981 representaban el 74,1% del total de exportaciones, para el año 2010 se habían reducido a menos del 10%. En contraste, las exportaciones del sector manufacturero pasaron del 26,9% del total en 1980 a casi el 80% en el año 2010.

LA NECESIDAD DE ACOMPAÑAR LA TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL CON UNA NUEVA CULTURA DE TRABAJO Y DE DESARROLLO DEL TALENTO

A la par de la transformación de la economía y del aparato productivo nacional han sucedido cambios generacionales y de propiedad entre quienes dirigen las empresas del país y han surgido nuevas empresas y empresarios. En el período 1975-1985, es decir, hasta antes de la apertura comercial, quienes dirigían las empresas mexicanas eran en su mayoría la segunda generación desde su creación. Más allá de su vocación emprendedora y de su fortaleza económica, dicha generación de empresarios evolucionó al amparo de un sistema político en el que las reglas del juego eran elaboradas como parte integral del propio régimen, acordadas entre el gobierno y los empresarios. Bajo este esquema de protección, el éxito de sus negocios estuvo sustentado en menor o mayor medida, en las relaciones con el gobierno en turno el cual definía las reglas del juego muchas de ellas relacionadas con limitar la competencia externa o interna.

En ese contexto, no sorprende que la conciencia de los empresarios en el desarrollo de su capital humano fuera limitada. El éxito de las empresas estaba condicionado a varios factores entre los cuales el del talento estaba lejos de ser relevante. En una época en donde los procesos de fabricación ocupaban un papel fundamental, la mayoría de los empresarios adquirían tecnología asociándose con proveedores en el extranjero y estableciendo monopolios u oligopolios en buena parte de las industrias. El desarrollo de capacidades del personal se limitaba a aspectos técnicos orientados al aprendizaje de nuevos procesos o métodos derivados de la adquisición de maquinaria o cambios en procedimientos. La capacitación se daba más por cumplir

“Se espera que la fuerza laboral global experimente una rotación significativa entre las familias y las funciones laborales.

... las tendencias actuales podrían llevar a un impacto neto en el empleo de más de 5,1 millones de empleos perdidos debido a cambios perjudiciales en el mercado laboral durante el período 2015-2020, con una pérdida total de 7,1 millones de empleos, dos tercios de los cuales están concentrados en la rutina de oficina de cuello blanco, actividades como las funciones administrativas y de oficina, y una ganancia total de 2 millones de puestos de trabajo en los campos relacionados con informática, matemáticas, arquitectura e ingeniería”.

Foro Económico Mundial

con ciertas normas de los socios y proveedores de tecnología que por una creencia firme por parte de los empresarios en el talento humano como palanca del éxito empresarial. Lo mismo puede decirse de los propios líderes, los cuales, al obtener resultados por demás generosos, difícilmente recapacitaban acerca de su propio estilo de dirigir a sus compañías.

Por su parte el gobierno tampoco orientaba la política social hacia la educación. Si bien algunas universidades públicas generaron grandes profesionales en diversos campos, aspectos como el desarrollo de la investigación o la conexión entre la industria y la academia han sido considerados aspectos poco prioritarios. Las iniciativas al respecto han surgido en su mayoría de la iniciativa privada a partir de una preocupación genuina de contar con el talento para soportar el crecimiento de sus industrias. Si bien han existido iniciativas interesantes como los CECATIs (centros de capacitación para el trabajo industrial), cuyo origen data de 1963, o el CONALEP (Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), surgido en 1988 estos han sido insuficientes para satisfacer la diversidad de la demanda de personal preparado a nivel nacional

En las últimas tres décadas, a partir de nuestra incorporación a la economía global y motivada además por la forma en que se ha reconfigurado ésta en su conjunto, el ritmo de evolución de la actividad económica ha crecido en forma mucho más acelerada que en el pasado. La reconstrucción de las cadenas productivas y el desarrollo tecnológico han ocasionado que ahora lo más importante para las empresas sea colocar los productos en sus mercados de manera eficiente y oportuna. De esta manera, para las empresas ya no tiene tanta relevancia en dónde se produce más que para fines de costos de producción, sino como se abastece al mercado. Para los países, el tema clave es en qué etapas de las cadenas productivas globales se ubican y cuáles son sus ventajas competitivas como país.

Para nuestro país, dicho ritmo de evolución ha sucedido mucho más rápido que la generación de las capacidades que se requieren para trabajar en un ambiente en el que, por lo mencionado en el párrafo anterior, ser eficiente, contar con la capacidad de aprovechar al máximo los recursos y manteniendo los estándares de calidad internacionales es considerado una condición indispensable para competir.

Es necesario abordar el reto de forma integral, es decir, no es solamente crear empleo, sino que éste sirva para mejorar las condiciones de vida de la población.

La identificación, generación, transformación y desarrollo de dichas capacidades se tiene que dar en muy diversos ámbitos. Las nuevas generaciones, para emplearse, no sólo necesitan aprender nuevas técnicas o procesos, es necesario que cuenten con mejores capacidades de aprendizaje que les permitan asimilar conceptos innovadores y adaptarse a nuevas formas de trabajar, en forma continua; A su vez, a quienes ejercen las tareas de liderazgo y dirección ya no les es posible gestionar sus organizaciones con las técnicas que en el pasado les funcionaron. Dos factores han incidido de forma determinante para ello, la incorporación a la economía global ya mencionada y, más recientemente, la transformación digital, que lleva consigo la modificación de responsabilidades de los puestos, la desaparición de muchos empleos y el surgimiento de otros para los cuales se requieren nuevas capacidades. En las siguientes páginas abordaremos los temas asociados a la preocupación por las carencias del país en relación con los temas de capital humano.

Capacidades técnicas

Satisfacer la demanda de personal de nivel operativo ha sido en su mayoría fruto del esfuerzo de la iniciativa de las empresas quienes, en su interés por competir y por ganar posición en sus mercados han realizado esfuerzos para generar una mano de obra productiva. Hay industrias particularmente destacadas como la automotriz, en la que hoy México es un importante proveedor. (De acuerdo con datos del INEGI, la fabricación de automóviles y de autopartes representa el 35 por ciento del total del valor agregado de las exportaciones).

No obstante, existen áreas de oportunidad que necesitan ser atendidas con el propósito de satisfacer las necesidades de empleo bien remunerado a las nuevas generaciones. Es necesario abordar el reto de forma integral, es decir, no es solamente crear empleo, sino que este sirva para mejorar las condiciones de vida de la población. En la medida en que esto suceda, se incentivará la capacidad de consumo, lo que a su vez genera mayor producción y se cierra así el círculo virtuoso de la dinámica económica.

Para poder terminar de enmarcar el contexto, es importante señalar que el surgimiento de las nuevas tecnologías ha empezado a tener consecuencias en cuanto a la tasa de desempleo; una gran cantidad de puestos operativos están condenados a desaparecer. Esto sucederá (de hecho, está sucediendo) con todas aquellas posiciones cuyas actividades son rutinarias y por lo tanto susceptibles de ser programadas. Así lo vemos hoy con los servicios de pago en estacionamientos o de algunos otros servicios, la emisión de boletos de avión y pases de abordar, parcialmente con las operaciones bancarias y, en el corto plazo sucederá lo mismo con los cajeros en los supermercados.

Está sucediendo con las posiciones cuyas actividades son rutinarias susceptibles de ser programadas. Lo vemos con los servicios de pago en estacionamientos o de otros servicios, la emisión de boletos de avión y pases de abordar, parcialmente con las operaciones bancarias; sucederá lo mismo con los cajeros en los supermercados.

Las conclusiones que se extraen del estudio del foro Económico Mundial con respecto a las nuevas capacidades y el futuro del empleo son las siguientes:

“Se espera que la fuerza laboral global experimente una rotación significativa entre las familias y las funciones laborales. En todos los países incluidos en el Informe, las tendencias actuales podrían llevar a un impacto neto en el empleo de más de 5,1 millones de empleos perdidos debido a cambios perjudiciales en el mercado laboral durante el período 2015-2020, con una pérdida total de 7,1 millones de empleos, dos tercios de los cuales están concentrados en la rutina de oficina de cuello blanco, actividades como las funciones administrativas y de oficina, y una ganancia total de 2 millones de puestos de trabajo en los campos relacionados con informática, matemáticas, arquitectura e ingeniería”.

Todo lo anterior resulta preocupante para México, en particular si consideramos que son los niveles operativos y técnicos los que representan la mayor posibilidad de crear empleo en nuestro país, si consideramos nuestros lamentables niveles educativos. Es por ello que los principales riesgos que encontramos en el IMEF y que consideramos prioritario atacar a este respecto, estos son:

1. **Bajo porcentaje de integración del valor agregado** en las actividades productivas, lo que se traduce en mano de obra reemplazable
2. **Rezago educativo** con dos características: **baja calidad** en la educación a todos niveles y **bajo porcentaje de mexicanos con educación superior**
3. **Fuerza laboral poco preparada para enfrentar la 4ª revolución industrial** y la consecuente generación de tecnologías emergentes
4. **Carencia de personal competente para satisfacer la demanda de trabajo especializado**

IMEF propone dos estrategias para el Capital Humano como Política Industrial:

1. Impulsar modelos de clusterización como polos de desarrollo en las regiones del país.
2. Implantar modelos de formación dual para acercar la academia a la industria.

Para abordar dichas áreas de oportunidad de forma efectiva, **se proponen dos estrategias:**

1. Impulsar modelos de clusterización como polos de desarrollo en las regiones del país.
2. Implantar modelos de formación dual para acercar la academia a la industria.

1. IMPULSAR MODELOS DE CLUSTERIZACIÓN COMO POLOS DE DESARROLLO

El observatorio europeo de Clústeres los define como la agrupación de empresas, actores económicos e instituciones que están situados geográficamente cerca y alcanzan una escala suficiente para desarrollar conocimientos, servicios, recursos, proveedores y habilidades especializadas. Para ser considerado un clúster bajo estándares internacionales deben existir vínculos y mecanismos de cooperación entre las empresas, los actores de política pública y la academia, para poder desarrollar conocimientos y recursos especializados. En 2017 México era líder en Latino América en el número de clústeres certificados internacionalmente con 40.

Desde principios del presente siglo ha habido iniciativas privadas apoyadas con fondos públicos para gestar clústeres en diferentes regiones y sectores. El caso más exitoso ha sido el del Clúster Automotriz de Nuevo León que cuenta con más de 100 miembros y es el único fuera de Europa con el nivel más alto de certificación de la ESCA.

Los esfuerzos actuales de clusterización, de acuerdo con el Dr. Amado Villareal quien es el líder del Observatorio Estratégico Tecnológico del TEC de Monterrey, están enfocados en identificar bajo una metodología académica los sectores estratégicos de las diferentes regiones económicas del país. La metodología toma en cuenta desde el número de empresas por sector y empleos directos hasta la georreferenciación de las cadenas de suministro.

De esta forma se han identificado de forma precisa las relaciones económicas y su grado de especialización en un área geográfica determinada. Este proyecto se realizó en conjunto con el INEGI y el Instituto Nacional del Emprendedor, (INADEM). Una vez identificados estos sectores, se convoca a los actores regionales para conformar un clúster o impulsar los existentes.

El IMEF considera estas iniciativas como uno de los principales catalizadores de la especialización del capital humano en cada región del país debido a que los tomadores de decisiones en la academia y la política pública en una región determinada pueden orientar el desarrollo de talento especializado de dichos sectores.

Adicionalmente, al acercarse a la academia y a la industria a través de clústeres se pueden identificar más puntualmente las necesidades de la industria para la actualización de las retículas académicas. Además, existe ya un marco referencial internacional que es coordinado por la ESCA.

Encontramos dos etapas dentro de esta iniciativa, la primera ya avanzada es el crecimiento de los clústeres, de manera que se ofrezcan en un mayor número de zonas geográficas facilitando la integración de personas en sus propias comunidades. La segunda etapa de este proceso debe ser la identificación de oportunidades estratégicas de clusterización, de manera que las cadenas productivas que se fomenten sean aquellas de mayor valor agregado, lo que permitirá tanto generación de empleos mejor remunerados como permanencia del propio clúster.

La segunda etapa de este proceso debe ser la identificación de oportunidades estratégicas de clusterización, de manera que las cadenas productivas que se fomenten sean aquellas de mayor valor agregado, lo que permitirá tanto generación de empleos mejor remunerados como permanencia del propio clúster.

CLÚSTERES NACIONALES

HACIA UNA POLÍTICA INDUSTRIAL DE INNOVACIÓN EN MÉXICO*

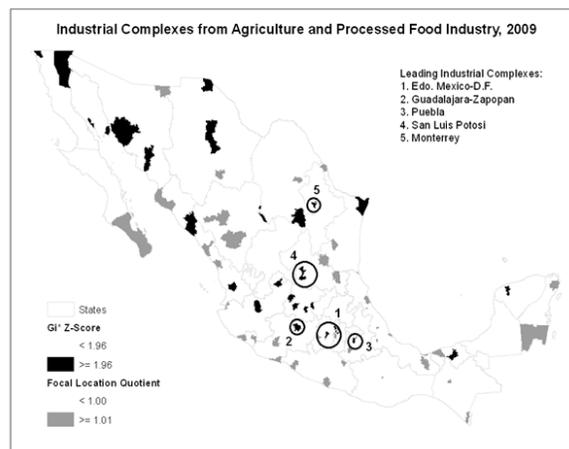
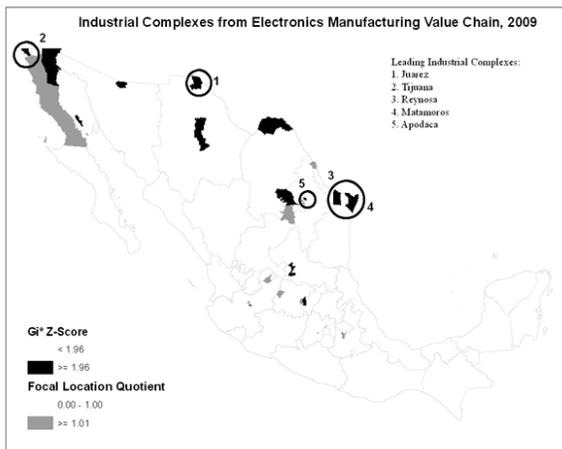
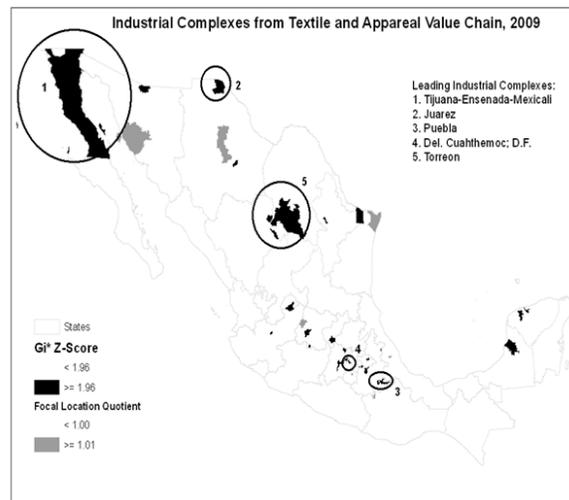
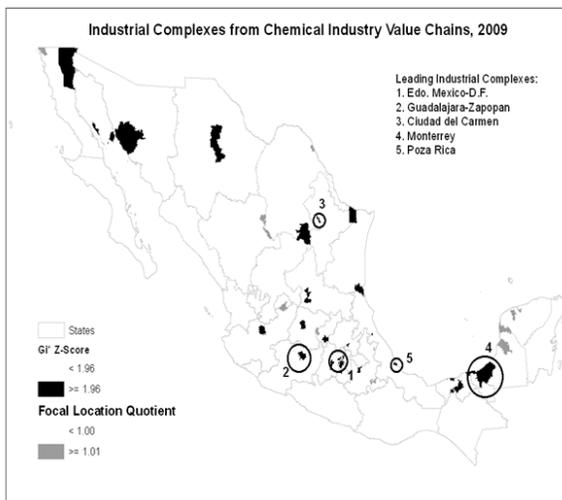
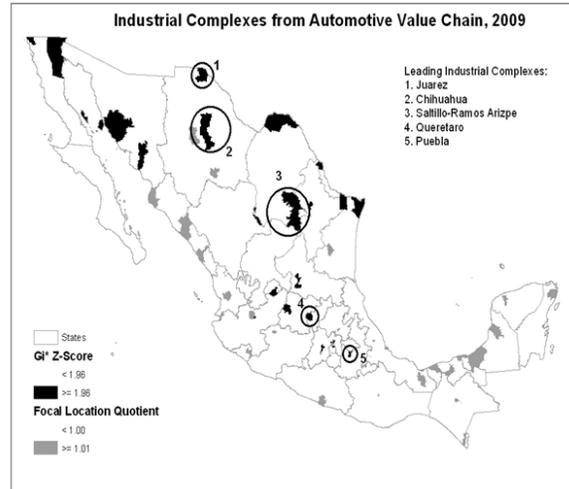
Mapa de Clústeres a nivel nacional, una estrategia para el desarrollo y generación de empleos

Amado Villarreal González

Director del Instituto para el Desarrollo Regional
Escuela de Gobierno y Transformación Pública
Tecnológico de Monterrey

Presentación para el Comité Técnico Nacional de Capital Humano, IMEF
19 de agosto de 2016

*Basado en un trabajo de investigación con Elizabeth Mack and Miguel Flores (2015)



2. IMPLANTAR MODELOS DE EDUCACIÓN DUAL PARA ACERCAR LA INDUSTRIA A LA ACADEMIA

Los programas de formación dual se diferencian de otro tipo de capacitaciones en el lugar de trabajo porque deben incorporar cuatro elementos:

- Plan de capacitación estructurado elaborado por una empresa, orientado al aprendiz y consensado con una institución académica.
- Capacitación en el lugar de trabajo y en el aula, simultáneamente y proporcionada por un enlace entre la teoría y la práctica.
- Contrato de empleo en el que se establezca la duración específica (regularmente de 12 a 24 meses), responsabilidades y objetivos del proyecto a ejecutar entre la empresa y el aprendiz.
- Otorgar una certificación reconocida en la industria, la cual debe ser consecuencia de cumplir los objetivos del programa entre la empresa y el estudiante.

Consideramos importante incorporar al sector privado en esta iniciativa con dos propósitos:

- 1) incrementar la cantidad de personas con las capacidades requeridas por la industria y**
- 2) generar mayores posibilidades de empleo en todos los estratos económicos del país.**

En México ya existen avances en esta materia desde junio de 2015, cuando se publicó en el Diario Oficial de la Federación un acuerdo secretarial para establecer y regular la formación dual enfocado a la educación media superior. El acuerdo fue suscrito por la SEP, la COPARMEX, la Cámara México – Alemana de Comercio e Industria y el CONALEP; dicho acuerdo describe el Modelo Mexicano de Formación Dual (MMFD), el cual es una adaptación del modelo alemán.

En forma particular, además de los 4 elementos señalados agrega aspectos benéficos. Por una parte, exhorta a que los programas también recompensen a los estudiantes con una certificación reconocida en la industria, además de académica. Por otra parte, la SEP a través de la Coordinación Nacional de BECAS de Educación Superior mantiene una convocatoria para apoyar con un monto mensual al mes a los estudiantes participantes en el programa. Sin embargo, a la fecha el MMFD solo abarca instituciones públicas de educación media. Consideramos importante incorporar al sector privado en esta iniciativa con dos propósitos: incrementar la cantidad de personas con las capacidades requeridas por la industria y generar mayores posibilidades de empleo en todos los estratos económicos del país.

Consecuentemente existe una gran oportunidad para que la iniciativa privada (empresas y academia) se sume al marco del MMFD para incrementar su difusión y contribuir a su fortalecimiento en el futuro. Las agrupaciones de industria y sector deben identificar a las instituciones académicas con el perfil particular y generar vínculos de cooperación para acercar a los alumnos a las empresas mediante la formación dual.

Desde el IMEF consideramos que esta iniciativa traerá beneficios en tres ejes necesarios: para la industria, para la academia y para los estudiantes:

Para las Industrias:

- ✓ Al fortalecer un vehículo de desarrollo de personal calificado acorde a sus necesidades
- ✓ Al generar ahorros relacionados con la rotación y reclutamiento de personal
- ✓ Al mitigar riesgos de emplear personal sin las competencias adecuadas

Para la Academia:

- ✓ Al vincularse directamente con la industria, lo que fomentará una mayor adaptación a las necesidades futuras y actuales de la industria
- ✓ Al incrementar la tasa de empleabilidad de sus egresados, ya que estos contarán con certificación académica, de industria y con experiencia laboral al graduarse
- ✓ Al disminuir la tasa de deserción de los alumnos por la mayor factibilidad de conseguir empleo

Para los Estudiantes o Aprendices:

- ✓ Al desarrollar habilidades para la empleabilidad
- ✓ Al ser capacitados en competencias y conocimientos específicos y relevantes en la industria o área de especialización

Desde la perspectiva del IMEF este modelo representa una forma efectiva de genera mejores condiciones a la sociedad, evitando gastos y esfuerzos innecesarios. Si bien en el pasado la obtención de un título universitario era casi una garantía para conseguir empleo, hoy es indudable que esto no es así.

El país se debe enfocar en generar las capacidades necesarias en las personas para que cuenten con una mayor posibilidad de conseguir un empleo. La realidad se ha encargado de demostrar que utilizar los recursos públicos en producir un mayor número de graduados profesionales es caro y, salvo excepciones, poco redituable. Es necesario que cada vez más los jóvenes mexicanos tienen encuentren alternativas para contar con un empleo y que este sea bien remunerado.

3. NIVEL PROFESIONAL

El acceso a posiciones profesionales dentro de las empresas también ha sufrido una transformación considerable. Conforme el mercado de productos y servicios cambia, así también lo hacen las necesidades de talento profesional de las empresas. La globalización trajo consigo, entre otras muchas cosas, la posibilidad para el consumidor de contar con una oferta de producto que en el pasado era inimaginable. La época en la cual las industrias podían competir con base en una tecnología cuya propiedad era sólo de alguna o algunas ha dejado de existir. Así que ahora prácticamente en todas las

Los estudiosos del éxito empresarial han continuado desarrollando “perfiles de éxito” conformado por lo que se ha denominado competencias conductuales. La estadística al respecto demuestra que, dependiendo de la posición, seleccionar personal con dichos perfiles puede potenciar el desempeño de las personas y las empresas entre un 20% y un 50%

industrias se compite en los mercados por la capacidad de generar valores adicionales al producto en sí mismo. Dichos valores pueden estar en la relación costo – beneficio, el nivel de servicio, la innovación, la facilidad de acceso y la oportunidad y flexibilidad del producto, entre otros.

Dada esta situación, no parece haber duda de que el factor clave para competir de las empresas es contar con las personas que tienen las capacidades requeridas para que, con su aportación sus productos y marcas se diferencien del resto. En este sentido, la capacidad técnica es una condición necesaria pero no suficiente. Cada vez más empresas reconocen que el factor diferenciador está siendo generado por los comportamientos o conductas de sus colaboradores. Estas conductas se traducen en la satisfacción del cliente y consecuentemente en resultados en términos de ventas, ingresos y utilidades.

Viendo hacia adelante, así como el mercado de productos se globalizó, no a la misma velocidad, pero paulatinamente lo está haciendo el mercado de talento profesional. Para las empresas internacionales cada vez es más fácil mover a su personal profesional entre sus distintas operaciones con independencia de su nacionalidad aún en niveles de gerencia media. Lo que es más, enviar a un colaborador a una experiencia internacional se percibe como parte necesaria de su desarrollo profesional. Si bien esto por ahora tiene efecto sólo en una minoría de las vacantes, si consideramos el número de empresas con operaciones internacionales es un hecho que esta es una tendencia que crecerá en la medida en que la competencia aumente y la presión sobre los costos y la generación de valor agregado se incrementen. Por otra parte, en la mente de los empresarios está la necesidad de que su empresa se desempeñe bajo los estándares que se requieran para permanecer y crecer en sus mercados, sin importar de donde proviene el talento.

Al darse cuenta de esto, las empresas líderes desde hace más de 20 años empezaron a modificar sus esquemas de selección de personal. A partir de entonces a las capacidades técnicas indispensables para ocupar un puesto de trabajo se le fueron añadiendo capacidades de comportamiento. El origen de estos estudios radica en la necesidad de identificar las características que hacen exitosa primero a una empresa en relación con otras y después al ocupante de un puesto en relación con los demás. Los estudiosos del éxito empresarial han continuado desarrollando “perfiles de éxito” conformado por lo que se ha denominado competencias conductuales. La estadística al respecto demuestra que, dependiendo de la posición, seleccionar personal con dichos perfiles puede potenciar el desempeño de las personas y las empresas entre un 20% y un 50% *.

Las competencias conductuales se pueden identificar, medir y desarrollar. Para ello existen herramientas específicas. Se describen en términos de conducta y son observables. El cuadro a continuación es un ejemplo de algunas de las competencias conductuales que se le pedían a un líder a principios del presente siglo*:

Conducta	Definición
Orientación al logro	Enfrenta las nuevas oportunidades y retos difíciles con sentido de urgencia, gran energía y entusiasmo. Conoce los procesos más efectivos y eficientes para hacer que se hagan las cosas, enfocándose en la mejora continua. Logra resultados de manera consistente, aun bajo circunstancias difíciles.

Desarrollo de otros	Desarrolla a las personas para alcanzar tanto sus propias metas como las metas de la organización.
Autoconfianza	Da un paso al frente para abordar cuestiones difíciles, diciendo lo que es necesario decir. Usar una combinación de retroalimentación y reflexión para obtener un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades personales. Capacidad para recuperarse de los contratiempos y la adversidad cuando se enfrentan situaciones difíciles.
Flexibilidad	Adapta el enfoque y la actitud en tiempo real, de acuerdo a las demandas cambiantes de las diferentes situaciones.
Pensamiento conceptual	Da sentido a una gran cantidad de información compleja, y a veces contradictoria, para resolver problemas de manera eficaz. Crear nuevas y mejores formas de hacer las cosas para que la organización sea exitosa. Adaptar el enfoque y la actitud en tiempo real, de acuerdo con las demandas cambiantes de las diferentes situaciones.

***Diccionario de competencias Hay McBer**

Estos modelos han seguido evolucionando. En la búsqueda por contar con personas que mejoren su desempeño, las empresas buscan cada vez más perfiles bajo estándares globales, que sean capaces de trabajar y competir en un entorno de exigencia internacional. Las investigaciones al respecto han identificado características comunes en este tipo de personas y se han creado modelos que ya han comprobado su efectividad en términos de impacto en los resultados de los negocios Una mirada al tipo de capacidades que en la actualidad son apreciadas se muestra en el siguiente cuadro**.



Es digno de destacar y debiera ser motivo de preocupación de empresarios y autoridades que los aspectos que se describen en el cuadro anterior no son fáciles de encontrar en la mayoría de quienes están buscando trabajo, además, dado que este aspecto es relativamente poco conocido las escuelas y universidades se han ocupado poco por desarrollarla.

Una última variable que hay que considerar cuando pensamos en la empleabilidad de las nuevas generaciones de mexicanos es el cambio en los puestos de trabajo. La llamada disrupción digital está ocasionando una transformación en el mercado laboral que no tiene precedentes. Por una parte, están desapareciendo todos los puestos de trabajo que pueden ser sustituidos por computadoras o robots, desde los más elementales o rutinarios como los cajeros de un banco, hasta posiciones de análisis.

Los principales generadores de estos cambios son de dos tipos:

Demográficos y socioeconómicos:

Cambios en la naturaleza del trabajo, crecimiento de la clase media en los mercados emergentes, cambios climáticos volatilidad geopolítica, longevidad, mayor urbanización, ética del consumidor.

Cambios tecnológicos:

Internet, tecnología en la nube, Big Data, Nuevas fuentes de energía, Internet de las cosas. Economía compartida Robótica, Transporte autónomo, inteligencia artificial, Impresión 3D.

Empleos netos por familia de Trabajo 2015, 2020
 (miles, todos los países)



The Future of Jobs.- World Economic Forum, Enero, 2016

HABILIDADES REQUERIDAS EN EL FUTURO INMEDIATO (2020) DE ACUERDO CON UN INFORME DEL INSTITUTO PARA EL FUTURO DE LA UNIVERSIDAD DE PHOENIX*, SON LAS SIGUIENTES

1. “Sense making”

La habilidad para describir el significado profundo de lo que se quiere expresar (Habilidades de pensamiento de alto nivel que no pueden ser codificadas. Habilidades que nos ayudan a generar hallazgos críticos únicos para la toma de decisiones).

2. Inteligencia social

La Habilidad para conectar con otros de forma profunda y directa y estimular las reacciones e interacciones deseadas.

3. Pensamiento adaptativo y novedoso

La capacidad de responder a circunstancias inesperadas únicas del momento. Tareas tan diferentes como escribir un argumento legal convincente, o la creación de un nuevo plato de ingredientes de conjunto requieren pensamiento novedoso y adaptabilidad. Estas habilidades serán mejor valoradas en la próxima década.

4. Competencia cros-cultural

La habilidad de operar en diferentes patrones culturales. ser capaces de operar en cualquier entorno que se encuentren. Esto exige contenido específico, como las habilidades lingüísticas, pero también la adaptabilidad a las circunstancias cambiantes y la capacidad de percibir y responder a nuevos contextos.

5. Pensamiento computacional

La habilidad para traducir una gran cantidad de datos en conceptos abstractos y comprender el razonamiento detrás de las bases de datos.

6. Alfabetización de nuevos medios

La habilidad para criticar, evaluar y desarrollar contenidos dentro de nuevos medios de difusión y apalancarse en estos medios para ser persuasivo.

7. Transdisciplinariedad

La habilidad de aportar una comprensión profunda de al menos un campo, pero con la capacidad de conversar en el lenguaje de una gama más amplia de disciplinas.

8. Mentalidad de diseño

La habilidad para representar y desarrollar procesos de trabajo que consigan los resultados deseados.

9. Administración del conocimiento

La habilidad para discriminar y filtrar información de acuerdo con su importancia y de entender como maximizar el conocimiento utilizando múltiples herramientas y técnicas.

10. Colaboración virtual

La habilidad para trabajar productivamente conducir el nivel de compromiso y demostrar presencia como miembro de un equipo virtual.

Son habilidades requeridas para un comportamiento organizacional eficiente y eficaz para el futuro inmediato.

El desarrollo de las capacidades de liderazgo para mejorar el desempeño

A pesar de que las teorías sobre liderazgo llevan prácticamente un siglo y de que existe una oferta amplia de programas para su desarrollo basados en investigaciones serias, existe un rezago importante en nuestro país y la carencia de verdaderos líderes, capaces de asumir la responsabilidad por el desarrollo de sus colaboradores es más que evidente. Sigue prevaleciendo una vieja idea, ya por demás superada en los países desarrollados, de que lo más importante de un líder es su experiencia y capacidad técnica.

Lo anterior, aunado a la falta de inversión en mejorar las capacidades de sus líderes, ha llevado a tomar decisiones equivocadas con costos por demás relevantes.

La efectividad y productividad, no está únicamente en función de los empleados que realizan el trabajo, son los líderes quienes tienen que hacer un proceso adecuado de planeación, organización, y dirección.

Son los líderes quienes generan las condiciones para que sus organizaciones se desempeñen con efectividad.

Y cultivan las habilidades requeridas en el futuro inmediato.

Estudios llevados a cabo por Korn Ferry* han demostrado que son los líderes quienes generan las condiciones para que sus organizaciones se desempeñen con efectividad. Los resultados de investigaciones llevadas a cabo muestran que muchos líderes mexicanos tienen comportamientos que no favorecen el compromiso y el desarrollo de su gente. Además, de la diversidad de estilos de liderazgo que existen, muchos de ellos se concentran en aquellos menos favorables.

La investigación de Korn Ferry muestra que el liderazgo representa el 70% de la varianza en el clima para el desempeño de la organización ya que los climas positivos aumentan los resultados de negocio, en algunos casos hasta un 30% (Hay Group, 2015a). Como tal, en un modelo específico para conseguir resultados sobresalientes, el liderazgo se representa y conceptualiza como un elemento fundamental. Esto resalta la influencia de los líderes en el éxito organizacional. Los líderes, tanto individual como colectivamente, forman y son responsables por gestionar otras herramientas que ayudan a generar compromiso en los empleados de las organizaciones. Las decisiones de liderazgo establecen, refinan y cambian los demás aspectos de la organización que propician un mejor desempeño. De acuerdo con las investigaciones del Korn Ferry Institute, los cuatro atributos que en la actualidad se requieren para ser un líder se describen de la siguiente forma:

- **Integridad:** La habilidad para ser honestos con uno mismo y con los demás haciéndose responsable por sus propias acciones y tratando a los demás en forma justa
- **Inteligencia emocional:** La capacidad de estar atento al control y expresión de sus emociones y de manejar sus interrelaciones de manera empática y juiciosa
- **Agilidad de aprendizaje:** Habilidad y apertura a aprender de las experiencias y de aplicar ese aprendizaje para desempeñarse de forma exitosa ante situaciones nuevas
- **Propósito:** La fortaleza para mejorar el desempeño de la organización a nivel individual y colectivo

CONCLUSIÓN

Hace 35 años, nuestro país se lanzó a la aventura de dejar de ver hacia adentro e integrarse con el resto del mundo. No hay duda de que dicha decisión se tomó sin que contáramos con todas las herramientas para sobresalir, sin embargo fue una decisión visionaria y sin tener muchas otras alternativas.

El costo ha sido muy alto pero sin duda los beneficios han sido mayores. Dentro de todos los componentes que hay que conciliar el del desarrollo del capital humano es una tarea pendiente y con muchos rezagos. Es por ello que consideramos indispensable ocuparnos del tema en forma sistemática y con propósitos claros.

Resulta paradójico escuchar a los empresarios sufrir por la falta de talento y por otro lado encontrar a tanta gente que se auto emplea al no encontrar trabajo en las empresas. Es evidente que la vinculación entre academia, empresa y sociedad no se ha hecho de forma eficaz.

Es por ello que tener la mira puesta en coordinar esfuerzos entre el crecimiento industrial y de servicios, las habilidades adquiridas por quienes laboran en estas empresas de avanzada y los jóvenes maduros que están en posibilidades de mejorar sus capacidades es indispensable que tenga un esfuerzo coordinado y con el apoyo de la red de participantes.

DOCUMENTO: ACTIVIDAD EMPRESARIAL LOCOMOTORA DE LA ECONOMÍA

M.C. Carlos G. Amtmann Ituarte

Ex Presidente del Comité Técnico Nacional de Competitividad y Tecnología

Presidente de Ponencia IMEF

EMPRESAS, MOTOR DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO

Este capítulo pretende demostrar la importancia de la actividad empresarial para todas las personas, no solamente para sus propietarios, inclusive también para los deciles de población de menores ingresos, ya que precisamente la actividad empresarial es la manera de lograr prosperidad y con ella la de las de personas ligadas a las empresas por su trabajo.

Para lograrlo, primero se describirá cómo circula el dinero y quiénes lo gastan (demanda agregada) y posteriormente se explicará quiénes lo cobran (oferta agregada) y en quiénes o en qué repercute el flujo de efectivo que se genera, mismo que puede pasar o no, por el sistema bancario de donde fluye hacia y desde el exterior, representando este último la oportunidad de traer divisas para enriquecer a la nación.

La circulación del dinero tiene un efecto multiplicador en la cadena productiva.

La velocidad de circulación del dinero, describe cuántas veces da la vuelta o se usa el mismo en el Producto Interno Bruto (PIB), dándonos una idea de cómo pasa de manos el dinero en el ciclo anual de la economía, este resultado influye en el crecimiento de los agregados monetarios e invita a precisar la emisión de dinero circulante.

Para ejemplificar cómo la circulación del dinero tiene un efecto multiplicador en la cadena productiva se utiliza una cadena o secuencia de transmisión de valor, explicando cómo cambia de manos encada una de las transacciones, generando valor para cada participante, se incluyen ejemplos de venta de una camisa, una funda para celular y un producto agrícola.

Estos ejemplos multiplicadores se utilizan para analizar la informalidad, tomando como base el PIB por rama económica formal e informal, haciendo estimados ejemplificativos de la consecuencia de la misma en la generación de valor, de acuerdo con lo largo de las cadenas productivas.

Por otro lado, con datos de los ingresos por trabajador con niveles de educación alta, media y baja por rama económica, es posible relacionar este valor creado, representado por el PIB per cápita, con los ingresos de quienes lo producen y por lo tanto la repercusión que los mismos tienen en la distribución del ingreso de las personas.

Es posible relacionar este valor creado, representado por el PIB per cápita, con los ingresos de quienes lo producen

Esos ingresos salariales y la cantidad de personas que los reciben permiten comparar su distribución del ingreso con el de la población general (reportados por el CONEVAL) tanto a nivel total nacional como por Estados de la República. Adicionalmente se puede también realizar otro análisis de la distribución

del ingreso, medida por el coeficiente Gini, de quienes perciben salarios, obtienen ingresos por servicios profesionales o empresariales (reportados por la SHCP) para contrastarlo con la distribución del ingreso medida por su posesión de bienes, este último análisis nos acerca a las definiciones de pobreza establecidas por el CONEVAL, haciendo evidente que participar en el mercado del empleo permite en buena medida rebasar la línea de la pobreza, por lo cual también se muestra el cambio en el ingreso por decil de población, antes de impuestos, después de impuestos y después de las transferencias de los programas sociales.

Esta explicación facilita entender la importancia de generar oportunidades de empleo, es decir apoyar el crecimiento de las empresas para generar los recursos fiscales, vía crecimiento del PIB y en consecuencia de la recaudación de impuestos, para invertir en medios de infraestructura y además atender a los más desfavorecidos.

Canalizar recursos a los programas sociales, donde el impacto es inmediato, tiene la debilidad de contar con un muy bajo efecto multiplicador, además de que su erogación reduce la disponibilidad de fondos para la inversión pública productiva, lo cual ante la escasez de recursos tributarios, obliga a los empresarios a mejorar la productividad del empleo y su remuneración para que, mediante el impacto en la derrama que tiene la mejora de los ingresos salariales, exista derrama en los medios de consumo y por lo tanto en la demanda agregada.

El rendimiento de la inversión de las empresas y la mejora en su productividad, tienen una correlación del 82% con las remuneraciones variables y 50% con el crecimiento en las ventas.

La clave del crecimiento está en incrementar el rendimiento de la inversión de las empresas y la mejora en su productividad, ya que tienen una correlación del 82% con las remuneraciones variables y 50% con el crecimiento en las ventas respectivamente. De ahí que implementar programas de productividad con paga variable según resultados sea esencial para el crecimiento y la mejora de las remuneraciones y para hacer crecer el PIB a tasas de 5, 7 y 9%, según se demuestra en el ejemplo de la camisa mencionado.

Interesarse en mejorar la productividad, incentiva la inversión y los programas de desarrollo del personal en técnicas que brinden empleabilidad y la posibilidad de expandir la formación de clústeres tecnológicos e industriales regionales por el nivel de valor que brindan las cadenas productivas largasen las cuales, puede y conviene sea remunerado el personal según sus logros.

Este capítulo describe la propuesta IMEF para remunerar al personal con bonos por desempeño y productividad, de una forma fiscalmente eficiente por medio de una fórmula que incluye anticipos de participación en las utilidades basados en productividad o la adquisición de un seguro de vida con dividendos por baja siniestralidad. En ambos casos se abre la posibilidad de crear un Fondo de Separación Voluntaria que cubre los requerimientos de Gobierno Corporativo de provisionar el importe del Pasivo laboral correspondiente.

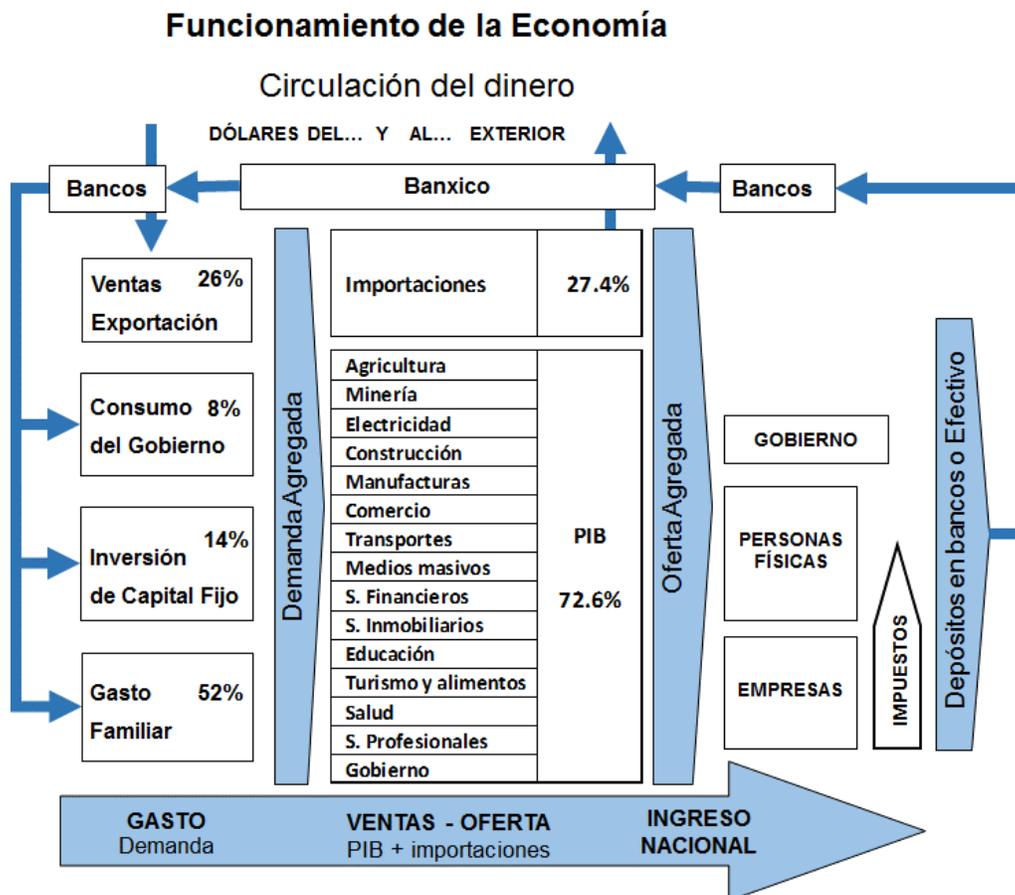
El camino de la prosperidad debe estar claro para ser muy demandado y recorrido por los resultados que ofrece. De ahí que una empresa no debe claudicar en su crecimiento, los primeros propietarios pueden conformarse con la capitalización alcanzada, pero detrás de ellos hay empleados y trabajadores que desean conservar oportunidades crecientes y abiertas a la movilidad.

Es necesario participar más en los mercados de valores, es decir emitir acciones para ser adquiridas por el público inversionista que demande crecimiento real de las empresas. Éstas a su vez, pueden aprovechar la inversión captada para crecer sus unidades de negocio, su inventiva y generación de valor adicional. Por ello ahora también se cuenta con modelos de impulso a las empresas familiares, para que sean adquiridas mediante canje de acciones con las del adquirente, ya que siendo públicas tendrán mayor liquidez, consolidarán las Unidades de Negocio más atractivas y podrán ser vendidas como prósperos negocios en marcha y seguirán creciendo como parte de otros grupos.

Es necesario participar más en los mercados de valores, es decir emitir acciones para ser adquiridas por el público inversionista que demande crecimiento real de las empresas.

Empresas en crecimiento, que contraten personal con mejores salarios, con posibilidad de ahorrar para el retiro, exportar y consolidarse, al mismo tiempo que contribuyen con el pago de impuestos al erario, permitirá invertir en el desarrollo de la infraestructura y cultura necesarias para ampliar la circulación del dinero y su multiplicación.

Diagrama 1



Circulación del Dinero ¿cómo funciona?

Un diagrama sencillo para comunicar la idea del funcionamiento de la economía consiste en visualizar bloques. Primero, quienes compran, gastan e invierten, son la demanda agregada necesaria para las empresas, segundo los que surten a esa demanda, representados por el PIB y las importaciones, trabajan si tienen a quien venderle. Observe en el diagrama 1, del Funcionamiento de la Economía, cómo las exportaciones son parte de la demanda agregada y las importaciones, sumadas al PIB, constituyen la oferta agregada o global, ambas determinan el intercambio de flujos de dinero con el exterior. Tales flujos, también se dan por la entrada de préstamos y salidas por sus pagos, así como por la Inversión extranjera, su pago de dividendos y por supuesto por el envío para la recepción de remesas, como se verá más adelante, al considerar ciertas complejidades de este primer diagrama.

Como se puede apreciar en el diagrama 1, el medio para intercambiar bienes es el dinero, el cual circula a partir del gasto que demandan los bienes y servicios de quienes producen. La utilidad de la riqueza no consiste en poseerla, es necesario que circule. Esa finalidad se cumple cuando alguien, un vendedor, convence al poseedor de riqueza de gastarla o invertirla. Al describir este proceso lo que se busca es reflexionar sobre la importancia de:

1. Las veces que pasa por nuestras manos el dinero.
2. La importancia de contar con excedentes para ahorrar y luego invertir.
3. Cómo hace crecer el PIB con innovaciones.
4. Cómo mejora la distribución del ingreso y,
- 5.Cuál es la función de esta mejora en la productividad.

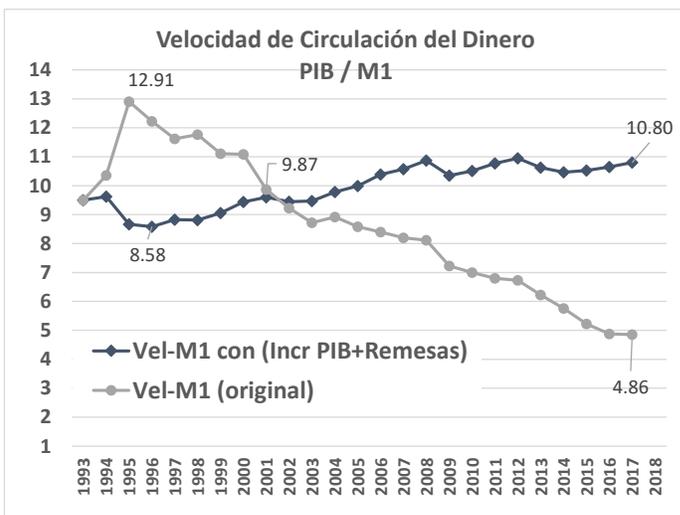
Sobre la cantidad de dinero que circula en la economía, popularmente se sabe que si se imprime más dinero para prestarlo y activar el crecimiento del PIB, se termina creando inflación, por ello es interesante observar qué ha sucedido en los últimos años en México.

Lo que se encontró al calcular la velocidad de circulación del dinero (1993-2017), cuyo cálculo simplificado consistió en dividir el PIB entre la cantidad de dinero en la economía²¹, en este ejercicio obtenida utilizando M1 o M4 que son el circulante monetario o la masa monetaria total, fue un descenso acentuado de la misma.

Se esperaba que la velocidad (PIB/M1) estuviera entre 12 que es lo que señala la teoría y 9 que es la velocidad del dólar en EEUU, pero observando la gráfica 1 de la velocidad de M1, específicamente la línea Vel-M1 (original), se puede apreciar lo siguiente:

²¹N.B. Para consultar las definiciones de M1 = Circulante y M4 = Total de la masa monetaria, ver Nota sobre composición de los Agregados Monetarios.

Gráfica 1



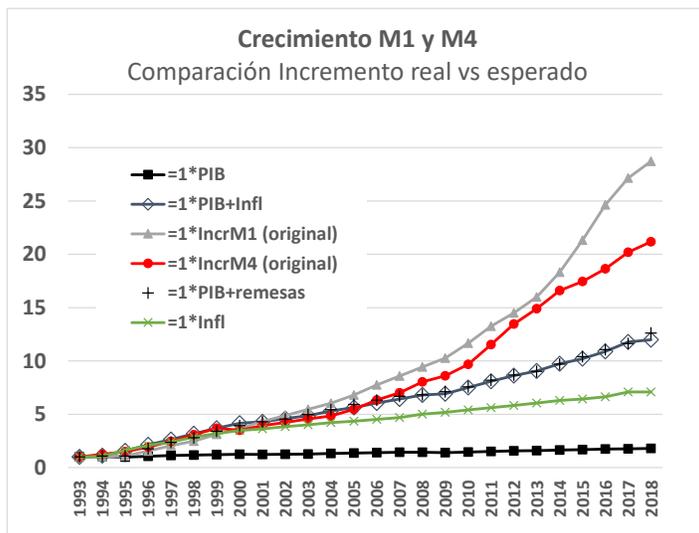
Aun cuando en 1995 inicia un descenso explicado por la reclasificación de los fideicomisos utilizados para otorgar créditos, el descenso pasó de una velocidad de 9.87 a una de 4.86 para 2017.

¿Este descenso se debió a la acumulación del dinero en pocas manos, por lo que este circuló menos veces? La respuesta es no, la causa se encuentra en la emisión de circulante por arriba del crecimiento del PIB, lo que se explicará más adelante.

El crecimiento de M1 por arriba del crecimiento del PIB, sumado al ingreso de remesas que ingresaron a la economía, naturalmente requirieron de la emisión de circulante para canjear los dólares enviados del exterior, pero si M1 creció más allá de la suma del crecimiento del PIB y las remesas, como se observa en la gráfica 2, es porque debe de haber algo más.

Lo que sucedió según investigadores de BANXICO que participaron en la creación del Indicador de Competitividad Nacional en el INEGI, es que el crecimiento extraordinario del circulante ha sido necesario para la tenencia en efectivo fuera del sistema bancario, tema habitual para los mercados informales, subrayado aún más por la ya cancelada ley del Impuesto a los depósitos en efectivo.

Gráfica 2



En la gráfica 2, las líneas que coinciden son las del crecimiento del PIB sumado al de la Inflación, con la del PIB sumado al crecimiento de las remesas en proporción de M4. De esa manera el crecimiento del circulante no se convierte en causa de la inflación, sólo la acompaña. Esos son crecimientos naturales, así lo explica el trabajo de investigación sobre el modelo de crecimiento de los agregados monetarios²².

²² Ramos Francia, et al 2015-14 Uso de agregados monetarios como indicadores de la evolución futura de los precios al consumidor: Crecimiento monetario y meta de inflación. Documentos de Investigación, Banco de México.

Si M1 y M4 hubiesen crecido en esa proporción, la velocidad estaría en niveles que coinciden con la teoría de los libros de Economía, como lo muestra la gráfica 1, en la que la velocidad de M1 creciendo con PIB + Remesas es de 10.80 para 2018, pero es la informalidad la que hace que el crecimiento de la masa monetaria sea mayor ($1 * \text{IncrM1 (original)}$).

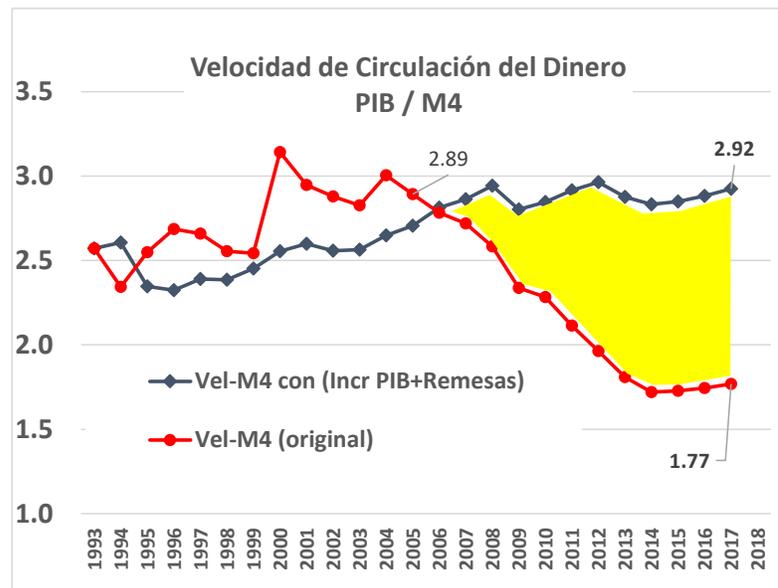
Pero habiendo crecido mucho más el circulante, ¿por qué no causa inflación? La razón es porque ese circulante se encuentra atesorado en el mercado informal.

La situación es semejante a la del dólar, la emisión de dinero generada para el rescate bancario del 2008 en adelante, no causó inflación, porque según parece terminó atesorada en China.

La cantidad de billetes y monedas emitidos del incremento original real, comparado contra la que debió emitirse calculado con base en el crecimiento del PIB más las remesas, lo cual equivale a la del crecimiento de la inflación y el PIB, son 2.6 billones de pesos, es 12.7% del PIB, atesorados en efectivo fuera del sistema bancario.

La velocidad con M4, (agregados monetarios totales) se comporta de forma similar (ver gráfica 3). El espacio representado por la zona sombreada en amarillo entre las dos líneas, es la diferencia entre la velocidad del dinero con crecimiento del circulante normal y la velocidad donde se reduce de casi 3 a 1.77, debido a la informalidad por el manejo de transacciones en efectivo, generando utilidades guardadas fuera del sistema bancario o financiero.

Gráfica 3



N.B. Inflación: es un aumento sostenido y generalizado de los precios por dos semestres consecutivos a una tasa anual mayor al 3%. Su causa principal: un crecimiento de la demanda agregada impulsada por una expansión de la cantidad de dinero a una tasa superior al crecimiento real de la economía. Isaac Katz, Twitter 26 septiembre 2019

Sin ser ese crecimiento del circulante la causa, la consecuencia por estar tan extendida la informalidad es muy grave, ya que en cada ciclo del negocio y en el anual, la multiplicación en el uso del dinero y generación de beneficios del mercado informal, entre ellos la falta de seguridad social y ahorro para el retiro, comparado con el formal es muy, muy diferente. Abastecer de efectivo a ese mercado tiene consecuencias invisibles no deseadas, descritas en la sección titulada Informalidad.

Evolución de la oferta y demanda agregada

Un segundo acercamiento a la tabla de oferta y demanda Global (ver tabla 1), nos dice cómo se fueron incorporando las exportaciones a la demanda de bienes y servicios. Estas tuvieron un crecimiento de dos veces (200%, pasó de 13 a 26% de la demanda agregada) en 25 años, representando tasas de 2.8% anual. Este crecimiento tiene aparejado el crecimiento en las importaciones, reflejo de la entrada de bienes intermedios para integrarlos con la mano de obra y posteriormente exportarlos.

En la tabla 1 se observa un síntoma preocupante en la integración de la demanda agregada, la disminución del consumo privado, la inversión y consecuentemente el consumo del gobierno, pareciera que apostamos al crecimiento basado en exportaciones.

Tabla 1

OFERTA Y DEMANDA GLOBAL (Integración)

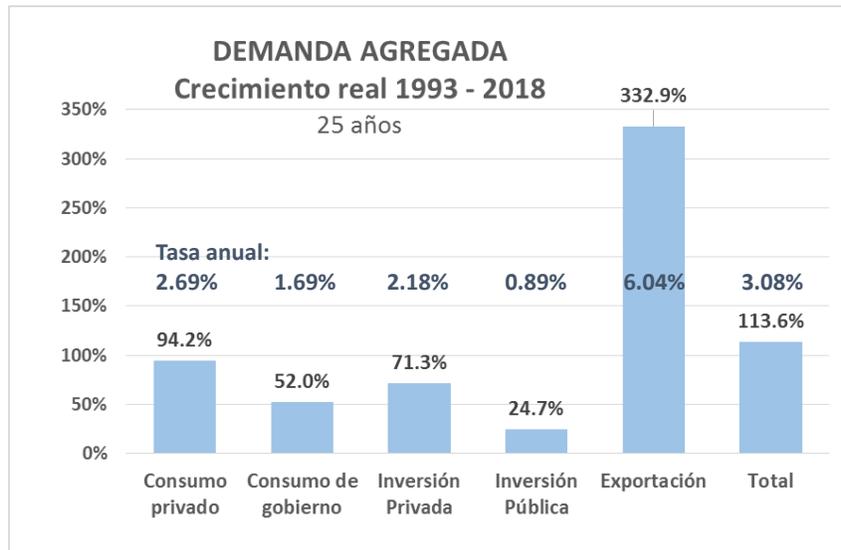
Oferta agregada	1993	2000	2018	Promedio	Integración PIB
Producto Interno Bruto	86%	78%	73%	73%	
Importación bienes y servicios	14%	22%	27%	27%	PIB 100%
Demanda agregada	100%	100%	100%	100%	Agrícolas 3%
Consumo privado	53%	52%	49%	48%	Industriales 34%
Consumo de gobierno	12%	10%	8%	8%	Servicios 63%
Formación de capital fijo	19%	16%	15%	14%	Promedio histórico:
Pública (Inversión)	3%	3%	2%	2%	Inversión % PIB 20%
Privada (Inversión)	16%	13%	13%	12%	Pública 3%
Variación de existencias	1%	1%	1%	1%	Privada 17%
Exportación	13%	19%	27%	26%	

Oferta y demanda global, series desestacionalizadas, % calculado con base en datos de pesos corrientes
 Fuente: INEGI.

Naturalmente, en este análisis, llama la atención la caída de la participación del consumo privado que pudiera tener como causa el crecimiento de las exportaciones, por ello es necesario revisar con más detalle su integración, para encontrar dónde hay crecimiento.

El crecimiento real de los componentes de la demanda agregada muestra, de acuerdo a la gráfica 4, la importancia de las exportaciones (332.9%) en su crecimiento total, le siguen el consumo privado (94.2%) y su inversión (71.3%), logrando un crecimiento a tasa anual del 3.08%.

Gráfica 4



En cuanto a la oferta, la tabla 2: PIB a pesos constantes de 2013, muestra la elevada participación de los Servicios en el PIB, su crecimiento refleja una tasa anual de 2.93%, superior al de las actividades agrícolas y más del doble del crecimiento de las manufacturas.

Tabla 2

	PIB a pesos Constantes 2013 (millones de pesos)				PIB Ps corrientes*		
	1993		2108	Crecimiento	*%*	2018	
Total	\$ 9,882,513	100%	\$ 17,782,369	100%	80%	2.37%	\$ 22,303,337
Primarias	\$ 362,920	3.7%	\$ 602,582.21	3.4%	66%	2.04%	\$ 787,034
Secundarias	\$ 3,767,123	38.1%	\$ 5,353,156.48	30.1%	42%	1.41%	\$ 7,334,068
Terciarias	\$ 5,752,469	58.2%	\$ 11,826,629.99	66.5%	106%	2.93%	\$ 14,182,235

% Tasa de crecimiento anual

* No incluye impuestos directos por: \$1,239,400

Fuente: INEGI, Productividad Total de los Factores

El crecimiento del PIB tuvo consecuencias en la remuneración de las personas y en la cantidad de trabajadores empleados, principalmente en los Servicios. En este aspecto las tasas de crecimiento de los trabajadores asalariados (ver Tabla 3), interesan al menos, porque representan mercados de consumidores potenciales.

Tabla 3

Trabajadores Asalariados

	1993		2108		Crecimiento	*%*
Total	26,564,753	100%	38,729,644	100%	46%	1.52%
Primarias	2,395,467	9.0%	3,050,097	7.9%	27%	0.96%
Secundarias	8,621,739	32.5%	12,209,121	31.5%	42%	1.41%
Terciarias	15,547,547	58.5%	23,470,426	60.6%	51%	1.66%

% =Tasa de crecimiento anual

Fuente: INEGI, Productividad Total de los Factores

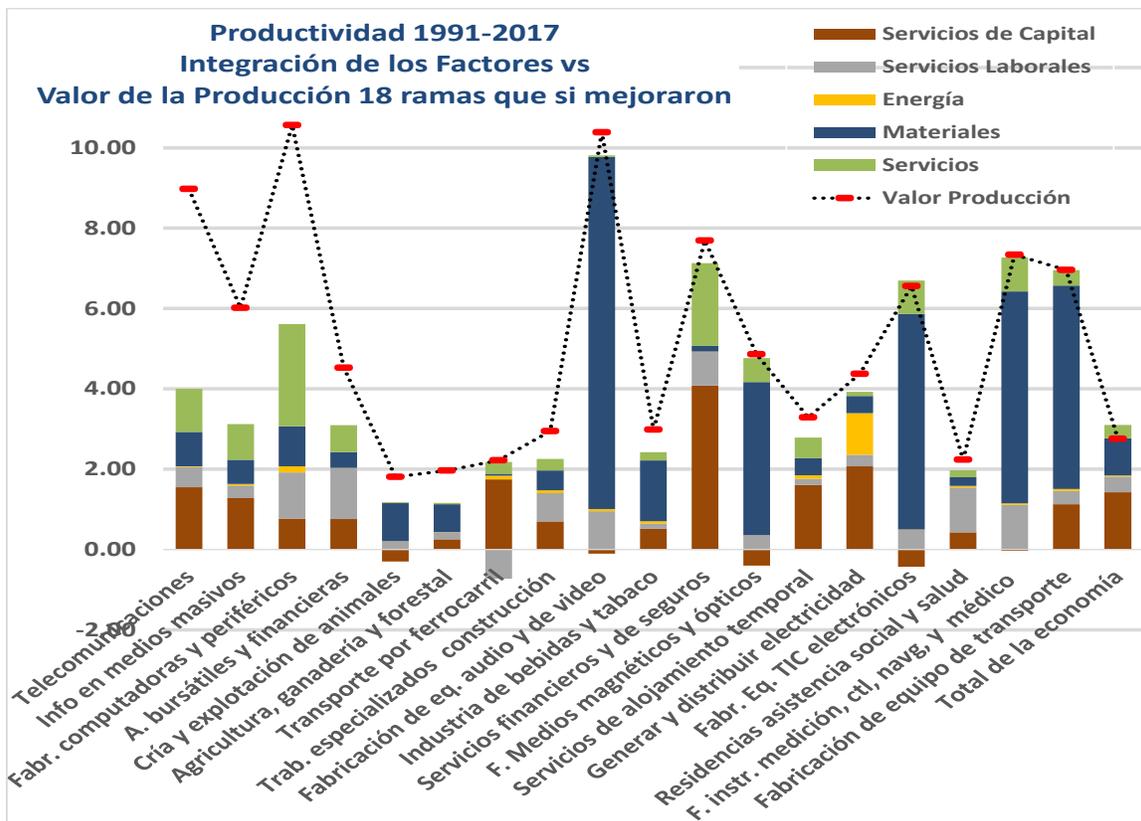
PIB per cápita (pesos constantes 2013)

	1993		2108		Crecimiento	*%*
Promedio	\$ 372,015.98		\$ 459,141.03		23%	0.83%
Primarias	\$ 151,502.98		\$ 197,561.65		30%	1.06%
Secundarias	\$ 436,933.13		\$ 438,455.52		0%	0%
Terciarias	\$ 369,992.06		\$ 503,894.99		36%	1.24%

Fuente: Cálculos propios con base en INEGI, Productividad Total de los factores

De acuerdo con la Tabla 3, si bien el PIB por trabajador en la industria manufacturera no creció, si hay un crecimiento del 31% en la cantidad de trabajadores, es decir 3.6 millones de trabajadores más.

Gráfica 5



Ramas Económicas con ganancias en productividad

En la gráfica 5: Productividad 1991 -2017, puede observarse un espacio entre el crecimiento del valor de la producción (línea de rayas punteadas) y cada columna que representa el crecimiento del consumo de los factores por rama económica. Se observa cómo en la industria manufacturera ese margen es mínimo, quizá esto se deba a la influencia de la regla para maquiladoras en la Ley del ISR que sólo les obliga a mantener 6.5% sobre costos, como utilidad en el país. Con relación a la repercusión de la productividad en los ingresos de los trabajadores, la tabla 4: Ingreso Promedio Mensual según Educación Alta, Media y Baja, refleja lo siguiente:

Tabla 4

INGRESO PROMEDIO MENSUAL SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN, POR RAMA ECONÓMICA

Ramas seleccionadas

Concepto	REMUNERACIÓN MEDIA MENSUAL			PUESTOS DE TRABAJO OCUPADOS			% Tr
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	
pesos de 2017							
Total	24 769	14 501	4 541	5 289 107	17 529 424	15 911 113	100%
Sector primario	8 314	5 728	2 505	22 545	628 823	2 398 729	7.9%
111 - Agricultura	6 645	4 602	1 946	18 144	484 162	1 876 674	6.1%
112 - Cría y explotación de animales	15 950	10 847	4 951	4 009	101 464	393 086	1.3%
Sector secundario	18 315	12 555	4 603	1 471 797	5 308 860	5 428 464	31.5%
21 - Minería	27 439	16 595	6 882	33 695	206 041	156 772	1.0%
211-213-486 - Extracción de petróleo y gas,	28 405	19 881	8 328	34 426	86 239	63 332	0.5%
22 - Generación, transmisión y distribución de energía	42 470	23 837	6 568	40 614	137 753	38 720	0.6%
23 - Construcción	17 351	11 243	4 595	690 800	981 555	2 889 631	11.8%
31-33 - Industrias manufactureras	17 433	12 279	4 428	706 688	3 983 511	2 343 341	18.2%
311 - Industria alimentaria	12 635	8 923	3 829	65 357	590 827	514 284	3.0%
315 - Fabricación de prendas de vestir	10 481	7 108	2 941	15 740	215 822	200 637	1.1%
325 - Industria química	26 338	17 525	6 868	72 295	141 125	51 077	0.7%
326 - Industria del plástico y del hule	11 352	10 454	3 902	33 733	195 485	103 638	0.9%
327 - Fabr. productos a base de minerales no metálicos	10 866	7 874	3 272	43 350	87 901	142 883	0.7%
331 - Industrias metálicas básicas	22 064	15 889	6 388	26 393	76 588	34 351	0.4%
332 - Fabricación de productos metálicos	13 150	9 225	3 802	54 409	213 057	150 952	1.1%
333 - Fabricación de maquinaria y equipo	20 706	15 397	6 371	26 755	248 381	63 906	0.9%
336 - Fabricación de equipo de transporte	18 744	12 809	5 251	75 372	785 570	237 763	2.8%
337 - Fabricación de muebles, colchones y persianas	13 908	8 940	3 759	20 964	79 819	90 779	0.5%
339 - Otras industrias manufactureras	15 775	11 040	4 564	28 799	206 353	148 771	1.0%
Sector terciario	27 369	15 867	5 103	3 794 765	11 591 741	8 083 920	60.6%
43-46 - Comercio	11 885	8 888	3 566	542 460	3 145 661	2 134 192	15.0%
481 - Transporte aéreo	37 105	25 765	12 640	10 317	23 674	8 742	0.1%
484 - Autotransporte de carga	20 737	14 950	6 485	205 692	528 161	399 938	2.9%
485-487 - Transporte terrestre de pasajeros	19 414	13 347	6 064	182 630	482 740	376 307	2.7%
51 - Información en medios masivos	26 746	16 527	9 096	46 150	187 491	44 445	0.7%
517-518 - Telecomunicaciones, Procs. de información	48 413	26 863	16 000	20 639	88 815	21 878	0.3%
52 - Servicios financieros y de seguros	35 667	24 901	10 704	162 438	388 779	19 063	1.5%
53-55 - Servicios inmobiliarios y alquiler b. muebles	15 224	9 944	3 287	107 920	351 526	120 011	1.5%
56 - Servicios de apoyo a los negocios y manejo de	76 906	50 063	22 452	153 178	457 145	240 889	2.2%
61 - Servicios educativos	30 630	21 258	8 382	890 401	1 452 733	143 873	6.4%
622 - Hospitales	36 546	26 124	9 262	247 253	330 598	51 564	1.6%
721 - Servicios de alojamiento temporal	8 445	5 917	2 449	26 723	187 910	163 850	1.0%
722 - Servicios de preparación de alimentos y bebidas	10 612	6 797	2 942	98 954	679 083	597 993	3.6%
811 - Servicios de reparación y mantenimiento	6 624	4 721	1 848	98 331	358 749	220 924	1.8%
812 - Servicios personales	7 474	4 812	2 171	33 113	125 042	115 695	0.7%
814 - Hogares con empleados domésticos	ND	7 602	3 023	ND	110 980	2 321 326	6.3%
93 - Activi. legislativas, gubernm'ts., impartición justicia	39 408	24 388	11 251	496 424	1 430 153	816 398	7.1%

Modelo KLEMS. Año Base 2013. Serie 1990-2017. 2017 Preliminar

Cuenta laboral / Remuneración de asalariados, precios corrientes 2017, en pesos / Total

- Una clara relación entre las Ramas Económicas de las más altas mejoras en productividad, con los más altos promedios de salarios por persona con educación alta, media y baja.
- La cantidad de asalariados es de 38.7 millones de personas
- La suma de salarios mensuales es de \$457.4 Mil millones de pesos, mientras que la anual es de \$5.7 billones (métricos²³) de pesos, lo cual equivale a 28% del PIB, más su efecto multiplicador.
- Las ramas con educación con los menores salarios son: agricultura, fabricación de prendas de vestir (Costureras), reparación y mantenimiento (Mecánicos), alojamiento temporal (camaristas), preparación de alimentos y servicios personales, entre las cinco promedian \$2,490.-; el salario mínimo ese año fue de \$2,383.- para las personas con menor educación.
- Las ramas con salarios más altos, también con educación baja, promedian \$13,231.- (Hospitales, telecomunicaciones, transporte aéreo, servicio de negocios, financieros e inmobiliarios, mas extracción de petróleo). En esas ramas, el salario promedio con educación alta llega a \$43,840, y en ellas trabaja el 14.2% de los asalariados.
- En las cinco ramas con las remuneraciones más altas labora el 6.2%.
- El salario promedio ponderado del sector Agrícola es \$3,212.80, el de Manufacturas \$9,713.71 y el de servicios \$14,019.47
- Considerando el número de trabajadores en conjunto de los sectores Primario, Secundario y Terciario y sus salarios mensuales según nivel educativo alto, medio y bajo se obtiene un coeficiente Gini²⁴ de distribución del ingreso de 0.332453, con un salario promedio de \$11,811.06, que equivale a 4.9 veces el salario mínimo de ese año. (Superior al salario base de cotización del IMSS que es para ese mismo año, de \$10,222.-, en publicación reciente a precios del 2019, es \$11,345.28).
- La distancia (salario más alto entre salario más bajo es de 39.5) medido con agricultura; medido con servicios de alojamiento temporal sólo baja a 31 veces. En informes de capital humano, esta distancia, se reporta de 27 veces en general. Este resultado es sumamente alto, otros países como Corea tienen una distancia de entre 10 y 15 veces.

Hay una clara relación entre las Ramas Económicas de las más altas mejoras en productividad, con los más altos promedios de salarios por persona con educación alta, media y baja.

Este análisis se refiere al ingreso formal de los 38.7 millones de trabajadores asalariados, se sabe que en la informalidad se desempeña 56% de la población económicamente activa, representada por 53.8 millones de personas, no todos son trabajadores asalariados, la diferencia entre uno y otro grupo son 15.1 millones de personas dedicadas a su actividad profesional o bien a actividad empresarial. Con

²³ Un billón métrico son un millón de millones, es un trillón inglés, su billón es de mil millones.

²⁴ Ver Nota para explicación del Coeficiente de Gini de distribución del ingreso

los datos del INEGI publicados en 2018, podemos diferenciar el valor del PIB por trabajador formal e informal.

Con relación al IMSS, el comparativo es interesante. En el mismo año su salario base de cotización promedio fue de \$10,222.30 es decir 87% del salario medio de todos los puestos de trabajo subordinados, con lo que se justifica que todo tipo de trabajo informal, deba de incorporarse a la formalidad. Debe ser así, primero por justicia ya que es necesario proporcionarles Seguridad Social y adicionalmente por ser indispensable considerar su sustentabilidad, por lo que se requiere la participación de los impuestos generales para cubrir el costo de esta cobertura.

INFORMALIDAD

Para analizar la Informalidad tenemos información que puede ser utilizada para diversos fines. La reflexión hecha desde la economía formal puede distinguir si ser “informal” es un tema de justicia, de economía o de salud.

La connotación de “informal” implica la voluntad de pasar desapercibido de las autoridades para contar con más efectivo, sea para vivir o para reinvertir en el negocio. También ser reconocido como informal en el caso del empleo, significa no contar con respaldo contractual ni estar afiliado a los sistemas de Seguridad Social del Estado.

En el primero caso la injusticia se comete a quienes participan como contribuyentes al erario; aun así cada contribuyente puede juzgar por sí mismo las dificultades por las que atraviesa ese “informal” y decidir tolerar, debido a su escasez y debilidad económica, la protección que la autoridad les concede al no exigirles contribuir en un primer nivel de formalidad. Otro, puede no tolerar ese trato de excepción y abogar por hacer un mejor uso de la fiscalización.

El salario medio de todos los puestos de trabajo subordinados, es 15% superior al salario Base de Cotización del IMSS, lo cual justifica que todo tipo de trabajo informal, puede incorporarse a la formalidad contribuyendo con su parte proporcional o trasladando un impuesto indirecto vía consumo.

O bien, que para todos se pague la Seguridad Social con un impuesto general.

Para el caso de quien no tiene acceso a servicios de salud como parte de su relación laboral, se puede tener al menos dos puntos de vista extremos para juzgar: el primero justificar la no contribución a los sistemas de salud por lo oneroso que son. El sistema de empleo y economía formal es responsable de financiar la operación del Estado (ver tabla 5) a partir del impuesto a sus utilidades (29% de la recaudación) y a los salarios (26%), ingresos que se complementan con la recaudación al público general mediante los gravámenes al consumo como es el IVA (30.1%) y los impuestos especiales a los productos (11.3%), otros (4%) y petróleo (0.2%) para el 100%. El IMSS agrega 9.5% adicional que como el predial es institucional o local.

Si queremos, como lo afirmó el Maestro Luis María Alcalde²⁵ dar servicios de seguridad social por parte del Estado, el crecimiento del PIB, para incrementar la recaudación es parte de la clave, porque debe tener una fuente adicional a la de las empresas y trabajadores que actualmente contribuyen, recargarse sólo en ellas además de ser injusto porque la ley del Seguro Social no marca frontera entre quien debe pagar y quién no, provocaría tener que recurrir a la inflación. En el IMEF creemos en el crecimiento porque apreciamos el valor del dinero en el tiempo ya que se sabe cuánto adelanta o retrasa la formación de bienestar, entiéndanse como medios de subsistencia y reservas, cuando a través de los años se acumula un 1% adicional, cada año, cada ciclo y más aún si son 3%, 5% o 7% de crecimiento anual.

Tabla 5

Recaudación | Ingresos tributarios del Gobierno Federal

Ingresos por impuesto (Millones de pesos)				
	PIB 2018	\$	22,303,337	% del PIB
Impuesto Sobre la Renta		\$	1,664,552	54.4%
	Asalariados	\$	753,759	24.6%
	Otros (actividad empresarial)	\$	910,792	29.7%
Impuesto al Valor Agregado		\$	922,238	30.1%
Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS)		\$	347,435	11.3%
Importaciones		\$	65,543	2.1%
Impuesto sobre Automóviles Nuevos		\$	11,141	0.4%
Impuesto x Actividad de Hidrocarburos		\$	5,470	0.2%
Otros ingresos tributarios		\$	45,954	1.5%
Total de Ingresos tributarios		\$	3,062,334	100.0%
IMSS		\$	291,700	9.5%

Fuentes: SHCP Dirección General de Estadística de la Hacienda Pública.

Unidad de Planeación Económica de la Hacienda Pública e IMSS Informe anual 2018

Una tasa del 3% anual, sobre \$100 dejará \$134 en diez años, 5%, \$163, y el 7% convierte los cien pesos en \$197, ¡sólo en diez años! Por ello distinguir a través de los informes disponibles en el análisis a los grupos clasificados como informales por INEGI puede dar luz a quienes se interesan en el tema.

El origen de la recaudación del Impuesto sobre la Renta se reporta desde la SHCP por medio de tres fuentes de ingreso: Salarios, Actividad Profesional y Alquiler y la Actividad Empresarial, aun cuando sólo el 43% de la Población Económicamente Activa (PEA) es contribuyente. El informe anual sobre impacto de los programas sociales en el mejoramiento de la distribución del ingreso, reporta cuánto aporta cada fuente y cuánto cada decil de población. El 20% de la población que más contribuye aporta el 49.9% del ISR, provenientes de: 38.2% por impuesto al salario, 35.0% por actividad

²⁵ Alcalde Luis María, septiembre 26, 2019, Sesión comida, Club de Industriales, CDMX

profesional y 26.8% por actividad empresarial. El 20% de menores ingresos aporta 5.6% del ISR, pero arroja mucha claridad saber que sus integrantes contribuyen el 18.6% por salarios, 24.9% por actividad profesional, y 56.5% por Actividad Empresarial, lo cual sucede así hasta el séptimo decil.

Como se puede apreciar en la tabla 6 en los primeros tres deciles, la actividad empresarial duplica a los ingresos por salarios sumados a la actividad profesional 50.6% vs. 49.4% (22.6+26.8) y todavía hasta el decil VIII predominan los ingresos por la Actividad Empresarial (11.4) por arriba de los ingresos por salarios (10.9). La tabla 8 a su vez muestra el cálculo de la distribución del ingreso. Una de las modalidades de agrupación la de la actividad empresarial, muestra ser una de las que tiene el coeficiente Gini más bajo, lo cual habla bien de su repercusión en el ingreso.

Considere con base en la Tabla 5 Ingresos del Gobierno por Impuestos con cifras del informe 2018 disponible de la SHCP informa se recaudan por ISR al año \$773,759 y por IMSS \$291,700 millones de pesos. Por un momento suponga que el 57% de la población económicamente activa que describe la gráfica 6 la que es informal, está sólo en los deciles I al VIII. Los hogares con ingresos más altos (deciles IX y X), contribuyen con el 83.1% del ISR y 51.7 del ingreso del IMSS, querría decir que de los deciles I al VIII contribuyen con 17.9% del ISR y 48.3% de las cuotas del IMSS.

Provenientes del sector formal, esas cantidades equivalen a \$134,9222 millones de ISR y \$140,891 millones de pesos de aportaciones al IMSS, lo cual suma \$275,813.96 millones de pesos. Como un ejercicio de acercamiento podemos entonces inferir que el sector informal que representa el 57% de la población, contando con un mecanismo simple de recaudación, podría contribuir con \$365,813 millones, equivalente a 10% de la recaudación total del año reportado y sólo con la contribución informal de los deciles I al VIII.

Tabla 6

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POR FUENTE DEL INGRESO DE LOS HOGARES; ISR e IMSS

Decil de ingreso	Ingreso por salarios	Actividad profesional y alquiler	Actividad Empresarial	Total	ISR % del Ingreso	Contribución a ISR	Contribución a IMSS
I	0.8	1.4	4.2	2.0	1.0	0.0	0.5
II	2.3	2.9	6	3.6	3.0	0.1	2.2
III	3.5	3.8	6	4.3	3.4	0.3	3.5
participación: Σ	22.6%	26.8%	50.6%	9.9	7.4	0.4	6.2
IV	4.6	5	6.8	5.4	4.4	0.9	4.8
V	5.9	6.3	8.2	6.7	4.4	1.2	6.5
VI	7	8.3	8.5	7.7	4.9	2.1	7.8
VII	9	9.6	9.5	9.2	6.6	4.5	10.3
participación: Σ	30.1%	33.2%	36.7%	29.0	20.3	8.7	29.4
VIII	10.9	11.6	11.4	11.2	8.4	7.8	12.8
IX	15.2	16.2	13.6	14.9	11.9	16.5	18.4
X	40.8	35.0	26.0	35.0	20.7	66.7	33.3
participación: Σ	38.5%	34.6%	26.9%	61.1	41.0	91.0	64.5
Total	37.1%	34.3%	28.6%	100.0	11.7	100.0	100.0

Fuente: IGAE 2016, SHCP Informe 2018

Distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público por deciles

En los deciles de menor ingreso, sus ingresos por actividad empresarial duplican a los ingresos por salarios sumados con la actividad profesional 50.6% vs. 49.4% (22.6+26.8) y todavía hasta el decil VIII predominan los ingresos por la actividad empresarial (11.4) por arriba de los ingresos por salarios (10.9).

Del total del PIB generado (ver gráfica 6) la economía formal aporta (77.3%) y la informal (22.7%), de ésta última el 11.1 % consiste en negocios no registrados provenientes de hogares, mientras que el 11.6% procede de “otras modalidades de la informalidad”, cuyos trabajadores se encuentran sin amparo del marco legal y de Seguridad Social, laborando por lo general en el sector agrícola, servicio doméstico y construcción.

Cada punto de trabajadores formales genera 1.8 de PIB, el informal 0.4, es decir el primero es 4.5 veces más productivo. Es una relación de porcentajes, si 77.3% del PIB es producido por 43% de la población, el factor PIB/PEA sería $1.8 = (77.3 \div 43)$, mientras que el 22.7% se produce por 57% su factor PIB/PEA es $0.4 = (22.7 \div 57)$, entonces

dividiendo el factor de una relación contra la otra $(1.8 \div 0.4) = 4.5$ veces. Pero la relación de porcentajes no lo es todo, también cuenta el valor de lo producido por persona y las consecuencias que tiene producir un determinado tipo de contribución al PIB, dependiendo del efecto multiplicador involucrado por la longitud de la cadena productiva involucrada.

Gráfica 6

Economía y Ocupación formal e informal

PRODUCTO INTERNO BRUTO				OCUPACIÓN LABORAL			
Economía Formal 77.3%	Formal produce 77.3% del PIB	Economía Informal 22.7%	Economía Informal 11.1%	Formal	43.0%		
			Sector Informal 11.6%	Ocupación Informal	57.0%	Sector Informal	26.9%
						Otras modalidades de la informalidad	30.0%

Fuente: INEGI, 2018, Comunicado de prensa núm. 658/18 Actualización de la medición de la economía informal

En conjunto el PIB informal anual por persona es de \$106,262 (ver tabla 7), con 13.5 millones de trabajadores, en contraste el PIB per cápita formal en promedio es de \$749,348, equivalente a 7.1 veces más que el informal. La agricultura tiene 84.7% de su personal en la informalidad, los servicios de limpieza 87.2% y la construcción 62.3%, generando \$112,369 de PIB promedio ponderado por persona. Los sectores de menor informalidad como la minería, generación de energía e información en medios masivos, tienen un promedio 8.5% de informalidad, generan un PIB por trabajador de

\$1,877,895 y representan \$890 mil personas, lo cual es 16.7 veces más que el PIB informal en su conjunto.

Tal diferencia invita a una decisión para responder a la pregunta, ¿cómo adiestrar a la población a dedicarse a actividades de mayor valor? No sólo eso, la consideración sobre exportaciones requiere repensar si seguimos creciendo en el mercado de los servicios, los cuales normalmente no se exportan, excepto por la captación de divisas provenientes del turismo.

Se debe aprovechar la actual generación de clústeres industriales que se han desplegado a lo largo de muchos estados en el país, más los que se sumen ahora con el impulso a los Estados del sur y sureste del país, para exportar y enriquecer con divisas al país con una Política Industrial bien definida. Donde se imparta la educación pertinente señalada en el Documento: POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIAL, Competencias y habilidades para mejorar la productividad. Posiblemente apoyados en la Certificación de especialistas relacionados a cada clúster y vinculados al CONOCER²⁶ en las regiones.

Tabla 7

Economía formal e informal

Puestos de trabajo Producto Interno Bruto Total, Formal, Informal y cada uno, por persona ocupada

Rama económica	Empleo Informal	Sector Informal	Sector Formal	Total	% Informal	% Formal	PIB millones de pesos	PIB /Puestos -Pesos-	PIB Informal millones de pesos	PIB informal Per Cápita -Pesos-	PIB Formal millones de pesos	PIB formal Per cápita -Pesos-	Múltiplo Formal / Informal
Miles de puestos de trabajo ocupados													
Total	17 079	13 500	23 293	53 872	56.8%	43.2%	20 704 136	384 318	3 249 411	106 262	17 454 725	749 348	7.1
11 - Agricultura, cría y explotación de animales	2 582	4 280	499	7 360	84.7%	15.3%	741 155	100 694					
21 - Minería	43	0	377	420	10.8%	89.2%	901 853	2 147 941	8 892	208 203	892 961	2 367 577	11.4
22 - Generación, transmisión energía eléctrica	3		228	231	1.4%	98.6%	434 136	1 877 592	ND		434 136	1 877 592	
23 - Construcción	2 843	2 079	1 833	6 754	62.3%	37.7%	1 632 741	241 727	997 716	202 710	635 025	346 514	1.7
31-33 - Industrias manufactureras	1 972	1 715	5 395	9 082	28.0%	72.0%	3 761 240	414 132	645 795	175 164	3 115 445	577 423	3.3
43 - Comercio al por mayor	245		980	4 425	21.1%	78.9%	1 231 744	278 383	9 046	36 859	1 222 697	1 248 023	33.9
46 - Comercio al por menor	1 949	3 200	2 888	4 837	41.8%	58.2%	2 874 069	594 218	972 100	188 803	1 901 969	658 580	3.5
48-49 - Transportes, correos y almacén	956	972	1 817	3 745	35.9%	64.1%	1 327 179	354 402	189 145	98 108	1 138 034	626 356	6.4
51 - Información en medios masivos	28		267	295	10.1%	89.9%	354 000	1 201 632	41	1 449	353 959	1 327 623	916.0
52 - Servicios financieros y de seguros	67		537	604	11.7%	88.3%	851 748	1 411 267	ND	ND	851 748	1 586 429	100.0
53 - S. Inmobiliarios y alquiler b. muebles	168		439	607	28.9%	71.1%	2 194 297	3 617 052	79 764	476 033	3 537 288	8 055 888	16.9
54 - S. Profesionales, científicos y técnicos	233		517	749	32.5%	67.5%	406 007	541 769	13 824	59 377	392 183	759 164	12.8
56 - Servicios de apoyo a los negocios y manejo de	964		93	1 057	91.7%	8.3%	121 941	115 371	13 831	14 341	108 110	1 168 362	81.5
61 - Servicios educativos	408		2 216	2 624	16.4%	83.6%	835 801	318 490	1 043	2 556	834 758	376 684	147.4
62 - Servicios de salud y de asistencia social	203		1 082	1 286	16.7%	83.3%	476 905	370 962	5 407	26 615	471 498	435 596	16.4
71 - S. Esparcimiento culturales y deportivos	93		142	235	41.1%	58.9%	90 334	384 279	9 462	101 705	80 872	569 360	5.6
72 - S. Alojamiento temporal y p. alimentos	776	486	1 043	2 305	44.2%	55.8%	502 856	218 148	139 288	110 355	363 568	348 603	3.2
81 - Otros servicios excepto gobierno	3 106	770	487	4 362	87.2%	12.8%	420 389	96 382	164 057	42 336	256 333	526 848	12.4
93 - Actividades legislativas, gubernamentales	439		2 456	2 895	16.0%	84.0%	815 180	281 573	0	0	815 180	331 908	100.0

Fuentes: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Medición de la Economía Informal. Serie 2003 - 2017. Año Base 2013. Productividad Total de los Factores Modelo KLEMS. Año Base 2013. Serie 1990-2017. Cifras en precios corrientes 2017 Preliminar

Distribución del ingreso

Para el IMEF es un tema relevante mejorar el promedio de los salarios, en 2017 el salario base de cotización promedio registrado en el IMSS fue de \$10,222 mientras que el promedio de los salarios formales e informales fue de \$11,811, esto habla de la cantidad de personas que sí ganan un salario remunerador, al menos superior a los \$10 diez mil pesos, que no están cotizando en materia de Seguridad Social. Es un aviso para la autoridad.

²⁶ Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER)

Se observa en la Tabla 8 un coeficiente Gini del 33.2% cuando se trata de asalariados, cifra calculada con base en los datos de la Tabla 4, INGRESO PROMEDIO MENSUAL SEGÚN NIVEL DE EDUCACIÓN, POR RAMA ECONÓMICA, considerando para su cálculo a los grupos de educación, alta, media y baja su salario promedio y cantidad de trabajadores para las ramas económicas primaria, secundaria y terciaria. Dicho resultado muestra que el salario, es decir tener empleo, es un gran igualador del ingreso, ya que el Gini del total de la población está en niveles de 49.8%. Esta cifra es la que informa Coneval²⁷ para la población total, en cambio informada por la SHCP muestra que, si el cálculo por simplificar se realiza separando en deciles a la población, se pierde precisión y se informa un Gini de 42%.

Sin embargo es útil el análisis de la SHCP para distinguir la comparación con el coeficiente que arroja después de retener ISR, ya que baja a 37% y después de transferencias a 32%, es decir cinco puntos –a grosso modo- por cada factor de igualación, impuestos y servicios públicos más transferencias²⁸.

Tabla 8

Grupo	Coeficiente Gini, según Población	Coeficiente Gini
Asalariados	Trabajadores en puestos de trabajo	0.332
Ingreso en hogares	Salarios	0.567
	Actividad Profesional y Alquiler	0.524
	Actividad Empresarial	0.361
	Intereses	0.823
	Total	0.495
Acervo de bienes en hogares	Número de PC´s/Lap top	0.822
	Número de ASPIRADORAS	0.884
	Número de VEHÍCULO	0.787
Estatales Coneval	Nacional	0.498
	Los tres mejores estados	0.403
	Los tres peores estados	0.554
Deciles de población SHCP	Ingreso Bruto Deciles de población	0.423
	Ingreso después de ISR	0.373
	Intreso despés de ISR y Transferencias	0.328

El ingreso en los hogares, informado en deciles por la SHCP, muestra un comportamiento interesante, mientras que el coeficiente total de la población es igual al del CONEVAL, cuando se agrupa el ingreso de los hogares por salarios (56), Actividad profesional (52) y Actividad empresarial (36), este último destaca como un gran igualador.

²⁷CONEVAL; http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2016.aspx ; Anexo Estadístico de Pobreza en México 2010-2016, Cuadro 18A y 18B consultado septiembre 9, 2019

²⁸SHCP, 2018, Distribución del pago de impuestos y recepción del gasto público por deciles de hogares y Personas. Resultados para el año de 2016

El análisis anterior se refiere a ingresos, cuando se compara la posesión de bienes, resulta grave el acervo de capital, ver índices de 82% en PC's, 88% en aspiradoras y 78% en vehículos.

Tabla 9

Coefficiente GINI según acervo de bienes de consumo duradero

Número de PC's/Lap top como porcentaje de los hogares				Número de ASPIRADORAS como porcentaje de los hogares				Número de VEHÍCULOS como porcentaje de los hogares			
	1992	2002	2012		1992	2002	2012		1992	2002	2012
0	97.99	86.29	69.90	0	92.06	93.06	92.24	0	73.59	64.36	58.09
1	1.96	13.01	24.47	1	7.85	6.80	7.54	1	20.73	26.54	31.02
2	0.05	0.54	3.42	2	0.10	0.14	0.17	2	4.28	6.93	8.29
3		0.06	1.58	3			0.03	3	1.10	1.58	1.78
4		0.06	0.46	4			0.02	4	0.23	0.45	0.60
5		0.04	0.10	5				5	0.01	0.13	0.18
6			0.04	6				6	0.06	0.01	0.02
7			0.03	7				7		0.01	0.02
8				8				8			
Gini	0.896	0.871	0.822	Gini	0.884	0.886	0.884	Gini	0.832	0.805	0.787

Fuente: REMEF, Revista Mexicana de Economía y Finanzas, Vol. 10, No. 2 (2015) pp 145 - 158, Carlos Guerrero de Lizardi, An imperfect approach for looking at the distribution of financial and non wealth in Mexico 1984-2012

Conclusiones

El coeficiente Gini por actividad empresarial es mucho mejor en Hogares, pero ser asalariado también tiene una muy buena distribución del ingreso, ya que no incluye la pobreza extrema que tiene el cálculo del coeficiente Gini nacional.

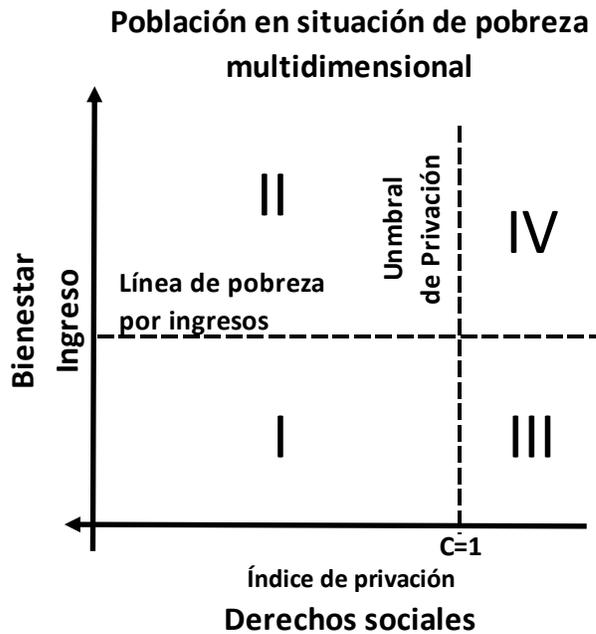
El coeficiente Gini de intereses demuestra que la distribución de la acumulación de la riqueza es mucho más desigual que la del ingreso. El coeficiente Gini de actividad empresarial de ingresos en hogares, así como los impuestos y las transferencias coadyuvan a mejorar la distribución del ingreso debido a su importancia respecto a la población que está alejada de los circuitos de circulación del dinero, representados por la Gráfica 7 que ilustra el CONEVAL²⁹.

²⁹ Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, Consejo Nacional De Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Anexo único de los “Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza” Actualización 2018:

N.B. Construcción de las medidas de intensidad

En esta metodología de acuerdo con lo establecido en la sección “El índice de privación social”, en el apartado respectivo se detalla la metodología utilizada para construir las medidas de intensidad de la pobreza multidimensional que sean sensibles a los cambios en las condiciones de vida de la población en situación de pobreza multidimensional. Las medidas propuestas se denominan Intensidad de la pobreza multidimensional, Intensidad de la pobreza multidimensional extrema e Intensidad de la población con al menos una carencia, las cuales son una adaptación de la metodología de Alkire y Foster (2007).

Gráfica 7



CONEVAL, 2018

Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza, actualización 2018

De acuerdo con esta Gráfica, una vez determinado su ingreso y su índice de privación social, cualquier persona puede ser clasificada en uno, y sólo uno, de los siguientes cuatro cuadrantes:

I. Población en situación de pobreza multidimensional. Población con ingreso inferior al valor de la línea de pobreza por ingresos y que padece al menos una carencia social.

II. Población vulnerable por carencias sociales. Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es igual o superior a la línea de pobreza por ingresos.

III. Población vulnerable por ingresos. Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior a la línea de pobreza por ingresos.

IV. Población no pobre multidimensional y no vulnerable. Población cuyo ingreso es igual o superior a la línea de pobreza por ingresos y que no tiene carencia social alguna.

De ahí que impulsar la circulación del dinero por parte del consumo privado y la inversión son aspectos clave para hacerlo llegar a los grupos I y II, que son los que se encuentran por debajo de la línea de pobreza por ingresos.

Es importante señalar lo anterior, porque los apoyos a Programas Sociales, desde el de adultos mayores (9,780,000 personas con \$146.7 mil millones de pesos anuales); Becas para estudiantes de Educación Superior (5,240,000 personas con \$50.3 mil millones anuales); Pensión para personas con discapacidad (4,000,000 personas con \$8.5 mil millones), Jóvenes construyendo el futuro (1,000,000 personas por \$43,2 mil millones), Tandas para el bienestar (1,000,000 personas con \$19.2 mil millones); Sembrando vida (400,000 personas con \$15 mil millones) hasta el de Becas para estudiantes de nivel superior (300,000 con \$12.9 mil millones) que suman \$295.8 mil millones al año, tienen impacto

La derrama de los programas sociales suma \$295.8 mil millones al año (1% del PIB), tiene impacto inmediato, por ejemplo en el consumo de bebidas y alimentos, pero no el impacto necesario para solucionar el problema de la desigualdad y tampoco del crecimiento del PIB.

No es una derrama adicional, cambia a gasto social bajando la inversión en infraestructura, cuyo efecto multiplicador en los ingresos es mayor.

inmediato pero no el impacto necesario para solucionar el problema de la desigualdad en el largo plazo.

La cifra de apoyo a Programas Sociales es muy inferior a la derrama de salarios que es de 5.7 billones, canalizar recursos a los mismos tiene la debilidad de contar con un muy bajo efecto multiplicador, eso sí, estos apoyos llegarán a 50.3% de los votantes en 2021³⁰.

Efecto multiplicador del dinero en el trabajo formal comparado con el informal

Después de analizar la diferencia entre el valor del PIB por trabajador Formal e Informal, es natural preguntarse si la estructura de agregación de valor de unos y de otros está relacionada con el crecimiento del PIB. Para entenderlo se mostrarán tres ejemplos de transacciones económicas que harán evidente la importancia de alargar las cadenas de valor.

Tabla 10

CÓMO SE MULTIPLICA EL DINERO

EFFECTO DEL CONSUMO EN EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS Y DEL PIB

Ejemplo 1 Venta producto manufacturado	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	UTILIDAD + AHORRO
VENTA DE UNA CAMISA	\$527.00	\$421.60	\$105.40
MANO DE OBRA	\$200.00	\$160.00	\$40.00
CAMISERO COMPRA TELAS, RENTA, LUZ, SEGURIDAD...	\$221.60	\$177.28	\$44.32
FABRICANTES FIBRAS, MÁQUINAS, COMBUSTIBLES	\$177.28	\$141.82	\$35.46
FABRICA DE TELAS COMPRA A ALGODONERO	\$141.82	\$113.46	\$28.36
ALGODONERO COMPRA FERTILIZANTE	\$113.46	\$90.77	\$22.69
FÁBRICA DE FERTILIZANTES COMPRA QUÍMICOS	\$90.77	\$72.61	\$18.15
INDUSTRIA QUÍMICA	\$72.61	\$58.09	\$14.52
INDUSTRIA EXTRACTIVA & SERVICIOS PÚBLICOS	\$58.09	\$46.47	\$11.62
PASA POR SUS MANOS, TOTAL EN UN AÑO:	\$1,602.64	\$1,282.11	\$320.53
SUMA + BORDAR INICIALES: PIB aportado por la Camisa crece 9.49%			
CAMISERO CONVENCE A CLIENTE DE COLOCAR INICIALES	\$50.00	\$30.00	\$20.00
BORDADORA VENDE COLOCAR TRES INICIALES	\$30.00	\$0.00	\$30.00
TOTAL ADICIONAL	\$80.00	\$30.00	\$50.00
EFFECTO MULTIPLICADOR	2.92	Ahorro:	70.3%

El Ejemplo 1, que se muestra en la Tabla 10, se refiere a la venta de una camisa, donde el dinero desembolsado por el consumidor es recibido de primera mano por el camisero, quien retiene un 20% de utilidad antes de impuestos, paga su mano de obra y desembolsa el costo de los materiales pagando a sus proveedores. Ellos, también retienen el 20% de utilidad y trasladan a la siguiente etapa de la cadena de valor, el equivalente al 80% que es su costo. De ahí en adelante es la misma historia,

³⁰ El Neoliberalismo y la Deuda Social Pendiente, Dra. Nora C. Ampudia Márquez, Universidad Panamericana, mayo, 2019

cada proveedor retiene la utilidad en el mismo porcentaje y paga el 80% a la siguiente fase productiva.

En este ejemplo el dinero del consumo de la camisa pasó por nueve etapas, de manera que los \$527 pesos pagados por la camisa se convirtieron, es decir fueron usados, en \$1,602.64.-, dando trabajo a varias ramas económicas y permitiendo un ahorro retenido de \$320.53, antes de pagar impuestos.

La aportación al PIB que hace la camisa por la innovación de invertir en bordar iniciales, incrementa su PIB... ¡en 9.49%!

Destaca el valor de la creatividad, al convencer al cliente de bordar sus iniciales sobre la tela de la camisa, por un costo adicional de \$50.- destinado a pagar el trabajo de la bordadora y una utilidad adicional al camisero, con ello sucede algo muy valioso: la aportación al PIB que generó la camisa se incrementó ¡en 9.49%! además el efecto de multiplicación del dinero gastado llegó a 2.9 veces.

El alargamiento de las cadenas productivas equivale a tener consumidores a lo largo de la agregación de valor -IVA incluido- y a generar más riqueza, misma que se reparte. La cadena productiva considera la importancia de que cada participante de la misma pueda ver pasar el dinero por sus manos, usarlo en el trabajo y retener una parte como utilidad. En el proceso hay un ahorro del 70.3% del valor gastado en la camisa y más gente trabajando en las nueve fases ejemplificadas.

Aunque el 20% de ahorro es teórico, lo guardado en el banco, es dinero listo para prestarse a otro consumidor para que pueda comprar su propia camisa y repita el ciclo. Si el ahorro de este ejemplo en verdad llegase a la banca, ocasionaría un impacto multiplicador posiblemente inflacionario, pero lo más probable es que se encuentre atesorado en billetes y monedas, lo cual encapsula el impacto del excesivo incremento del circulante realizado.

Tabla 11

EFFECTO MULTIPLICADOR DE LOS INGRESOS AGRÍCOLAS

Ejemplo 2 Venta de flor cultivada	INGRESOS	COSTOS Y GASTOS	UTILIDAD + AHORRO
VENTA DE GRUESA DE FLOR	\$527.00	\$435.00	\$92.00
MANO DE OBRA	\$398.00	\$394.02	\$3.98
FERTILIZANTE Y SEMILLAS	\$37.00	\$29.60	\$7.40
AGUA	\$20.00	\$16.00	\$4.00
PASA POR SUS MANOS, TOTAL EN UN AÑO:	\$982.00	\$874.62	\$107.38
VALOR ADICIONAL AGREGADO:	Podrían ser: arreglos florales, macetas o cadena de frío más transporte para exportar.		
EFFECTO MULTIPLICADOR	1.86	Ahorro:	20.4%

El ejemplo de la camisa evidencia la importancia de alargar las cadenas productivas para agregar mayor valor, los ejemplos 2 y 3 se considerarán actividades menos integradas, donde la economía o el trabajo informal prevalecen: el comercio y la actividad agrícola.

El ejemplo 2, que se ilustra en la Tabla 11, representa el fruto del trabajo de un productor agrícola que cultiva flores, posiblemente obtiene dos o tres cosechas al año, por lo que su gasto de personal absorbe la mayoría del ingreso, además de tener que pagar el fertilizante y el agua. No tiene otro costo como el del transporte porque le compran al pie del terreno. Dado que no hay pasos intermedios que agreguen mayor valor, la multiplicación del dinero queda en 1.9 y el ahorro en 20.4%.

El ejemplo 3, de la Tabla 12, muestra la venta de un producto de importación, donde si bien el uso del dinero se multiplicó por 1.65 prácticamente la mitad \$48.- fueron a parar al país de origen, dejando de contribuir en nuestra zona. También el ahorro, es de sólo 22%, pero hay aun otros elementos a considerar, como lo es la cantidad de personas dedicadas a estas actividades.

Tabla 12

EFEECTO MULTIPLICADOR DE LOS INGRESOS EN COMERCIO AMBULANTE

Ejemplo 3 Transacciones comerciales simples	INGRESOS	COSTO Y GASTO PERSONAL	UTILIDAD + AHORRO
VENTA DE FUNDA PARA CELULAR	\$100.00	\$95.00	\$5.00
COMPRA AL PROVEEDOR	\$60.00	\$48.00	\$12.00
PAGO USO DE VIA PÚBLICA	\$5.00	\$0.00	\$5.00
IMPORTACIÓN (pago con divisas)	externo	\$48.00	
PASA POR SUS MANOS, TOTAL EN UN CICLO	\$165.00	\$191.00	\$22.00
VALOR ADICIONAL AGREGADO:	ninguno		
EFEECTO MULTIPLICADOR	1.65	Ahorro:	22.0%

Semejante es el caso de la preparación de alimentos que se ofrecen en los puestos de la calle, que sirve a muchas personas para contar con ingresos, aun si éstos son sólo para mantener el gasto del día.

En la Tabla 13, se observa la aplicación del multiplicador del dinero al PIB por persona de los sectores formales e informales, dando como resultado el impacto en el uso del dinero en una cadena y en otra. Visto en forma general, la proporción del PIB formal entre el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) formal arroja un factor múltiplo de 1.797, haciendo lo mismo para el informal, el factor es 0.398, dividiendo el primer factor entre el segundo, se obtiene que el sector formal es 4.5 veces más productivo que el informal.

De la misma manera tomando el PIB por persona promedio de un sector y otro, la división señala que el formal es 7.05 veces más productivo.

Ejemplificado con las ramas económicas de mayor valor agregado como son las de Telecomunicaciones, Minería y Energía, su PIB promedio comparado con el multiplicador del Comercio informal da como resultado una productividad de 31.27 veces mayor.

Si tomamos como ejemplo el multiplicador de la camisa de 2.92 y el del comercio informal de 1.65 y lo multiplicamos por los PIB por persona de la Tabla 13, el resultado obtenido es que el sector formal es 12.48 veces más productivo.

En la misma Tabla 13, ejemplificado por ramas económicas de mayor valor como son las de Telecomunicaciones, Minería y Energía, su PIB promedio comparado con el multiplicador del Comercio informal da como resultado una productividad de 31.27 veces mayor, aun comparando productos de la misma rama como el Transporte, resulta ser 6.38 veces más productivo el formal que el informal.

Tabla 13

CUADRO RESUMEN FORMAL E INFORMAL – su impacto en el Consumo Interno

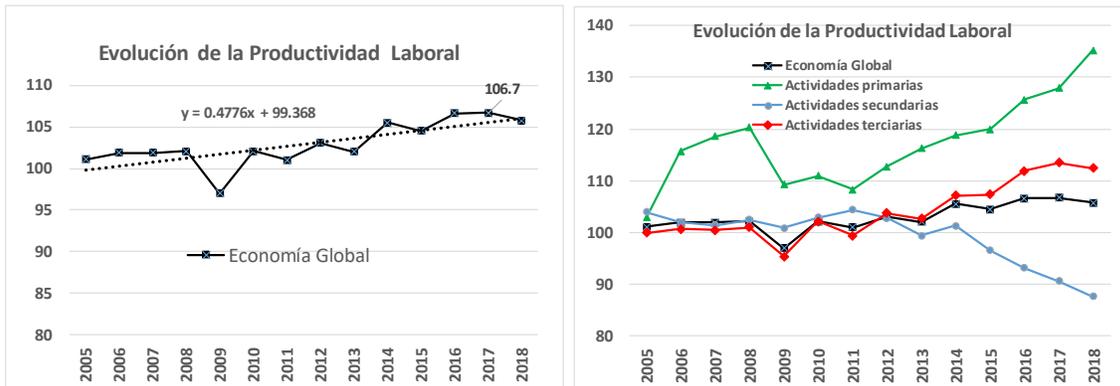
	ÁMBITO	PIB	PEA	Factor	Múltiplo
F-1	Formal	77.30%	43%	1.797	F1 / I1 = 4.5 veces
I-1	Informal	22.70%	57%	0.398	
PIB per cápita promedio formal vs. informal					
F-2	Formal	\$749,348		Impacto en demanda:	F2/I2 = 7.05 veces
I-2	Informal	\$106,262			
Repercutiendo el efecto multiplicador del dinero					
PIB per cápita PIB formal con E.gr. 1 vs PIB informal con E.gr. 3					
		Multiplicador			
F-3	\$749,348	2.92	\$2,188,096	Impacto en demanda:	F3/ I3 =12.48 veces
I-3	\$106,262	1.65	\$175,332		
Comercio informal E.gr. 3 vs. promedio Telecom, Minería y Energía					
F-4	\$1,857,597	2.92	\$5,483,453	Impacto en demanda:	F4 / I4 = 31.27 veces
I-4	\$188,822	1.65	\$175,332		
Transporte informal vs. Transporte formal					
F-5	\$626,356	2.5	\$1,565,890.26	Impacto en demanda:	F5 / I5 = 6.38 veces
I-5	\$98,108	2.5	\$245,270.39		

En resumen destaca que la cantidad de valor agregado de un empleo formal, está relacionado con la complejidad o sofisticación del servicio que ofrece. Por su naturaleza requiere de trabajadores más formados, con habilidades que requiere ser recompensadas con mayores salarios. Esto sucede en la realidad, productos y servicios más complejos se venden a consumidores o empresas con más poder adquisitivo lo cual redundo en mayor derrama económica a los integrantes de la cadena de valor que lo produce.

Productividad laboral

La evolución de la Productividad laboral, como lo muestra la gráfica 8, ha mejorado desde el año 2005 de acuerdo a cifras de INEGI, es así para dos ramas de la Economía Global, excepto para las manufacturas o actividades secundarias.

Gráfica 8



Fuente INEGI 2018, Índice global de productividad laboral de la economía con base en la población ocupada total (Índice Base 2013 = 100)

Sin embargo la productividad total de los factores que incluye el costo de capital (K), la mano de obra (L), energía (E), materiales (M) y servicios (S), es decir considerando todos los elementos involucrados en la generación del propio PIB en la empresa, no ha mejorado de la misma manera, excepto en el sector primario.

Crecer en productividad laboral no basta, mejorar la productividad del trabajo de las horas hombre utilizadas en el siguiente ejemplo hipotético al afilar el cuchillo de un juego de cubiertos para comer en la mesa, en donde el tenedor podría ser el Capital, la cuchara la Energía, los Materiales el plato y los Servicios la cucharilla, no sería suficiente, porque ¿Qué pasa si se afila y afila cada vez más el cuchillo, descuidando los demás factores y, si después se quiere comer el siguiente plato, ¿se podría hacer sólo con el cuchillo?

En la gráfica 9 puede verse que en el total de la economía, la productividad no mejora desde 1991.

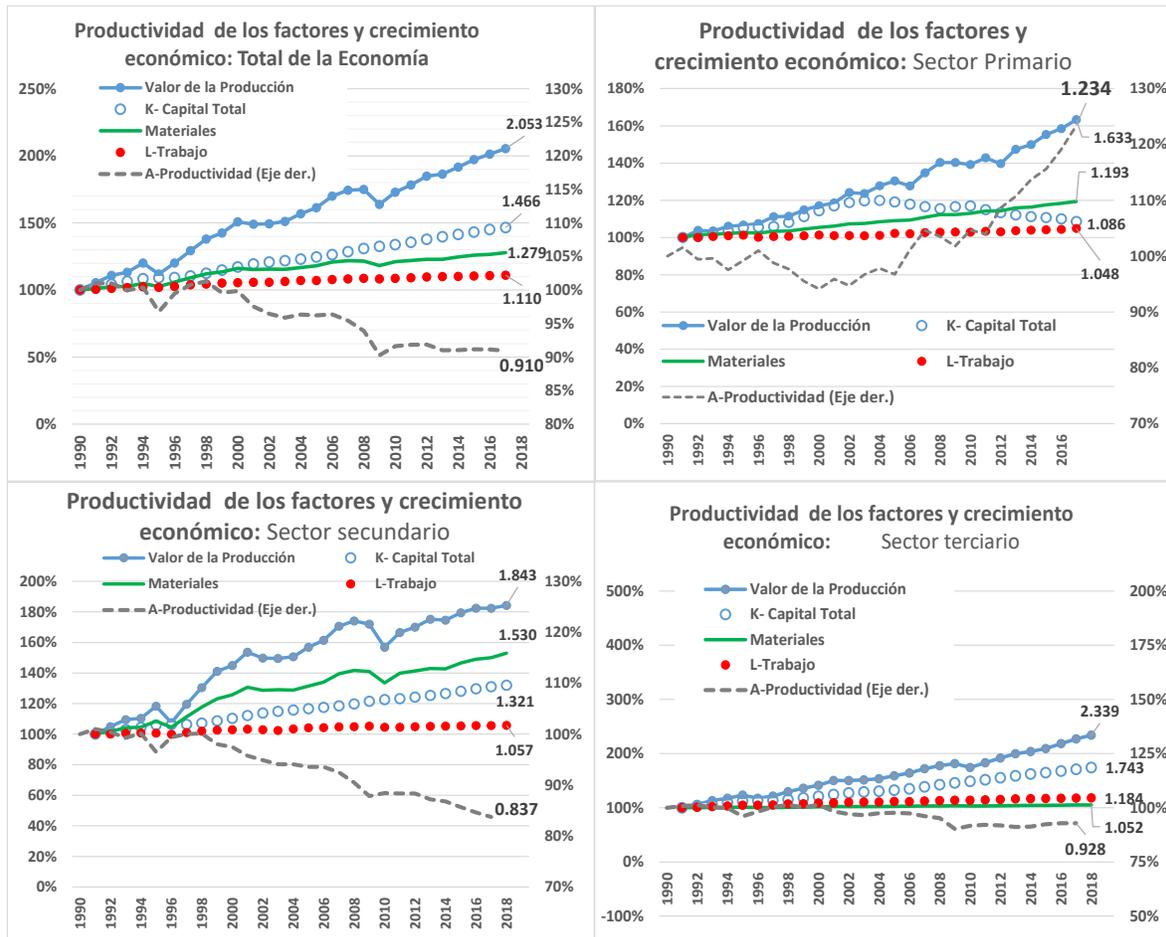
En el caso del sector Primario, se observa productividad descendente en los años noventa, la reacción antes del año 2000 fue invertir capital lo cual mejoró la tendencia de la Productividad, la cual para 2004 ya va en ascenso continuado.

El ejemplo de la camisa muestra que la mejora en el crecimiento del PIB con el mismo capital al ponerle las “iniciales” lo incrementa, por ello debe fomentarse la innovación, facilitando la forma de remunerar al trabajo en forma variable.

En los ejemplos de la gráfica 9 puede verse que en el total de la economía, la productividad no mejora desde 1991, aun cuando en ciertos años sí lo hace, la disminución es del 39%. En el caso del sector Primario, se observa una productividad descendente en los años noventa, la reacción antes del año 2000 fue invertir capital lo cual mejoró la tendencia de la Productividad, la cual para 2004 iba en ascenso, hasta 2008.

Entre 2008 y 2009, al dejar de crecer la inversión de capital, la productividad desciende y posteriormente se corrige, si esto se debe al tipo de cambio de las exportaciones, a la recesión, la mejora por los subsidios o a la liberación de aranceles, es un tema a investigar en el sector y en las 67 ramas económicas para las que se tiene estos análisis³¹.

Gráfica 9



Activar la productividad

La Gestión de la Productividad y su remuneración es una especialidad que aún tiene que madurar, ya que creará empleo inteligente en cada empresa. Sin duda la dupla: Finanzas – Recursos Humanos (RH) es una mancuerna del Director General para el desarrollo organizacional. Lograr el crecimiento del “PIB” de la empresa, mejorando la productividad, es esencial para incrementar el valor empresarial.

A este respecto, la mayor correlación del incremento en productividad es el crecimiento del valor de las ventas netas por trabajador, que en el periodo 1991 a 2018 fue de 0.541 en 67 ramas económicas; además existe una correlación de 0.820 entre pago por resultados y retorno sobre la

³¹Ver www.institutodeproductividad.com; o solicitarlos a camtmann@institutodeproductividad.com

inversión (IMEF, 2009). De tal forma que el área de Recursos Humanos debe plantear al área de Finanzas, un modelo verdadero de ganar – ganar: ¿si te hago ganar más, nos pagas más?, es la pregunta fundamental.

Sin lugar a dudas, productividad implica crecimiento en ventas, remuneración consecuente, más utilidades para reinvertir, apalancamiento del crecimiento y mejora de la contribución fiscal.

¿De dónde va a salir la posibilidad de mejorar las percepciones del personal, dar servicio a la deuda que se contrata para apalancar el crecimiento y retribuir en mayor medida al capital invertido?

...de la productividad.

En términos concretos, productividad es generar un mayor valor al cliente, a cambio de menor proporción en el crecimiento de los insumos, su cálculo implica (ver en www.inegi.org.mx, su micrositio Productividad Total de los Factores):

Restar al crecimiento del Valor de la Producción (Q), el costo de capital (K), calculado como promedio ponderado del costo del dinero en juego, aplicable a los activos totales en los que están invertidos esos recursos.

Calcular el costo de capital, que es el costo promedio ponderado de los pasivos que tienen costo (interés), con cobertura fiscal, junto con el costo del rendimiento esperado del capital.

Por último restar el crecimiento de costos y gastos: Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios (S), es la llamada fórmula KLEMS para medir la Productividad Total de los Factores.

¿Quién en las empresas es responsable de mejorar las prestaciones laborales?

Recursos Humanos tiene retos para dar respuesta a la nueva política económica que persigue mejorar las condiciones de vida de la población, conservando márgenes de operación satisfactorios.

¿De dónde va a salir la posibilidad de mejorar las percepciones del personal, dar servicio a la deuda que se contrata para apalancar el crecimiento y retribuir en mayor medida al capital invertido? De la productividad.

Otra estrategia es mejorar la distribución del ingreso usando el coeficiente Gini del grupo laboral del patrón, para reforzar el atractivo del salario formal, que permite ahorrar para el retiro. ¿De dónde va a salir? Del trabajo del futuro: la Gestión de Programas de Productividad, con monitoreo para la remuneración variable moderna, robusta, pagada a partir de superar el presupuesto de utilidades.

Para hacerlo es muy útil considerar los elementos clave para administrar el cambio en las organizaciones³², en la tabla 14 se muestran los seis pilares para lograrlo.

³² How to 10 x your influence, Premio MIT Massachusetts Institute of Technology en Administración del Cambio 2009, VitalSmarts.

Tabla 14

PILARES PARA ADMINISTRAR CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

	Motivación		Habilidad
Personal	1 Hacer deseable lo indeseable; tener objetivos y medir avance	Personal	2 Sobre-invertir en formación y en construir habilidades
Grupal - social	3 Apoyarse en los líderes de opinión y los compañeros	Grupal - social	4 Dar apoyo para actuar; monitorear cumplimiento de objetivos
Estructura de la	5 Demandar rendición de cuentas; Diseñar recompensa	Organización	6 Cambiar ambiente al compartir información

En síntesis, la tabla 14, explica que la administración del cambio implica:

(1) Interesar a las personas en la alineación de sus actividades a los objetivos organizacionales y la aceptación a ser evaluado; (2) Invertir en la formación y capacitación de los trabajadores; (3) Apoyarse en los líderes, su influencia es positiva cuando depende el éxito y los premios personales del desempeño propio, pero también del grupo; (4) Como apoyo a ese liderazgo, proporcionar datos de la productividad propia y de la empresa y sus unidades de negocio, de manera que se facilite y acepte; (5) Demandar la rendición de cuentas, debido a que hay un sistema

para otorgar recompensas, por último (6) Enriquecer el sistema, compartiendo información del desempeño del negocio más allá de la utilidad.

Ruta Crítica para hacer Programas de Productividad³³

La red necesaria para atrapar al escurridizo pez, que es la productividad, se teje en cada empresa, no hay programas estándar, hay una ruta crítica, misma que se propone a continuación:

I. INFORMACIÓN PRELIMINAR

1. Manejarse con transparencia y generar valor social empresarial conforme al trabajo digno, con políticas definidas; criterios presupuestales y legales. Revisar la misión, estrategia, estructura organizacional, objetivos de desempeño y centros de decisiones para innovar y evaluar.
2. Con la información financiera disponible, calcular el valor económico agregado y productividad históricos para tener un punto de partida del monitoreo del desempeño para presupuestar costo – beneficio.

II. INFORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3. Contar con un mapa de relaciones causa efecto ordenadas en líneas estratégicas y perspectivas, considerando sacar provecho de los determinantes de las ventajas comparativas identificables.



³³ Fuente: IMEF 2010 Productividad para la Competitividad, Boletín Técnico No. 4

4. Validar que los puestos estén descritos con competencias, actividades y objetivos alineados a la estrategia. Considerar mejoras a descripciones preexistentes apuntando a innovar. Validar requerimientos de habilidades, competencias y su disponibilidad.
5. Presupuestar productividad y valor agregado esperado. Identificar puntos clave de mejora. Establecer metas alcanzables para actividades, procesos, resultados de productividad, riesgos, pago y rentabilidad.

III. INFORMACIÓN PARA OPERAR LA ESTRATEGIA

6. Reglas y acuerdos sobre productividad y sus incentivos, restricciones y frecuencia de reporte. Establecer formas de hacer y comunicar acuerdos, contar con un documento formal de soporte con las reglas del juego.
7. Instrumentar indicadores para comunicar evolución de la estrategia. Definir unidades de salida de las actividades de los puestos y establecer forma para captarlas.
8. Utilizar controles de procesos, calidad, satisfacción del cliente, tiempos y costos para contrastar resultados contra metas.
9. Métricas de riesgo de mercado, puntos de inflexión o convexidad de indicadores clave, saber cuáles son, identificar posibles desviaciones y cuantificar posible repercusión y planear acciones de contingencia inmediata.
10. Negociar metas y crear plan personal con valores. Tomar decisiones acerca del presupuesto para remunerar productividad en su caso, con objetivos y motivaciones personales adaptadas a las necesidades familiares de los individuos. Usar fórmulas para tener reservas.
11. Desplegar medios para cuidar la colaboración y tener medios para validar el cumplimiento de compromisos, hacer valer la verdad.

IV. MONITOREO DE RESULTADOS PARA SUPERAR EXPECTATIVAS

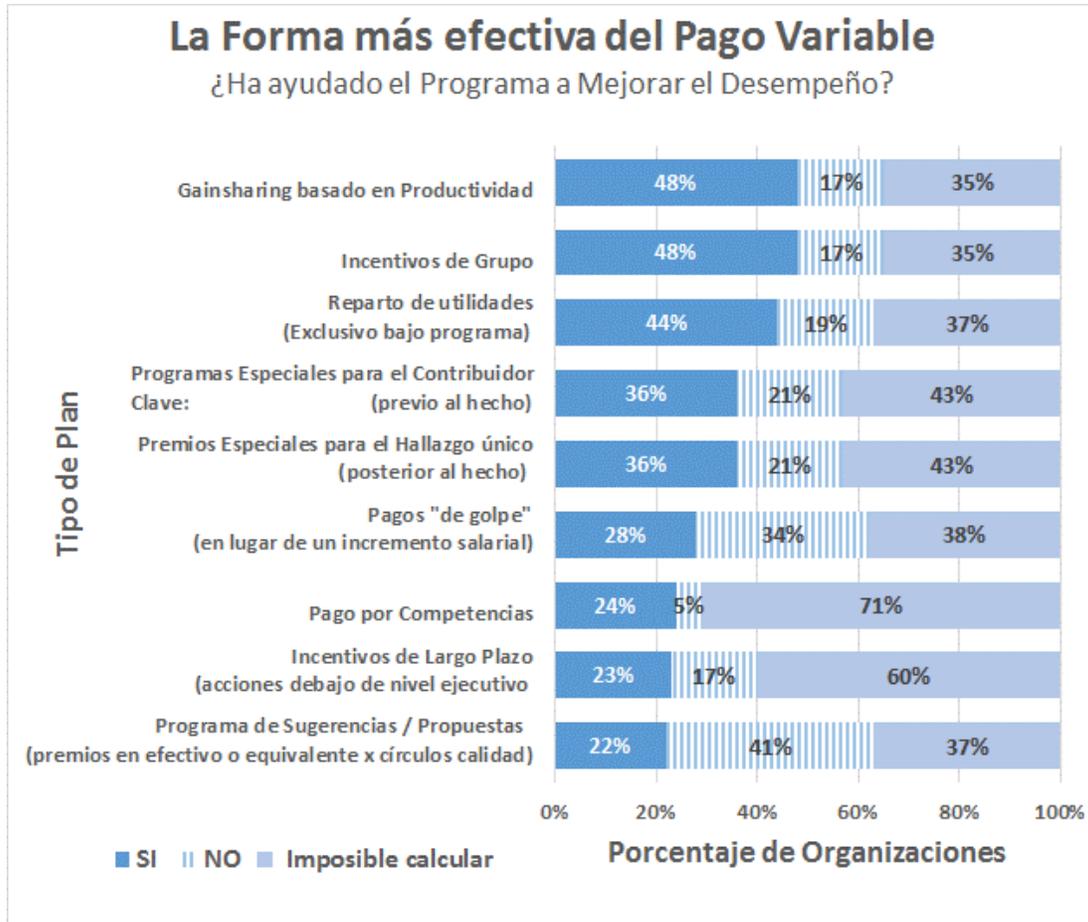
12. Calificar colaboración y productividad; evaluar desempeño y evaluar la productividad personal de equipos y de la compañía.
13. Considerar elementos especiales para evaluar resultados integralmente con objetivos personales y de empresa. Implicar en las calificaciones individuales la calificación del grupo y en otros grupos o equipos. Distinguir el impacto de la inversión de capital, de la utilización de la misma en los resultados personales, como la venta de un terreno de reserva.
14. Dar espacio a retroalimentación, contrastar y construir al comparar metas alcanzadas vs. metas individuales.

V. CONCRETAR ACUERDOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

15. Ejercer consecuencias con balance y diferenciación según la dificultad, riesgo y contribución. Establecer modalidades y frecuencia de remuneración por incremento en productividad, incluido el análisis para concretar mejoras en distribución del ingreso.
16. Impartir capacitación enfocada y con calidad para las actividades y procesos según resultados de la evaluación, al contrastar el aprendizaje, la educación y desarrollo de las personas, con el resultado en los procesos.
17. Pactar invertir en fondos de pensiones y de separación voluntaria. Alargar permanencia, rendimiento y productividad del trabajador eficiente e innovador, separando fondos adicionales para el retiro a partir de la productividad.

El programa de cada empresa queda plasmado en un documento independiente del contrato colectivo y del contrato individual de trabajo. Sus incentivos estarán vinculados a las reglas que en él se plasmen como acuerdo entre las partes, supervisado por la Comisión mixta respectiva.

Gráfica 10³⁴



Para los Ejecutivos de Finanzas éste último punto es clave, porque estudios publicados por el IMEF desde 2010³⁵, descubrieron una falla motivacional en el sistema formal de remuneraciones: las contribuciones fiscales cobradas al trabajador y a la empresa al recibir un bono por mejorar la Productividad elevan la carga social de 25% sobre el salario, a casi 60% por cada peso adicional que recibe el trabajador.

Esto no es correcto, si la tasa máxima de impuestos es 30%, ¿cómo pagar un bono cuesta 60%?

El IMEF propone modificar la ley laboral incorporando la posibilidad de permitir a las empresas otorgar a sus trabajadores anticipos de participación en las utilidades a los trabajadores basados en el tiempo trabajado y dinero cobrado en su Programa de Productividad.

³⁴ Hay Group, Gainsharing / Desarrollo y Mejoría de Procesos . Colaborando con los empleados para crear Ganancias por Productividad

³⁵ Osuna Fernández y Amtmann Ituarte, IMEF 2010 Pago por productividad: un acuerdo nacional para el desarrollo, Boletín técnico No. 3

Esta propuesta enfatiza en las labores de su personal, qué resultados se esperan y cuán eficaces fueron en su trabajo, con base en ello se reparte el bono de productividad, incentivo fiscal, sin costo para el gobierno. Al incorporar ese pago a la remuneración variable, no se vería a la PTU como un impuesto adicional.

La propuesta podría prestarse a abusos, entregando mayores bonos (anticipos) a quienes tienen responsabilidades sobre el trabajo de otros y por ello ganan más, lo cual tiene su lógica. Para evitar el abuso, se plantea que al utilizar este incentivo, la empresa deba mejorar el coeficiente Gini de distribución del ingreso del personal. Para amortiguar que los bonos empeoren este coeficiente, se deberá hacer una revisión anual de salarios, asegurando que el incremento salarial para la base con sueldos inferiores sea mayor al de las capas superiores de la organización.

Un último elemento deseable, sería pactar con los trabajadores poder destinar parte de ese pago de utilidades, a su Fondo para retiro o pensiones, 100% deducible. Incluso si la empresa es pública por cotizar sus acciones en el mercado de valores, podría otorgar parte de esa participación en acciones³⁶ si la empresa es pública, es decir si cotizan sus acciones entre el público inversionista en las Bolsas de Valores.

Para que corporaciones con empresa de servicios de personal no sufran un incremento drástico en su costo por mejorar las remuneraciones a través de esa participación, puede negociar durante los dos años primeros años a cambio de los aumentos anuales de salarios: en lugar de incrementar la parte fija, canjearlos por el promedio esperado de reparto de utilidades y si fuese mucho, asignar una parte a un Fondo para el retiro o separación voluntaria equivalente a la reserva de pasivo laboral.

Pero si esa mejora a la Ley Federal del Trabajo no se concreta, puede entonces negociar el incremento anual, también con una modalidad de remuneración que tenga beneficios similares.

Al implementarlo, se pueden ubicar cada uno de los pasos de la ruta crítica recién descritos en la Tabla 14, para encontrar la lógica de la psicología del cambio con el propósito de gestionar la productividad.

Se requiere de especialistas

El interés por gestionar, medir y mejorar la Productividad para impactar en el crecimiento de las empresas y la consecuente mejora en remuneraciones, requiere de especialistas en el despliegue y gestión de la estrategia, establecimiento de objetivos, gestión y evaluación del desempeño, modelos de compensación y capacitación asistida.

Lo anterior debe tomarse en cuenta en los sistemas de enseñanza, en particular de ser aprobada la iniciativa de Ley sobre los Anticipos de Participación a los Trabajadores en las Utilidades de las

**Iniciativa IMEF propone:
 modificar la ley laboral
 incorporando la posibilidad de
 permitir a las empresas otorgar a
 sus trabajadores anticipos de
 participación en las utilidades a
 los trabajadores, basados en el
 tiempo trabajado y dinero
 cobrado en su Programa de
 Productividad.**

³⁶ Comentario aportado en la presentación previa de este informe ante el Consejo Directivo Nacional, (CDN) Santiago, Nuevo León, septiembre 27, 2019.

Empresas basados en el tiempo y dinero cobrado en el Programa de Productividad³⁷, ya que esto generaría una gran demanda por los especialistas e interés por mejorar la productividad, tema muy necesario.

Estándares de Competencia dedicados a la Gestión de la Estrategia y a la Remuneración

El IMEF a través del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica ha participado en la elaboración de los Estándares de Competencia registrados ante el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, documentando los Estándares denominados:

- Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en Organizaciones Privadas y públicas (EC0682.01) y
- Gestión de Estrategias para el Incremento y Remuneración de la Productividad (en proceso)



MEJORAR EN PRODUCTIVIDAD ES EL RETO

Por tanto resulta indispensable facilitar el pago variable por mejorar la rentabilidad de las empresas, motores de la economía.

Modalidad de remuneración variable, triple beneficio

¿Cómo pagar Bonos de Productividad para beneficio de la calidad de vida de los trabajadores y a la vez reducir los pasivos laborales de la empresa?

En repetidas ocasiones se ha dicho: “si me hacen ganar más, les pago más”. Un primer beneficio del pago variable es conservar los gastos de nómina fijos a su mínima expresión, reduciendo con ello el riesgo en el flujo de efectivo en momentos de recesión.

³⁷ Iniciativa planteada por el CTN de Competitividad y Tecnología del IMEF, revisada por los Comités Técnicos Nacionales de Estudios Fiscales y Capital Humano, consensuada en el Consejo Técnico Nacional e incorporada a la Agenda IMEF 2019-2024

Un segundo beneficio natural de la remuneración variable sobre resultados consiste en mejorar la comunicación que enfatiza cuáles son las conductas deseables de los trabajadores, detallar la calidad esperada y vincular indicadores para monitorear resultados.

Por ello la investigación para determinar la mejor fórmula para remunerar de manera variable sugiere modelos combinados, donde es posible reducir, sin eludir, la carga fiscal de ese pago y además generar fondos para el retiro, similares a los Fondos de Pensiones, con el beneficio adicional de minimizar, hasta eliminar, el pasivo laboral por despido o jubilación. La metodología se conoce como Fondos de Productividad Laboral, una primer descripción se encuentra en el libro Productividad para la Competitividad (IMEF, 2016).

Posteriormente se han realizado mejoras y diseñado productos derivados que implican, para la empresa interesada en mantener el pago de bonos por desempeño, reconfigurar ese gasto a cambio de una prestación laboral consistente en la adquisición del seguro de vida para cada trabajador, con beneficios por baja siniestralidad, esto requiere cálculos actuariales pero estos son parte del servicio de los actuarios ligados a la cadena de valor del seguro.

Para explicarlo, considere el siguiente ejemplo de la Tabla 16:

Tabla 16

COMPARATIVO BONO ESTÁNDAR			
Paso 1 tradicional	(I)	(II)	(III)
NÓMINA MENSUAL	EMPRESA	Bono EMPRESA	SUMA SEMESTRAL
(a) PERCEPCIONES BRUTAS POR MES Bono en % 50%	\$10,000	\$10,000	\$60,000
(b) Bono en \$	\$0	\$5,000	\$5,000
(c) PERCEPCIÓN BRUTA	\$10,000	\$15,000	\$65,000
(d) Costo nómina (con carga social)	\$12,242	\$18,040	\$79,251
(e) en % adicional (carga social)	22.4%	20.3%	21.9%
(f) PERCEPCIÓN NETA TRABAJADORES	\$8,320	\$12,019	\$53,619
(g) COSTO NÓMINA ADICIONAL POR BONO (a)		\$5,798	
(h) Ingreso neto adicional por BONO (b)		\$3,699	
(i) Factor de costo: (a)/(b)		1.6	

Tomamos como ejemplo a una persona que gana \$10 mil pesos y trabaja para una organización con más de 100 trabajadores. En la columna (I) de la Tabla 16 se muestra la percepción bruta mensual (a), el costo para la empresa, incluida su carga social proporcional y el ingreso neto para el trabajador, en la fila (f).

La columna (II) es del sexto mes cuando se paga medio mes de bono. En ese mes el costo de la nómina subiría a \$18,040.-, para un total semestral de \$79,251.- y percepción neta del trabajador por \$53,619.- en ese semestre.

Las filas (g) y (h) muestran que el costo adicional para la empresa por el bono fue de \$5,798, el incremento neto recibido por el trabajador fue de \$3,699 y la relación costo beneficio que es alta de 1.6 a 1 en la fila (i).

La tabla 17, muestra otro posible sistema de pago, uno donde a todos los trabajadores se les brinda la prestación de un seguro de vida por 24 meses de sueldo. Por tanto en la columna (I) fila (1) están los mimos \$10 mil pesos de salario; en la fila (2) el egreso por pago de la prima de seguros, reportado como parte del salario en el CFDI de la nómina del trabajador.

Durante cinco meses el trabajador recibe en efectivo los mismos \$8,320.- fila (5) y en el sexto mes, percibe \$12,019.- incrementado por el importe del bono por \$3,699.-

El costo total para la empresa al semestre es de \$80,720.- seguro incluido. La modalidad de seguro contratada incluye el pago de su prima que, cuando hay baja siniestralidad, otorga un bono de parte de la aseguradora y la reaseguradora.

Tabla 17

BONO CON SEGURO Y FONDO DE SEPARACIÓN Paso 2 con Fondo de Productividad Laboral	BONO POR PRODUCTIVIDAD	
	(I)	(II)
NÓMINA MENSUAL	Bono EMPRESA	SUMA SEMESTRAL
BONO DE MEDIO MES AL SEMESTRE		
(1) PERCEPCIONES BRUTAS POR MES Bono en %	\$10,000	\$60,000
(2) Provisión para Bono en \$ (compra de seguro)	\$1,153	\$6,921
(3) PERCEPCIÓN BRUTA	\$11,153	\$66,921
(4) COSTO NÓMINA incluye Seguro de vida en % adicional (carga social)	\$13,453 20.6%	\$80,720 20.6%
(5) PERCEPCIÓN NETA (5 meses + 6° con bono)	\$8,320	\$53,619
(6) COSTO NÓMINA ADICIONAL POR BONO (a)		\$7,267
(7) Ingreso neto adicional por BONO (b)	\$3,699	
(8) Bono (b): FONDO (c)		\$2,339
(9) SUMA PERCEPCIONES BONO + FONDO = (b+c)		\$6,038
(10) Factor de costo: (a)/(b+c)	1.2	
(11) COSTO NÓMINA Empresa semestral	1.85%	\$1,469
(12) FONDO rendimiento s/costo	TIR anual = 59.2%	\$2,339

Implica que el seguro está a nombre del trabajador, por lo cual va a recibir esa prima o bono dentro de una cuenta individualizada como Fondo de Productividad Laboral. La cuenta es de su caja de ahorro laboral, resguardada ante fiduciario con un reglamento cuya Nota técnica actuarial específica

que el Comité Técnico guardará un por ciento del Bono recibido para ahorrarlo como Fondo de Separación Voluntaria.

El resto de la cantidad recibida en la caja sirve al Comité Técnico para entregar el bono por Productividad con base en los resultados de desempeño y productividad, en función del logro de metas con sus reglas de balance y diferenciación por responsabilidad y dificultad de sus labores.

En la fila 6 de la Tabla 17 se muestra que el costo por la compra del seguro es de \$7,267, comparado con el semestre sin bono que representa \$1,469 por arriba del costo del bono estándar (Tabla 16, fila g). En la fila (7) el importe entregado al trabajador, mientras que en la fila (12) hay \$2,339.- al semestre para guardarse como Fondo de Separación Voluntaria. En la misma fila señalamos que el rendimiento de la inversión hecha por \$1,469 para adquirir el seguro y el fondo, rinde 59.2% anualizado.

La Tabla 18 muestra en la primera columna el importe del Pasivo Laboral de la empresa por este trabajador. En la segunda el remanente llamado Fondo de Productividad Laboral (FPL), que en el primer año suma las dos aportaciones de \$2,339 totalizando \$4,678 mismas que para el año 7, ya acumulan \$41,738.- cantidad que vale el 94% del pasivo laboral que ha crecido a \$4,317 y para el siguiente año se rebasará, con lo cual queda provisionado la totalidad del pasivo laboral de la empresa.

El ejemplo del pago de un mes de bono al año, provisionando cada mes, otorga seguro de vida con bonos por baja siniestralidad.

Permite además de pagar el bono neto y contar con seguro, recibir un excedente en la Caja de ahorro de los trabajadores, constituida como Fondo de Separación Voluntaria.

Equivale a fondear la reserva que indica el Boletín D-3, IMCP y a la vez genera fondos adicionales para el retiro, con los cuales se pueden dar préstamos a los trabajadores para desendeudarlos.

Tabla 18

PASIVO LABORAL vs FONDO FPL°			
	PASIVO LABORAL	FONDO FPL°	AFORE
Año 1	\$34,229	\$4,678	\$7,126
Año 5	\$40,663	\$27,442	\$40,268
Año 7	\$44,317	\$41,738	\$61,786
Año 10	\$49,797	\$67,764	\$94,063
Año 13	\$55,913	\$100,549	\$137,083
Año 15	\$60,279	\$127,010	\$165,763

Fondo de Separación Voluntaria

El Fondo realiza una triple función:

1. Es un ahorro aportado por el patrón a partir de la prestación del seguro de vida.

2. Permite con el tiempo otorgar préstamos a los trabajadores en apoyo de la restructuración de sus pasivos por créditos al consumo, muy habituales hoy en día, que sirve para disminuir su deuda.
3. Por ser Fondo de Separación Voluntaria, en el caso de que el trabajador no tiene derecho al fondo por haber sido liquidado, la empresa en el siguiente ciclo podrá comprar menos seguro y considerar el fondo abandonado como parte de la subsecuente aportación, recuperando así el costo de la liquidación.

La Tabla 18 tiene el propósito de comparar cuál es el comportamiento del Fondo, con las aportaciones de este grupo a su Afore y contra el crecimiento del pasivo laboral a lo largo del tiempo.

Lo que marca la ley por despido injustificado es de 3 meses más 20 días por año y 12 días de salario mínimo, al estar esta cantidad ya fondeado, representa un incremento en el valor de la empresa, para el trabajador leal y productivo es un fondo adicional para su retiro.

Finalmente la cantidad a pagar de bono por Productividad no está limitada, si los trabajadores logran que la rentabilidad de la empresa se incremente, aun si la empresa invierte más capital y la productividad se mantiene y crece, pueden pactar que el bono crezca ilimitadamente en beneficio de todos los participantes: trabajadores, accionistas y naturalmente beneficiar a los clientes por los aumentos en productividad, además del natural incremento en recaudación fiscal.

El secreto está en la planeación del programa de Productividad, el diálogo constructivo, la capacitación pertinente y la voluntad de ponerse de acuerdo para que los trabajadores “ganen más, si nos hacen ganar más”.

En cuanto al bono a entregar, la práctica generalizada consiste en presupuestar una determinada cantidad de bono y provisionarla conforme avanza el año, pero tiene reglas: primero no hay bono si no se alcanza la meta de utilidad presupuestada. Segundo, el bono tiene alguna relación porcentual con el salario, tercero se efectúa una evaluación del desempeño personal y, al bono presupuestado se le aplica el porcentaje de la calificación del desempeño y cuarto hay una parte adicional ligada al exceso de utilidad lograda arriba del presupuesto.

El bono tiene reglas: primero hay bono si se alcanza la meta de utilidad presupuestada. Segundo, el bono tiene alguna relación porcentual con el salario, tercero se efectúa una evaluación del desempeño personal, al bono presupuestado se le aplica el porcentaje de la calificación del desempeño. Cuarto hay una parte ligada al exceso de utilidad lograda arriba del presupuesto.

Por tanto sólo quienes obtienen calificación perfecta se llevan el 100% de su bono presupuestado, si su calificación es menor, reciben el porciento resultante de aplicar su calificación al bono, pero, si no obtiene una calificación mínima de, por ejemplo 80% en su desempeño, entonces no reciben bono. En algunos casos, dado que parte importante del ingreso se ha vuelto variable, representado por el bono pagado trimestral o semestralmente, se garantiza un mínimo de 20%.

El lector crítico observará que si el bono se ha provisionado en un 100% y que no todos obtienen calificación perfecta, habrá un determinado importe del bono no cobrado. Para saber qué hacer con ese bono remanente se deben prever reglas. Por ejemplo, puede reducir la provisión de bono para

el siguiente período en proporción del remanente o bien, si las metas de Rentabilidad de la Empresa se cumplieron, es justificable entregar ese remanente, que en libro publicado por el IMEF sobre Productividad³⁸ se llama “el NO bono”, puede entregarse ya sea a los menos favorecidos, si es que la Productividad fue positiva o, entregarse a todos los participantes, en proporción del saldo que tengan en su Fondo de Productividad Laboral como ganancia actuarial.

Es diferente a los Fondos de Pensiones porque está provisionándose el pasivo de todos al 100% y, tiene temporalidad; es decir dependiendo de la antigüedad del trabajador al separarse de la empresa, éste se lleva parte del fondo asignado a su cuenta individualizada. Esto es así para evitar que el trabajador simule separarse de la empresa, se lleve su fondo y pacte volver a contratarse, teniendo el beneficio adicional de dejar una parte del Fondo como ganancia actuarial que se asigna entre los trabajadores que permanecen en la empresa.

Empresas: locomotoras de la economía

El camino de la prosperidad resultado de la actividad empresarial, debe estar claro, ser atractivo, accesible, transitable y muy deseado por los resultados que ofrece. De ahí que una empresa no debe claudicar en su crecimiento, los primeros propietarios pueden conformarse con la capitalización alcanzada, pero detrás de ellos hay empleados y trabajadores que desean conservar oportunidades crecientes y abiertas a la movilidad.

Por ello es necesario participar más en los mercados de valores, es decir emitir acciones para ser adquiridas por el público inversionista que demande crecimiento real de las empresas. Éstas a su vez, pueden aprovechar la inversión captada para invertir e incrementar sus unidades de negocio, su inventiva y generación de valor.

Ser una empresa pública significa emitir acciones en el Mercado de Valores, habitualmente se inicia emitiendo certificados de deuda, ya sea en papel comercial de corto y mediano plazo hasta llegar a la emisión de obligaciones o bonos de largo plazo. Normalmente estos recursos se obtienen con menores tasas de interés que las del sistema bancario y mucho más bajas que las de los intermediarios financieros no bancarios o de préstamos obtenidos con el uso de tarjetas de crédito personales o, de prestamistas que toman riesgos altos.

Contar la historia de la empresa en números facilita entender cómo crecer, para tales efectos observe la Tabla 19 que muestra una información financiera de una empresa en la industria de alimentos y un análisis de los motivos por los cuales debería hacerse pública.

Cotizar las acciones en el Mercado de Valores tiene mucho sentido si:

- **Entendemos la ganancia adicional, por arriba de la utilidad, que ofrece en venta a través de un múltiplo.**
- **Contar con inversionistas externos y gobierno corporativo, obliga a crecer y con ello, generar oportunidades a quienes laboran ahí.**

³⁸IMEF, 2014 Productividad para la Competitividad, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. capítulo 34, Gini, BPL y pago de NO bono

Con el número uno romano se identifica el Estado de Resultados, con los números y letras entre paréntesis se hará referencia a las filas. Como se observa, el reporte de ventas netas (1) es creciente al 9% anual en promedio pero, en los últimos dos años crece con promedio de casi 14%. El costo de ventas (2) que en este caso representa la compra de grandes cultivos y cosechas, para luego cocinarlos y empacarlos, contiene además la mano de obra y los gastos de fabricación y se ha mantenido en promedio en 62%, aun cuando al inicio fue menor ha llegado a tener años con más costo y menor margen de utilidad bruta (3).

Tabla 19

RESUMEN FINANCIERO		EMPRESA DE INDUSTRIA DE ALIMENTOS									
MILLONES DE PESOS											
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
I ESTADO DE RESULTADOS											
VENTAS NETAS	(1)	\$ 6,130	\$ 6,075	\$ 6,531	\$ 6,458	\$ 7,288	\$ 8,174	\$ 9,259	\$ 10,753	\$ 11,940	
COSTO DE VENTA	(2)	\$ 3,533	\$ 3,419	\$ 3,956	\$ 3,930	\$ 4,836	\$ 5,383	\$ 6,310	\$ 6,848	\$ 7,509	
UTILIDAD BRUTA	(3)	\$ 2,597	\$ 2,656	\$ 2,575	\$ 2,528	\$ 2,452	\$ 2,791	\$ 2,949	\$ 3,905	\$ 4,431	
GASTOS GENERALES	(4)	\$ 1,662	\$ 1,486	\$ 2,198	\$ 1,736	\$ 1,560	\$ 1,693	\$ 1,829	\$ 2,265	\$ 2,344	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	(5)	\$ 935	\$ 1,170	\$ 377	\$ 792	\$ 892	\$ 1,098	\$ 1,120	\$ 1,640	\$ 2,087	
INGRESOS O GASTO FINANCIERO	(6)	\$ 912	\$ 594	\$ 496	\$ 229	\$ 200	\$ 212	\$ 214	\$ 373	\$ 356	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD	(7)	\$ 23	\$ 576	\$ -	\$ 119	\$ 563	\$ 886	\$ 906	\$ 1,267	\$ 1,731	
UTILIDAD NETA	(8)	\$ 16	\$ 403	\$ -	\$ 119	\$ 484	\$ 620	\$ 634	\$ 887	\$ 1,212	
II POSICIÓN FINANCIERA											
CAJA	(A)	\$ 53	\$ 32	\$ 70	\$ 125	\$ 212	\$ 424	\$ 835	\$ 1,155	\$ 964	
CLIENTES	(B)	\$ 762	\$ 816	\$ 927	\$ 932	\$ 773	\$ 745	\$ 772	\$ 936	\$ 1,033	
INVENTARIOS	(C)	\$ 1,139	\$ 832	\$ 772	\$ 931	\$ 972	\$ 936	\$ 1,063	\$ 1,196	\$ 1,248	
IMPUESTOS POR RECUPERAR Y OTROS ACTIVOS	(D)	\$ 653	\$ 571	\$ 585	\$ 637	\$ 1,973	\$ 1,412	\$ 1,620	\$ 1,759	\$ 1,966	
ACTIVO FIJO	(E)	\$ 1,824	\$ 2,007	\$ 1,980	\$ 1,823	\$ 1,653	\$ 1,635	\$ 1,726	\$ 1,972	\$ 2,627	
INVERSIÓN EN ACCIONES DE ASOCIADAS	(F)	\$ 39	\$ 102	\$ 103	\$ 92	\$ 125	\$ 99	\$ 181	\$ 329	\$ 251	
CRÉDITO MERCANTIL	(G)	\$ 81	\$ 87	\$ 91	\$ 288	\$ 22	\$ 1,017	\$ 2,332	\$ 3,919	\$ 4,385	
TOTAL ACTIVO	(H)	\$ 4,551	\$ 4,447	\$ 4,528	\$ 4,828	\$ 5,730	\$ 6,268	\$ 8,529	\$ 11,266	\$ 12,474	
PROVEEDORES	(I)	\$ 510	\$ 329	\$ 429	\$ 470	\$ 596	\$ 463	\$ 596	\$ 643	\$ 773	
DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PLAZO	(J)	\$ 489	\$ 525	\$ 632	\$ 603	\$ 795	\$ 1,499	\$ 600	\$ 591	\$ 557	
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	(K)	\$ 999	\$ 854	\$ 1,061	\$ 1,073	\$ 1,391	\$ 1,962	\$ 1,196	\$ 1,234	\$ 1,330	
DOCUMENTOS POR PAGAR Y DEUDA L.PLAZO	(L)	\$ 1,031	\$ 796	\$ 786	\$ 668	\$ 874	\$ 133	\$ 1,187	\$ 2,804	\$ 2,411	
IMPUESTOS Y OTROS PASIVOS L. PLAZO	(M)	\$ 315	\$ 188	\$ 191	\$ 203	\$ 97	\$ 185	\$ 274	\$ 469	\$ 763	
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	(N)	\$ 1,346	\$ 984	\$ 977	\$ 871	\$ 971	\$ 318	\$ 1,461	\$ 3,273	\$ 3,174	
TOTAL PASIVO	(O)	\$ 2,345	\$ 1,838	\$ 2,038	\$ 1,944	\$ 2,362	\$ 2,280	\$ 2,657	\$ 4,507	\$ 4,504	
CAPITAL CONTABLE	(P)	\$ 2,206	\$ 2,609	\$ 2,490	\$ 2,884	\$ 3,368	\$ 3,988	\$ 5,872	\$ 6,759	\$ 7,970	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	(Q)	\$ 4,551	\$ 4,447	\$ 4,528	\$ 4,828	\$ 5,730	\$ 6,268	\$ 8,529	\$ 11,266	\$ 12,474	
Nota 1: Coloca como oferta primaria el 16% de acciones a 2 veces valor contable por \$1,250 millones en 2016											
III ANÁLISIS FINANCIERO											
COSTO DE VENTAS		58%	56%	61%	61%	66%	66%	68%	64%	63%	
TOTAL DE PASIVOS CON COSTO (documentos)		\$ 1,520	\$ 1,321	\$ 1,418	\$ 1,271	\$ 1,669	\$ 1,632	\$ 1,787	\$ 3,395	\$ 2,968	
TASA ANUAL DE INTERÉS PRÉSTAMOS	Nota 2	60.0%	45.0%	35.0%	18.0%	12.0%	13.0%	12.0%	11.0%	12.0%	
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL CONTABLE	(8)/(P)	0.7%	15.4%	-4.8%	13.7%	14.4%	15.5%	10.8%	13.1%	15.2%	
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	(1) actual vs anterior	-	-0.9%	7.5%	-1.1%	12.9%	12.2%	13.3%	16.1%	11.0%	
TASA CRECIMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE	(P) actual vs anterior	18.3%	-4.6%	-4.6%	15.8%	16.8%	18.4%	47.2%	15.1%	17.9%	
APALANCAMIENTO FINANCIERO		106.3%	70.5%	81.9%	67.4%	70.1%	57.2%	45.2%	66.7%	56.5%	
EVOLUCIÓN DEL VALOR DEL CAPITAL											
CAPITAL CONTABLE	(P)	\$ 2,206	\$ 2,609	\$ 2,490	\$ 2,884	\$ 3,368	\$ 3,988	\$ 5,872	\$ 6,759	\$ 7,970	
VALOR REPUTACIONAL	(R)/(P)-1	10%	11%	20%	30%	30%	30%	68%	110%	110%	
VALOR MERCADO (del 100% hasta 2015 y luego 84%)	(R)	\$ 2,427	\$ 2,896	\$ 2,988	\$ 3,749	\$ 4,378	\$ 5,185	\$ 9,865	\$ 14,193	\$ 16,737	
TASA DE CRECIMIENTO VALOR DE MERCADO	(S)	-	19.3%	3.2%	25.5%	16.8%	18.4%	90.3%	43.9%	17.9%	
VALOR POR MÚLTIPLO DEL MERCADO VC/VM	(T)	1.1	1.1	1.2	1.3	1.3	1.3	2.0	2.5	2.5	
MÚLTIPLO EN VECES UTILIDADES P/U	(U)	151	7	-25	10	9	8	16	16	14	
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL PROPIO (V) = [(P_N/P_{N-1})-1]		-	19.3%	3.2%	25.5%	16.8%	18.4%	90.3%	43.9%	17.9%	

Sus gastos generales (4) tuvieron una fuerte alza en 2012, en parte por reacomodo de personal y la adquisición de nuevas oficinas, lo que impactó la utilidad de operación y sumado al costo del gasto financiero, repercutió en pérdida de ese ejercicio. Posteriormente se ha ejercido un mayor control, lo cual, acompañado del esfuerzo en crecimiento de las ventas y una mejor contratación de créditos, ha reducido el costo de los intereses (6 y Nota 2). Esto ha tenido como resultado un interesante crecimiento en las utilidades (8) y en consecuencia en el Capital Contable de la empresa.

En el segundo grupo identificado con el dos romano, se encuentra el Estado de Posición Financiera o Balance General, simplificado, donde se muestra también el crecimiento de las cuentas por cobrar a clientes (B), los inventarios y la maquinaria como activo fijo (E). En este sentido debe hacerse mención especial a las cuentas de Inversión en acciones de empresas asociadas (F) y su respectivo crédito mercantil (G). Es decir, al haber adquirido tiempo atrás algunas empresas que ahora son filiales, se pagó por ellas el valor de las acciones en libros más un valor adicional, llamado contablemente Crédito Mercantil, el cual representa el valor adicional pagado al comprar esas empresas que ayudarán al crecimiento del grupo.

Por otra parte, los Activos han sido financiados con el Capital inicial y la reinversión de utilidades (P) más el uso de préstamos de corto (J) y largo plazo (L) cuya tasa de interés ha ido disminuyendo (Nota 2) conforme ha crecido la empresa, dado que su Gobierno Corporativo se ha esmerado en cuidar la capacidad de pago a través de la generación de un flujo de efectivo positivo, gracias a su margen de utilidad sobre costos y gastos.

Financiamiento a través del Mercado de Valores

En nuestro país existen en la actualidad dos Bolsas de Valores, su promoción y competencia han despertado el interés de las empresas medianas, al respecto se han dictado múltiples conferencias cuyo énfasis ha sido “obtener financiamiento a través del Mercado de Valores, para reducir el costo financiero”.

La fila de la Nota 2, muestra la evolución de la tasa de interés del fondeo de la empresa. En el 2010, para fines didácticos, esta empresa pagó tasas altas, de las que aún se dan en nuestro medio, por lo que su gasto financiero fue elevadísimo, \$912 millones (6). Más por su crecimiento y un mejor manejo financiero, tal como lo explican los promotores de la Bolsa, el costo bajó a 45%, 35% y luego a niveles de 18 y 12%, naturalmente al reducirse el costo de financiamiento, tan elevado, quedan más utilidades para reinvertir.

En la tercera sección romana, se encuentra el análisis financiero del crecimiento al demostrar su capacidad de gestión, la aceptación de los productos que vende la empresa empieza a ganar fama, lo cual se puede apreciar en el último cuadro llamado IV Evolución del Valor del Capital.

Si el dueño quisiera vender su empresa en el 2010, sabiendo que no gana mucho, que su crédito es caro y que hasta puede tener pérdidas, obtendría un 10% por arriba de su valor contable. A esta diferencia se le llama Valor Reputacional, la cual se incrementa en los años siguientes cuando la empresa sigue creciendo en ventas y en Capital Contable por la reinversión de utilidades, la disminución en su costo financiero y el posicionamiento en el mercado.

Cuando la empresa decide emitir acciones mediante una emisión primaria, le informan que el mercado está pagando las acciones en promedio a dos veces su valor contable, de tal suerte que si el Capital Contable de 2015 era de \$3,988 millones y el objetivo de crecimiento de \$1,250 ¿cuántas acciones se deberían vender? Suponiendo que las acciones valían \$1 peso, si se pagaban al doble se tendrían que vender $1,250/2$, es decir 625 (millones de acciones), equivalentes al 15.67% del capital, casi 16%.

El propósito de esta emisión primaria de Capital fue liquidar algunos pasivos para reducir costos de intereses (K) en 2016. Con más Capital, la empresa pudo apalancarse mejor y hacer una emisión de obligaciones que junto con el Capital restante de la emisión, sirvió para adquirir otra empresa, lo cual se reflejó en mayores ventas (1) 2017 y 2019 y naturalmente, más utilidades (8).

Reflexión

El cuadro IV muestra la evolución del Capital Contable. ¿Qué sucedió con el valor de mercado de la empresa para el propietario inicial? Entre los años 2010 al 2015, la empresa valía “teóricamente” el valor del Capital Contable más un Crédito Mercantil que llegó a ser del 30%, si se vendiera la empresa (R).

Cuando se hizo pública en 2016, su valor se incrementó ya que valía dos veces su valor contable, aun cuando el propietario original ya sólo poseía el 84% de las acciones, esto es, al cierre de 2016 tendría un valor de \$9,865 millones (R). El rendimiento financiero de la empresa medido como Utilidad sobre Capital contable (8)/(P) ,entre 2011 y 2015, promedió 10.8%, a partir de 2016 se incrementó en promedio al 13%.

El anterior indicador ¡ya no es la ganancia del empresario!; él ahora debe ver la fila del Rendimiento sobre el Capital Propio, situado en la última fila, que representa el crecimiento de la fila (R), que anualmente fue del 16.6% promedio entre 2011 y 2015, pero que para 2016 se incrementó a 90.3% al haberse convertido en una empresa pública que pudo materializar de forma tangible su valor de mercado.

En otras palabras, al inicio de la vida empresarial, cuando se es sector privado la empresa gana el porcentaje de rendimiento de la utilidad sobre el Capital Contable, el cual es un valor intrínseco. Pero cuando se accede a nivel de la vida pública, el valor de la empresa se incrementa por el valor económico y social que se le ha reconocido.

Plataforma de lanzamiento bursátil

Las empresas familiares no tienen la suficiente organización, gobierno corporativo y tamaño para proporcionar trimestralmente informes con la calidad que los analistas y público inversionista requieren, un modelo que lo resuelva.

Una modalidad de fondo de Inversión en el mercado de capital privado³⁹ desarrolló una plataforma donde dueños de empresas aportan su negocio al Fondo para conformar unidades estratégicas de negocio (UEN) del mismo giro.

³⁹ Fondo EFM y Unities Alliance Group, empresa ubicada en Monterrey N.L., México 2019

Su fórmula, disruptiva en el mercado de capital privado sustituye al inversionista institucional tradicional que aporta Capital, con el dueño de la empresa familiar quien aporta su empresa contractualmente de 24 a 36 meses, canjeando acciones de su empresa por acciones de la Plataforma que es una empresa pública, convirtiendo al dueño del negocio en inversionista.

La auditoría utilizada por la Plataforma es más ágil que la de los fondos de Capital Privado, minimiza el requerimiento de fondos líquidos externos debido al intercambio de acciones, su funcionamiento e integración es exponencialmente escalable (ver gráfica 11).

Las empresas familiares no tienen la suficiente organización, gobierno corporativo y tamaño para proporcionar trimestralmente informes con la calidad que los analistas y público inversionista requieren, este modelo lo resuelve.

Fusiones y adquisiciones alimentan la Plataforma

El Intercambio de acciones, se lleva a cabo mediante una fusión por absorción que les beneficia con actividades administrativas y fiscales complementarias.

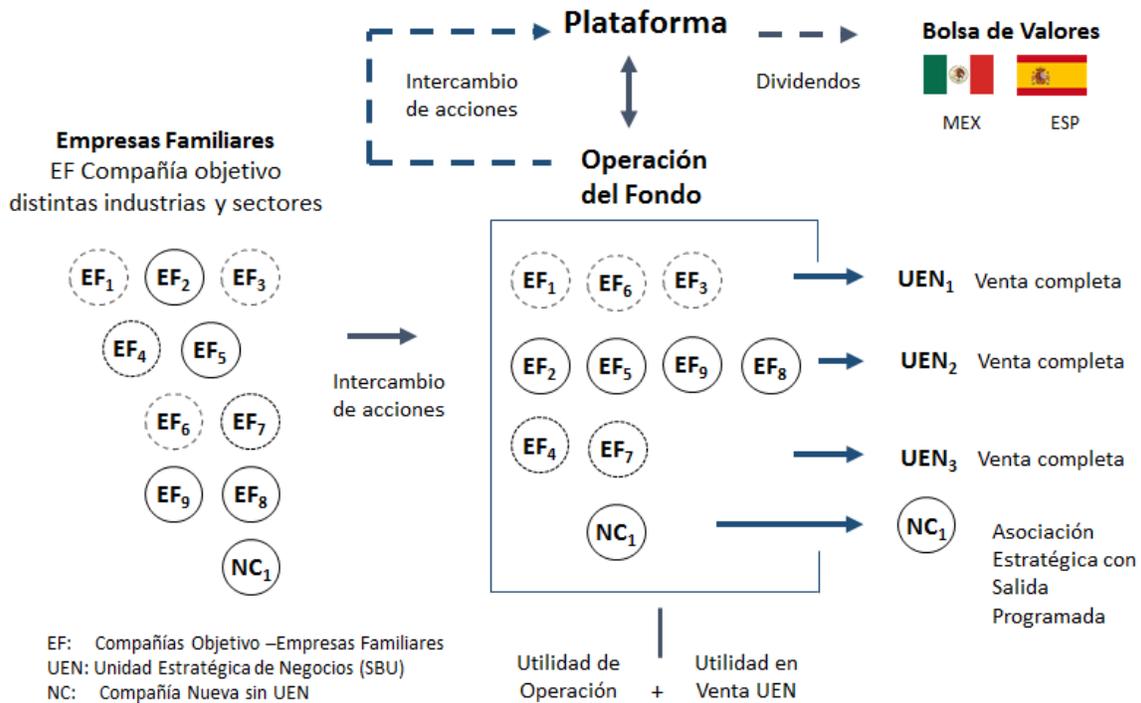
Si una UEN tiene actividad exportadora y vende sin IVA, acelera su recuperación por las ventas con IVA incluidas del resto de las UENs filiales. Las unidades operativas del Fondo sirven para mejorar el EBITDA de los negocios, dota a las empresas de directivos con alto calibre en áreas operativas, comerciales y de finanzas; tiene experiencia en aumentar productividad por implementación de una manufactura esbelta; y cuenta con una fortaleza de marcas y canales de distribución con acceso a nuevos mercados para sus UEN y explotación de ventas cruzadas. Brinda mejor financiamiento, abastecimiento centralizado, mano de obra e ingenieros certificados, consolidación de espacios, tecnologías de procesos y negocio homologados en un solo ERP y CRM; “Back office” con servicios de reclutamiento, sistemas, legales, tesorería, contables, fiscales, etc.

Menos due diligence, más credibilidad

Para las empresas familiares, que no cuentan con suficiente información, entrar a revisar a detalle lleva meses. Sus reportes pueden no aclarar si hay sesgos en el historial de ventas o en el costo. Podría ser que tengan margen bajo y su ganancia sea por una carga administrativa baja pero laxa, que incrementa la imprecisión y el riesgo, o por no cumplir conformidades requeridas por la normatividad.

La Plataforma resuelve ese tipo de dilemas señalando: -asumimos una postura humana, empezamos con un “yo te creo”, y sobre esa creencia vamos a determinar cuánto vale el negocio. Con la revisión de la información disponible normalizada y real, se calcula el valor de la empresa con base en los flujos de efectivo actuales y futuros descontados a valor presente-.

Gráfica 11



Se pactan precio, se intercambian acciones y se quedan en depósito en un fideicomiso por 24 a 36 meses, con la obligación de la entrega de Estados Financieros y reportes necesarios para demostrar cumplimiento de condiciones.

Las acciones en circulación de su Capital Social se canjean por acciones del Fondo fusionante, valuado por una Big Four⁴⁰. El contrato de compraventa establece plazo de 24 a 36 meses, con ajustes en el valor si hay contingencias o pasivos no declarados y con fechas preestablecidas para determinar la cantidad necesaria de capital de trabajo. Si requiere apoyo en capital de trabajo, se inyecta desde la Plataforma y se realiza una reducción al valor pactado.

El valor definitivo de la empresa es a los 36 meses, permite detectar valores de realización dudosa no percibidos. Para tranquilidad de todos, el valor de las acciones recibidas es determinado por la Plataforma con especialistas, con metodología de flujos descontados estándar en la industria de capital privado. Es una fórmula eficaz para integrar las empresa medianas al Mercado de Valores, ya que se hace sinergia y se facilita seguir creciendo la actividad empresarial con beneficios compartidos.

⁴⁰ Big-Four (KPMG, Ernst & Young (EY), Deloitte y PricewaterhouseCoopers (PwC)) son las cuatro redes de servicios profesionales más grandes del mundo, que ofrecen servicios de auditoría, impuestos, consultoría de gestión, asesoría actuarial, finanzas corporativas y asuntos legales.

CONCLUSIONES

Para las personas que dirigen y trabajan en las empresas, la Productividad y la formalización de las Empresas siendo públicas, es decir cotizando en las Bolsas de Valores, es clave para su permanencia y motivación para crecer.

Por tanto el Gobierno como manifestación del Estado tiene la oportunidad de ejecutar su función como promotor de la inversión y rector de la Economía indicando hacia dónde apuntar la inversión bajo una política industrial.

Quien ejecuta esa política industrial, por las dimensiones del empleo con el que cuenta, es la actividad empresarial; ya que como se mencionó con anterioridad incluso en los deciles de ingreso más bajo, es una actividad prioritaria.

La actividad empresarial para todas las personas, es la manera de lograr prosperidad. Se apoya en la demostración de la circulación del dinero que describe cuántas veces da la vuelta y se usa en el Producto Interno Bruto (PIB), dándonos una idea de cómo pasa de manos el dinero en el ciclo anual de la economía, este resultado influye en el crecimiento de los agregados monetarios e invita a precisar la emisión de dinero circulante.

Para ejemplificar cómo la circulación del dinero tiene un efecto multiplicador en la cadena productiva los ejemplos que comparan la producción industrial con el comercio informal detonan una importante reflexión acerca de la fuente de mejores salarios. Analiza la informalidad, la consecuencia de la misma en la generación de valor y remuneraciones, de acuerdo con lo largo de las cadenas productivas.

Con datos de los ingresos por trabajador según su nivel de educación relaciona los ingresos de las ramas que mejores ingresos producen, su productividad y por tanto la repercusión que los mismos tienen en la distribución del ingreso de las personas.

Esos ingresos salariales permiten comparar su distribución del ingreso con el de la población general reportados por el CONEVAL y compara con análisis de la distribución del ingreso, medida por el coeficiente Gini, de quienes perciben salarios, obtienen ingresos por servicios profesionales o empresariales para contrastarlo con la distribución del ingreso medida por su posesión de bienes.

El crecimiento tiene una correlación del 82% con las remuneraciones variables, éstas con la innovación y 50% con el crecimiento en las ventas. De ahí que implementar programas de productividad con paga variable según resultados sea esencial para el crecimiento y la mejora de las remuneraciones y para hacer crecer el PIB a tasas de 5, 7 y 9%,

Hace evidente que participar en el mercado del empleo permite en buena medida rebasar la línea de la pobreza, antes de impuestos, después de impuestos y después de las transferencias de los programas sociales cuyo importe es muchas veces inferior al de los salarios. \$295.8 mil millones al año, tienen impacto inmediato pero no el impacto necesario para solucionar el problema de la desigualdad en el largo plazo comparado con la derrama de salarios que es de \$5.7 billones de pesos.

Esta explicación facilita entender la importancia de generar oportunidades de empleo y apoyar el crecimiento de las empresas para generar los recursos fiscales, vía crecimiento del PIB y en consecuencia de la recaudación de impuestos, para invertir en medios de infraestructura y además atender a los más desfavorecidos. Aun así, para resolver de fondo la creación de reservas para el retiro canalizar recursos a los programas sociales, tiene bajo efecto multiplicador, reduce la disponibilidad de fondos para la inversión pública productiva.

El crecimiento tiene una correlación del 82% con las remuneraciones variables, éstas con la innovación y 50% con el crecimiento en las ventas. De ahí que implementar programas de productividad con paga variable según resultados sea esencial para el crecimiento y la mejora de las remuneraciones y para hacer crecer el PIB a tasas de 5, 7 y 9%, según se demuestra en el ejemplo del efecto multiplicador del dinero.

Interesarse en mejorar la productividad, incentiva la inversión, para ello se describe la propuesta IMEF para remunerar al personal con bonos por desempeño y productividad, por medio de anticipos de participación en las utilidades basados en el desempeño y productividad,

El camino de la prosperidad debe estar claro para ser muy demandado y recorrido por los resultados que ofrece. De ahí que una empresa no debe claudicar en su crecimiento, y conservar oportunidades crecientes y abiertas a la movilidad. Esto lo propicia y se demuestra, al hacer pública a la empresa.

Es necesario participar más en los mercados de valores, dar impulso a las empresas familiares, para que sean adquiridas consolidarán las Unidades de Negocio más atractivas y podrán ser vendidas como prósperos negocios en marcha y seguirán creciendo como parte de otros grupos.

Empresas en crecimiento, que contraten personal con mejores salarios, con posibilidad de ahorrar para el retiro, exportar y consolidarse, al mismo tiempo que contribuyen con el pago de impuestos al erario, permitirá invertir en el desarrollo de la infraestructura y cultura necesarias para ampliar la circulación del dinero y su multiplicación.

Clave es un Política Industrial promotora. Si no se tiene clara la ruta del crecimiento, los trabajos van a apuntar en todas direcciones y producirán atonía. Definir prioridades, definir las inversiones necesarias y las estratégicas requieren del liderazgo del Estado completo: los tres poderes junto con la sociedad que los elije.

Las empresas deben de entender la necesidad de vincular las remuneraciones a los resultados, es decir, dar variabilidad a la nómina, generando ahorro para el retiro, abriendo las posibilidades a las personas de ganar más, ya que si los trabajadores hacen ganar más a la empresa, estas tienen muy altas probabilidades de ser exitosas. Es importante la planeación a largo plazo, contar con una estrategia, alineada a un plan con actividades concordantes con una buena política industrial del país.

DOCUMENTO: INNOVACIÓN: EL PERPETUO RETO DE LAS EMPRESAS Y EL NUEVO ROL DE CFO

C.P.C. Héctor A. Rodríguez Espinosa
Presidente de Eventos Nacionales, IMEF

Las empresas han enfrentado en la historia el reto de mantenerse presentes en la memoria y en las costumbres del consumidor, de generar los productos y servicios que atiendan a las necesidades del cliente en cualquiera de las ramas que ésta se establezca. El común denominador de la actividad constante de las que logran permanecer es la innovación; donde ésta se ha dado, en el transcurso de los tiempos sin importar la cultura, religión, régimen político, usos y costumbres de la región o regiones que esta quiere atender y conquistar.

Pero ¿qué es la innovación?, para entender su contexto, partamos de la definición clásica del diccionario: “Innovación es una acción de cambio que supone una novedad” más en específico el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española⁴¹ considera en su definición como alterar cualquier cosa introduciéndole novedades. Las personas constantemente estamos innovando y probando diferentes alternativas ya sea para nuestro quehacer cotidiano, para el trabajo, para el estudio o en cualquier ámbito de la vida.

Consideración importante sería la acepción que tiene la innovación en el ámbito económico, como aquella acción de modificar un producto para su introducción en el mercado. Lo fundamental es que la innovación toma todo lo ya existente y lo reconstruye, reorganiza, muda y lo transforma agregándole algo nuevo; probablemente muchas organizaciones innovan continuamente sin darse cuenta porque lo hacen en sus procesos organizacionales, administrativos, financieros o en formas de vender sin necesariamente introducir al mercado productos nuevo; de cualquier modo, la innovación aparece y es aplicable para cualquier ámbito de la organización. Esto se refuerza con la opinión del World Economic Forum⁴² que considera la innovación entre los aspectos más relevantes que conducen la competitividad de una organización ya que es el único medio para mejorar a largo plazo los niveles de vida de la población.

Más aún el Boston Consulting Group⁴³ extiende la idea de Innovación a la estructura empresarial, a los servicios, a la experiencia del cliente y en general a la cadena de valor considerando que casi todas las introducciones que se hagan en cualquier ámbito de las compañías resultan innovaciones.

Muchas organizaciones innovan continuamente sin darse cuenta. Lo hacen en sus procesos organizacionales, administrativos, financieros o en formas de vender sin necesariamente introducir al mercado productos nuevo; de cualquier modo, la innovación aparece y es aplicable para cualquier ámbito de la organización

⁴¹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Español, versión en internet con referencia del verbo innovar

⁴² Strategic intelligence World Economic Forum web page: <https://es.webforum.org/agenda/2014/09>

⁴³ Boston Consulting Group, Latest thinking on innovation web page: bcg.com

Es por esta ambigüedad que los resultados financieros de las organizaciones se pueden clasificar entre tangibles, por ejemplo, como los resultados de productos o fórmulas y los intangibles como la ventaja competitiva de los elementos que los componen.

En perspectiva la innovación se acostumbra asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos partiendo de los conocimientos que le anteceden a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad. La innovación es una acción continua que se presenta a lo largo del tiempo y abarca diferentes campos del desarrollo humano; es por eso, que para garantizar la competitividad de las organizaciones resulta más efectivo innovar a través de estándares, métodos y en el entrenamiento y apertura continua del trabajador a la experiencia laboral.

La innovación ligada a la competitividad viene dada, por la capacidad creativa del personal, por la experiencia y el complemento cognitivo que refiere el trabajo en equipo y organizado entre las distintas áreas de la empresa. Sin embargo, es importante considerar que existen factores exógenos que pueden sobrepasar el trabajo en equipo como los métodos de comunicación entre regiones diversas, el idioma o la situación socioeconómica de los países donde las empresas operan o las estrategias regionales. Pero más aún importante considerar los aspectos internos que las empresas pueden controlar, tales como, los espacios abiertos de trabajo que fomenten el dialogo constante y el intercambio de ideas. Los métodos de remuneración, pero, sobre todo: el pago variable de los logros por productividad y generación de competitividad y la inserción de innovaciones en los procesos productivos y administrativos.

Para referencia visualizar la siguiente tabla que enmarca los principios de Innovación según la OCDE⁴⁴:

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN SEGÚN OCDE	
1. Dar poder a la gente para innovar	<ul style="list-style-type: none"> • Educar y establecer sistemas de entrenamiento sobre una amplia gama de habilidades necesarias para innovar en todas sus formas • Permitir al consumidor participar • Imbuir el espíritu empresarial, actitudes y habilidades
2. Desatorar innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que existe el marco de referencia, salud mental y competencia leal que conduzca al apoyo mutuo • Movilizar fondos para estimular la innovación • Competir con mercados abiertos
3. Generar y aplicar conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de suficientes fondos públicos para investigación y desarrollo de ciencia y tecnología • Asegurar que las publicaciones e información moderna estén generosamente disponibles • Promover el desarrollo de vasos comunicantes

⁴⁴ Ministerial report on the OECD innovation strategy: fostering innovation to strengthen growth and address global and social challenges - key findings. OECD, 2010
 OECD and Eurostat (2005), Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, OECD, Paris.

<p>4. Aplicar innovaciones a resolver retos imperiosos, globales y sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la cooperación internacional, científica y tecnológica • Proveer de una política estable, flexible y con incentivos económicos • Para espolear la innovación como arma de desarrollo, fortalecer las bases de la innovación y conocimientos en áreas rurales y marginadas
<p>5. Mejorar gobernabilidad, mediciones y políticas para innovar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la coherencia, la medición de causas y efectos para replicar logros, basados en evidencias

Alrededor de la innovación se ha desarrollado un mundo que todo lo investiga y todo lo analiza y seguramente las empresas, las organizaciones y países que muestren una mayor capacidad de innovación sean los que fomenten el uso de tecnologías e insumos de última generación de modo que resultaría eficaz crear un indicador interno de innovación para comprar la dinámica innovativa según el lugar del que provenga. Por otro lado, se han desarrollado en la última década una gran variedad de software y aplicativos que fomenta la innovación digitalizando y simplificando gran parte del proceso analítico; por lo que, aunque hemos definido innovación como un proceso genérico no podemos dejar de acentuar diferentes tipos de innovación.

En la última década una gran variedad de software y aplicativos que fomenta la innovación digitalizando y simplificando gran parte del proceso analítico y enriqueciendo el servicio operacional.

Innovación Empresarial

En el mundo de empresa la innovación es uno de los elementos característicos que se tienen en cuenta para el éxito comercial; el concepto de innovación empresarial puede hacer referencia a la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado y en ocasiones estos productos o servicio comercializados no suponen un cambio en sí mismos, ya que la novedad puede consistir en un nuevo enfoque a los productos ya existentes. Es decir, productos que fueron desarrollados con un fin y propósito pero que pudieron resultar inútiles para este y encontraron en el camino un uso distinto para el que fueron concebidos; en este aspecto es importante considerar que no necesariamente la inventiva refiere a innovación, no es sino hasta que los inventos creados logran comercializarse de manera efectiva que se consideran innovaciones del mercado.

Entonces, ¿no es importante la investigación y el desarrollo? Sin duda alguna, dado que fomenta la creatividad y la búsqueda de soluciones, pero es hasta que estos producen valor al consumidor que pudiéramos considerarlos como innovación y es que la innovación empresarial puede suponer una renovación de productos o de la empresa en sí, generalmente actualizándose a las demandas del mercado y que en muchos casos el éxito de una empresa depende del grado de innovación que genere valor y competitividad y que esta característica pueda ser el rasgo distintivo que le haga tener éxito.

Innovación Tecnológica

El campo de la tecnología se caracteriza por estar en continuo avance, por tanto la innovación es una característica preponderante que supone la creación de nuevos dispositivos, en muchos casos a partir de la modificación de elementos ya existentes y que en sí mismo conlleva a procesos de innovación subsecuentes con productos sustitutos y periféricos, con introducción de nuevos cambios que a su vez permitirán la creación de nuevos productos que seguramente en el futuro también se verán sometidos a procesos de innovación según las necesidades tecnológicas que se deban cubrir. Por tanto, la innovación tecnológica lleva a la competitividad y desarrollo de bienes y servicios de alta calidad. No hay más que mirar a la historia desde la invención del teléfono hasta los celulares de última generación o del telégrafo hasta las redes sociales que hoy en día usan inteligencia artificial.

Innovación Disruptiva

Considerando entonces, la Innovación Empresarial en conjunto a la Innovación Tecnológica puede producir una innovación disruptiva, la cual refiere un proceso de cambio innovador orientado a un público minoritario y que con rapidez se convierte en una realidad masiva de gran demanda comercial.

La innovación disruptiva se presenta cuando nuevos emprendimientos lanzan productos, servicios o modelos de negocio que superan en el mercado a empresa líderes del mismo sector; normalmente porque visualizaron en el consumidor necesidades no cubiertas; ejemplo de estas Uber, airbnb, Instagram, Facebook, WAZE; todas ellas que iniciaron como pequeños start-ups lograron conectar consumidores con oferta y demanda a través de tecnologías.

EI NEVO ROL DEL CFO FRENTE A LA INNOVACION

Habiendo explicado entonces el proceso de la innovación en las empresas, ¿cuál es el rol ejecutivo?, el preponderante en estos tiempos de cambio, considerando el avance de las organizaciones hacia la transformación digital y que están cambiando los perfiles del nivel directivo de las compañías para asumir nuevos papeles y roles. El empuje de tendencias innovadoras como Cloud, Big Data, Movilidad, Social Media y Analítica avanzada han modificado las funciones y roles de los CIO (Chief Information Officer), pero no solo de ellos, estudios recientes⁴⁵ ponen de relieve el papel que el CFO o Director Financiero debe asumir como administrador de la información y un factor clave en la innovación de la empresa proporcionando este la base sobre cómo desarrollar la estrategia del negocio.

Como tendencia las organizaciones vuelven a fincar a los departamentos de tecnología de información como dependientes del departamento financiero reorganizando las estructuras para que finanzas vuelva a tener el control e injerencia de las tecnologías como sucedía hace un par de décadas. Esto determina ahora el nuevo papel que juega finanzas a nivel corporativo, así como el valor que añade al negocio no solo para el control de las grandes inversiones que representa conjugar el negocio con las últimas tecnologías sino también para reorientar las estrategias que estén más alineadas con el negocio.

⁴⁵ The digital finance imperative, una investigación de Chartered Global Management Accountant

Por lo que, la figura del CFO evoluciona para desarrollar las estrategias del negocio, orientar los esfuerzos tecnológicos y administrar la información para la toma de decisiones y la generación de valor. Esto también es producto de que en muchas organizaciones globales a los directores generales o presidentes de empresa se les ha encomendado un enfoque más comercial y de relacionamiento público, por tanto, descansan en el director financiero la ejecución de las estrategias.

El CFO al convertir datos en información relevante y al ser conocedor de los resultados y expectativas financieras debe conocer el mercado donde su empresa genera negocios.

Entonces, ¿el CFO debe tener un rol multidisciplinario y debería saber de todo? La respuesta es NO, el CFO al convertir datos en información relevante y al ser conocedor de los resultados y expectativas financieras debe conocer el mercado donde su empresa genera negocios. No debe tomar decisiones técnicas e incluso ni cuando las áreas de tecnologías de la información dependen de él, pero sí debe proporcionar las expectativas de las tecnologías necesarias para la transformación del negocio. El CFO debe ser poseedor de información proveniente de los datos que gestionan las áreas de tecnología. Debe decidir cómo transformar estos datos en información confiable y de valor que pueda ser distribuida a los actores internos para la toma de decisiones. Las empresas se enfrentan hoy a un exceso de datos y debe existir un proceso de discriminación a través del conocimiento del mercado y de lo que la ejecución de la estrategia requiere para su realización.

Las áreas de Negocio requieren datos valiosos. El CFO debe salir de su área de confort para entender las necesidades departamentales aportando análisis más estratégicos y modelos de predicción de datos, debe actuar como un gestor de talento y consejero directo de CEO según afirma Carlos Collado⁴⁶, director financiero de Red Bull “Esto hace que el CFO no solo necesite conocer la estrategia si no que ha de ser un impulsor de esta”.

En la asignación de recursos el CFO debe entender el negocio y el mercado en el que opera y ser capaz de discernir qué inversión generará un mayor retorno, considerando valuaciones y análisis de rentabilidad en las inversiones tecnológicas y de transformación digital.

Según el estudio “Usted define su rol de CFO o el rol lo define a usted”⁴⁷ realizado por EY en la región latinoamericana, todo CFO debería tener un perfil basado en seis características donde se identifican las responsabilidades del director financiero en la transformación de la empresa.

⁴⁶ Michael Page, Consejos y Tendencias. Informe El Piloto: liderando la estrategia empresarial desde primera fila

⁴⁷ Estudio Global “The DNA of the CFO” de EY, es un estudio que explica el aporte del Director de Finanzas



El CFO de hoy, tiene la oportunidad de colaborar en la reinención de la empresa y aportar una propuesta de valor que enriquezca el proceso de cambio desde la perspectiva empresarial y financiera. El nuevo perfil del CFO no sólo se reduce a funciones de control o ejecución, sino también a funciones estratégicas para construir la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo; donde recae la innovación.

FUERZAS QUE ESTAN CAMBIANDO EL ROL DEL CFO⁴⁷

Según el mismo estudio de EY existen 4 fuerzas que están cambiando significativamente el rol y el ADN del Director Financiero

1. **Digital:** Las nuevas tecnologías digitales ofrecen enormes oportunidades para las organizaciones, desde entrar en nuevos mercados, transformar productos existentes o introducir nuevos modelos de negocio. Las empresas con líderes financieros que se enfoquen en esto crecerán más rápido que el resto.
2. **Data:** Los datos y los análisis están cambiando la forma en que los CFOs razonan y actúan sobre problemas de negocios, abriendo sus ojos a nuevas oportunidades y soluciones para desafíos del entorno financiero.
3. **Riesgos:** En un escenario mundial donde cada día aparecen nuevos riesgos alrededor de las nuevas tecnologías, el desafío para los CFO está en anticiparse y considerar la gestión de riesgos y ciberseguridad como algo primordial para la sostenibilidad del negocio.

4. **Regulación de stakeholders:** Los CFO suelen tener una situación difícil cuando se trata de gestionar las relaciones con los stakeholders. Demandas de las partes interesadas a menudo están en conflicto, y los CFOs tienen que desarrollar nuevas habilidades de empatía con las partes interesadas.

El Reto para el CFO según el mismo estudio

Para los CFOs, la transformación digital puede sentirse como estar atrapado entre la promesa de la lluvia y la amenaza de la sequía. Por un lado, la digitalización ofrece la oportunidad de nuevos modelos de negocios y fuentes de ingresos, pero, por otro lado, la digitalización hace que la organización sea vulnerable a la competencia de nuevos jugadores y genera cierta exposición a nuevos riesgos.

El reto para el nuevo CFO no solo se encuentra en las operaciones, sino en el enfoque integrado de la creación de valor.

Sin embargo, mayores que las amenazas, son las oportunidades. En ese sentido, los modelos de negocios cambiantes crean oportunidades para desarrollar nuevos productos y servicios, por ello, es necesario que los líderes financieros evalúen todas las aristas que trae consigo la transformación digital ya que, si ofrecen un apoyo más flexible, podrán transformar las operaciones de la empresa e incluso reducir gastos operativos.

A pesar de ello, el reto para el nuevo CFO no solo se encuentra en las operaciones, sino en el enfoque integrado de la creación de valor. Las nuevas generaciones no buscan en su trabajo del día a día solamente una fuente de ingresos sino aprendizaje que les brinde mayor valor profesional. Trabajar con los nuevos profesionales implica un reto de transformación como líder y asumir que el mejor talento debe ser retenido y motivado en su día a día. Más allá de los términos financieros, el CFO debe tener una visión que busque retar el estatus quo del negocio, impulsando la innovación hacia la sostenibilidad.

Por otro lado, un estudio de la firma consultora Deloitte⁴⁸ explica como la digitalización genera una palanca de eficiencia.

La función financiera afronta el reto de contribuir de forma efectiva a la gestión del negocio y al logro de sus objetivos en un contexto de profundo cambio y transformación.

- **¿Cómo puede la función financiera contribuir al negocio?**
 - Facilitando la percepción del área financiera como Socio para el negocio.
 - Diseñando una estrategia financiera alineada con los objetivos del negocio.
 - Mejorando el apoyo en la toma de decisiones.

⁴⁸ Artículo “El rol del CFO en la transformación digital” Deloitte, copia fiel del texto Pagina Web: <https://www2.deloitte.com › pages › articles › transformacion-digital-cfo>, consultado el 10 de octubre de 2019

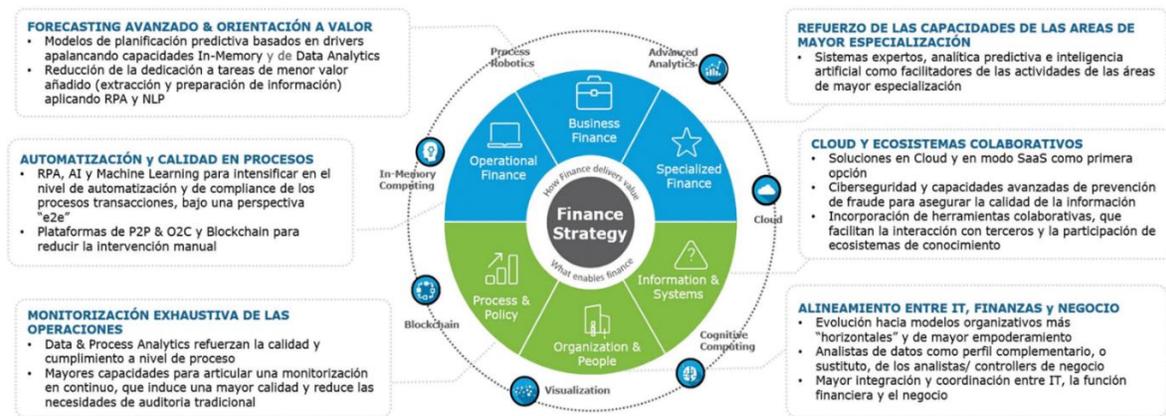
- Definiendo un modelo operativo eficiente y efectivo.
- Identificando las iniciativas que impulsen la innovación dentro de la organización.
- Ejecutando las iniciativas que generen valor al desarrollo de las operaciones económicas y financieras.

En este sentido, las organizaciones deben adaptar todas las nuevas capacidades que las tecnologías digitales (Inteligencia Artificial, Big Data o Robotics) ofrecen a la función financiera.

La digitalización de la función financiera supone un cambio relevante en su perfil y enfoque de actuación en sus distintos ámbitos de gestión y capacidades:

- De una especialización en Contabilidad y Finanzas a la Estrategia y Operaciones.
- Ya no es suficiente contar con conocimientos financieros. Los analistas de datos o los estadísticos son los perfiles más demandados.
- La automatización de procesos superará a la intervención humana.

La consultora Deloitte explica en el siguiente cuadro⁴⁸ cuales tecnologías facilitarían la innovación y competitividad de la función financiera en las organizaciones.



En Definitiva

Las tecnologías digitales impactan ampliamente en el modelo de servicio y orientación a negocio de la función financiera permitiendo intensificar su nivel de eficiencia y aportación de inteligencia al negocio.

Estas palancas digitales permitirán por tanto incrementar la automatización de los procesos de Back Office, flexibilizar el modelo de servicio y dotar a la función de mayor inteligencia en la gestión y monitorización del negocio.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que la innovación es un proceso inherente a la generación de valor en las organizaciones, que la innovación es motor de la competitividad siempre y cuando esta mantenga una estrecha relación entre su impulso, la gestión y la facilitación para el personal, así como del sistema de recompensas que motive su evolución.

Las nuevas tecnologías promueven cada vez más cambios radicales en la percepción de los bienes y servicios y que las empresas que conjuguen innovación y tecnologías con competitividad y desempeño tendrán una mayor oportunidad de generar valor al consumidor y provocar mayores posibilidades de éxito; pero para lograr esto las empresas deben promover y facilitar su ejecución y adaptarse a las nuevas generaciones que reclaman mayores niveles de aprendizaje, mejores canales para impulsar la creatividad y un balance de vida.

Los roles ejecutivos están cambiando rápidamente con las tecnologías que van llegando a pasos agigantados. Es vital para las organizaciones impulsar el cambio de estos roles; sobre todo en la construcción de nuevos aprendizajes del ejecutivo financiero, cuyo ADN está cambiando rápidamente y debe adaptarse a las nuevas circunstancias, tomar decisiones de inversión, provocar los cambios tecnológicos que promuevan las estrategias y la innovación y realinear la organización para enfrentar los nuevos patrones de consumidores de los cuales México, no está exento.

El gobierno sin duda jugará un papel relevante en la facilitación de las infraestructuras y legislaciones que hagan de la innovación un proceso que permee en la sociedad; pero más importante aún es el rol de las empresas y organizaciones en su promoción como un factor de cambio en la generación de valor y riqueza para sí mismas y su base laboral pero también, para la población en general y para las futuras generaciones.

El gobierno sin duda jugará un papel relevante en la facilitación de las infraestructuras y legislaciones que hagan de la innovación un proceso que permee en la sociedad.

El ejecutivo financiero, cuyo ADN está cambiando rápidamente y debe adaptarse a las nuevas circunstancias, tomar decisiones de inversión, provocar los cambios tecnológicos que promuevan las estrategias y la innovación.

DOCUMENTO: SISTEMAS PARA EL MONITOREO DE RESULTADOS

C.P.C. Sylvia Meljem Enriquez de Rivera
 Vicepresidente Programa Técnico Convención
 Vicepresidente de Membresía e Integración
 Integrante Comisión de Certificación

Como ya se explicó al inicio de este documento, el objetivo del mismo es establecer la visión 2019-2024 del IMEF, denominada “Propuestas para el Desarrollo Integral de México”. Como toda visión, cuenta con una estrategia y el planteamiento de un mapa o ruta estratégica que se sustenta en cuatro habilitadores fundamentales, que a su vez tienen objetivos y líneas de acción específicas (ver Diagrama 1):

Diagrama 1

Habilitadores estratégicos de la visión del IMEF



Estos cuatro habilitadores fueron explicándose a lo largo de este documento, resaltando su importancia para lograr un Desarrollo Integral para México.

Este capítulo plantea la necesidad de contar con un sistema de monitoreo de resultados, ya que una premisa fundamental en administración es que no existe plan sin control y viceversa. De nada sirve establecer una visión, estrategia, mapa o ruta estratégica, habilitadores, objetivos y líneas de acción, si no se cuenta con un sistema de gestión para establecer indicadores, monitorear los avances de

los objetivos y cumplimiento de las líneas de acción y detectar desviaciones de lo sucedido contra lo planeado con el objetivo de establecer medidas correctivas y preventivas de manera oportuna.

Este capítulo abordará en primer lugar el contexto internacional y la posición que México ocupa a nivel global de acuerdo con dos de los indicadores más importantes en materia de prosperidad y competitividad, en segundo lugar se describirá la metodología establecida por Kaplan y Norton para desarrollar un mapa de indicadores para monitorear la estrategia establecida y por último se sugerirán los mapas estratégicos para monitorear el avance de los cuatro habilitadores sugeridos en la visión 2019-2014 planteada por el IMEF.

Posición de México en el Contexto Internacional

Uno de los índices globales más importantes en torno al tema de desarrollo económico con impacto social es el llamado Prosperity Index elaborado por el Legatum Institute desde el 2007, es decir por 12 años consecutivos. Su objetivo es la medición de la prosperidad nacional, ya que la considera una tarea y responsabilidad de todo gobierno, estableciendo que la prosperidad implica mucho más que la riqueza, yendo más allá de lo financiero, lo político y lo judicial, dado que se trata de crear un ambiente donde una persona sea capaz de alcanzar su máximo potencial. De acuerdo con las mediciones realizados por este Instituto una nación es próspera cuando tiene una economía abierta, una sociedad inclusiva, instituciones fuertes y personas empoderadas que son saludables, educadas y cuentan con seguridad social, esto las conduce en el mediano y largo plazo a alcanzar mayores niveles de bienestar.

Los pilares que esta metodología de medición considera en su índice de prosperidad son los siguientes 9 (ver Diagrama 2):

- 1. Calidad económica**
- 2. Medio ambiente de negocios**
- 3. Gobernanza**
- 4. Educación**
- 5. Salud**
- 6. Seguridad y protección ciudadana**
- 7. Libertad personal**
- 8. Capital Social**
- 9. Cuidado de los recursos naturales**

Uno de los hallazgos más importantes del Índice de Prosperidad 2018 es que la brecha entre los puntajes de prosperidad más altos y los más bajos de los países evaluados es la más grande desde que se inició con la medición en 2007, habiendo crecido constantemente desde 2013, cuando los puntajes más altos y más bajos fueron los más cercanos.

La noticia más preocupante es que la seguridad, uno de los nueve pilares que se utilizan para medir y monitorear la prosperidad, ha seguido deteriorándose en todo el mundo. Los análisis durante 12 años muestran que este pilar es la base de cualquier construcción nacional exitosa ya que es la que les permite a los otros pilares poder desarrollarse, desde la libertad personal, la salud y la educación, hasta un entorno empresarial próspero y un

buen gobierno. Sin seguridad, es difícil construir cualquier cosa, es por ello que actualmente el panorama hacia la prosperidad luce complicado.

Diagrama 2 Pilares del Índice de Prosperidad (Prosperity Index)



El pilar de la **Calidad Económica** mide a los países sobre la apertura de su economía, los indicadores macroeconómicos, las bases para el crecimiento, las oportunidades económicas y la eficiencia del sector financiero.



El pilar del **Medio Ambiente de Negocios** mide el entorno empresarial de un país, su infraestructura empresarial, las barreras a la innovación y la flexibilidad del mercado laboral.



El Pilar de la **Gobernanza** mide el desempeño de un país en el estado de derecho, la gobernanza efectiva y la democracia y la participación política.



El Pilar **Educativo** mide el acceso a la educación, la calidad de la educación y el capital humano.



El pilar de la **Salud** mide el desempeño del país en salud física y mental básica, infraestructura de salud y atención preventiva.



El pilar de la **Seguridad y Protección Ciudadana** mide a los países en función de la seguridad nacional, la seguridad de las condiciones de vida y la seguridad personal.



El pilar de la **Libertad Personal** mide el progreso nacional hacia los derechos legales básicos, las libertades individuales y la tolerancia social.



El pilar del **Capital Social** mide la fuerza de las relaciones personales, el apoyo a las redes sociales, las normas sociales y la participación cívica en un país.



El pilar del **Cuidado de los Recursos Naturales** mide el desempeño de un país en la calidad del medio ambiente natural, las presiones ambientales y los esfuerzos de preservación.

Fuente: The Legatum Prosperity Index 2018, 12 edition.

El Índice de Prosperidad incluye 149 países, las 40 naciones más prósperas son aquellas que han sabido construir con el tiempo un ambiente propicio para que las personas alcancen su máximo potencial, las 20 últimas afrontan desafíos significativos en todos los pilares, especialmente la mejora de la seguridad, los 90 países intermedios del Índice, los que se clasifican entre el número 40 y 130, representan el 78% de la población mundial y

representan justamente una oportunidad masiva para el desarrollo. La conclusión de estos estudios es que la prosperidad se puede alcanzar, por lo que se recomienda recurrir a las lecciones de los 40 países más prósperos.

¿Cómo se posiciona México en este índice?

El resultado del estudio le otorga a México el número 59 del ranking, siendo uno de los países que cuenta con una oportunidad importante de desarrollo (ver Diagrama 3).

Diagrama 3

Ranking de México en el Prosperity Index 2018



México (59º)

México es el País más grande de América Central, ha aumentado su puntaje desde 2007, particularmente como resultado de una mejor Educación, Libertad Personal, Cuidado de los Recursos Naturales y Medio Ambiente de Negocios. Sin embargo, aún enfrenta desafíos significativos especialmente en Seguridad y Protección Ciudadana, donde ocupa el lugar 127º, causado en parte, por una de las tasas de homicidios más altas del mundo.

Fuente: The Legatum Prosperity Index 2018, 12 edition.

¿Qué lugar ocupó México en cada uno de los pilares evaluados en el Prosperity Index 2018?

Como se puede apreciar en el Diagrama 4, las posiciones ocupadas por México en los 9 Pilares considerados como fundamentales para alcanzar la prosperidad son las siguientes:

1. **Calidad económica, lugar 66.**
2. **Medio ambiente de negocios, lugar 27.**
3. **Gobernanza, lugar 82.**

4. Educación, lugar 58.
5. Salud, lugar 52.
6. Seguridad y protección ciudadana, lugar 127.
7. Libertad personal, lugar 48.
8. Capital Social, lugar 122.
9. Cuidado de los recursos naturales, lugar 48.

Diagrama 4

Ranking de los 9 Pilares del Prosperity Index 2018



Fuente: The Legatum Prosperity Index 2018, 12 edition.

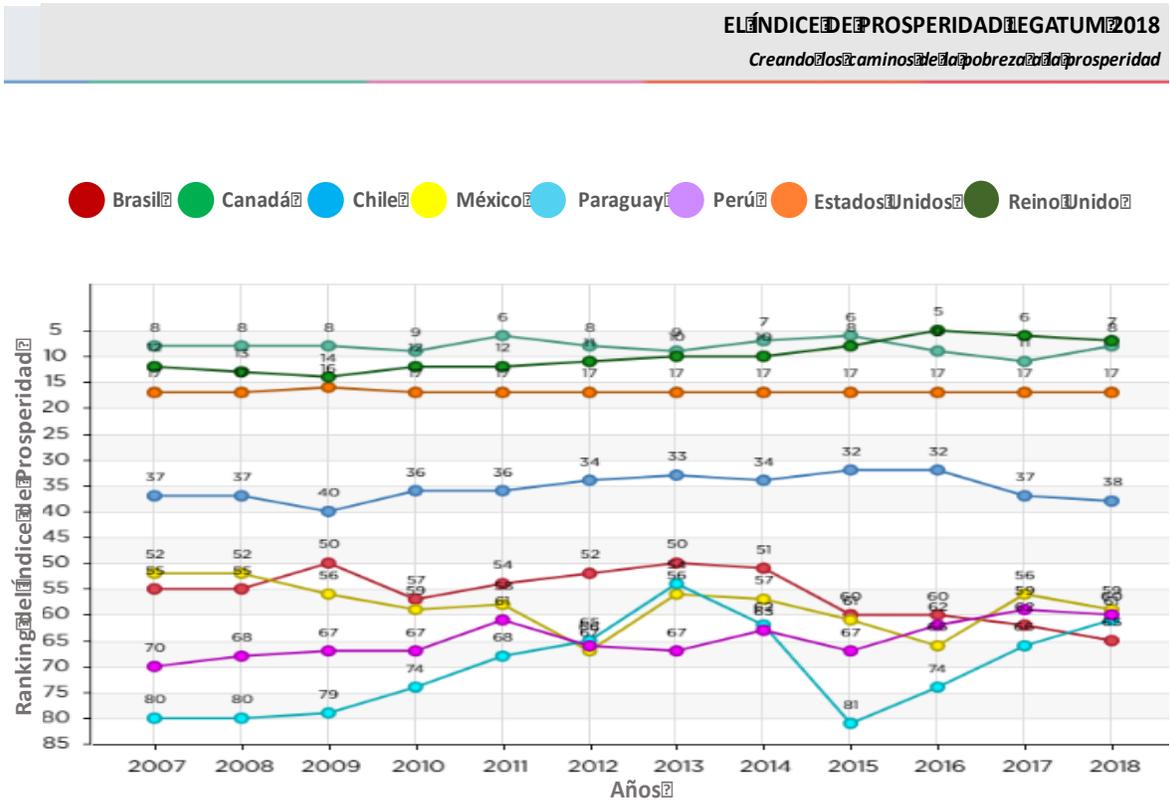
El resultado de este ranking resulta preocupante para México, ya que precisamente en los Pilares de Seguridad y Capital Social nos encontramos en las últimas posiciones a nivel global, y considerando que estos 2 pilares son vitales para avanzar en los 7 restantes, es urgente considerarlos como una prioridad nacional.

En el Diagrama 5 se puede apreciar que México, en los últimos 12 años, ha fluctuado entre la posición 52 y 66 del Índice de Prosperidad, no habiendo encontrado la fórmula para contar con un ambiente adecuado para que sus ciudadanos se desarrollen y alcancen mayores niveles de bienestar. Al respecto el país latinoamericano mejor posicionado es Chile, estando México muy lejos

de sus socios comerciales Estados Unidos y Canadá, ambos situados dentro de los 20 países que han logrado mayor prosperidad. Quizá por ello hoy estamos viendo un fenómeno migratorio muy importante hacia estas economías, consideradas por los migrantes como un sueño que no alcanzarán en sus países de procedencia.

Diagrama 5

Índice de Prosperidad de México comparado con sus socios comerciales y algunos países de Latinoamérica.



Fuente: The Legatum Prosperity Index 2018, 12 edition.

Como se señaló anteriormente, la prosperidad de un país depende de la posibilidad de crear un ambiente adecuado para sus ciudadanos, mismo que debe de ser sustentable en el mediano y largo plazo, lo cual solamente puede alcanzarse si se logra crear valor económico y social. Para lograrlo es necesario que el atractivo de un país sea suficiente para captar tanto inversión extranjera como nacional, situación que no puede lograrse si no se tiene una buena posición competitiva.

En el corazón de la agenda de la competitividad se encuentra el reconocimiento de que el crecimiento económico es un motor central del desarrollo humano, existe evidencia de que este crecimiento ha sido la forma más efectiva de salir de la pobreza y mejorar la calidad de vida, es por ello que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha reafirmado la importancia y relevancia que tiene la política de crecimiento de un país, incluyéndola en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Específicamente el objetivo 8 establece un crecimiento económico inclusivo y sostenible de un 7% para las economías menos desarrolladas.

Al respecto existe un estudio llamado “Global Competitiveness Report”, elaborado por el World Economic Forum (WEF), que considera a la productividad como el determinante más importante del crecimiento y los ingresos a largo plazo. El WEF ha desarrollado un nuevo Índice, denominado “Índice de Competitividad Global 4.0” (GCI 4.0), el cual considera un conjunto emergente de factores considerados críticos para alcanzar la productividad en la Cuarta Revolución Industrial (4RI), proponiendo una herramienta para evaluarlos.

Este Índice considera 12 pilares esenciales para alcanzar la competitividad, que incluyen un total de 98 indicadores obtenidos de una combinación de datos de organizaciones internacionales, así como de la Encuesta de opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial. Estos 12 pilares reflejan el alcance y la complejidad de los factores de productividad y el ecosistema de competitividad en la llamada 4RI, y se encuentran agrupados en categorías (ver Diagrama 6):

- I. Ambiente Propicio**
 - 1. Instituciones**
 - 2. Infraestructura**
 - 3. Adopción de las TIC’s**
 - 4. Estabilidad macroeconómica**
- II. Capital Humano**
 - 5. Salud**
 - 6. Habilidades**
- III. Mercados**
 - 7. Mercado de productos**
 - 8. Mercado laboral**
 - 9. Sistema financiero**
 - 10. Tamaño de mercado**
- IV. Ecosistema de Innovación**
 - 11. Dinamismo de los negocios**
 - 12. Capacidad de innovación**

El estudio del WEF establece que cuando la competitividad se equipara a la productividad, queda claro que no es una competencia ni un juego de suma cero. Todos los países pueden volverse más productivos al mismo tiempo.

El estudio 2018 de la WEF establece que para la segunda mitad del siglo 20, el camino hacia el desarrollo parecía relativamente claro: las economías de bajos ingresos se podrían desarrollar a través de una industrialización progresiva, aprovechando su mano de obra poco calificada. En el contexto de la 4RI la secuencia se ha vuelto menos clara ya que, particularmente el costo de la tecnología y el capital son más bajos que nunca, pero su uso exitoso depende de otros factores.

El GCI 4.0 refleja el crecimiento de esta complejidad en la priorización de políticas, al ponderar los pilares por igual, en lugar de hacerlo según la etapa de desarrollo actual de un país, ofreciendo con ello a cada economía un campo de juego nivelado para definir su camino hacia el crecimiento. Mientras que la secuencia depende de la prioridad de cada economía, el índice sostiene que las economías necesitan ser holísticas en su enfoque de competitividad en lugar de centrarse en un solo factor en particular. Un buen desempeño en un pilar no puede compensar un débil desempeño en otro. Por ejemplo, invertir en tecnología sin invertir en habilidades digitales no producirá

ganancias significativas en la productividad. Para aumentar la competitividad, no se puede descuidar ningún área.

Diagrama 6

Pilares del Índice de Competitividad Global 4.0, 2018, del WEF



Uno de los hallazgos más importantes del Reporte 2018 es que la fórmula para la innovación sigue siendo oscura para la mayoría de las economías. La innovación se ha convertido en un imperativo para todas las economías avanzadas y una prioridad para un número creciente de países emergentes, sin embargo la gran mayoría de ellos están teniendo dificultades para que la innovación sea un motor significativo del crecimiento. Los resultados muestran que solo hay algunas potencias de innovación en el mundo, incluyendo Alemania, Estados Unidos y Suiza.

A nivel global la puntuación media en el pilar de la capacidad de innovación es de 36, con mucho, el puntaje más bajo en los 12 pilares, para 77 de las 140 economías estudiadas, la capacidad de innovación es el pilar más débil. En la gran mayoría de los países, la capacidad de innovación sigue siendo extremadamente limitada, muy localizada y / o restringida a muy pocos sectores.

El estudio del WEF establece que cuando la competitividad se equipara a la productividad, queda claro que no es una competencia ni un juego de suma cero. Todos los países pueden volverse más productivos al mismo tiempo. Mejorar los niveles de educación en el país A no disminuye los niveles de educación del país B; abatir la corrupción en el país A no hace que el país B sea más corrupto. Por lo tanto, la búsqueda de competitividad nacional no socava la cooperación global, de hecho, la apertura contribuye a la competitividad.

Los resultados revelan que los países que optimizan el rendimiento de los factores incluidos en el GCI 4.0 tienen una trayectoria de crecimiento a largo plazo mayor, logrando con ello mejores niveles de ingreso per cápita (ver Diagrama 7).

Los Pilares de la competitividad del WEF han evolucionado.

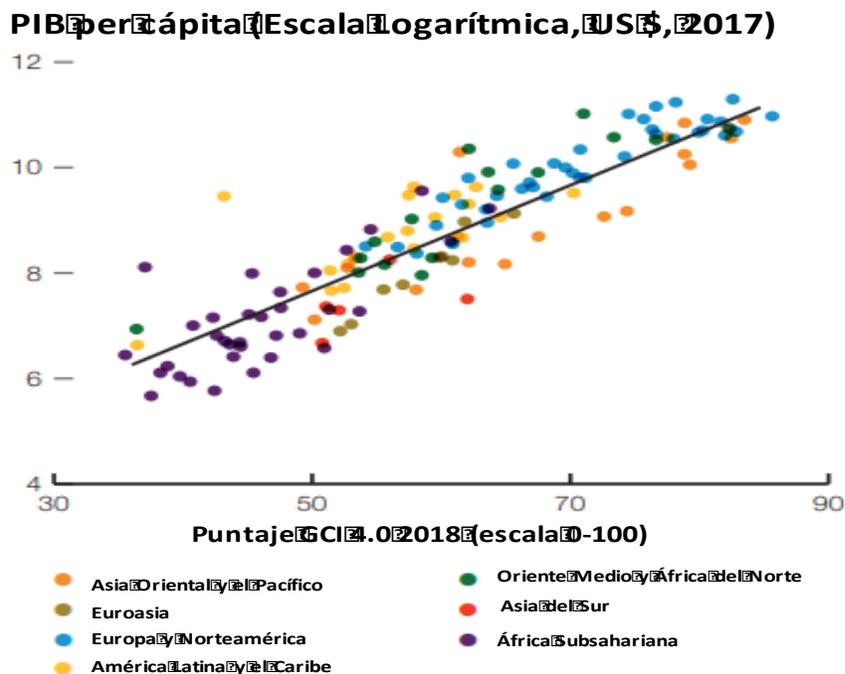
Ahora las Tecnologías de Información y Comunicaciones son un pilar relevante, lo mismo que las Habilidades y la Infraestructura.

Continúan apuntando a la Innovación y el Dinamismo de los Negocios con factores de mayor competitividad

La 4RI está remodelando el panorama económico al cambiar los motores del crecimiento y la competitividad, ya no es posible confiar únicamente en la eficiencia y la reducción de costos para el éxito económico: ahora la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio se han convertido en los ingredientes clave.

Diagrama 7

Competitividad e Ingreso



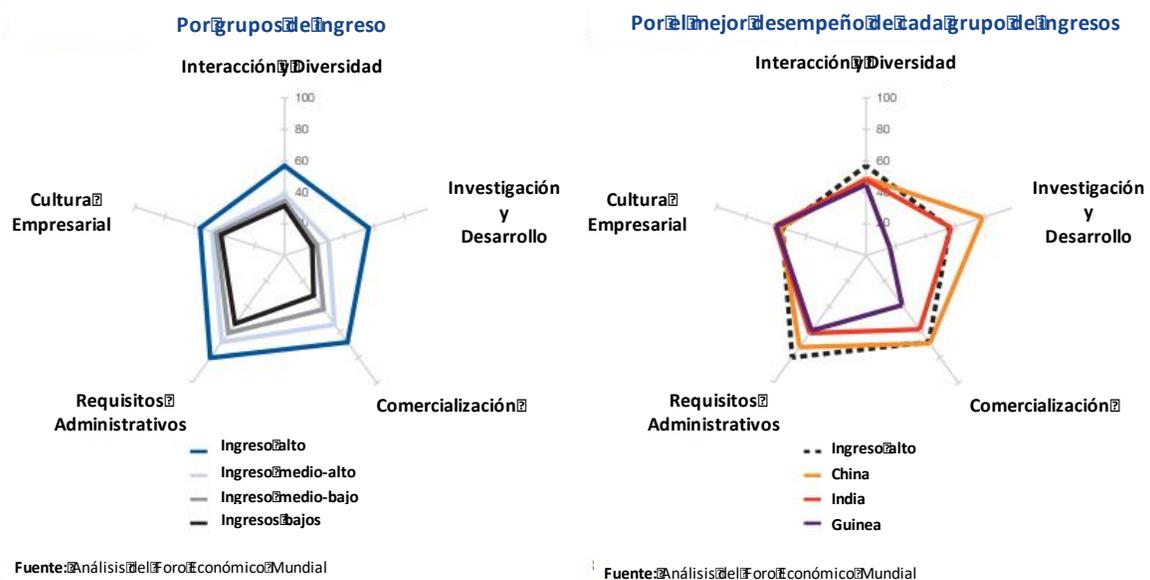
Fuentes: Foro Económico Mundial; Banco Mundial, 2018; Fuentes Nacionales

Notas: PIB=ingreso bruto nacional (Método Atlas), transformación logarítmica, los datos para Venezuela son de 2014 y los datos para Taiwán (China) son de 2016. N=140, R2=0.82

Los resultados del estudio 2018 demuestran que los países con las fórmulas ganadoras para ecosistemas innovadores incorporaron una amplia gama de medidas para lograr el éxito. En promedio, las economías de altos ingresos lograron puntajes significativamente más altos que las de bajos ingresos en cada uno de los cinco sub-pilares que conforman los pilares de la capacidad de dinamismo empresarial e innovación, demostrando con ello que sus ecosistemas de innovación se encuentran más desarrollados. No obstante, todavía están lejos de la frontera en todas las dimensiones, por lo que todas las economías tienen el potencial para lograr progreso adicional. Los mejores países en los niveles superior e inferior de los grupos de ingresos medios, como China e India, están alcanzando o incluso superando al promedio de las economías de altos ingresos. (Ver Diagrama 8).

Diagrama 8

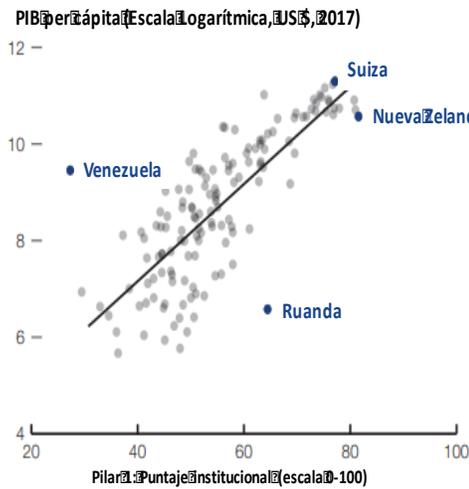
Desempeño del ecosistema de innovación



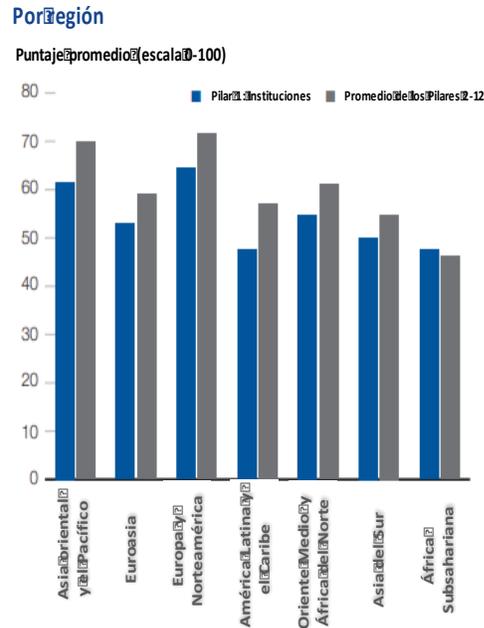
Adicionalmente el estudio establece que las Instituciones sólidas son un motor fundamental tanto de la productividad como del crecimiento a largo plazo, ya que sus beneficios se extienden mucho más allá de la economía, afectando el bienestar de las personas diariamente. Por ello en la calidad de las Instituciones subyacen muchas de las razones de las diferencias entre países en tecnología, capital físico y humano, mismas que podrían explicar una gran parte de sus diferencias en ingresos (ver Diagrama 9).

Diagrama 9

Fortaleza de las Instituciones e ingresos



Fuentes: Análisis del Foro Económico Mundial; Banco Mundial, 2018; fuentes nacionales
Nota: N=140, R2=0.63



Fuente: Análisis del Foro Económico Mundial
Nota: N=140

Otro hallazgo del estudio es que también existe una relación cercana entre el ingreso familiar promedio (quizás la variable más visible del nivel de progreso en el nivel de vida) y la competitividad, el Diagrama 10 sugiere que la relación entre el ingreso medio del hogar y la competitividad no es lineal: un aumento unitario en el puntaje GCI 4.0 está asociado con un aumento exponencial en el ingreso medio.

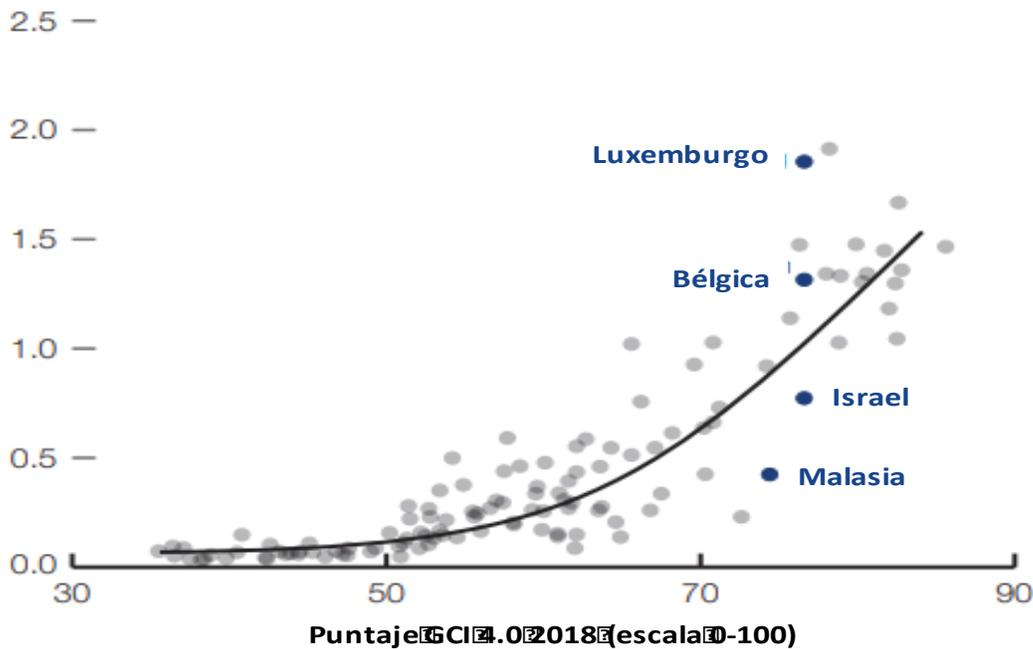
Por otro lado, el estudio demuestra que la globalización ha contribuido a reducir tanto la pobreza global como la desigualdad entre países. El comercio ha contribuido a generar prosperidad en todos los países en las últimas décadas, los beneficios de la apertura comercial han sido particularmente notables en el Sudeste de Asia y China, en donde las exportaciones han elevado rápidamente el crecimiento económico y con ello el nivel de vida de una porción considerable de la población.

Diagrama 10

Competitividad e Ingreso Medio

Capítulo 1: Resultados Globales

Ingreso promedio mensual, US\$ (miles de dólares (último año disponible))



Fuentes: Análisis del Foro Económico Mundial y Banco Mundial / Net

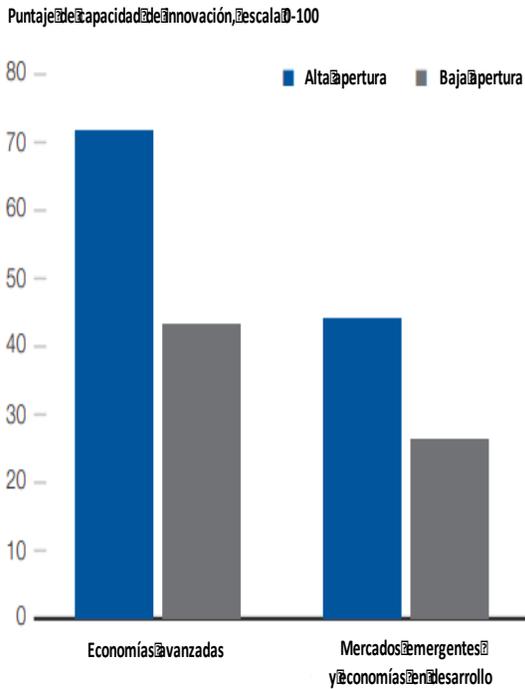
Nota: N=R2=0.82

Las economías que más participan en el mundo son las más competitivas, el GCI destaca la importancia de la apertura internacional para la productividad, ya que permite una mayor y más rápida difusión de las ideas y la tecnología, impulsando con ello la innovación. Los países abiertos también tienden a tener mercados más competitivos, que obligan a las empresas nacionales a innovar y adquirir las últimas tecnologías para competir con las mejores firmas internacionales, (Ver Diagrama 11).

Diagrama 11

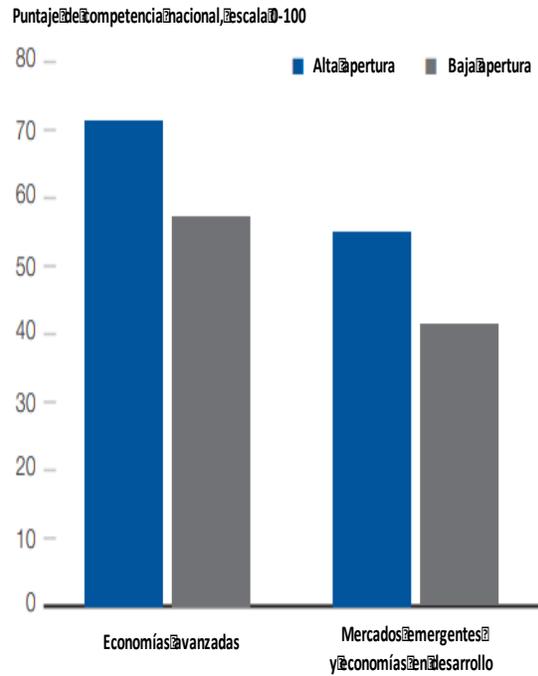
Desempeño de innovación y competencia en economías abiertas

Por nivel de apertura



Fuente: Análisis del Foro Económico Mundial

Por nivel de apertura

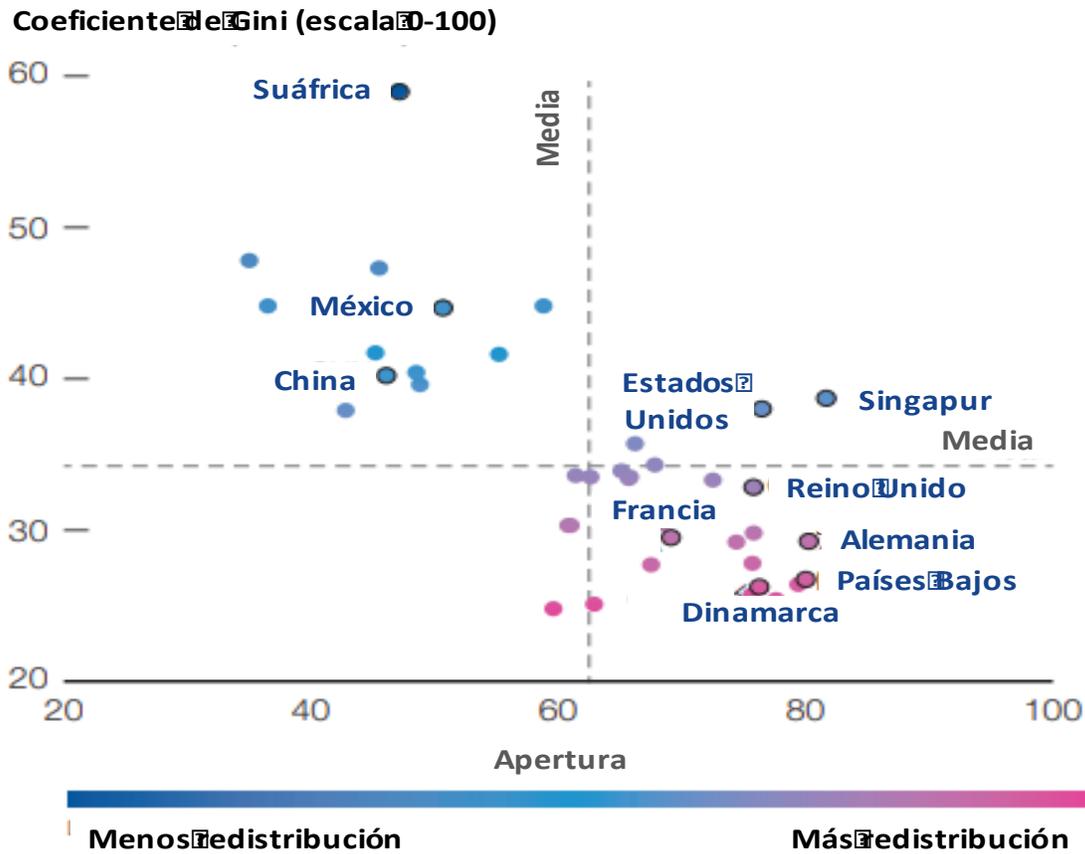


Fuente: Análisis del Foro Económico Mundial

Adicionalmente, las economías que más redistribuyen sus ingresos pueden alcanzar menores niveles de desigualdad mientras que al mismo tiempo continúan manteniendo sus políticas de apertura. Aunque las redes de seguridad son más comunes en economías avanzadas, algunas de las economías emergentes han comenzado recientemente también a reducir con éxito la desigualdad a través de programas y políticas públicas. (Ver Diagrama 12)

Diagrama 12

Apertura, desigualdad y redistribución



Fuentes: Standardized World Income Inequality Database (SWIID) y Análisis del Foro Económico Mundial

Como conclusión de este estudio se señala que los 12 pilares del Índice GCI 4.0 capturan el alcance y la complejidad del ecosistema de competitividad, los resultados sugieren que la calidad del ecosistema en general es tan buena como la calidad de su componente más débil, el cual representa una restricción vinculante: el puntaje más bajo de los 12 pilares explica el 88% de la variación del puntaje GCI 4.0. Por lo tanto, no es sorprendente que en la mayoría de las economías competitivas todos los pilares tienden a funcionar bien, mientras que en las economías menos competitivas tienden a tener problemas en todas las áreas. El puntaje promedio del pilar más bajo de las 10 economías principales fue de 72.2 (pilar del mercado de productos), mientras que el puntaje promedio del pilar más alto de las 10 economías menos competitivas fue de 54.4 (estabilidad macroeconómica). Estos resultados reflejan la necesidad de utilizar una planeación estratégica holística por parte de los responsables de las políticas públicas y sus socios. Con el fin de aumentar

la competitividad, no hay área que pueda ser descuidada, ya que existe una compensación muy limitada entre ellas, aunque es probable que el progreso en un área tenga efectos secundarios positivos en las otras áreas.

¿Cómo se posiciona México en este índice?

México ocupa el **puesto 46 a nivel mundial**, con un puntaje de 64.6, siendo la segunda economía latinoamericana más competitiva, solo detrás de Chile. La competitividad del país es impulsada en gran medida por un entorno macroeconómico estable (puntaje del pilar 4 de 99.4) y un gran tamaño de mercado (80.6, 11). Hay otras razones para ser optimista sobre la trayectoria del crecimiento de México, ya que contagia a otros países latinoamericanos de su dinamismo empresarial (65.5, 41) debido, en parte, a su relativamente favorable entorno administrativo para sus empresas (82.0, 33).

Por otro lado tiene debilidades que pesan sobre su desempeño, tales como su mercado laboral, donde se ubica en 100 (54,4), en particular por su rigidez (54.4, 91) y dificultad para atraer y retener una fuerza laboral talentosa (54.8, 107). También obtiene bajas calificaciones en el pilar de las instituciones (47.7, 105), 20 puntos por debajo del promedio de la OCDE, impulsado en parte por una situación de seguridad en deterioro (46.0, 127), que se caracteriza por la violencia, una alta tasa de homicidios y una baja confianza en los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Los recientes escándalos de corrupción también han contribuido a un desempeño muy bajo en el subpilar de Transparencia (29.0, 113).

¿Qué lugar ocupó México en cada uno de los pilares evaluados en el Global Competitiveness Index 2018? (Ver Diagrama 13)

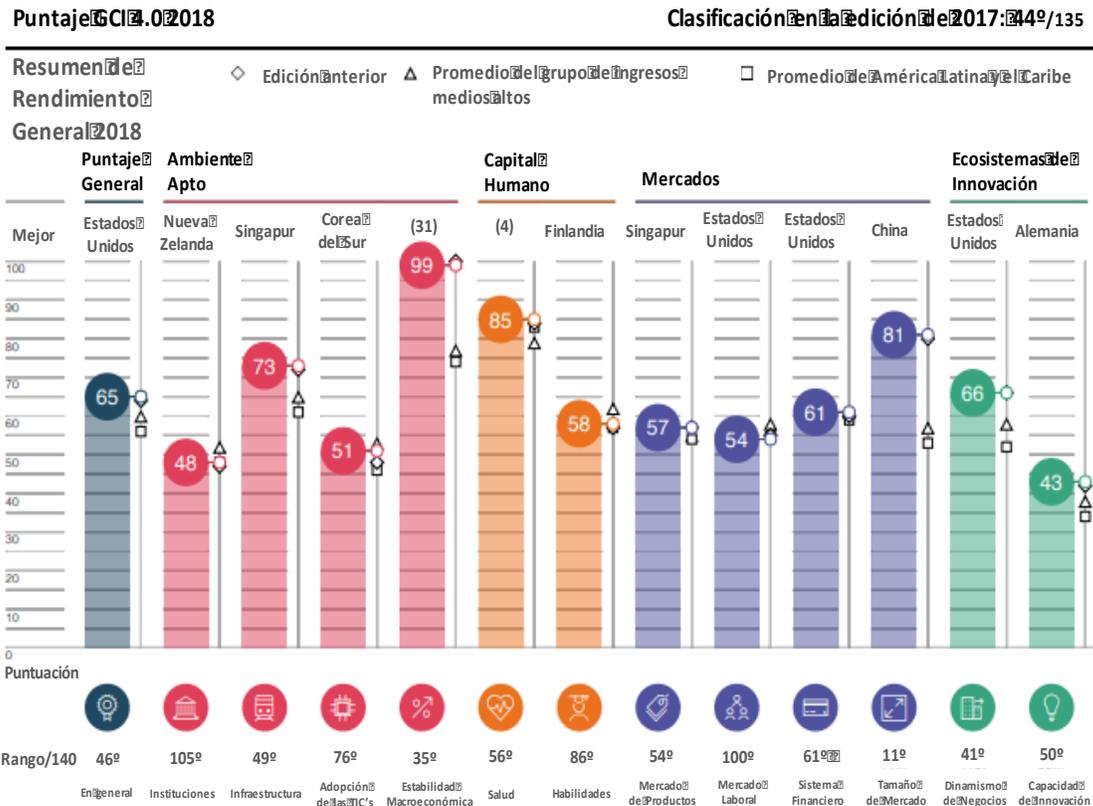
- I. Ambiente Propicio**
 1. Instituciones, puntaje 48, lugar 105.
 2. Infraestructura, puntaje 73, lugar 49.
 3. Adopción de las TIC's, puntaje 51, lugar 76.
 4. Estabilidad macroeconómica, puntaje 99, lugar 35.
- II. Capital Humano**
 5. Salud, puntaje 85, lugar 56.
 6. Habilidades, puntaje 58, lugar 86.
- III. Mercados**
 7. Mercado de productos, puntaje 57, lugar 54.
 8. Mercado laboral, puntaje 54, lugar 100.
 9. Sistema financiero, puntaje 61, lugar 61.
 10. Tamaño de mercado, puntaje 81, lugar 11.
- IV. Ecosistema de Innovación**
 11. Dinamismo de los negocios, puntaje 66, lugar 41.
 12. Capacidad de innovación, puntaje 43, lugar 50.

Diagrama 13

Ranking de México en cada uno de los pilares del Global Competitiveness Index 2018

México

46°/140°



Como resultado de esta evaluación se puede concluir que México no puede avanzar en materia de competitividad dado que existen factores que constituyen cuellos de botella que si no se solucionan en el corto plazo no permitirán que mejoren los resultados en el factor de competitividad global.

Los factores prioritarios a mejorar según el estudio 2018 son:

- Capacidad de innovación
- Fortaleza de las Instituciones
- Adopción de las Tecnologías de Información
- Mercado Laboral
- Mercado de Productos
- Habilidades

Estos factores impactan en las 4 dimensiones de la competitividad por lo que si no se tiene una visión integral (holística), como lo propone el IMEF, no se podrá tener una visión estratégica acorde al funcionamiento de la economía actual y México seguirá perdiendo lugares en competitividad global año con año.

Metodología del Mapa de Indicadores para Monitorear la Estrategia

Como señalan los hallazgos de los estudios globales comentados con anterioridad, la 4RI está remodelando el panorama económico al cambiar los motores del crecimiento y la competitividad y ya no es posible confiar únicamente en la eficiencia y la reducción de costos para el éxito económico: ahora la innovación, flexibilidad y adaptación al cambio se han convertido en los ingredientes clave.

Adicionalmente, de acuerdo con las mediciones realizadas por este Legatum Institute, una nación es próspera cuando tiene una economía abierta, una sociedad inclusiva, instituciones fuertes y personas empoderadas que son saludables, educadas y cuentan con seguridad social, esto las conduce en el mediano y largo plazo a alcanzar mayores niveles de bienestar.

Ambos hallazgos sugieren que es imperativo para todos los gobiernos establecer una agenda de planeación a largo plazo que trascienda los cambios políticos y construya el ambiente necesario para que el país pueda ser competitivo globalmente, logrando simultáneamente un aumento en el bienestar de su población.

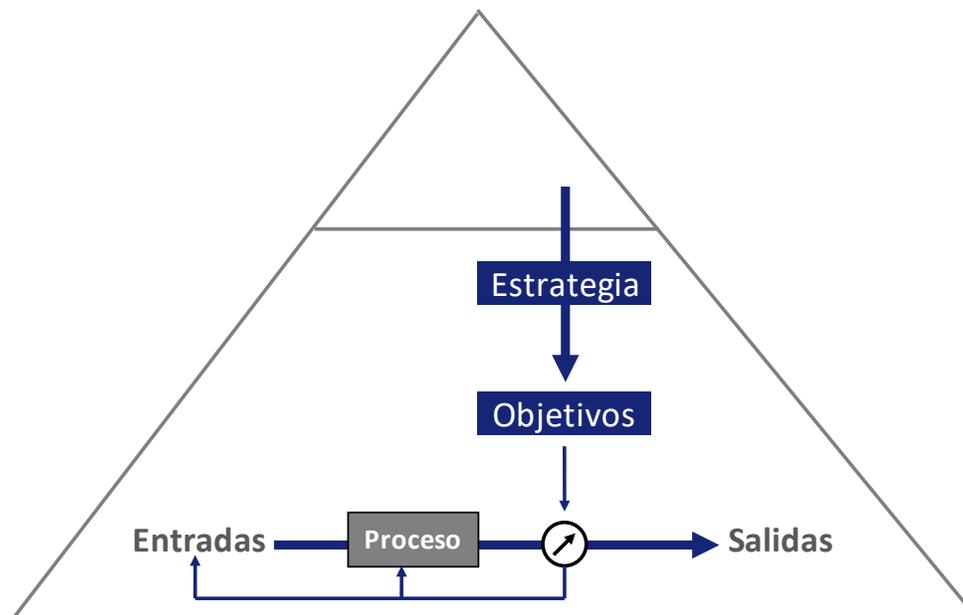
Alcanzar el éxito en el largo plazo requiere de una visión que derive en una estrategia que pueda ser monitoreada consistentemente para evaluar los avances y realizar los cambios necesarios para poder ejecutarla adecuadamente.

Al respecto, Kaplan y Norton proponen una metodología conocida como Balanced Scorecard, la cual consiste en traducir la estrategia en un mapa de indicadores que sean considerados clave para lograr los objetivos establecidos.

La idea es entender la estrategia por medio de un mapa que pueda alinear los objetivos de largo y corto plazo con los incentivos y recursos asignados a las iniciativas, tanto estratégicas como operativas, necesarias para movilizar a todos los actores involucrados hacia la visión establecida. (Ver Diagrama 14).

Diagrama 14

Utilizando Sistemas de Control Diagnóstico para implementar la estrategia

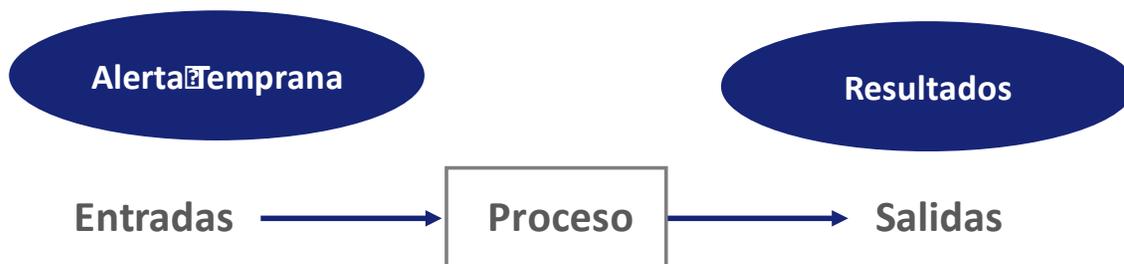


De esta manera, la estrategia se coloca en el centro de las organizaciones, ya que de ahí se derivan los objetivos y procesos específicos que son necesarios ejecutar. Todo proceso organizacional tendrá entradas y salidas que pueden ser medidas y monitoreadas, las entradas se referirán a los insumos o detonadores del proceso y las salidas a los efectos o resultados concretos del mismo.

Los indicadores de entrada se consideran de alerta temprana, ya que si falla el insumo requerido en el proceso, con seguridad no se obtendrá el resultado deseado, es decir la salida del mismo. (Ver Diagrama 15)

Diagrama 15

Tipos de Metas y Medidas



Insumos/detonadores

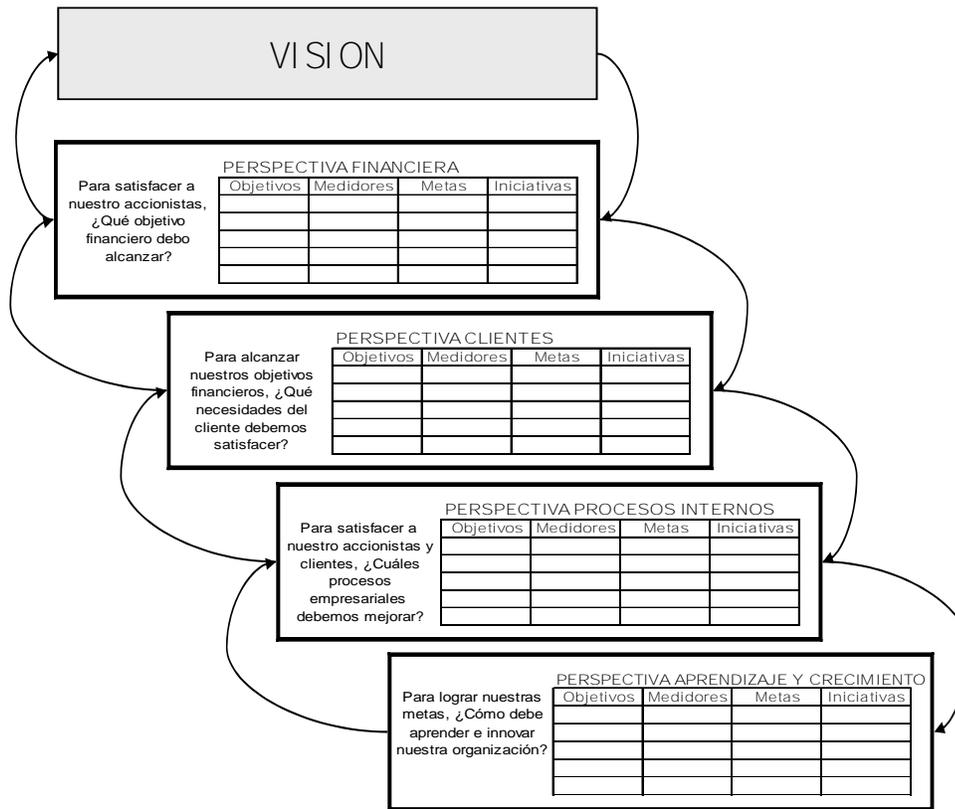
Efectos logrados

Monitorear la estrategia implica establecer una ruta que permita definir con claridad qué iniciativas tienen que realizarse en el presente para que, en el mediano y largo plazo le permitan a la organización alcanzar la visión establecida.

Para lograrlo, el mapa estratégico define cuatro dimensiones o perspectivas que tienen una lógica de causa-efecto, es decir una dimensión es el insumo necesario para tener un efecto específico en la otra dimensión. Kaplan y Norton han definido cuatro dimensiones que pueden ser adaptadas o modificadas por las organizaciones para alcanzar su visión (Ver Diagrama 16):

1. **Aprendizaje o Crecimiento.**- Dimensión que considera el hoy llamado Capital Intelectual, es decir los Activos que tiene una organización que le permitirán crear valor en el largo plazo.
2. **Procesos Internos.**- Dimensión que se refiere a todos los procesos necesarios para transformar el Capital Intelectual en la Propuesta de Valor que se busca en la estrategia planteada y que es conocida como Modelo de Negocio.
3. **Propuesta de Valor.**- Dimensión que considera los atributos que debe de tener el producto o servicio que se ofrece al cliente.
4. **Resultado Financiero y/o social.**- Dimensión que considera el valor económico y/o social creado por la organización y que le permitirá se sostenible en el largo plazo.

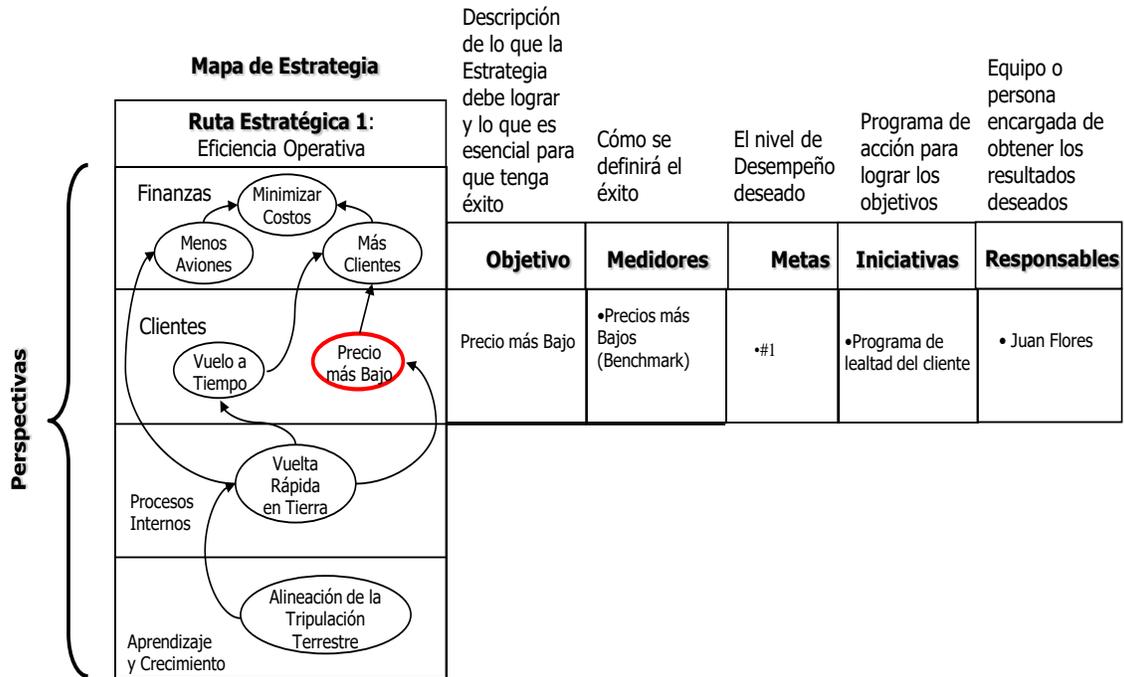
Diagrama 16
Perspectivas de un Mapa Estratégico



Estas dimensiones siguen la lógica de causa-efecto, la cual permitirá establecer una ruta específica con indicadores concretos de entrada y salida para así poder medir y monitorear los avances en la implementación de la estrategia y conocer si está siendo exitosa o no.

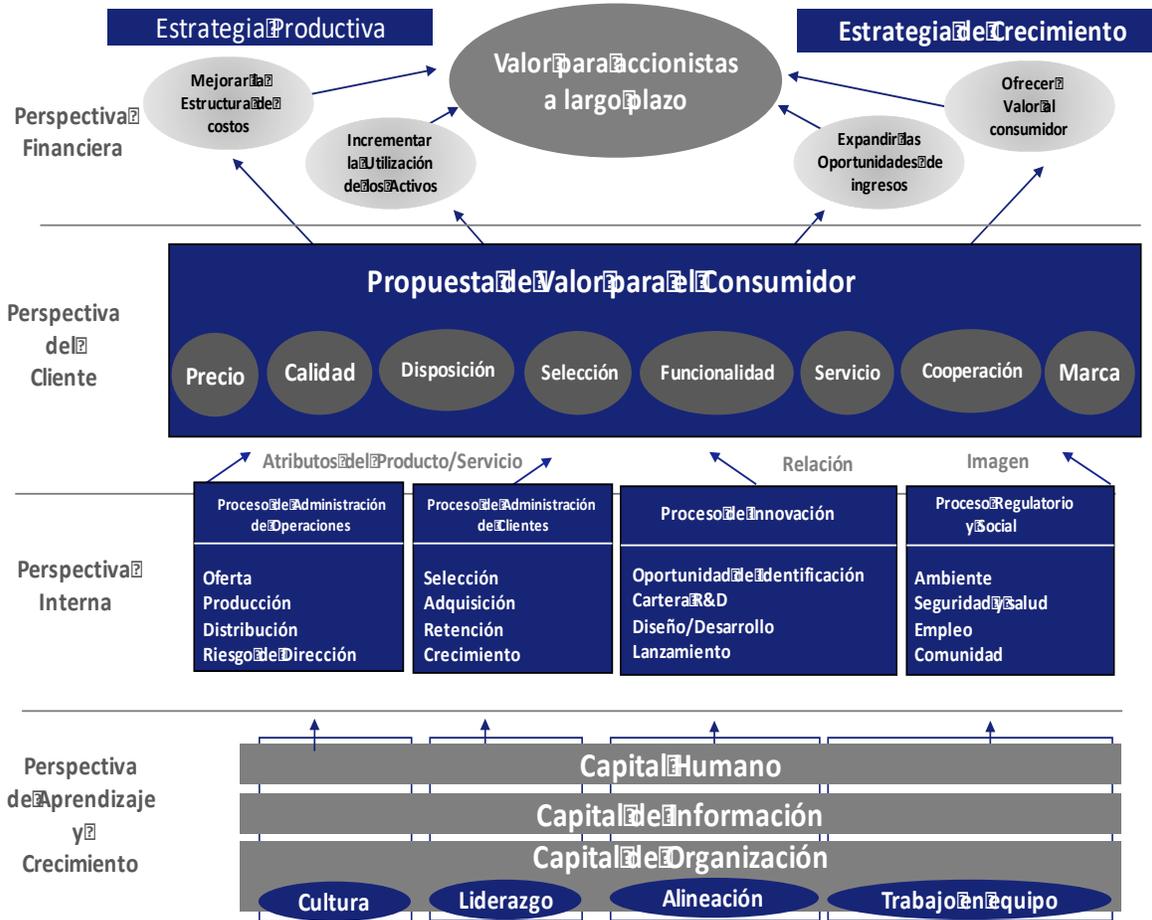
En cada ruta estratégica establecida, cada una de las dimensiones tendrá indicadores con objetivos, medidores, metas, iniciativas y responsables, convirtiéndose así en un Sistema de Control Diagnóstico para monitoreo de la estrategia. El diagrama 17 muestra el ejemplo de cómo conseguir eficiencia operativa en una Aerolínea con una estrategia de bajo costo, los círculos son los objetivos y las flechas las relaciones de causa efecto entre los mismos.

Diagrama 17 Componentes del Mapa Estratégico



Un mapa completo permitirá visualizar, la estrategia seleccionada, alineando cada una de las dimensiones establecidas con los objetivos de largo plazo. (Diagrama 18)

Diagrama 18
Mapa Estratégico

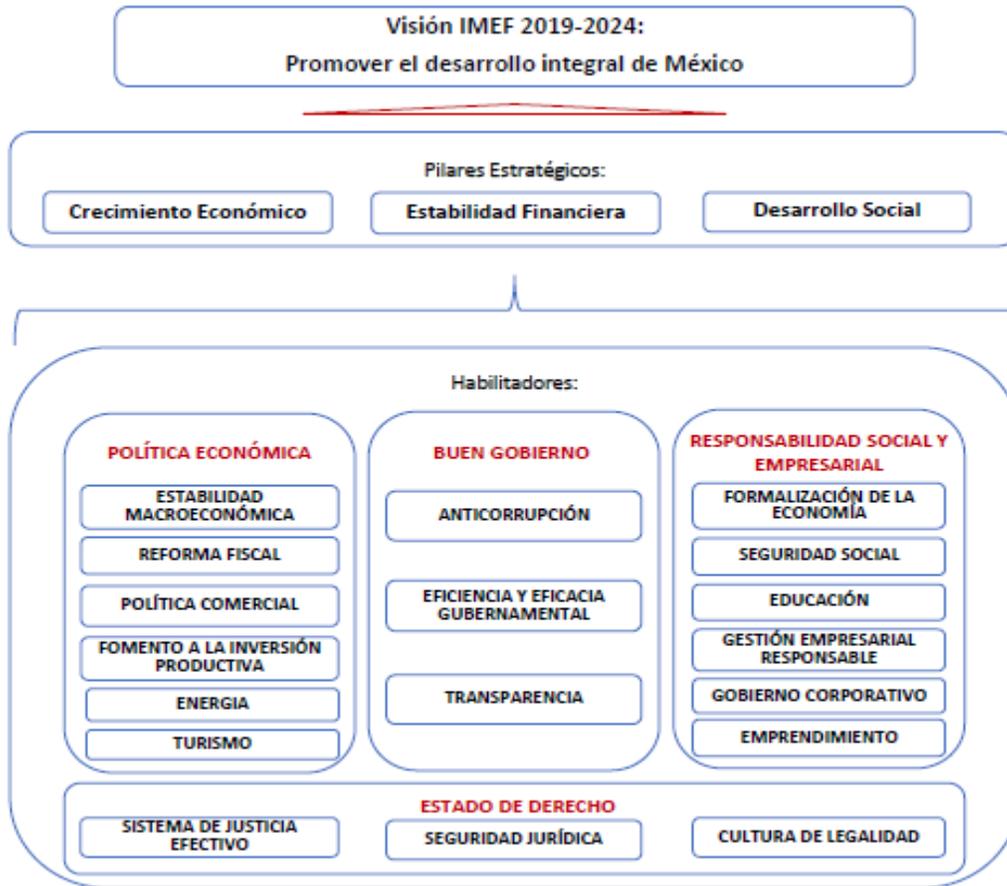


Indicadores de desempeño sugeridos para monitorear el avance de los cuatro habilitadores estratégicos

Una vez establecido el marco internacional, la posición que ocupa México en los indicadores globales de Prosperidad y Competitividad, así como la metodología para elaborar un mapa estratégico, esta sección presentará una propuesta de Mapas estratégicos sugeridos para monitorear el avance de los cuatro habilitadores propuestos en la Visión IMEF 2019-2024 (Ver Diagrama 19)

Diagrama 19

Visión IMEF, Pilares y Habilitadores Estratégicos



A lo largo de este documento se han establecido los objetivos, medidores e iniciativas específicas para cada habilitador planteado como pilar estratégico de la visión IMEF, a manera de resumen se presenta el Cuadro 1, con las variables y objetivos considerados en cada uno de ellos:

Cuadro 1
Habilitadores, variables y objetivos de los pilares estratégicos de la visión IMEF

Habilitador	Variable	Objetivo
1) Política Económica	1) Estabilidad Macroeconómica	1) Controlar la inflación (superávit primario positivo)
		2) Preservar la estabilidad cambiaria. (tipo de cambio)
		3) Promover condiciones favorables de acceso al crédito.
	2) Reforma Fiscal	1) Lograr una reforma fiscal que estimule la inversión, el crecimiento económico y la competitividad, para recaudar recursos adicionales en beneficio de programas sociales, entre otros.
		2) Ampliar la base de contribuyentes, para recaudar recursos adicionales en beneficio de programas sociales, entre otros.
		3) Fortalecer las finanzas públicas.
	3) Política Comercial	1) Consolidar el modelo de economía abierta frente a las demandas de la globalización actual.
	4) Fomento a la inversión productiva	1) Estimular la inversión en el desarrollo de infraestructura.
		2) Promover la inversión en innovación.
		3) Promover la inversión en tecnología.

Habilitador	Variable	Objetivo
	5) Energía	<p>Sector Eléctrico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Generación de Energía limpia y renovable a precios bajos que se traduzcan en beneficios para los más desfavorecidos. 2) Fortalecer la situación financiera de la CFE y que tenga un papel preponderante en el sector eléctrico. 3) Combate al robo de electricidad en cualquiera de sus fases. 4) Seguir respetando los contratos que se tienen con los participantes del sector para dar certeza jurídica y mantener las posibilidades de financiamiento. <p>Sector Hidrocarburos-Petróleo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Incrementar la capacidad de producción de barriles diarios y de restitución de reservas petroleras. 2) Mejorar la situación financiera de Pemex y mantener el grado de inversión. 3) Combate frontal al robo de hidrocarburos con castigos ejemplares a los delincuentes. 4) Tener seguridad energética sin afectar la situación financiera de Pemex. <p>Sector Hidrocarburos-Gas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Contar con el abastecimiento necesario de gas natural para generación eléctrica con producción nacional e importación.

Habilitador	Variable	Objetivo
		2) Evitar desabasto y alertas críticas de gas natural para beneficio de la industria nacional.
	6) Turismo	<p>1) Gobernanza en el sector turismo. Crear el conjunto de mecanismos, procesos, relaciones e instituciones mediante las cuales los actores e instituciones públicas de la industria articulan sus intereses, ejercitan la línea estratégica para el sector, establecen y conocen sus obligaciones y concilian sus diferencias.</p> <p>2) Desarrollar y publicar planes sectoriales multianuales que hagan hincapié en el fomento de la innovación y la sostenibilidad, estableciendo líneas de acción y objetivos cuantificables que otorguen certidumbre a la inversión.</p> <p>3) Legislación Uber y AirBnB, a modo que permita el libre mercado una oferta en condiciones de igualdad de competencia.</p>
	7) Otras Acciones	<p>1) Fortalecer a Pemex</p> <p>2) Anunciar un Pacto para el Crecimiento, Inversión y Empleo con los principales organismos empresariales del país y al participación del IMEF, con objetivos asequibles (por ejemplo, crecimiento real del PIB de 2.5% en el año en 2020 y 3% en el 2021).</p> <p>3) Publicar la agenda legislativa de la Presidencia, para proveer certidumbre respecto a las principales iniciativas de política pública, de forma separada a las propuestas del poder legislativo (donde algunas han generado incertidumbre).</p>

Habilitador	Variable	Objetivo
		4) Promover una mayor participación de la Presidencia en actividades diplomáticas y de negociaciones internacionales en general, para fortalecer la presencia de México a nivel global.
2) Buen Gobierno	1) Anticorrupción	1) Combate a la impunidad 2) Reducir el riesgo de corrupción en trámites públicos, licitaciones y compras de gobierno. 3) Prevenir la disposición de Fondos Públicos para fines particulares.
	2) Eficiencia y eficacia gubernamental	1) Mejorar el ejercicio del gasto público. 2) Mejorar la práctica en el uso del modelo de contabilidad gubernamental en los tres niveles de gobierno, para la transparencia efectiva. 3) Complementar a nivel normativo el actual modelo de Gestión por Resultados (GpR) con un procedimiento detallado de desdoblamiento de la ejecución estratégica al interior de las entidades y dependencias gubernamentales. 4) Fortalecer la capacitación de los funcionarios públicos en los tres niveles de gobierno mediante el desarrollo de competencias. 5) Revisar a conciencia la estructura de la administración pública para consolidar oficinas, secretarías y programas, para hacer más con menos.
	3) Transparencia	1) Abrir al público la consulta en línea de la Contabilidad Gubernamental

Habilitador	Variable	Objetivo
3) Responsabilidad Social y Empresarial	1) Formalización de la Economía	1) Desarrollar una política integral de largo plazo para la reducción de la informalidad. 2) Promover la cultura de la legalidad como medio para reducir la informalidad. 3) Impulsar el emprendimiento empresarial como generador de empleo y bienestar.
	2) Seguridad Social	1) Vigorizar las prerrogativas de la Seguridad Social en México. 2) Transformar el Eje de Seguridad Social. 3) Evitar que el actual sistema de Ley´97 del IMSS resulte en una masiva vejez en la pobreza, por lo que hay que impulsar una reforma integral en materia de pensiones. 4) Mejorar la estructura institucional del sistema de pensiones. 5) Mejorar el Sistema Nacional de Salud.
	3) Educación Pertinente	1) Elevar el grado de empleabilidad con especialización de los trabajadores. 2) Impulsar la capacitación técnica mediante la escuela dual. 3) Desarrollar carreras tecnológicas en concordancia con los requerimientos de los clústeres industriales nacionales y regionales. 4) Impulsar el desarrollo de competencias laborales, su oferta y demanda, para aprovechar mejor los tratados comerciales.

Habilitador	Variable	Objetivo
		5) Promover asignación presupuestal para la innovación en las empresas.
	4)Gestión Empresarial Responsable	<p>1) Fomentar la implementación de programas de productividad, con impacto en la mejora de la distribución del ingreso.</p> <p>2) Evaluar el esquema actual de reparto de utilidades, sustituyéndolo por uno vinculado a desempeño.</p> <p>3) Desarrollar emprendimientos e innovaciones derivados de la inversión colaborativa en investigadores.</p>
	5)Gobierno Corporativo	<p>1) Promover y fomentar el Gobierno Corporativo como una herramienta efectiva para que las empresas sean más productivas y eficientes, en la manera en que las mismas son dirigidas y controladas.</p> <p>2) Promover reformas legislativas dirigidas a incluir los mejores principios y prácticas en temas de Gobierno Corporativo.</p>
	6) Emprendimiento	<p>1) Diseñar una política de Estado dirigida a Emprendedores y MIPYMES, con objetivos a largo plazo e incluyente en la que participen todos los actores involucrados en el ecosistema emprendedor.</p> <p>2) Fomentar el acceso a Financiamiento y Capital para Emprendedores y MIPYMES.</p> <p>3) Fortalecer las capacidades de Gestión y Habilidades Gerenciales en Emprendedores y MIPYMES.</p>

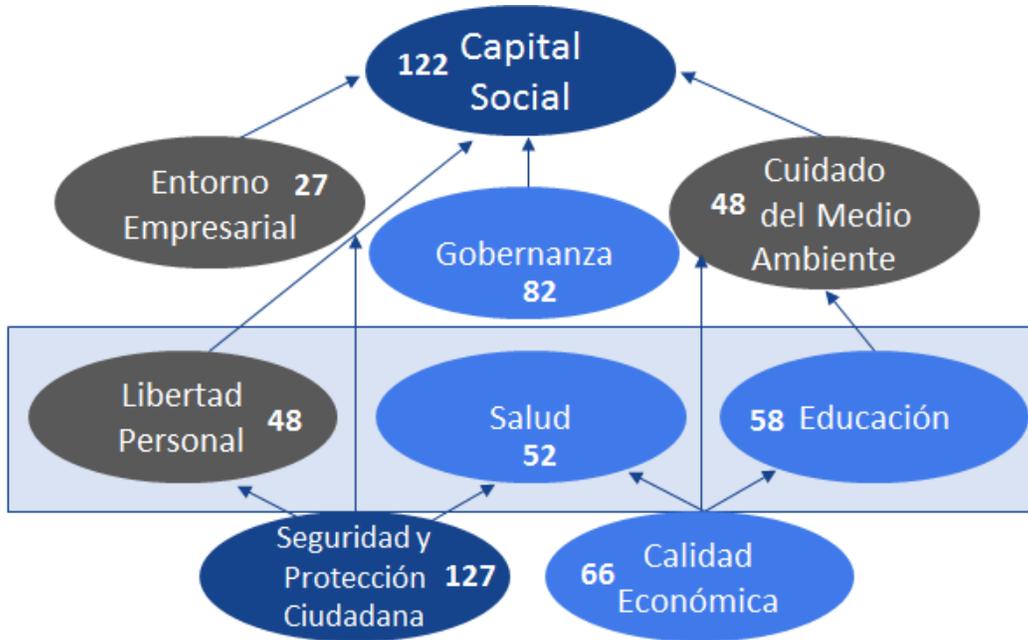
Habilitador	Variable	Objetivo
		4) Incrementar la capacidad tecnológica y de innovación en las nuevas empresas y MIPYMES existentes.
4) Estado de Derecho	1) Sistema de Justicia Efectivo	1) Mejorar la autonomía del sistema de justicia a nivel federal y local. 2) Fortalecer la eficacia de la investigación y resolución judicial. 3) Elevar la competencia de los cuerpos policiacos.
	2) Seguridad Jurídica	1) Respetar los derechos constitucionales y promover la debida aplicación de leyes. 2) Impulsar la mejora regulatoria.
	3) Cultura de Legalidad	1) Promover una mayor conciencia social de cumplimiento de obligaciones. 2) Combatir decididamente la impunidad.

Cada uno de estos objetivos cuenta con iniciativas concretas (detalladas en cada capítulo), las cuales representan la forma de operacionalizar la estrategia, a partir de estos planteamientos se puede construir un Mapa Estratégico estableciendo las ligas causa efecto sugeridas por la metodología de Kaplan y Norton.

La lógica de causa efecto implícita en la construcción del Prosperity Index y las posiciones ocupadas en cada uno de los 9 pilares por México en 2018 se muestran en el siguiente Diagrama 20:

Diagrama 20

Mapa Estratégico sugerido en el Prosperity Index (9 pilares)



NOTA: Los números indican la posición que México ocupa en cada uno de los pilares

Como se señaló con anterioridad, los análisis del estudio del Prosperity Index, muestran que el pilar de la Seguridad y Protección ciudadana es la base de cualquier construcción nacional exitosa, ya que es la que les permite a los otros pilares poder desarrollarse, desde la libertad personal, la salud y la educación, hasta un entorno empresarial próspero y un buen gobierno, sin seguridad, es difícil construir cualquier cosa.

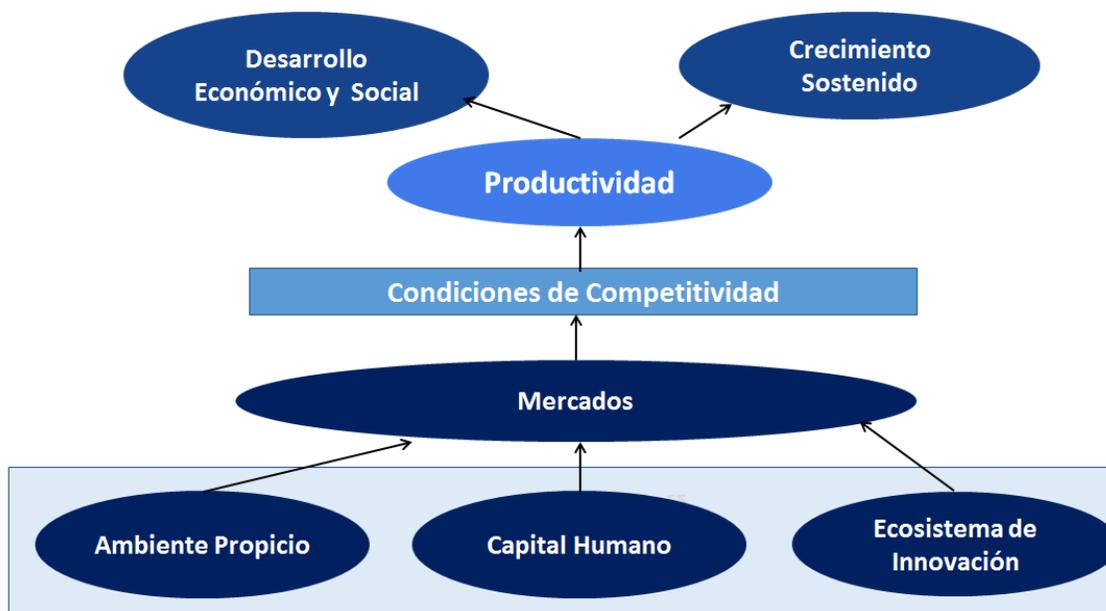
El Diagrama 20 muestra que el pilar de Seguridad y Protección Ciudadana sería un foco rojo, dado que México ocupa el lugar 127 de 149 países evaluados, afortunadamente, el pilar de Calidad Económica tiene una calificación media de 66, lo cual aminora los efectos negativos en los pilares de Salud, Educación y Gobernanza. Por otro lado la apertura comercial y el motor económico empresarial han mostrado buenos resultados, dada la capacidad exportadora de México y el dinamismo del sector Turismo, pero esta situación no ha contrarrestado los efectos negativos de otros pilares, traduciéndose en un mal resultado del pilar de Capital Social.

Por otro lado, los 12 pilares del Índice GCI 4.0 ya también comentados en este capítulo capturan el alcance y la complejidad del ecosistema de competitividad, los resultados sugieren que la calidad del ecosistema en general es tan buena como la calidad de su componente más débil, el cual representa una restricción vinculante.

El Mapa estratégico sugerido para lograr la competitividad, con ello la productividad y en consecuencia el Desarrollo Económico y Social así como un crecimiento sostenido, de acuerdo a la agrupación de estos 12 pilares se muestra en el Diagrama 21:

Diagrama 21

**Mapa Estratégico sugerido en el Índice GCI 4.0
 (12 pilares, agrupados en 4 categorías)**



La competitividad se logra cuando existe un ambiente propicio, junto con un ecosistema de innovación y un capital humano saludable y bien capacitado. En los resultados de 2018, considerando que 140 países fueron evaluados, México se colocó en los siguientes lugares:

- **Ambiente Propicio**, integrado por los siguientes 4 pilares: (Instituciones, 105), (Infraestructura, 49), (Adopción de TIC's, 76) y (Estabilidad Macroeconómica, 35).
- **Capital Humano**, integrado por los siguientes 2 pilares: (Salud, 56) y (Habilidades, 86).
- **Ecosistema de Innovación**, integrado por los siguientes 2 pilares: (Dinamismo de Negocios, 41) y (Capacidad de Innovación, 50).

El desempeño de estos 3 grupos impactará en el último, que es el de los mercados:

- **Mercados** (Mercado de Productos, 54), (Mercado Laboral, 100), (Sistema Financiero, 61) y (tamaño del Mercado, 11).

Estos 4 grupos crearán las condiciones de competencia que tendrán un efecto en la productividad, el Desarrollo Económico y Social, y en el crecimiento económico sostenido del país.

El componente más débil del sistema, en el caso de México es el de las Instituciones, ocasionado principalmente por los siguientes factores:

- Crimen organizado
- Tasa de homicidios
- Credibilidad de los cuerpos policiacos
- Independencia del Sistema de justicia
- Libertad de prensa
- Carga regulatoria gubernamental
- Índice de corrupción

Estos resultados indican que México no podrá mejorar su competitividad mientras no avance en el pilar de las Instituciones.

Por lo anterior, derivado del planteamiento de ambos Mapas estratégicos para alcanzar la prosperidad y la competitividad puede concluirse, como lo señala la Visión IMEF en el Diagrama 19, que lo prioritario para poder alcanzar un Desarrollo integral en México, radica en conseguir los tres objetivos establecidos en el planteamiento IMEF relativos al Estado de Derecho:

1. Sistema de justicia efectiva
2. Seguridad jurídica
3. Cultura de legalidad

Bibliografía

Schwab. K, World Economic Forum. The Global Competitiveness. 2018.
The Legatum Prosperity Index 2018, 12 edition.

APÉNDICES Y REFERENCIAS

Línea habilitadora: Estabilidad Económica

Apéndice

EXTRACTO DE LA MINUTA DE LA JUNTA DE GOBIERNO DEL BANCO DE MÉXICO DECISIÓN DE LA POLÍTICA MONETARIA⁴⁹

Análisis y motivación de los votos de los miembros de la junta de gobierno

En fechas anteriores a la sesión, se desarrollan trabajos preliminares en los que se analiza el entorno económico y financiero, así como la evolución de la inflación, sus determinantes y perspectivas.

Por ello en la junta de gobierno discute los temas analizados obteniendo el punto de vista de todos sus integrantes. Extraemos del documento llamado Minuta de la junta de Gobierno los principales temas tratados en la reunión de mediados del 2019 para dar una idea de la importancia del diálogo e intercambio de puntos de vista sobre los esos temas:

CRECIMIENTO ECONÓMICO “Se analiza el crecimiento de algunas de las principales economías avanzadas y emergentes. ... un entorno más adverso para el comercio mundial, con periodos de marcada tensión y amenazas arancelarias.”

CONFIANZA “La confianza de los negocios y la inversión han resentido en mayor medida este entorno. En cuanto a las perspectivas de crecimiento, la mayoría apuntó que estas presentan nuevamente disminuciones para 2019 y 2020.”

COMERCIO INTERNACIONAL “agregó que las proyecciones correspondientes al comercio internacional apuntan al menor dinamismo de flujos transfronterizos de bienes y servicios desde la crisis financiera global.”

RIESGOS GEOPOLÍTICOS “... señaló que entre los principales riesgos destacan: i) un escalamiento adicional de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y sus principales socios comerciales; ii) que la debilidad de algunas de las principales economías iii) que tengan lugar nuevos episodios de volatilidad financiera internacional; y, iv) que se intensifiquen algunos riesgos políticos y geopolíticos. Riesgos que podrían afectar al mercado de los energéticos y a la estabilidad financiera global. Un factor de riesgo adicional es el apalancamiento corporativo y del sector público. Todo ello podría traer consigo vulnerabilidades financieras sistémicas.”

⁴⁹ Extracto de la Minuta número 68 Reunión de la Junta de Gobierno del Banco de México, con motivo de la decisión de política monetaria anunciada el 27 de junio de 2019. Resumen elaborado para dar una idea de la importancia de conocer la circulación del dinero con impacto las actividades de las personas y empresas.

CICLO DE LAS ECONOMÍAS “... actividad económica en economías avanzadas, la mayoría argumentó que el crecimiento en el segundo trimestre del año sugiere una nueva desaceleración. ... comentó que a pesar de la moderación en la creación de empleo en economías avanzadas, las tasas de desempleo se mantienen en niveles bajos y los salarios siguen recuperándose de manera gradual.”

“Los servicios, que son más intensivos en trabajo y están menos asociados a la actividad comercial, han mantenido un mejor desempeño, dando soporte al consumo y al empleo.”

ECONOMÍAS GRANDES Y LAS EMERGENTES “Las economías emergentes más abiertas al comercio mundial enfrentan retos importantes para impulsar la inversión. Detalló que factores de riesgo idiosincráticos han aumentado la incertidumbre sobre las perspectivas de crecimiento de estas economías y que en algunas de ellas, como la mexicana, han obstaculizado la inversión. Una desaceleración simultánea de un punto porcentual en el crecimiento de Estados Unidos, la Zona del euro y China, tendría un efecto negativo de 1.4 puntos porcentuales en el crecimiento de las economías emergentes tan solo en el primer año, seguido de una caída adicional cercana a un punto porcentual en el segundo año.”

DÉFICIT COMERCIAL “Con argumentos que menores déficits bilaterales de las economías más grandes podrían reducir las oportunidades de comercio de otras economías y desarticular las cadenas globales de valor. ...Coincidieron en que a esto han contribuido los menores precios de las materias primas, especialmente los de los energéticos”.

INFLACIÓN “Se espera que la debilidad económica contribuya a mantener la inflación en niveles bajos. Al respecto, destacó el cambio tecnológico y la incorporación de regiones abundantes en mano de obra a la globalización, que han permitido la fragmentación de los procesos productivos acorde a las ventajas comparativas y a la estructura de costos de los diferentes países y regiones.”

TASAS DE INTERÉS “Ya se han registrado disminuciones de tasas de interés en diversas economías ante las mejores perspectivas en el balance de riesgos para la inflación. Tales son los casos de Australia, Chile, India, y Rusia, en lo que parece ser el inicio de un nuevo ciclo de disminuciones a escala global.”

“el Banco Central Europeo apunta hacia un mayor relajamiento monetario. Tanto el Banco de Japón, como el Banco de Inglaterra reiteraron su compromiso de tomar las acciones que sean necesarias para alcanzar sus objetivos.”

“Coincidió en que la trayectoria futura de la tasa de fondos federales implícita en instrumentos financieros muestra una disminución de más de 100 puntos base, acumulados al cierre de 2020. Algunos detallaron que anticipa una reducción de al menos 25 puntos base en la decisión de julio...”

“Posturas más acomodaticias por parte de los principales bancos centrales ha contribuido a reducir las tasas de interés a lo largo de toda la curva de rendimientos tanto en economías avanzadas, como en emergentes, así como a que se observe un mayor apetito por riesgo.”

VALOR DE LAS ACCIONES “Mencionaron los aumentos de los índices accionarios, principalmente en las economías avanzadas, así como el fortalecimiento de las monedas de las emergentes los flujos de cartera hacia economías emergentes se han reanudado y que los costos de endeudamiento soberano de estas economías han disminuido.”

IDIOSINCRACIA “...ante el deterioro idiosincrático en algunas economías emergentes y los menores precios de las materias primas es posible que los flujos de capital hacia las mismas no sean de la magnitud observada en otros episodios de aumento en el apetito por riesgo. Uno apuntó que algunos segmentos de dichos mercados continúan registrando flujos de salida, posibilidad de que se recrudezcan las tensiones relacionadas con la inversión y el desarrollo de la tecnología, así como una mayor desaceleración de la economía china.

SOBRE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA EN MÉXICO

DEMANDA INTERNA “muestra una desaceleración mayor a la anticipada, con una contracción en el primer trimestre del año y signos de debilidad en el segundo. Detallaron que persiste un entorno de debilidad en la mayoría de los componentes de la demanda agregada, principalmente la interna”.

INVERSIÓN FIJA BRUTA “presentó una tasa positiva, esto se debió a un incremento inusual en enero, tendencia que no se mantuvo en los meses siguientes. Continúa la tendencia negativa de la inversión, con desaceleración secular en el ritmo de crecimiento del consumo privado que se ha registrado desde 2016, el costo del financiamiento a hogares y empresas ha aumentado de manera constante desde 2016, y que el ritmo de crecimiento de los créditos otorgados por la banca comercial ha disminuido desde entonces.”

OFERTA AGREGADA “El lado de la oferta, incremento mensual desestacionalizado marginal en abril, por debajo de lo esperado por el mercado. ...el Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE) muestra signos de debilidad en todos sus componentes. La mayoría enfatizó la desaceleración que han mostrado los sectores de servicios, y algunos subrayaron que ya se observa un significativo cambio desfavorable en la tendencia.

EXPECTATIVAS DE ANALISTAS ECONÓMICOS “En México, las perspectivas de crecimiento han seguido deteriorándose. Las expectativas de crecimiento de los analistas encuestados por Banco de México han disminuido hasta ubicarse en 1.35%, podría ser inferior a lo esperado. Enfatizó que estas perspectivas deben tomarse con cautela el balance de riesgos para el crecimiento ha ampliado su sesgo a la baja, como resultado de factores externos e internos, y algunos mencionaron que se ha tornado más incierto. Entre los factores externos, además de los riesgos globales ya descritos, la mayoría agregó: i) la posibilidad de que se presenten dificultades en la ratificación del T-MEC por parte de las legislaturas de Estados Unidos y Canadá; y, ii) que se presenten nuevas amenazas de imposición de aranceles por parte de Estados Unidos a México.”

RIESGOS ECONÓMICOS “Entre los riesgos internos, algunos mencionaron la posibilidad de reducciones adicionales en la calificación crediticia soberana y de Pemex, similar podría ocurrir con CFE y para ambos el riesgo de una mayor disminución en los ingresos públicos. las condiciones de holgura de la economía se han relajado incluso más de lo previsto, distintos indicadores muestran presiones salariales relativamente elevadas. la combinación de una actividad económica débil y presiones salariales ha incidido en la evolución del empleo.”

EMPLEO “El porcentaje de ocupados que pasaron a estar desocupados, o los retiros de cuentas individuales en las AFORES por desempleo, muestra la falta de fuerza de este mercado, además con incremento en el mercado informal una contracción del empleo formal. Detalló que entre las distintas regiones del país, el debilitamiento del empleo es más marcado en la zona libre de la frontera norte, donde se han observado los mayores ajustes salariales, y que deben tomarse en cuenta las lecciones que se derivan de esta experiencia.”

INFLACIÓN “la inflación general disminuyó, de 4.41% a 4.00%, y ahora a 3.00000 aunque la inflación subyacente se mantiene elevada. Los analistas esperaban que la acumulada a mayo de 2019 fuera de 0.68%, mientras que tan solo fue de 0.21%. En este contexto, otro señaló que la inflación general acumulada en los primeros cinco meses de 2019 es la tercera más baja para un periodo similar desde que el Banco de México adoptó el régimen actual de objetivos de inflación, y que con el dato de junio, que volvió a sorprender a la baja, la tasa acumulada del primer semestre apunta a ser la segunda más baja, después de la cifra mínima histórica de 2015.”

INFLACIÓN SUBYACENTE “Respecto de la inflación subyacente, la mayoría señaló que en abril y junio de 2019 se ubicó en 3.87%. Uno apuntó que sorprendió de nuevo al alza en junio. Se ha visto afectada por los efectos indirectos de las presiones de precios de los energéticos, y que a su interior destaca el aumento en la variación de los servicios y de las mercancías alimenticias.”

“Uno argumentó que la persistencia de la inflación subyacente podría obedecer, en parte, a que la brecha laboral y las presiones salariales han contrarrestado los efectos que podrían haber tenido una brecha negativa del producto y las condiciones de holgura. Se observan aumentos elevados en educación, cifras cercanas al 6% en servicios distintos a la vivienda y educación sin servicios turísticos y telecomunicaciones, y una tendencia al alza en los precios de los servicios relacionados con la vivienda, aunque todavía con cifras por debajo de 3%.”

“Otro apuntó que para entender la dinámica más reciente de la inflación, es útil considerar un indicador como el promedio móvil de seis meses de la variación mensual desestacionalizada y anualizada, el cual no arrastra el comportamiento inflacionario de periodos relativamente alejados, y no se ve afectado por problemas de base de comparación. Señaló que de acuerdo a dicho indicador, la inflación subyacente muestra una clara tendencia descendente, ubicándose alrededor de 3.5%, mientras que la general se ubica cerca de 3.1%.”

PREMIOS POR INVERSIÓN “En cuanto a la información derivada de instrumentos de mercado, la mayoría mencionó que la compensación por inflación de mediano y largo plazos ha permanecido en niveles elevados. Al respecto, uno advirtió que esto sugiere la percepción de riesgos elevados para la inflación en el largo plazo.”

“Uno de ellos consideró que es factible alcanzar el objetivo de 3% en el primer semestre de 2020 y que se logre una cifra menor a 3.5% hacia finales de 2019. Otro indicó que la inflación subyacente deberá empezar a bajar una vez que se empiecen a evaporar los efectos transitorios indirectos en el precio de los alimentos que se derivaron de los aumentos observados en los energéticos durante la segunda mitad de 2018.”

TIPO DE CAMBIO “Entre los riesgos al alza para la inflación general, la mayoría destacó la posibilidad de que la cotización de la moneda nacional se vea presionada por factores externos o internos. Uno consideró que no queda claro qué tan relevante es el riesgo del traspaso de una mayor depreciación cambiaria sobre el nivel de precios, ya que el coeficiente de traspaso es sumamente bajo o bien muy cercano a cero reconoció que tampoco se puede descartar por completo este riesgo, ya que el traspaso no es estático y podría tener un comportamiento no lineal no anticipado.”

PEMEX “Otro miembro enfatizó el riesgo de presiones cambiarias por la pérdida del grado de inversión de Pemex por parte de una segunda calificadora y que al aumento de dicho riesgo ha contribuido la ausencia de un plan de negocios creíble para Pemex. La amenaza de imposición de aranceles por parte de Estados Unidos y otro agregó el riesgo asociado a la ratificación del T-MEC”

PRODUCTIVIDAD “La mayoría señaló el riesgo de que, dada la magnitud de diversas revisiones salariales, se generen presiones de costos en la medida en que estas superen las ganancias en productividad. Estas presiones podrían acentuarse a principios del año entrante, en caso de que los salarios mínimos se ajusten por encima de las ganancias en productividad”.

PRECIOS DE ENERGÉTICOS “La mayoría mencionó la posibilidad de que los precios de los energéticos reviertan su tendencia o que aumenten los precios de los productos agropecuarios.”

RIESGOS A LA BAJA PARA LA INFLACIÓN

OTROS BANCOS CENTRALES “En cuanto a los riesgos a la baja para la inflación general, la mayoría destacó el riesgo de que se aprecie la cotización de la moneda nacional, lo cual podría estar asociado a un contexto de posturas monetarias más acomodaticias y menores tasas de interés a nivel mundial, o en caso de alcanzarse mayor certeza en la relación comercial con Estados Unidos. Uno agregó la posibilidad de que mejoren las finanzas públicas”.

“La mayoría coincidió en que persiste un alto grado de incertidumbre en los riesgos que pudieran influir en la inflación. Un miembro argumentó que, en su opinión, los riesgos han disminuido sustancialmente en relación con los que se tenían en diciembre pasado.”

“Señalaron que desde la última decisión de política monetaria los mercados financieros nacionales mostraron episodios de volatilidad, resultado de la amenaza de la imposición de aranceles. No obstante, destacó que en las últimas semanas las tasas de interés nominales y reales de los valores gubernamentales para horizontes de mediano y largo plazos registraron disminuciones importantes y que la cotización de la moneda nacional revirtió la depreciación que había presentado.”

PRESIONES ARANCELARIAS “Consideró que a esta mejoría contribuyeron el acuerdo alcanzado entre los gobiernos de México y Estados Unidos, el mayor apetito por riesgo entre los inversionistas ante la perspectiva de políticas monetarias más acomodaticias en economías avanzadas, así como los diferenciales de tasas de interés entre México y otras economías. Se ha mitigado la salida de capital...”

INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN “se ha registrado una recomposición en las tenencias de bonos gubernamentales hacia instrumentos de largo plazo que explica, en parte, la inversión de la curva de rendimientos. La prima por riesgo soberano ha disminuido ligeramente y la Bolsa Mexicana de Valores retomó una tendencia alcista, después de haber caído. Los riesgos en los mercados financieros nacionales han venido a la baja, aunque reconoció que siguen latentes aquellos asociados a la debilidad económica global y nacional, así como a la situación de Pemex.”

PEMEX Y CFE “Otro apuntó que las calificadoras destacaron los siguientes puntos para justificar sus decisiones sobre la calificación crediticia soberana: i) la incertidumbre sobre la implementación de políticas públicas y su efecto en la confianza de los inversionistas; ii) los cambios y la falta de claridad en la política energética; iii) los riesgos sobre la situación financiera de Pemex y la incertidumbre sobre su plan de negocios; y iv) las implicaciones de los factores anteriores en las finanzas públicas y el crecimiento económico.”

CALIFICACIÓN CREDITICIA “Es necesario atender el deterioro en la calificación crediticia soberana y de Pemex. Con respecto a esta empresa, uno destacó que la agencia calificadora que recientemente le redujo su calificación, mencionó que dicho ajuste reflejó: i) el descenso en la calificación crediticia

soberana, ii) el continuo deterioro del perfil financiero de la empresa y, iii) la falta de inversión para revertir la disminución en su capacidad de producción.”

“El mercado descuenta la pérdida del grado de inversión por una segunda calificadora. Afirmaron que la confirmación de dicho evento podría dar lugar a ventas forzadas de deuda de la empresa por parte de inversionistas, Indicó que el precio de la deuda externa de Pemex ha registrado un deterioro en el mercado secundario,”

“En este contexto, la mayoría señaló la importancia de evitar un deterioro adicional en la calificación de la deuda de Pemex. Apuntó que se han anunciado medidas aisladas que afectan el desarrollo del sector energético, como la cancelación de la última ronda de licitaciones, la construcción de la refinería de Dos Bocas, y el proceso de arbitraje internacional iniciado por la CFE en contra de las empresas que construyeron el gasoducto marino Texas-Tuxpan. en caso de que las acciones que se tomen para reactivar la producción petrolera y sanear las finanzas de Pemex sean insuficientes, ello tendría implicaciones importantes para las finanzas públicas. Algunos advirtieron que la situación financiera de CFE también contribuye a incrementar la vulnerabilidad de las finanzas públicas en México.”

“El entorno actual sigue presentando importantes riesgos de mediano y largo plazos que pudieran afectar las condiciones macroeconómicas del país, su capacidad de crecimiento y el proceso de formación de precios en la economía, ante una situación externa de alta complejidad y acciones insuficientes en lo interno para compensarla, las repercusiones en la inversión y el crecimiento potencial pueden ser considerables, la mayoría señaló que además de seguir una política monetaria prudente y firme, es necesario que se consoliden sosteniblemente las finanzas públicas.”

INSEGURIDAD Asimismo, la mayoría mencionó que es indispensable fortalecer el Estado de derecho, abatir la corrupción y combatir la inseguridad. En este contexto, uno recalcó la necesidad de evitar que se combine

POLÍTICA FISCAL “Sobre las finanzas públicas, la mayoría advirtió que en un entorno de menores ingresos existe poco margen de maniobra para la política fiscal. ...los ingresos presupuestarios totales del sector público, incluyendo Pemex, CFE y otros organismos de control presupuestario directo fueron inferiores al programa. ...y de reducciones transitorias en la recaudación del IVA. Esto podría agravarse en caso de una desaceleración mayor a la esperada. Por otra parte, recalcó que el gasto programable reporta un subejercicio”.

“Ante este escenario, señaló que es limitado el margen de maniobra del sector público para compensar los faltantes en los ingresos. Podría conducir a una política de aumentar el IEPS a los combustibles y/o a retiros al Fondo de Estabilización de los Ingresos Presupuestarios (FEIP). Destacó que la poca claridad y previsibilidad en la dirección de diversas políticas públicas en sectores estratégicos, y una política de gasto que ha favorecido la redistribución de recursos hacia las transferencias sociales a costa de la inversión pública, constituyen factores que siguen minando la confianza de los inversionistas y presionando la dinámica de la economía y de las finanzas públicas.”

LA BANCA “La Banca nacional posee un nivel de capitalización robusto y un nivel amplio de liquidez. Mencionó que estos indicadores reflejan que la banca es capaz de responder a pérdidas inesperadas o situaciones de tensión. Pruebas de estrés publicadas en el último Reporte de Estabilidad Financiera, confirman la resiliencia del sistema bancario en México.”

CONCLUYENDO

“La mayoría consideró que la postura de política monetaria actual es congruente con la convergencia de la inflación a su meta. No obstante, expresó su preocupación por la resistencia a disminuir que ha mostrado la inflación subyacente que debe ser vigilada de cerca. Otro miembro externó su preocupación de que el nivel de las expectativas de inflación para el corto, mediano y largo plazo reflejan falta de credibilidad en las acciones del Banco Central.”

“La mayoría señaló que la expectativa de una postura monetaria más acomodaticia por parte de la Reserva Federal brinda mayor margen de maniobra al Banco de México.”

“Los movimientos de la tasa de referencia en México han estado en sincronía con los llevados a cabo por la Reserva Federal, de tal forma que se ha mantenido un diferencial de tasas entre México y Estados Unidos de alrededor de 575 puntos base. Por lo que ante la eventualidad del relajamiento en Estados Unidos, el Banco de México debería actuar en consecuencia para así mantener el diferencial actual.”

“Ante un entorno complejo para la inflación, no sería conveniente relajar la postura de política monetaria si la inflación no muestra una tendencia clara hacia la meta de 3%.”

“La reciente alza en las expectativas de inflación. Otro miembro señaló que si la inflación continúa comportándose en línea con su convergencia hacia su objetivo, será necesario iniciar un ciclo de relajamiento en un horizonte relativamente corto. ...ante los riesgos para la inflación, la decisión de iniciar un ciclo de recortes debe tomarse con mucha prudencia y cautela. Apuntó que un relajamiento prematuro podría generar volatilidad en los mercados financieros nacionales y afectar variables clave para la estabilidad financiera.”

“Por todo lo anterior si bien la tasa de referencia no debe ajustarse en esta ocasión, el comunicado debería tener un tono menos restrictivo.”

DECISIÓN DE POLÍTICA MONETARIA

“Junta de Gobierno decidió por mayoría mantener el objetivo para la Tasa de Interés Interbancaria a un día en un nivel de 8.25%. ...la política monetaria se ajustará de manera oportuna y firme para lograr la convergencia de esta a su objetivo de 3%, así como para fortalecer el anclaje de las expectativas de inflación de mediano y largo plazos para que alcancen dicha meta.”

VOTOS DISIDENTES “La inflación acumulada al primer semestre del año fluctuará alrededor de 0.30% y será la segunda cifra más baja en lo que va del siglo.”

“Las inflaciones general y subyacente se han visto influidos (directa o indirectamente) por los aumentos de los energéticos en el segundo semestre de 2018. Estos efectos, sin embargo, deberán disiparse en la segunda mitad del año. el anunciado relajamiento de la política monetaria de los países avanzados y la notable desaceleración económica en el país. Estos factores abren un espacio para poder reducir la tasa de interés en 25 puntos base sin poner en riesgo ni comprometer el mandato fundamental del Banco de México.”

De acuerdo al artículo posterior escrito por Federico Rubli La Decisión del Banco de México mañana, señala: “La Junta de Gobierno del Banco de México enfrenta una coyuntura complicada, pues tiene

que ponderar muchos factores para la decisión. Entre los dilemas que enfrenta para disminuir la tasa están:

- A. Cuándo: El 15 de agosto y/o el 26 de septiembre
- B. Cuánto: El ajuste debería ser de 25 o de 50 puntos base
- C. Ciclo o no: Se inicia o no un ciclo de bajas
- D. Postura: Señal futura de dovish (relajamiento) o hawkish (agresiva)
- E. Lenguaje: Comunicación precisa para los mensajes

Tomando en cuenta lo anterior, sí habría espacio para una reducción, pero bajo las siguientes consideraciones:

- A. Que sea de forma cautelosa y sólo efectuar un ajuste de 25 puntos base, ya sea el 15 de agosto o el 26 de septiembre.
- B. Debe mantenerse una postura más cercana al lado hawkish que al dovish por las condiciones de incertidumbre y desconfianza que imperan en la economía y porque hace falta consolidar expectativas ancladas a la disminución de la inflación.
- C. Explicar que en México el canal de transmisión de bajas de la tasa hacia la actividad económica no opera de manera directa como en Estados Unidos por lo que la política monetaria no puede hacer mucho para estimular el crecimiento económico en el mediano plazo.
- D. Por ello, el Banco de México debería emitir la señal que la eventual baja de 25 puntos base no representa el inicio de un ciclo sostenido de bajas.
- E. Todo lo anterior debe quedar muy bien explicado en el comunicado respectivo para no formar expectativas de laxitud de la política monetaria.

TABLAS Y CUADROS DE APOYO ANALIZADOS POR LA JUNTA DE GOBIERNO DEL BANCO DE MÉXICO

A.1. Condiciones externas

A.1.1. Actividad económica mundial

Gráfica 1 Índice Global de Gerentes de Compras

Gráfica 2 EUA: PIB Real y Componentes: Gasto público Exportaciones netas; Inventarios Inversión no residencial; Inversión residencial y Consumo privado

A.1.2. Política monetaria y mercados financieros internacionales

Gráfica 3 Economías Avanzadas Seleccionadas: Inflación Subyacente: EUA Zona del Euro Japón 1/ Canadá 2/ Reino Unido

Gráfica 4 Economías Avanzadas Seleccionadas: Inflación Implícita en los Swaps de Inflación de Cinco Años dentro de Cinco Años

Gráfica 5 Tasas de Referencia y Trayectorias Implícitas en Curvas OIS1/

1. — Reserva Federal de Estados Unidos*
2. — Banco Central de Inglaterra
3. — Banco de Japón
4. — Banco de Canadá
5. — Tasa de depósito del Banco Central Europeo
6. — Trayectoria implícita en la curva de OIS al 26 jun 2019
7. --- Trayectoria implícita en la curva de OIS al 13 may 2019
8. ---Trayectoria implícita en la curva de OIS al 31 dic 2018

Gráfica 6 Economías Emergentes: Inflación Subyacente / Variación anual en por ciento

Gráfica 7 Variación de Indicadores Financieros Seleccionados del 13 de mayo de 2019 al 26 de junio de 2019 Porcentaje, puntos base

Gráfica 8 Desempeño de Activos de Países Emergentes del 13 de mayo de 2019 al 24 de junio de 2019 Porcentaje, puntos base

A.2. Evolución de la economía mexicana A.2.1. Mercados en México

Gráfica 9 Desempeño y Condiciones de Operación de Mercados Mexicanos Porcentaje, pesos por dólar, índice y puntos base

Gráfica 10 Índice de Condiciones de Operación en el Mercado Índice (promedio móvil 5 días) y pesos por dólar

Gráfica 11 Expectativas de Tipo de Cambio a Cierre de cada Trimestre por Analistas Pesos por dólar

Gráfica 12 Curva de Rendimiento de Valores Gubernamentales a Tasa Nominal Porcentaje, puntos base

Gráfica 13 Índice de Condiciones de Operación del Mercado de Deuda Gubernamental Mexicano y Tasa del Bono jun-27 Índice (promedio móvil de 10 días), porcentaje

Gráfica 14 Tasa de Fondeo Implícita en la Curva de Swaps de TIIE Porcentaje

Gráfica 15 Producto Interno Bruto Variaciones porcentuales trimestrales, a. e.

Gráfica 16 Exportaciones Manufactureras Totales Índices 2013 = 100, a. e.

Gráfica 17 Indicador Global de la Actividad Económica Índices 2013 = 100, a. e.

Gráfica 18 Actividad Industrial Índices 2013 = 100, a. e.

Gráfica 19 Estimaciones de la Brecha del Producto Sin Industria Petrolera Porcentajes del producto potencial, a. e.

Gráfica 20 Tasa de Desocupación Nacional y Tasa de Desocupación Urbana Por ciento, a. e.

Gráfica 21 Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE) y de Costo Unitario de la Mano de Obra 1/ Índices 2013 = 100, a. e.

A.2.3. Comportamiento y perspectivas de la inflación

Gráfica 22 Índice Nacional de Precios al Consumidor Variación anual en por ciento

Gráfica 23 Subíndice Subyacente de las Mercancías Variación anual en por ciento

Gráfica 24 Subíndice Subyacente de las Mercancías y Servicios Variación anual en por ciento

Gráfica 25 Índice de Precios No Subyacente Variación anual en por ciento

Cuadro 1 Índice Nacional de Precios al Consumidor y Componentes Variación anual en por ciento

CONCLUSIÓN

Este resumen de minuta de la Junta de Gobierno que se convoca entre otras cosas para revisar la tasa de interés de referencia tiene la intención de mostrar la importancia de comprender de la mejor forma posible, integralmente las condiciones de las variables que son señales de la situación económica, su estabilidad y perspectivas.

Línea habilitadora: BUEN GOBIERNO

SUBTEMA: Eficiencia y Eficacia Gubernamental

Referencias al Documento: GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS EN EL GOBIERNO FEDERAL:

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (30 de marzo de 2015). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación.

Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo33.pdf>

_____ (28 de noviembre 2016). Ley de Planeación. Diario Oficial de la Federación.

Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo103489.pdf>

Comité Técnico del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (7 de abril, 2016). Estándar de Competencia EC0682: Dirección de Planeación, Ejecución y Gestión de Estrategias en organizaciones privadas y públicas. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5432291&fecha=07/04/2016

Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica del IMEF (7 de marzo de 2017). Modelo Integral de Gestión Estratégica. Ciudad de México.

Gobierno de la República, (20 de mayo, 2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales (25 de julio, 2014a). Programa de Control y Aprovechamiento Inmobiliario Federal. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5354042&fecha=25/07/2014

_____ (24 de octubre, 2014b). Proyecto Integral de Ejecución y Gestión de la Estrategia- Síntesis de Taller de Mapa Estratégico Institucional. Ciudad de México.

Kaplan, R.; Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business School Press y Ediciones Gestión.

_____ (2005). La Organización focalizada en la Estrategia. Harvard Business School Press y Ediciones Gestión.

_____ (2007). Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Harvard Business School Press y Ediciones Gestión.

_____ (2008). Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Harvard Business School Publishing Corporation.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2007). Cédula: Conceptos Básicos del Presupuesto Basado en Resultados – Sistema de evaluación del desempeño (PBR-SED). Recuperado de: http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/090811CeduladelPbR-SED.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público; Secretaria de la Función Pública; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (30 de marzo, 2007). Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación.

Recuperado de: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4967003&fecha=30/03/2007

Apéndices:

Línea habilitadora: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL

SUBTEMA: Gestión Empresarial Responsable

DOCUMENTO: ACTIVIDAD EMPRESARIAL LOCOMOTORA DE LA ECONOMÍA

NOTA SOBRE COMPOSICIÓN DE LOS AGREGADOS MONETARIOS

La Moneda Nacional es expresión del dinero circulante. Decidir el incremento de billetes, monedas más depósitos en cuentas de cheques, el llamado M1 es cosa seria. Es base de la suma de agregados monetarios, cuya definición va cambiando, antes de 1999 la metodología de la era pre cómputo consistió en definir los agregados monetarios expresados de manera simple:

Agregados Monetarios: Metodología anterior a 1999

Nivel de Agregación	Instrumentos monetarios y financieros
M1	Billetes, monedas y depósitos en cuentas de cheques
M2	M1 + Instrumentos de inversión del Banco Central (Cetes, etc.)
M3	M2 + Instrumentos de inversión a plazo en la Banca y Bolsa de Valores
M4	M3 + Instrumentos de inversión a plazo mayor a un año

El cambio significativo en 1999 el agregado monetario M1 está compuesto por los billetes y monedas en poder del público, las cuentas de cheques y los depósitos en cuenta corriente en poder de residentes del país. Los billetes y monedas en poder del público se obtienen al excluir la caja de los bancos del total de billetes y monedas en circulación.

Agregados Monetarios: Metodología 1999

Ahorro proveniente de	Ahorro de:	Instrumentos financieros en poder del sector privado:	+	Ahorro Público
Mercado Interno	Residentes	M1 = Billetes y monedas en poder del público + Cuentas de cheques (incluyendo moneda extranjera)+ Depósitos en cuenta corriente	M1a	Agregados monetarios estrechos
		M2 = M1+ Resto de instrumentos bancarios (sin incluir agencias de bancos mexicanos en el exterior)+ Valores públicos y valores privados en poder de residentes (incluyendo la tenencia de las Siefos)		
	No Residentes	M3 = M2+ Depósitos de no residentes en banca interna+ Tenencia de no residentes de valores del gobierno, BREMS e IPAB.	M3a	
Mercado externo	Residentes y No Residentes	M4 = M3+ Depósitos de residentes y de no residentes en agencias de bancos mexicanos en el exterior.	M4a	

Por su parte, el agregado monetario M2 incluye a M1 más la captación de residentes en la banca y en las sociedades de ahorro y préstamo, los valores públicos y privados en poder de residentes y a los fondos para la vivienda y el retiro. El agregado monetario M3 incluye a M2, así como a la captación bancaria de residentes del exterior y a los valores públicos en poder de no residentes. El agregado monetario M4 incluye, además de M3, la captación de las sucursales y agencias de bancos mexicanos en el exterior provenientes de residentes y no residentes.

Por último, existe una versión ampliada para cada uno de los agregados monetarios (M1a, M2a, M3a y M4a) que incluye la tenencia de instrumentos financieros por parte del sector público, el cual está integrado por el gobierno federal, gobierno de la Ciudad de México, estados y municipios, organismos descentralizados, empresas productivas del Estado y empresas de participación estatal, así como entidades financieras públicas no bancarias.

Redefinición de los Agregados Monetarios y Medición de los Activos Financieros Internos

Casi veinte años por el crecimiento de intermediarios e instrumentos financieros, apoyados en la tecnología permite acercarse más al monitoreo de agregados monetarios, tanto por el origen del poseedor del dinero, por el instrumento financiero o monetario donde los guarda, como su lugar de residencia, siguiendo los lineamiento de la contabilidad del Fondo Monetario Internacional, banco de bancos centrales.

En su definición más extensa, los activos financieros internos son la medida más amplia de los instrumentos financieros emitidos en México en poder de los sectores tenedores de dinero.

M1 está compuesto por instrumentos altamente líquidos en poder de los sectores residentes tenedores de dinero. Incluye los billetes y monedas que pone en circulación el Banco de México y los depósitos de exigibilidad inmediata en los emisores de dinero.

En M1 y M2, los emisores de dinero son el Banco de México, la banca comercial, la banca de desarrollo, las entidades de ahorro y crédito popular, las uniones de crédito y los fondos de inversión de deuda. El agregado monetario M2 añade al M1 los instrumentos monetarios a plazo en poder de los sectores residentes. En particular, incluye la captación bancaria y de otros emisores con un plazo residual de hasta 5 años; las acciones de los fondos de inversión de deuda; y los acreedores por reporto de valores.

Se construye un nuevo M3 que adiciona al M2 los valores públicos directamente en poder de los sectores residentes tenedores de dinero y que fueron emitidos por el gobierno federal o el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB). Ello, debido al elevado grado de liquidez de estos instrumentos. Asimismo, se redefine el agregado monetario M4 al incorporar al M3 la tenencia por parte del sector no residente de todos los instrumentos incluidos en M3.

Para los activos financieros internos, se definen cuatro nuevos indicadores. F1, es igual al agregado monetario M3 más: (i) el saldo de los fondos de ahorro para la vivienda y el retiro; (ii) los valores emitidos por empresas privadas, estados y municipios, organismos de control presupuestario directo e indirecto, empresas productivas del Estado y el Fondo Nacional de Infraestructura (Fonadin); y (iii) otros pasivos de la banca, a plazo mayor a 5 años.

El segundo de estos indicadores, el F2, se define como la suma del F1 más los instrumentos de renta variable e híbridos en poder de los sectores residentes. De manera análoga, se considera la medida FNR, la cual refleja la tenencia del sector no residente de los instrumentos financieros internos considerados en el F2. Por último, el agregado F se define como la suma del F2 y el FNR, y representa la medida más amplia de los instrumentos financieros emitidos en México.

Agregados Monetarios: Metodología 2018

Ahorro proveniente de	Ahorro en poder de:		
		M1 = Billetes y monedas en poder del público + Depósitos de exigibilidad inmediata en bancos + Depósitos de exigibilidad inmediata en entidades de ahorro popular (EACP)	Agregados monetarios estrechos
Mercado Interno	Residentes	M2 = M1 + Captación a plazo bancos, uniones de crédito y EACP + Acciones de los fondos de inversión de deuda + Acreedores por reporto de valores M3 = M2 + Tenencia de valores públicos M4 = M3	Agregados monetarios amplios
	No Residentes	+ Depósitos de exigibilidad inmediata en bancos + Captación a plazo en bancos plazo hasta 5 años + Acciones de los fondos de inversión de deuda + Valores públicos Gob. Federal, IPAB y Banxico + Acreedores por reporto de valores	

Fuente: Banco de México, 2018, Redefinición de los Agregados Monetarios y Medición de los Activos Financieros Internos .

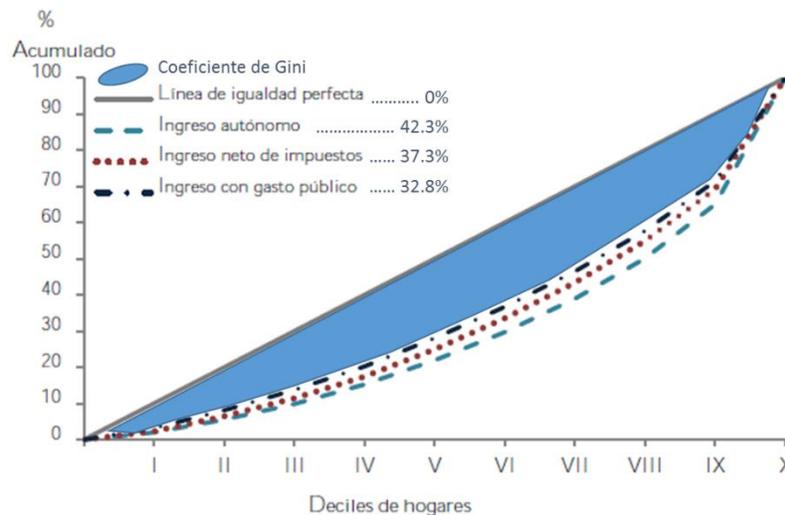
Nota sobre Coeficiente Gini de distribución del ingreso

Para evaluar con profundidad la desigualdad se analiza la concentración del ingreso mediante la construcción de la curva de Lorenz y el índice de Gini. Dicho en forma sencilla, compara mediante una gráfica, por cada decil de población, cuánto de los deciles de ingreso se lleva cada uno. Si todos ganásemos igual, lo cual es imposible e indeseable porque desmotivaría el deseo de innovar, resultaría una línea de 45 grados, pero como los primeros deciles ganan poco y los últimos más, se termina formando una curva (de Lorenz), que mientras más pandeada esté, pertenece a un grupo cuyos ingresos son más desiguales. Eso, lo mide el índice Gini. Técnicamente se explica así:

La curva de Lorenz refleja el porcentaje acumulado de ingreso (%Y_i), asociado a un determinado grupo de población (%X_i), ordenado en forma ascendente en función de su ingreso. La línea de igualdad perfecta representa la ausencia de desigualdad. De esta manera, entre más se aproxime la curva de Lorenz a la línea de igualdad perfecta (línea de 45° a la cual no se desea llegar, repetimos, porque desincentivaría la inventiva), la desigualdad se reduce. Por el contrario, si se aleja, la desigualdad se incrementa. Adicionalmente, el cálculo del índice de Gini es efectuado a partir de observaciones agrupadas, con el fin de poder realizar comparaciones entre conjuntos de datos. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$CG = 1 - \sum_{i=1}^n (X_{i+1} - X_i)(Y_{i+1} + Y_i)$$

Curva de Lorenz *antes y después* de la política fiscal
 Deciles ordenados por ingreso per cápita



Fuente: Cálculos con base en la ENIGH 2016.

Donde (X_i) , representa la proporción acumulada de población en el grupo i , (Y_i) , es el ingreso acumulado en el grupo i . Cuando el coeficiente de Gini se acerca a uno, la curva de Lorenz indica que el grupo de población de más altos ingresos concentra la totalidad del ingreso.

Dicho de otra manera, el indicador Gini es el porcentaje equivalente de la superficie entre la curva de Lorenz y la línea de 45° , con forma la sandía, dividida entre la superficie del triángulo que divide la superficie de entre los ejes por la mitad. Ese porcentaje medido con base en la población fue de 0.494 antes de transferencias y mejora a 0.476 después del gasto gubernamental.



Consejo Directivo Nacional 2019

Presidente del Consejo Directivo Nacional

C.P. Fernando López Macari

Presidente del Consejo Técnico

Mtro. Ángel García Lascuráin Valero

Secretario

Lic. Francisco J. Gutiérrez-Zamora F.

Presidente de Administración y Finanzas

C.P. Álvaro José Garza R. de la Gala

Presidente del Consejo Consultivo Nacional

Lic. Joaquín Gándara Ruiz Esparza

Consejero Expresidente

Ing. Adriana M. Berrocal González

Presidente de Estudios Económicos

Dr. Gabriel Casillas Olvera

Presidente del Indicador IMEF

Dr. Ernesto Sepúlveda Villarreal

Director General

Lic. Gerardo González Ayala

Presidente del Comité Editorial y Revista

Ing. José Domingo Figueroa Palacios

Presidente de Membresía y Grupos

C.P. Humberto Carlos Tohme Canales

Presidente de Contenido Editorial

C.P. José Coballasi Hernández

Presidente de Fundación de Investigación

C.P. Luis Emilio Contreras Aguirre

Presidente de Convención Nacional

C.P.C. Arturo Carvajal Trillo

Presidente de Ponencia

Mtro. Carlos G. Amtmann Ituarte

Presidente del Comité Técnico Nacional de Administración Integral de Riesgos

Dr. Elías Ramírez Ramírez

Presidente del Comité Técnico de Ética, Cumplimiento y Responsabilidad Social

C.P. Francisco Javier Soní Ocampo

Presidente del Comité Técnico Nacional de Capital Humano

Lic. Enrique Pérez Sámano

Presidente del Comité Técnico Nacional de Competitividad

C.P. Miguel Sierra Martínez

Presidente del Comité Técnico Nacional de Dirección Estratégica

C.P. Gustavo A. Rodarte de la Serna

Presidente del Comité Técnico Nacional de Emprendimiento

Lic. Israel Tadeo Pons Álvarez

Presidente del Comité Técnico de Energía

MBA Eduardo Antonio Barrera Montañez

Presidente del Comité Técnico Nacional de Estudios Fiscales

C.P. Carlos Enrique Naime Haddad

Presidente del Comité Técnico Nacional de Finanzas Corporativas

C.P. Abel Medina Monfort

Presidente del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y Jurídico Financiero

Lic. Félix Todd Piñero

Presidente del Comité Técnico Nacional de Información Financiera

Lic. José Ángel Chairez Garza

Presidente de Eventos Nacionales

MBA Héctor A. Rodríguez Espinosa

Presidente de Certificación

Dra. Blanca Tapia Sánchez

Presidente de Comité CFO del Año

Ing. José Manuel Contreras Lomelí

Presidente de Relacionamento Estratégico

Sr. Carlos Chávez de Icaza

Presidente de Agenda IMEF

Act. Jorge López Pérez

Presidente del Comité Inmobiliario

MBA Fernando Liceaga Aparicio

Presidente de Desarrollo Institucional

Mtro. César Alejandro Parada Martínez

Presidente del Comité de Auditoría

C.P.C. Víctor Alberto Tiburcio Celorio

Presidente de Grupo Ciudad de México

C.P.C. Carlos Mario de la Fuente Aguirre

Presidente de Grupo Chihuahua

Lic. Miriam Villalba Torres

Presidente de Grupo Coahuila

Lic. Sergio Abner Hernández Lozano

Presidente de Grupo Ciudad Juárez

Abog. Alejandro Sandoval Murillo

Presidente de Grupo Guadalajara

Dr. Alejandro Rodríguez Magaña

Presidente de Grupo Guanajuato

C.P. Franco Padilla Fuerte

Presidente de Grupo La Laguna

Lic. Fernando José Royo Díaz Rivera

Presidente de Grupo Los Cabos

Ing. Eduardo Guerrero Vidales

Presidente de Grupo Monterrey

C.P.C. Felipe León Gamez

Presidente de Grupo Morelos

C.P. Salvador Fernández Hernández

Presidente del Comité Técnico Nacional de Infraestructura

Ing. Carlos I. Santillán Doherty

Presidente del Comité Técnico Nacional de Intermediación Financiera y Bursátil

C.P. Jorge Alberto Silva García

Presidente del Comité Técnico Nacional de Intermediarios Financieros No Bancarios

Lic. Juan Carlos Torres Tovar

Presidente del Comité Técnico Nacional de Seguridad Social

Act. Alejandro Turner Hurtado

Presidente del Comité Técnico Nacional de Tesorería

Lic. Job Dávila Rodríguez

Presidente del Comité Técnico Nacional de Industria Turística

Ing. Christian Lega Puigrefagut

Vicepresidente de Innovación Tecnológica

Ing. Víctor Manuel Bernal Echeverri

Vicepresidente de Comercialización

C.P.C. José Jaime Díaz González de la Campa

Vicepresidente del Comité Inmobiliario

Mtro. Gerardo Jesus Cárdenas Salazar

Vicepresidente del Comité Inmobiliario

C.P. José Antonio Silveira Bolio

Vicepresidente de Programa Técnico Convención

Mtra. Sylvia Meljem Enríquez de Rivera

Vicepresidente de Gestión de Comités

Lic. María Fernanda Zenizo López

Vicepresidente de Normatividad Interna

Lic. Gil Alonso Zenteno García

Vicepresidente de Asuntos Internacionales

C.P.C. Juan Alfredo Ortega Gómez

Presidente de Grupo Puebla

C.P.C. Juan Erasmo Espinosa Vargas

Presidente de Grupo Querétaro

Lic. Gerardo Proal de la Isla

Presidente de Grupo Sinaloa

L.C.P. José Fernando Ramos Mendívil

Presidente de Grupo Sonora

Lic. Jaime Millán Elías

Presidente de Grupo Tamaulipas

C.P. Luis Adrián Pastrana Valls

Presidente de Grupo Valle de Toluca

C.P. Jesús Antonio Gil Jardon

Presidente de Grupo Veracruz

C.P. Silvano Martínez Vela

Presidente de Grupo Yucatán

C.P. Francisco José Álvarez Cuevas

Vicepresidente de Tecnología de Revista

Lic. Juan Carlos Lovo Reyes

Vicepresidente de IMEF Universitario

C.P. Juan Carlos Sáinz del Toro

Vicepresidente de Gestión de Contenidos

Dra. Lili Domínguez Ortiz

Vicepresidente de Imagen Institucional

C.P. Gerardo Romero Zapata

Vicepresidente de Nueva Generación

Lic. Roberto Reyes Rico

Vicepresidente de Apoyo IMEF Universitario

Lic. Alfredo Domínguez Molina

Vicepresidente de Identidad

C.P. Juan Alberto Morales Mar

Secretario del Comité de Auditoría

C.P. Carlos Garza y Rodríguez

Vocal de Grupo Ciudad de México

Lic. María Gabriela Feijoo Arévalo

Vocal de Grupo Ciudad de México

C.P. Alejandro Hernández Bringas

Vocal de Grupo Ciudad de México

C.P. Luis Morales Robles

Vocal de Grupo Monterrey

C.P. Gustavo Leal Cueva

Vocal de Grupo Monterrey

C.P. Manuel Silverio Villalón López

Vocal de Grupo Valle de Toluca

Mtro. Jonattan Lozano Aguirre

Vocal del Comité de Auditoría

C.P. Leonardo Ariza Rivero

Vocal del Comité de Auditoría

C.P. Gustavo Díaz de León Herrera

Vocal del Comité de Auditoría

C.P.C. Arturo Méndez Islas

Vocal del Comité de Auditoría

C.P. Carlos Osuna Fernández



www.imef.org.mx



[/IMEFOficial](#)