

# CON LA MIRADA HACIA **ADELANTE**

Cambios institucionales que México requiere

---

**Grupo: “Por Un México Moderno”**



# CON LA MIRADA HACIA ADELANTE

---

Los autores de este libro advierten que el nuevo gobierno enfrentará retos difíciles de manejar dado el serio deterioro de las instituciones del gobierno federal. En *Con la Mirada Hacia Adelante* analizan la situación actual de varias de ellas y proponen pasos a dar para fortalecer sus capacidades y mejorar su desempeño.

El grupo *Por Un México Moderno* está compuesto de expertos con amplia experiencia en la gestión de instituciones públicas y privadas.



[EXPLORA EL SITIO AQUÍ](#)

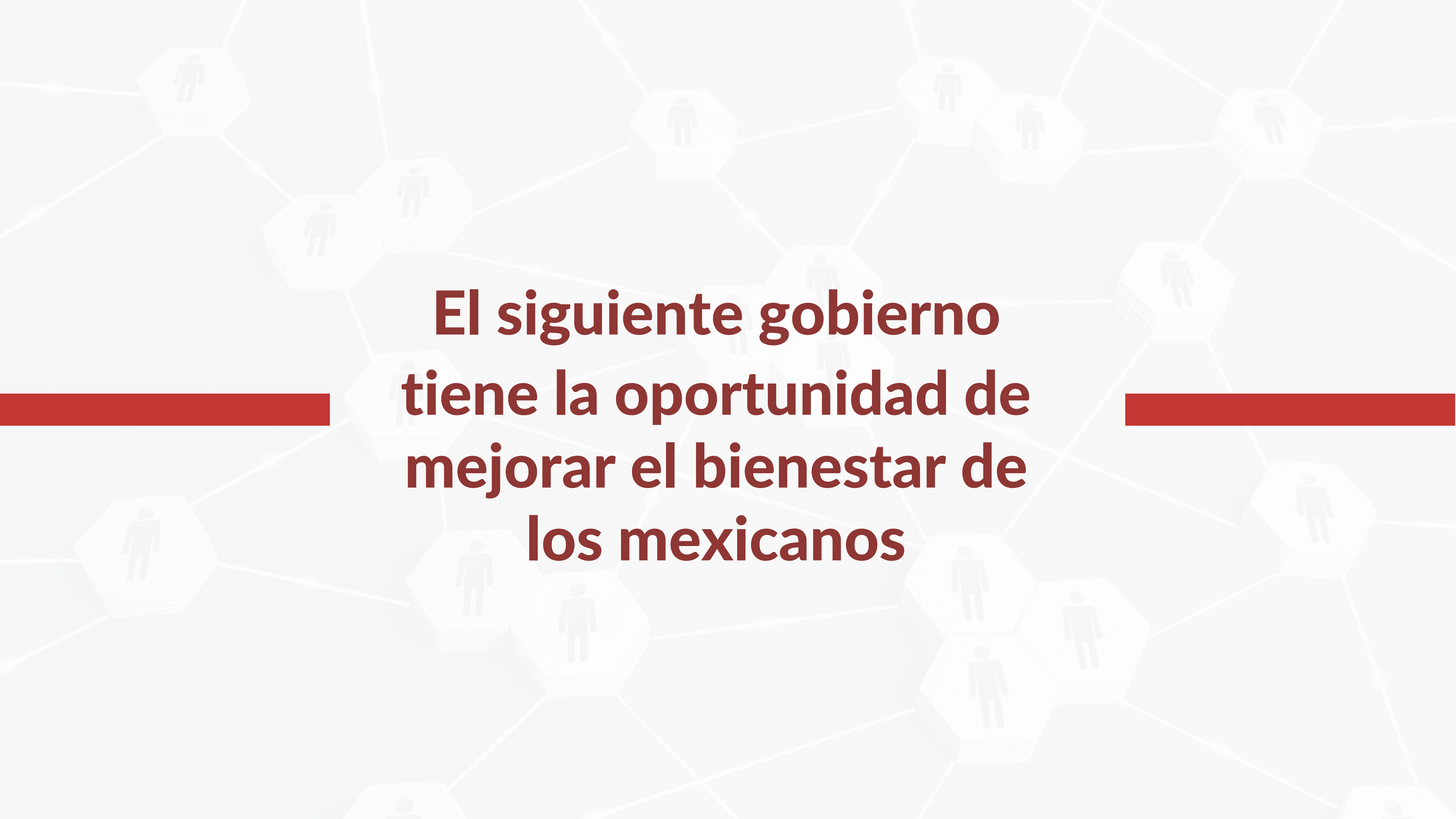
# ¿Quiénes somos?

- Alejandro Alfonso Díaz
- Antonio Purón Mier y Terán
- Antonio Souza Saldivar
- Armando Paredes Arroyo
- Carlos Casasús López Hermosa
- Eduardo Pérez Motta
- Francisco M. Fernández-Castillo
- Guillermo I. García Alcocer
- Guillermo Reyes Caballero
- José Ramón Cossío Díaz
- Manuel Molano Ruiz
- Marco Galindo Olguín
- Paulina Hernández Amézquita
- Ricardo Haneine Haua
- Roberto Newell García
- Salvador A. Malo Álvarez
- Sylvia Irene Schmelkes del Valle
- Verónica Malo Guzmán



**ES INDISPENSABLE QUE LAS INSTITUCIONES  
DE GOBIERNO FUNCIONEN BIEN**






**El siguiente gobierno  
tiene la oportunidad de  
mejorar el bienestar de  
los mexicanos**

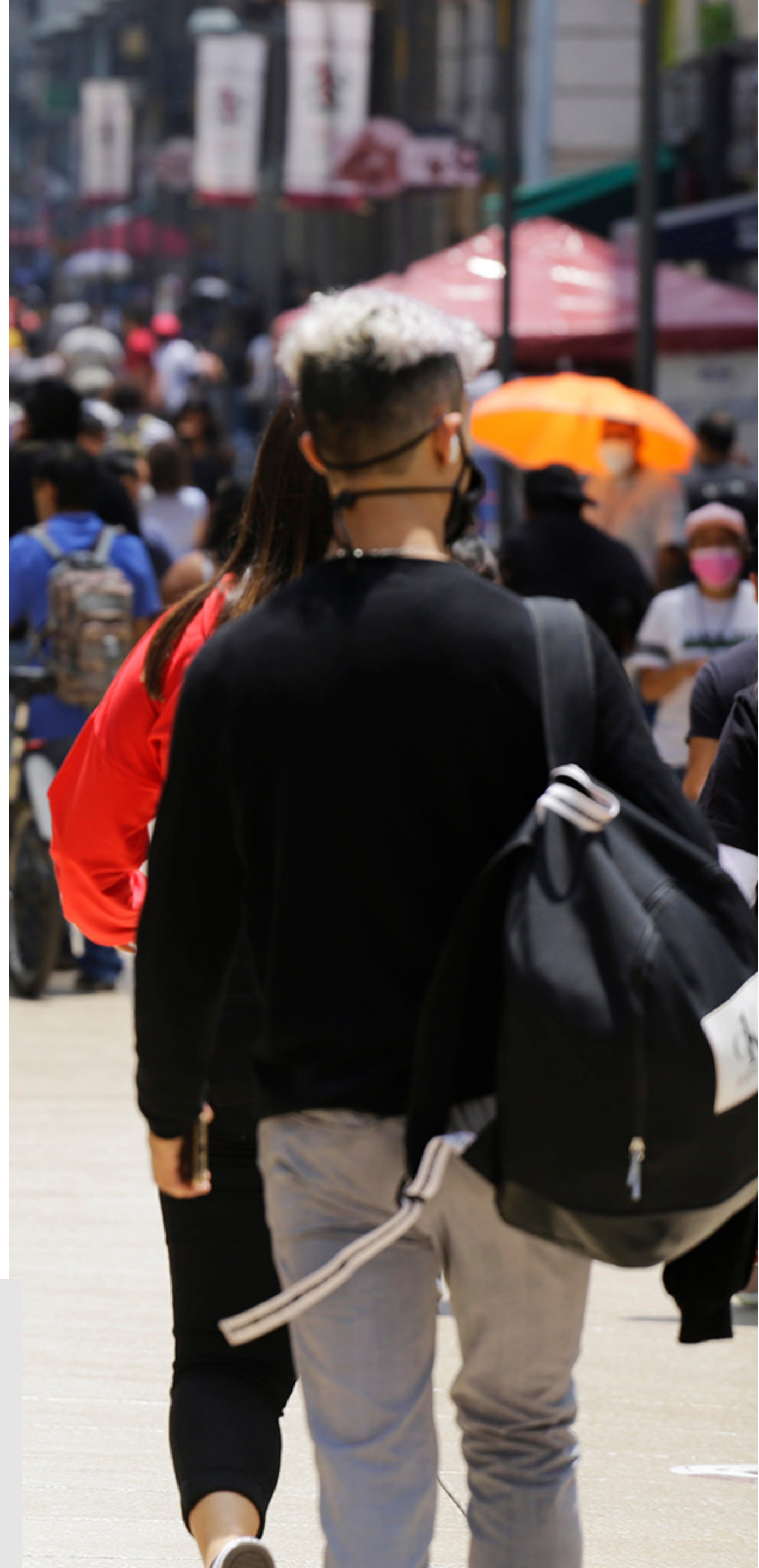


# Para que la población de México:

---

- Alcance ingresos más altos.
- Esté sana.
- Cuente con las destrezas y los conocimientos para participar en la economía global.
- Viva con seguridad.
- Aspire a niveles más altos de bienestar personal y comunal.

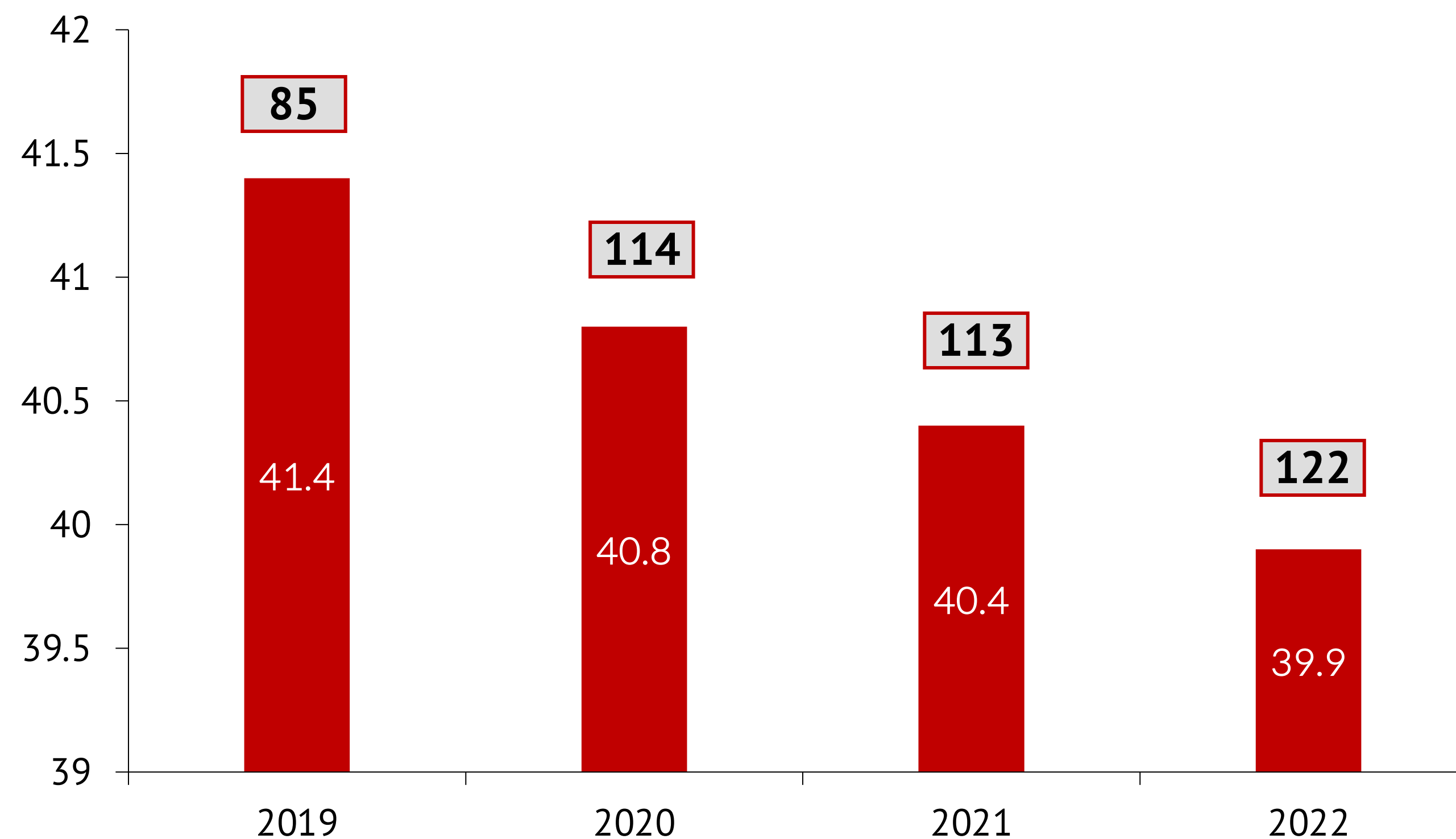
**ES INDISPENSABLE QUE LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO FUNCIONEN BIEN** 



# Indicadores duros muestran un deterioro en el bienestar de los mexicanos.

Conjunto de **normas, redes y organizaciones** construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que **contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad**, así como a la capacidad de sus miembros para **actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo**.

## "Capital social" de México



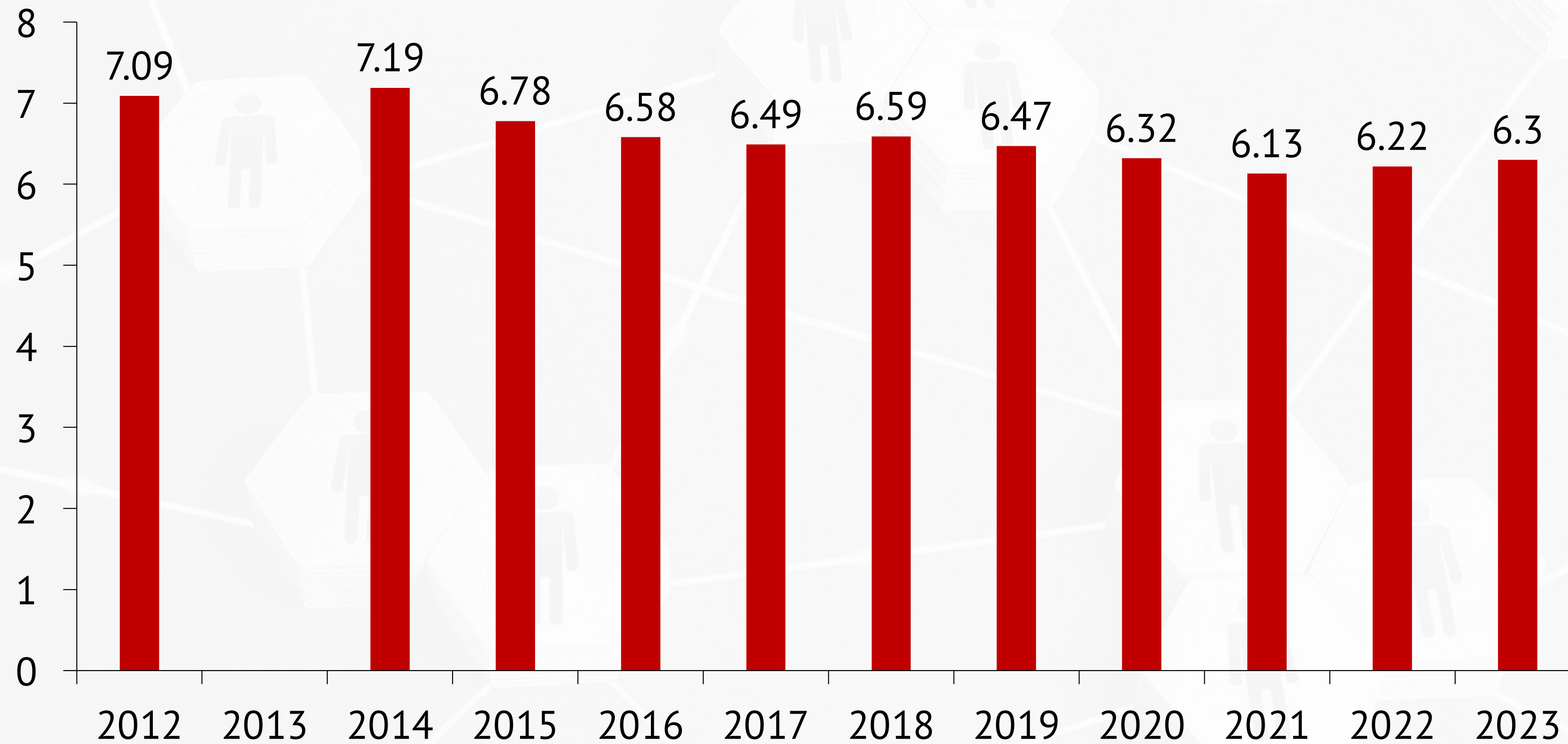
Posición en el ranking

Valor

Fuente: Solability

# ... y en consecuencia nuestro bienestar cae

Bienestar de México (WHR-UN)



# Necesario potenciar el círculo virtuoso de acumulación de capital social





# Tipología de situaciones tratadas en este esfuerzo

## Matriz de ajuste institucional y niveles de riesgo aparente

Ajuste institucional requerido

Transformacional

Significativo

Modesto

		Judicial Electricidad Pemex	Educación Seguridad Agua
		Infraestructura Protección de inversión Inst. Agricultura	Salud
		Cofece	CNBV

Manejable

Alto

Catastrófico

Nivel de riesgo aparente

CON LA MIRADA HACIA  
**ADELANTE**

# Instituciones que requieren ajustes relativamente pequeños



Generalmente, las instituciones relacionadas con el comercio internacional tienen un diseño adecuado

**Conviene reforzarlas para dar mayor certeza a inversionistas y socios comerciales sobre las reglas con que participa México en la economía global**

## En algunos casos, los retos a resolver son sencillos; en otros, son significativos.

Atributo (7 Ss de McKinsey)	CNBV	COFECE	CRE
Misión	✓	✓	✓
Estrategia	✓	✓	X
Destrezas/talento	X	✓	X
Estructura	X	✓	✓
Sistemas	✓	✓	?
Staff y recursos	✓	✓	X
Cultura y Valores	✓	✓	X

# Para fortalecer la competitividad internacional conviene crear dos nuevas instituciones

**Su misión: crear confianza; mandar señal de compromiso**

Institución	Misión	Cambio requerido
Consejo Fiscal Independiente	<ul style="list-style-type: none"><li>Inspira confianza en el manejo de cuentas fiscales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Despolitizar el proceso presupuestal</li><li>Asegurar mayor alineamiento de gasto con presupuesto</li></ul>
Comisión Independiente de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"><li>Coordinar ejecución de carteras de infraestructura relacionadas con <i>friendshoring</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Crear un ente autónomo encargado de proyectos complejos de infraestructura</li></ul>

# Conviene solución expedita de controversias de inversión

---

## 1. Corto Plazo: Buscar resolución de conflictos

- Reconocer que posición legal de México es débil.
- Evitar contagio con revisión *Sunset*.

## 2. Largo plazo: Homologar TMEC con otros tratados



CON LA MIRADA HACIA  
**ADELANTE**

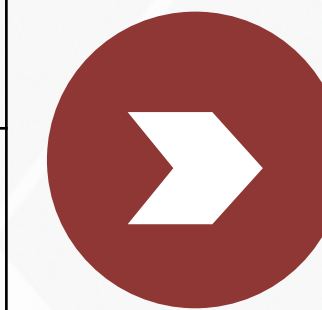
---

**Otras instituciones deben ser transformadas integralmente**

# Instituciones clave están rebasadas

Imposible satisfacer mandato Constitucional

Atributo	Pemex	Salud	Educación	Agua	Sistema judicial
Misión	X	X	X	X	X
Estrategia	X	X	X	X	X
Destrezas/ talento	X	?	X	X	?
Estructura	X	X	X	X	X
Sistemas	?	X	X	X	X
Recursos	X	X	X	X	X
Cultura/ valores	X	✓	X	?	X

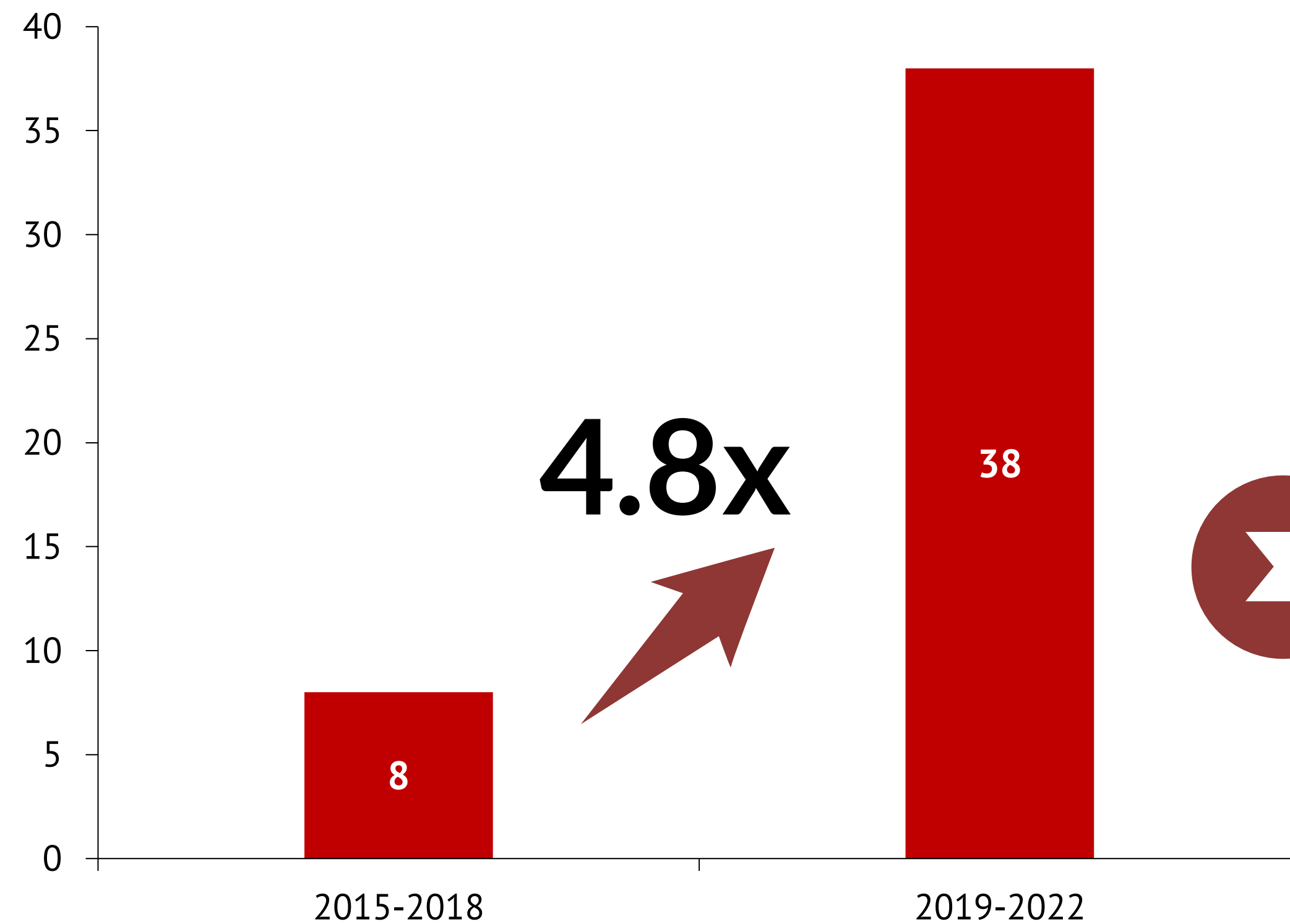


- Fracaso asegurado
- Indispensable transformar



# PEMEX no funciona

Pérdidas por barril refinado (US)



- Menor gasto de mantenimiento debido a pérdidas
- Paros de operación
- Accidentes

# Pemex: estrategias y acciones

---



## Producción primaria

- ✓ Farmouts
- ✓ Contratos producción compartida
- ✓ Esquema fiscal competitivo



## Refinación

- ✓ Estándares mundiales
- ✓ Eliminar sobrecosto
- ✓ Acuerdos sindicales
- ✓ Personal especializado

# Diagnóstico Educación

---



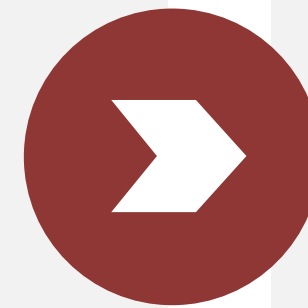
- Crecimiento castigó calidad
- Desarrollo desigual y disperso
- Baja cobertura Preescolar
- Infraestructura deficiente
- Baja cobertura y alta deserción en Media Superior
- Baja graduación en Educación Superior
- Responsabilidad del Estado Mexicano
- Enfoque en Niños y Jóvenes
- Limitado Uso de Tecnologías y Pedagogía Digital
- Prioridad actual: evitar conflictos con maestros

# Paradigma de educación tiene que cambiar

---

## De:

- Información escasa
- Naciones y localidades
- Carreras permanentes
- Trayectorias laborales invariantes
- Profundidad en una disciplina
- Contexto mono-cultural
- Enseñanzas del libro, aula y memoria
- Problemas ciencia conocida
- Enseñanzas uniformes por edad
- Enfatizar el pasado



## A:

- Información abundante
- Enfoque global
- Cambios constantes
- Aprendizajes permanentes
- Inter, multi, transdisciplinaria
- Multiculturalismo e interculturalismo
- Medios, tecnología y razonamiento crítico
- Innovación, creatividad, nuevas rutas
- Educación personalizada
- Mirar al futuro



# Cambios indispensables para transformar la educación básica

---



- Preescolar hasta media superior completos
- Priorizar aprendizajes
- Compromiso con la calidad
- Mejor formación docente
- Mejores escuelas
- Mejores contenidos
- Más soportes educativos

# Educación superior, ciencia y tecnología

TEMAS	METAS	PALANCAS
<b>Financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Internacionalización de los planes de estudio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia para reconocer estudios extranjeros</li></ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio social relevante</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilitar intercambios entre niveles</li></ul>
<b>Relevancia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas de formación dual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprendizaje a lo largo de la vida</li></ul>
<b>Cooperación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emprendimiento educación superior</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estandarizar información</li></ul>
<b>Gama diversa de programas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación IES-emprendedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pronósticos mercado laboral</li></ul>
<b>Programas interdisciplinarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar rutas de ingreso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura sólida de la evaluación</li></ul>
<b>Cultura de excelencia</b>		



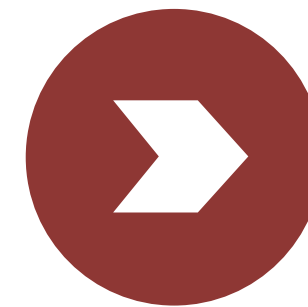


# Propuestas en educación superior

---

## Estadio final:

- Licenciaturas cortas
- No profesionalizantes
- Menos horas de contacto
- Más asignaturas prácticas
- Trayectorias flexibles



## Destrezas a desarrollar

- Saber buscar
- Saber procesar información
- Saber comunicar resultados

## Lema de acción:

- Encarar
- Resolver
- Usar conocimientos



# Propuestas en ciencia y tecnología

## Inserción de la ciencia, investigación e innovación en la cultura nacional

- Redefinir rol de gobierno
- Interlocución con sectores productivos
- Programas alineados con problemas sociales y ambientales del País
- Financiamiento adecuado:
  - Presupuestos multianuales  $> 0.5\%$  del PIB
  - Fondos adicionales e independientes
  - Fondeo semilla a empresas innovadoras.



# Diagnóstico sector salud

---



- Sistema fragmentado
  - Acceso dependiente de situación laboral
  - Portabilidad inadecuada
- Calidad deficiente y heterogénea
  - Talento insuficiente
  - Infraestructura insuficiente
  - Cobertura geográfica dispareja
- Equipamiento e insumos escasos

# Consecuencias de lo anterior

- Desalineado con necesidades
- Acceso dependiente de empleo
- Portabilidad inadecuada
- Serias diferencias regionales



Sistema de salud fragmentado

Diagnóstico tardío

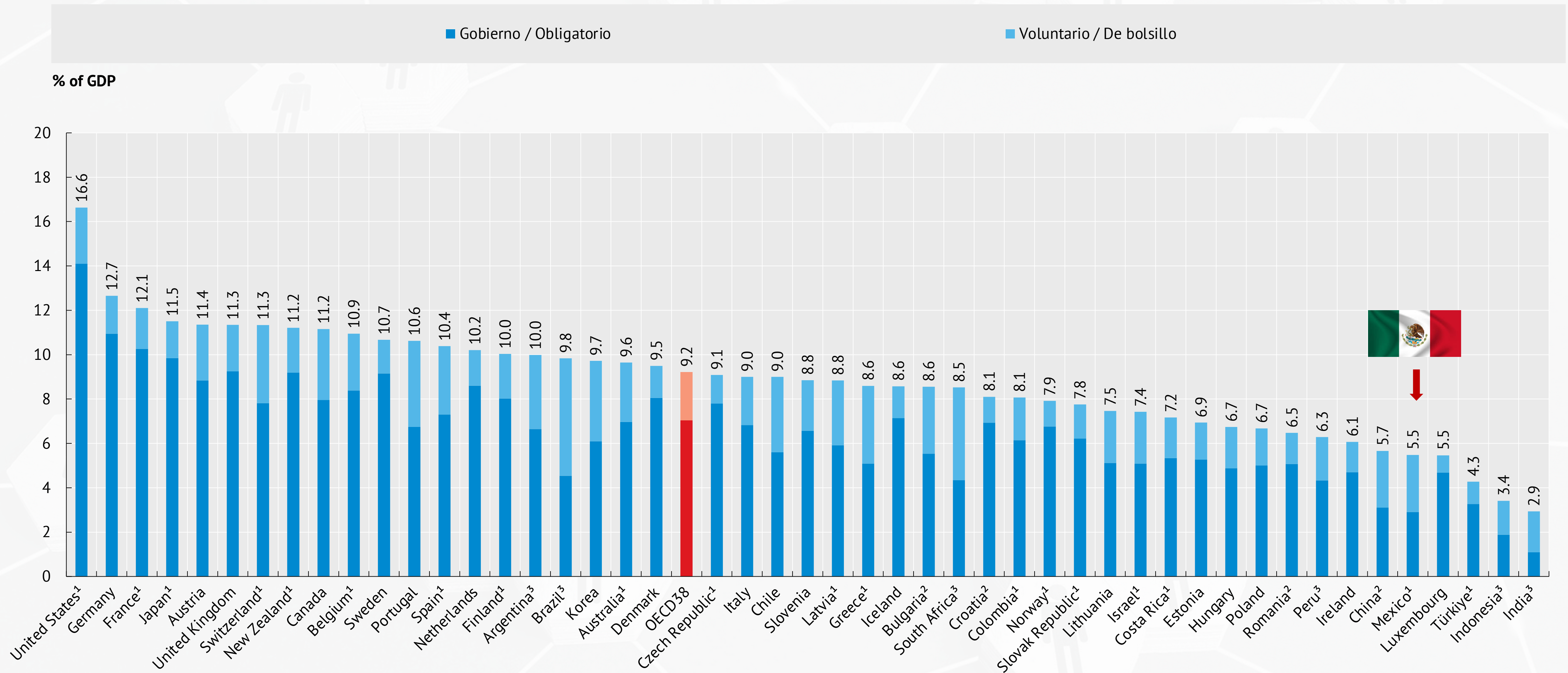
Complicaciones de salud

**Desenlace desigual**

- Grandes inequidades:
- Morbilidad y años de salud
- Gastos de bolsillo

→ **Trato desigual** →

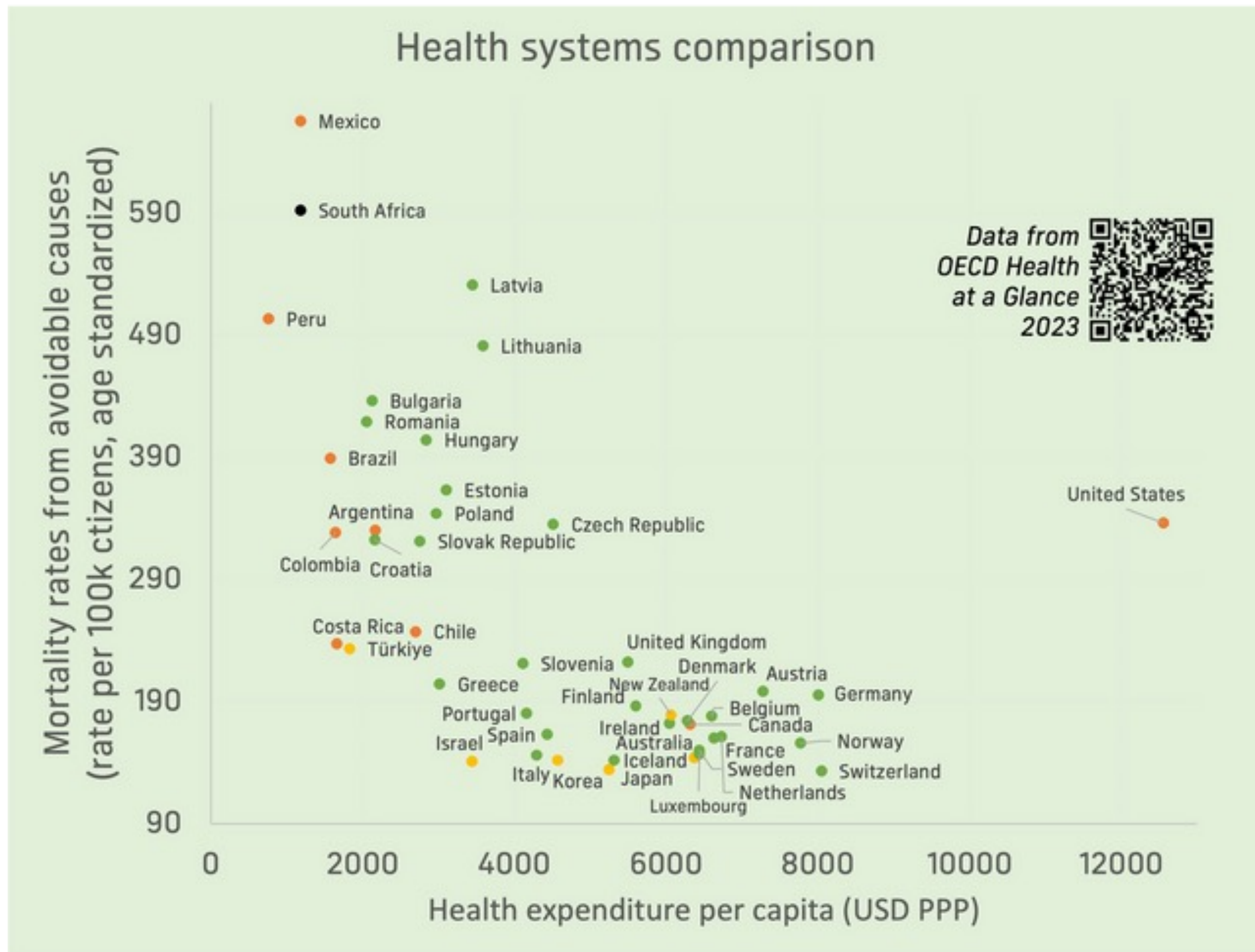
# Gasto público en salud no mitiga inequidades



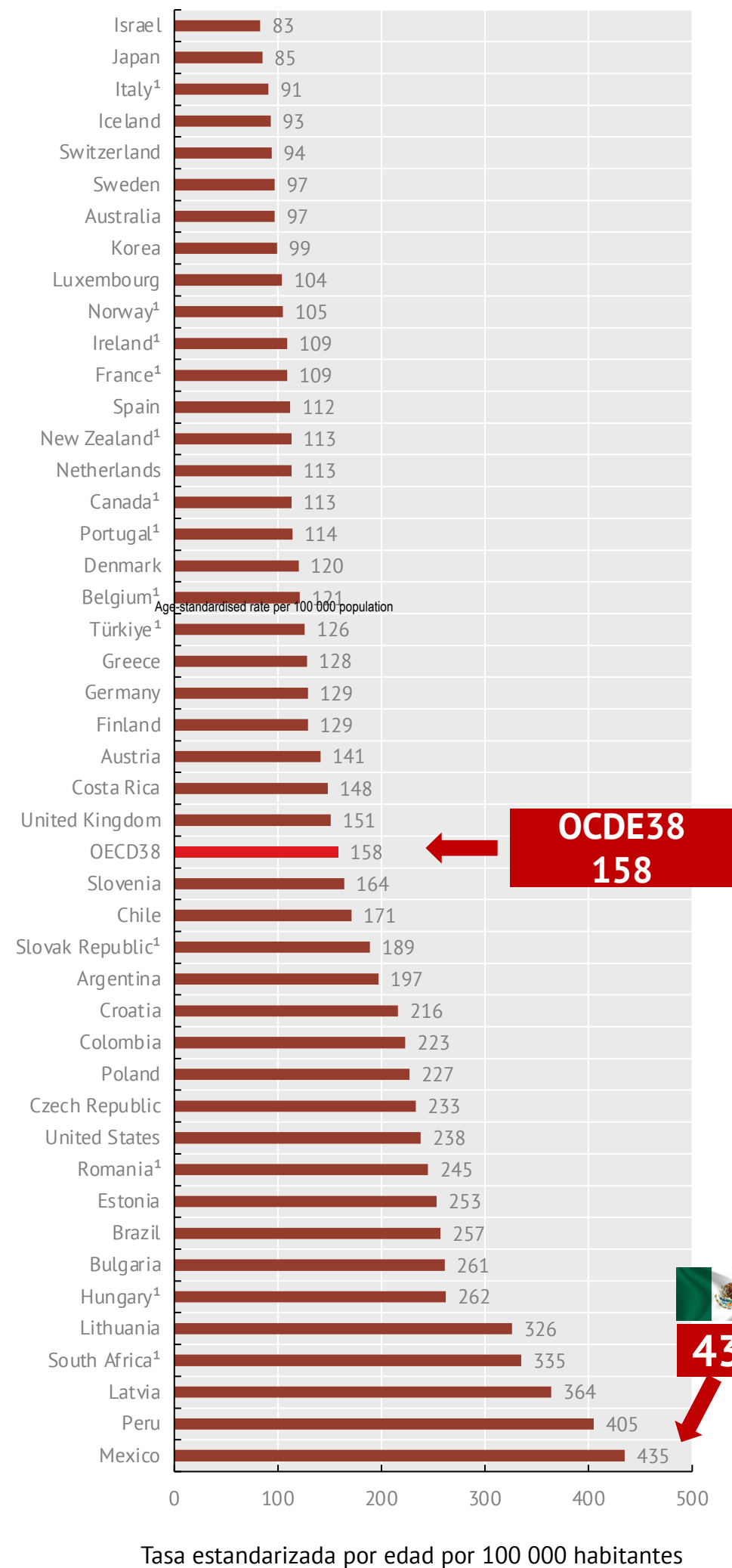
Fuente: OCDE, *Health at a Glance*, 2023

# Se debieron evitar muchas muertes durante la pandemia

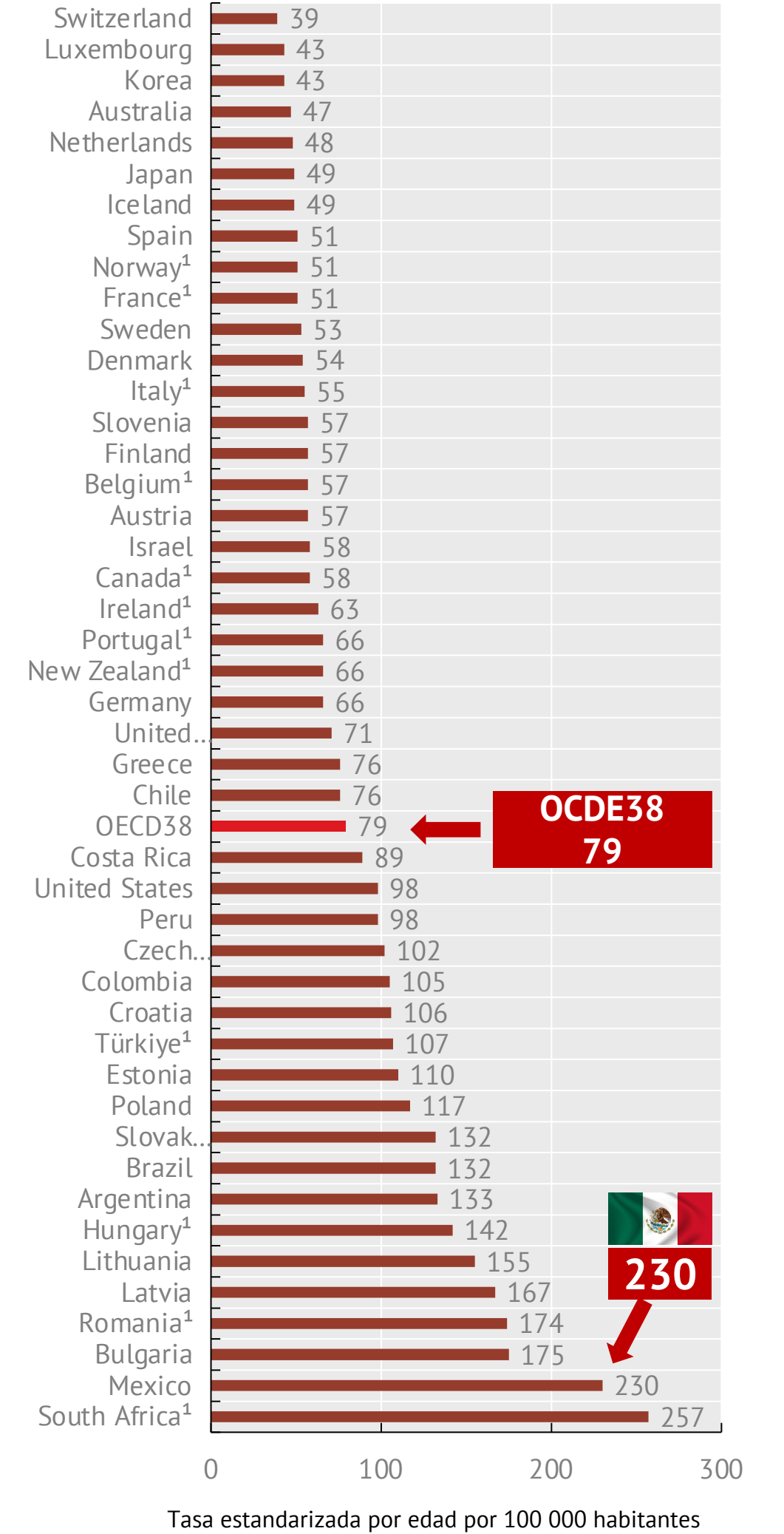
Gasto e incidencia de Muerte por CoVID: 2021



## Tasa de mortalidad por causas prevenibles



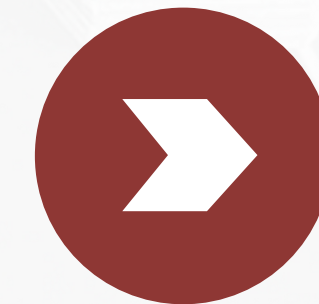
## Tasa de mortalidad por causas tratables



OCDE, Health at a Glance, 2023, con base en datos de la OMS

# Prioridades de acción

- Cobertura universal de calidad
- Reducir fragmentación de sistema
  - Desligar acceso a sistema de empleo formal
  - Seguro médico obligatorio
  - Uniformar disponibilidad de infraestructura, talento y equipamiento
  - Aprovechar recursos de sistema privado de salud
  - Mejorar portabilidad
  - Medidas de prevención y seguimiento fuertes y reales
  - Diagnóstico adecuado temprano
  - Seguimiento de casos
  - Intervención temprana



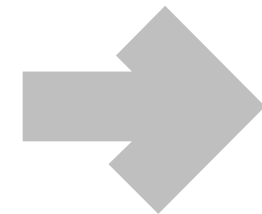
## Implicaciones

- Fuerte aumento de gasto público: 3-5% PIB
- Reformas Constitucionales, legales y normativas
- Reestructuración de sistema actual

# Salud: cambios indispensables

---

- **Incremento en gasto**
- **Reformas a reglas de acceso**
- Integración sector privado de salud
  - Normatividad
  - Oferta de servicios
- Reforma seguros médicos
- Aumento de disponibilidad de talento
- Identificación oportuna de riesgos sanitarios
- Mejores procesos de adquisiciones
- Asignación prioritaria de recursos a programas de prevención
- Reducción de la carga sindical



**Acuerdo político**

**Actor principal  
Ejecutivo y legislativo**

**SS**

**Sector privado**

**CNSF y sector privado Universidades, C.**

**Especialidades**

**COFEPRIS**

**Gobierno federal**

**Gobierno federal IMSS, STPS**

# Procesos e instituciones complementarias

---

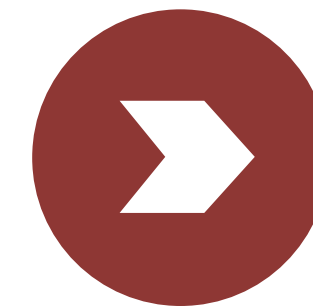
- **Organismo autónomo que regule calidad de servicios**
  - Método confiable de evaluación
  - Facultades del organismo en cuestión
  - Definición de relación con SS
- **Definición clara de facultades de SS**
  - Operativas
  - Normativas
  - Regulatorias
  - Planeación
- **Desarrollo de planes educativos que refuercen acciones preventivas**



# Diagnóstico de sector agropecuario



- **Productores de clase mundial junto a unidades de subsistencia**
- **Enorme potencial económico**
  - Gran diversidad natural
  - Oportunidades comerciales amplias
- **Vulnerabilidades significativas**
  - Escasez de agua
  - Degradación medio ambiente
  - Dependencia de productos de bajo valor agregado
  - Baja productividad/uso de tecnologías inadecuadas
  - Presencia de CO
  - Poco acceso a financiamiento



## Situación actual

- Pequeños productores son prioridad
- Productores comerciales desatendidos





# Eliminación de programas de apoyo a productores que participan en economía global

---

- Desmantelamiento de instituciones que las promovían
  - Producción
  - Productividad
  - Ofrecían apoyos comerciales
- Sustituidos por establecimiento de Segalmex

# Necesario reestablecer políticas que den certidumbre y fortalezcan permanencia a productores comerciales

---

- Sanidad vegetal
- Salud animal
- Inocuidad alimentaria
- Adopción tecnológica
- Innovación
- Inversión I+D
- Capacitación
- Certificaciones
- Garantías laborales
- Calidad de vida de trabajadores
- Formación de habilidades y talento
- Prácticas sostenibles y competitivas
- Gestión medioambiental
- Estándares de calidad
- Reducir asimetrías globales





## **Segalmex no funciona adecuadamente. Conviene reestablecer organismo que apoye funcionamiento eficiente de mercados**

---

- Potenciar mercados domésticos e internacionales
  - Den claridad y certeza a definición de bases para granos
  - Apoyen normatividad establecida y acordada por SE
  - Fomenten desarrollo de mercados domésticos
- Incentivar agricultura por contrato y coberturas
- Fortalezcan educación financiera
- Reduzcan incertidumbre financiera de productores
- Fomenten acceso a fuentes de financiamiento

# También se debe actuar para fortalecer disponibilidad de bienes públicos

---

- |                                 |                  |   |                |
|---------------------------------|------------------|---|----------------|
| • Administración de riesgos     | <b>FND</b>       | • Sanidad e inocuidad                             | <b>UACH</b>    |
| • Financiamiento en primer piso | <b>FND</b>       | • Innovación, desarrollo tecnológico              | <b>COLPOS</b>  |
| • Fortalecer segundo piso       | <b>FIRA</b>      | • Capacitación: red de extensionismo agropecuario | <b>CSAEGRO</b> |
| • Fondos de garantías           | <b>FEGA-FIRA</b> |   | <b>CBTA</b>    |



# Diagnóstico aguas nacionales

---



- Conagua no cumple misión dual: proteger ambiente, asignar recurso
- Modelo de asignación actual fragmenta administración de cuencas
- Crea incentivos perversos
- Fomenta dispendio en usos agrícolas
- No incentiva a municipios a cuidar fugas o cobrar consumo
- Cambio climático y crecimiento de ciudades está precipitando crisis

# Problemática exige reconocer que agua no es un bien público.

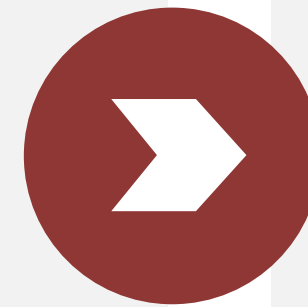
---

- **Agua es un bien privado; funcionan principios de:**

- Rivalidad
- Exclusión

- **Operador debe ser regulado como monopolio natural**

- Economías de escala
- Impacto sobre bienestar



- Separar funciones regulatorias de las sustantivas
- Usar sistema de precios regulados para que se asigne donde agregue más valor
- Generar excedentes para fondar inversiones
- Financiar sistemas cuencuarios a través del precio del agua
  - Autonomía presupuestal
  - Patrimonio propio

# Reforma al sector agua

## Elementos principales

---



### Gobierno Federal

- Cuerpos regulatorios independientes
  - Fija estándares
  - Regula precios



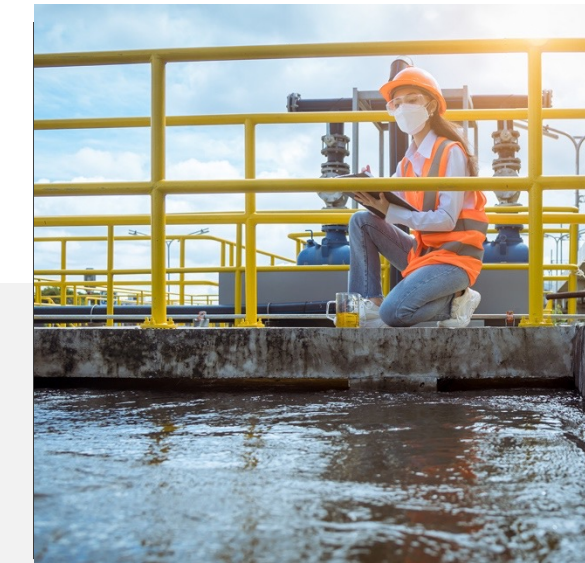
### Organismos de Cuenca (13)

- Descentralizados
- Abasto en bloque
- Metas de cantidad
  - + calidad



### Precios Regulados

- Volumen asignado por autoridad ambiental
- Precios equilibra oferta y demanda en cada cuenca
- Mismo precio para todos los usos



### Municipios

- Ceden atribuciones de administración y financiamiento a los organismos de cuenca
- Se convierten en clientes



# Diagnóstico sistema judicial y de seguridad

---

**Problema complejo que requiere tres cortes  
analíticos**

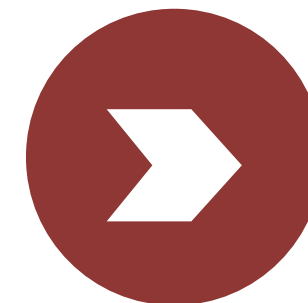
- Marco institucional
- Procesos existentes
- Capacidades de personal e instituciones





# Instituciones obedecen a decisiones políticas: Partidos ven el marco federal institucional como un espacio de conquista

- Confusión de competencias:
  - Federación
  - Estados
- Poca claridad en los mecanismos de coordinación
- Responsabilidades de los actores mal definidas
- Rol cada vez mayor de militares



- Indefinición crea lagunas:
  - Desaparición forzada
  - Trata de personas
  - Secuestros
- Policías no tienen competencias para manejar ciertos crímenes
- La militarización viene acompañada de:
  - violencia excesiva
  - violaciones a derechos

# Delincuencia organizada también es actor político

- Delincuencia tiene legitimidad en muchos ámbitos
- La sociedad no es un receptor pasivo de la delincuencia; es parte de ella



- Crimen organizado ha logrado:
  - Capturar instituciones
  - Incidir en la producción de normas y
  - Definir designación de funcionarios

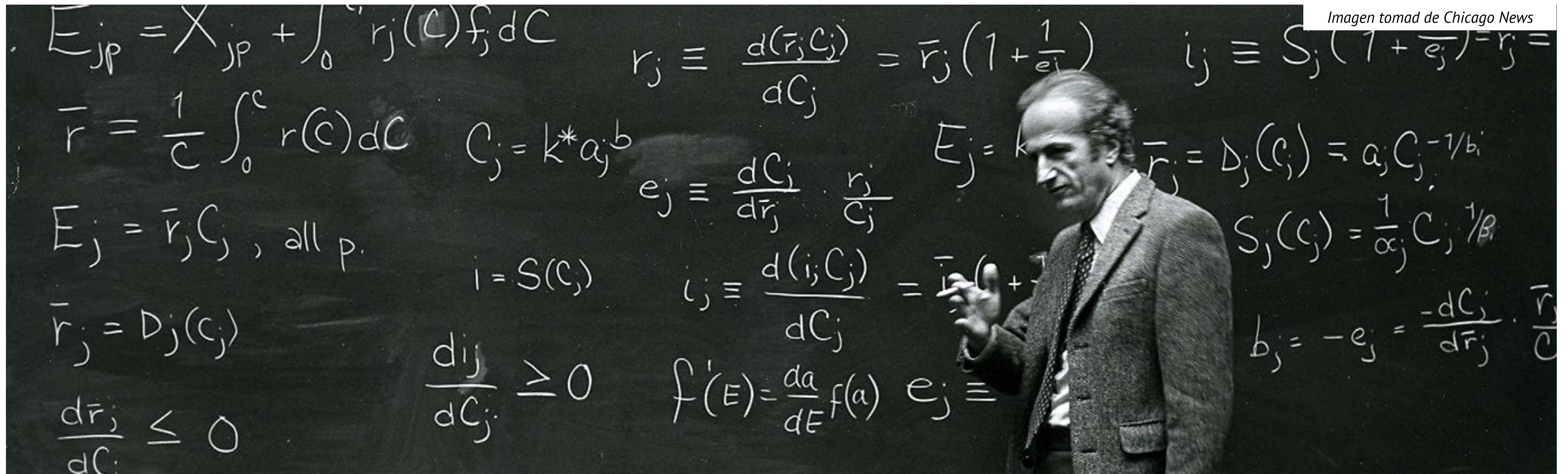


# Las corporaciones policiacas son parte del problema

---

- Policías no cuentan con pericias técnicas
- Trabajan con recursos insuficientes
- En algunos casos han sido capturados





# Foco debe ponerse en aumentar la probabilidad de castigo

...la propensión a delinquir está relacionada con la probabilidad de que los costos de la actividad del delincuente sean mayores que el beneficio obtenido a partir de hacerlo....

- Gary, Becker Crimen y Castigo (1971-73) -



# Para elevar la probabilidad de castigo se necesita:

- Dar prioridad a resolución de crímenes:
  - Más violentos
  - De más alto impacto en vidas y salud
- Reconstruir confianza en policías
  - Contratar y preparar mejores policías; mejor remunerados
  - Apoyarlos con mejores tecnologías
  - Desincentivar la fabricación de culpables
  - Desarrollar sus capacidades de investigación
  - Procurar se integren con comunidad que sirven
- Aumentar cooperación internacional





# También se debe reformar las cárceles

---

- Reforma penitenciaria
- Reducir el uso de la cárcel como escuela y centro de reunión de criminales
- Tobillera electrónica y oficiales de acompañamiento



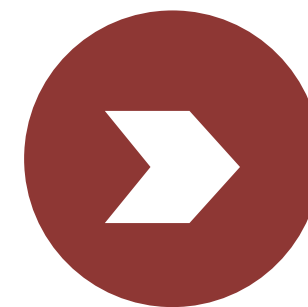
1. Mejores recursos humanos

2. Suficientes recursos presupuestales

3. Mejor blindaje de interferencia política

4. Judicatura Nacional más eficiente

# Importante no olvidar cinco pendientes relacionados con el sistema judicial



5. Consolidar el sistema penal acusatorio



CON LA MIRADA HACIA  
**ADELANTE**

---

# Temas recurrentes

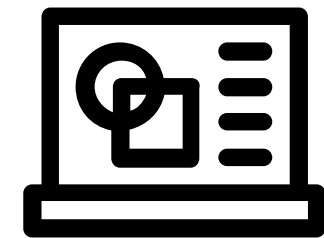


# Tres palancas para fortalecer a las instituciones

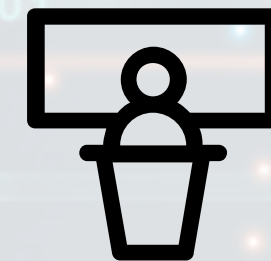
---



1. Invertir en la atracción y retención de talento de clase mundial



2. Adoptar masivamente herramientas digitales



3. Dotar a instituciones claves con autonomía jurídica y operativa



# Servicio civil debe operar con base en 10 reglas

---

1. Candados legales para posiciones clave
2. Disponibilidad presupuestal adecuada
3. Reglas que premien gasto correcto
4. No crear reglas para generar monopolios burocráticos
5. Reconocer que el talento cuesta, y más si se le evalúa
6. No destruir lo anterior para construir lo nuevo
7. Servicio civil para funciones en las que cuentan con apoyos políticos mínimos
8. Servicios civiles especializados
9. Asegurar el desarrollo del talento para el futuro
10. Talento alineado con necesidades institucionales

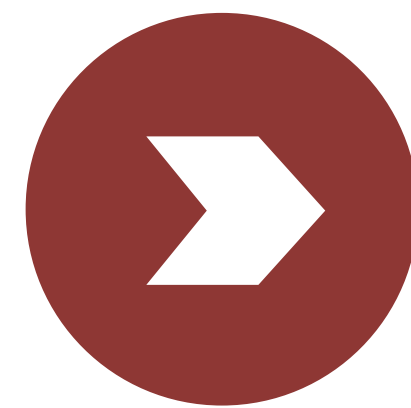




# Indispensable pagar bien a talento

---

- Supuesta “Honrosa medianía” atribuida a Juárez no es un buen parámetro (Ingreso medio mensual es de 10-11 mil pesos)
- Juárez ganaba entre 1 y 1.2 mdp mensuales en pesos de hoy



**Costo < 1 % PIB**



# Conviene acelerar adopción masiva de herramientas digitales

- Los trámites son actos administrativos complejos
- Requieren aprobación de diversas autoridades
- Orden predeterminado en atribuciones de funcionarios y leyes



- Enorme espacio para errores y complicaciones
- Área de oportunidad para el uso de herramientas digitales

# Abundantes opciones tecnológicas

---

- Candados legales para posiciones clave
- Blockchain
- Identificación digital
- Firma electrónica avanzada
- Contratos inteligentes
- Comunicación entre participantes
- Recopilación de datos o documentos



A hand is shown interacting with a futuristic digital interface. The interface features a central glowing scale of justice icon, surrounded by various icons including a globe, a classical building, a gavel, a document, gears, a person, and speech bubbles. The background is dark blue with glowing circular patterns.

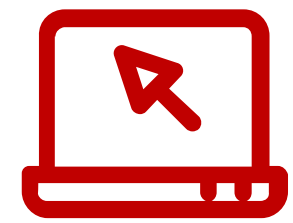
# Estado de derecho digital ofrece muchas ventajas

---

- Es barato
- Existen las condiciones
- Jurídicas (NOM 151)
- Administrativas (SAT, certificador)
- Legislativas (colaboración con estados y municipios)
- Tecnológicas (estándares ISO)

# Las herramientas digitales son útiles en todos los ámbitos de la vida pública

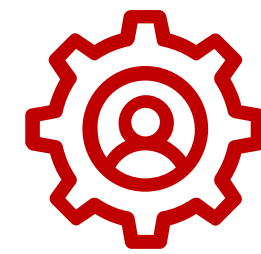
---



Educación



Salud



Seguridad pública





# **Indispensable respetar autonomía jurídica y operativa de instituciones clave**

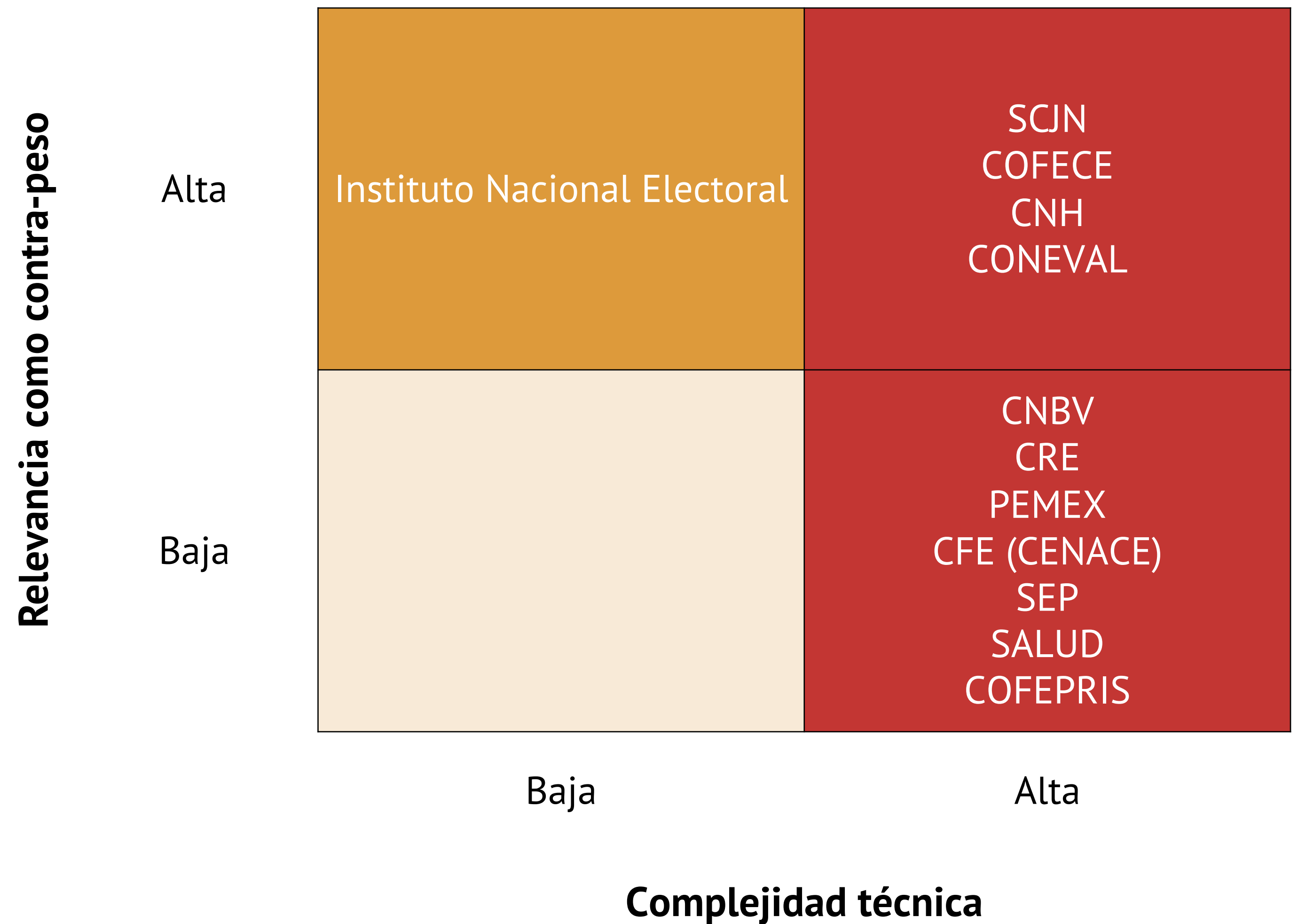
Las políticas inter sexenales son políticas de Estado, y tienen que estar por encima del interés de un gobierno.



**La autonomía legal es clave para garantizar permanencia y mitigar riesgo de captura**

---

## Dos dimensiones clave



# Por ello, las instituciones autónomas exigen especial cuidado en su diseño

## Dos dimensiones clave

<b>Relevancia como contra-peso</b>	Alta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blindaje legal</li><li>• Escalonamiento de cargos clave</li><li>• Privilegio independencia y solvencia moral</li><li>• Burocracia profesional de razonable calidad</li><li>• Gobernanza confiable</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indispensable garantizar autonomía institucional de largo plazo</li><li>• Escalonamiento de cargos clave</li><li>• Nombramientos, promociones con base en méritos</li><li>• Autonomía técnica</li><li>• Burocracia profesional y meritocrática</li><li>• Gobernanza excelente</li></ul>
	Baja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Situación no-crítica</li><li>• Riesgo sistemático bajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blindaje legal para dar continuidad</li><li>• Escalonamiento de cargos clave</li><li>• Nombramientos, promociones con base en méritos</li><li>• Autonomía técnica</li><li>• Burocracia profesional y meritocrática</li><li>• Gobernanza confiable</li></ul>
		Baja	Alta
		<b>Complejidad técnica</b>	

CON LA MIRADA HACIA  
**ADELANTE**



---

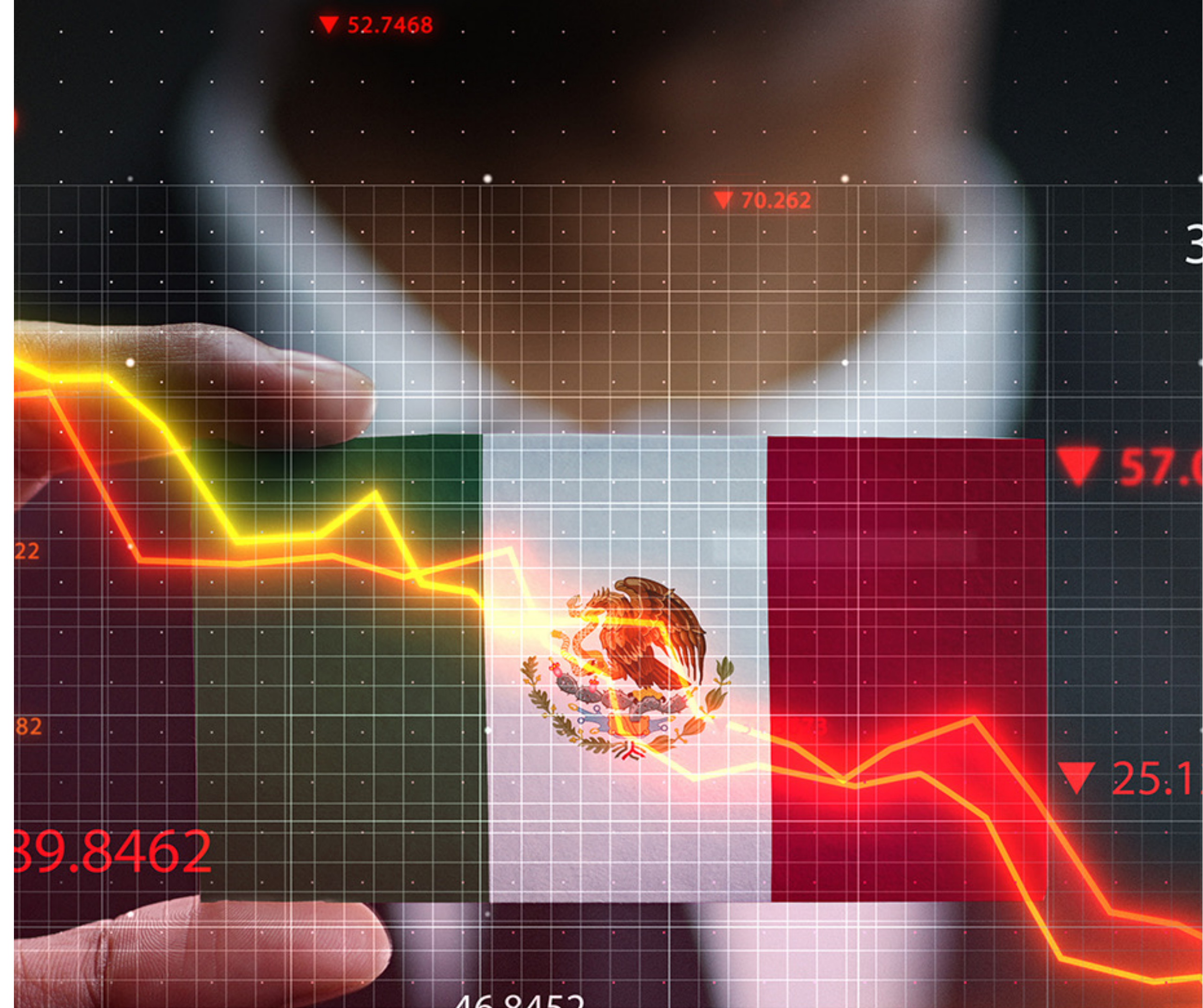
**Costo de todo lo anterior**

# Inversiones requeridas son significativas

- **Sector salud:** entre 3 y 5 por ciento del PIB
- **Sector seguridad y justicia:** 2-3 por ciento del PIB
- **Pemex y CFE:** Inversiones de capital cuantiosas; conviene facilitar la participación privada
- **Agua:** más del <1 por ciento del PIB que invertimos hoy
- **Talento:** menos de 1 por ciento de PIB



7 - 11% PIB



Construir instituciones efectivas de gobierno requiere una reforma fiscal



# Los costos políticos serán la inversión más significativa

---

- Varios de los sectores están capturados (Pemex, educación)
- Priorizar seguridad y justicia implicará enfrentar al crimen organizado

El costo de no hacerlo condena a la mayoría de los mexicanos a vivir en la pobreza de manera permanente.

A black and white photograph of a hand in a suit jacket holding a chess piece, positioned over a chessboard. The background is a blurred chessboard with various pieces. A large red rectangular overlay covers the middle of the image, containing white text.

# CON LA MIRADA HACIA ADELANTE

Cambios institucionales que México requiere

---

Grupo: “Por Un México Moderno”

CON LA MIRADA HACIA  
**ADELLA**  
Cambios institucionales

Grupo: "C"  
Febrero

LAS IMÁGENES DE  
ESTA PRESENTACIÓN  
FUERON ADQUIRIDAS  
EN SHUTTERSTOCK