

# Temas estratégicos 59

j u n i o  
2 0 1 8

## ➤ Avances en la mejora de la gestión gubernamental: El caso de los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, como instrumento rector de la planeación nacional, contempla la inclusión de indicadores para monitorear, a lo largo del tiempo, los avances en el cumplimiento de las metas establecidas por las distintas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

El uso de indicadores en la planeación del desarrollo nacional ha sido común en países industrializados desde hace décadas, a partir de la conformación de bases de datos por sus propias oficinas nacionales de estadística o por instancias internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, entre otras. En años recientes, diversas organizaciones no gubernamentales, centros de investigación y universidades han participado en estos procesos mediante la generación y recopilación de datos estadísticos en múltiples ámbitos de las políticas públicas, los cuales permiten realizar comparaciones con diferentes niveles de desagregación o con distinta periodicidad. Estos datos constituyen un insumo para la construcción de índices que pueden ser empleados por los gobiernos como instrumentos para medir su progreso en el cumplimiento de las metas nacionales de desarrollo.

La relevancia de herramientas de esta naturaleza radica fundamentalmente en que proveen un mecanismo objetivo de valoración del avance en distintos rubros de la acción pública. En este contexto, este documento reflexiona sobre el avance observado durante la administración del presidente Enrique Peña Nieto, es decir, el período 2012-2018, en materia de mejora de la gestión gubernamental. Para este propósito, se toma como antecedente lo documentado en el Sistema de Indicadores para el Seguimiento de Políticas de Desarrollo (SISPOD) publicado en 2015 por el Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República (IBD, 2015). En dicho documento, se realizaron fichas analíticas de los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo (PND) en las que se describió el comportamiento de cada uno durante el periodo 2006-2014 y, con base en esto, se analizó su pertinencia como herramienta de monitoreo y evaluación de las metas y objetivos de desarrollo nacional. Asimismo, el SISPOD hizo explícita la metodología para la construcción de cada indicador, así como sus limitaciones.

Si bien en el SISPOD se analizaron los indicadores correspondientes a las cinco metas nacionales y las tres estrategias transversales, este reporte se centra en la información correspondiente a cuatro indicadores relacionados con temas de mejora de la gestión pública, los cuales se insertan en la lógica de las estrategias transversales del PND 2013-2018.<sup>1</sup>

Así, este documento presenta información actualizada de cuatro índices en materia de mejora de la gestión gubernamental y que abarcan el período de 2013 a 2018:

1. Índice de Integridad Pública
2. Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico
3. Índice Elcano de Presencia Global
4. Índice de Desigualdad de Género

Considerando esto, el texto se divide en cinco apartados, los primeros cuatro discuten los avances obtenidos en cada uno de los índices mencionados, proveyendo antecedentes, consideraciones metodológicas y resultados observados. El último apartado presenta algunas reflexiones derivadas del comportamiento de estos indicadores, un aspecto especialmente relevante en la coyuntura del final de la administración presidencial actual.

<sup>1</sup> Estas estrategias transversales son: democratizar la productividad; gobierno cercano y moderno; y, perspectiva de género.

**TEMAS ESTRATÉGICOS NO. 59**  
**AVANCES EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN GUBERNAMENTAL:**  
**EL CASO DE LOS INDICADORES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018**

**DR© INSTITUTO BELISARIO DOMÍNGUEZ, SENADO DE LA REPÚBLICA**

Donceles 14, Colonia Centro, Delegación Cuauhtémoc, 06020 México, Ciudad de México

Distribución gratuita. Impreso en México.

Números anteriores de Temas Estratégicos:

<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/1867>

## 1. ÍNDICE DE INTEGRIDAD PÚBLICA

### Antecedentes

El Índice de Integridad Global (IIG), contemplado en el SISPOD, se constituye como una herramienta para medir el desempeño de las instituciones de la APF en la implementación de las acciones previstas en la estrategia transversal “Gobierno cercano y moderno” del PND 2013-2018. El IIG es elaborado por la organización no gubernamental *Global Integrity* para evaluar, a partir de análisis y percepciones de equipos de investigación, si existen mecanismos (leyes e instituciones) de integridad pública, así como para valorar su nivel de instrumentación y el acceso ciudadano a dichos mecanismos. Esta tarea se concentra en un tablero de indicadores cuyos promedios se agregan para obtener una calificación que oscila entre 0, el valor más bajo, y 100, el más alto (IBD, 2015, p.12).

Tomando en cuenta las últimas tres ediciones en las que el índice fue calculado para México, los resultados fueron 63 (2007), 72 (2009) y 68 (2011), por lo que existe una brecha significativa entre la existencia de marcos jurídicos y su instrumentación efectiva.<sup>2</sup> Entre las variables que pueden contribuir a explicar esos resultados destacan: la habilidad de los medios para reportar temas de corrupción; la falta de transparencia en el financiamiento de la política; las reducidas garantías de conflicto de interés, y de pesos y contrapesos; la baja independencia del Poder Judicial; el limitado acceso ciudadano a la justicia; la rendición de cuentas gubernamental; el Estado de Derecho; la regulación y monitoreo de impuestos y aduanas; el marco jurídico del servicio civil; y, el financiamiento de la política (IBD, 2015, pp. 12-13).

### Consideraciones metodológicas

En 2011, *Global Integrity* informó que suspendería la elaboración del IIG, pues en su última edición la cobertura estuvo limitada a sólo 35 países (Global Integrity, 2011).<sup>3</sup> A la luz de esto, se decidió sustituir el IIG por el Índice de Integridad Pública (IIP), con el propósito de proveer una medida aproximada del desempeño del país en este ámbito. El IIP es una medición bienal elaborada por el Centro Europeo de Investigación contra la Corrupción y la Construcción del Estado (CEICCE) el cual, a diferencia de los índices más habituales que miden la corrupción en términos de percepción por parte de ciudadanos y/o expertos, tiene un alcance y enfoque más integrales dado que se centra en el análisis de algunas de las causas de dicho fenómeno. En concreto, evalúa la capacidad de una sociedad para controlar la corrupción y para garantizar que el ejercicio de los recursos públicos esté libre de prácticas corruptas, tomando como referencia seis componentes: 1) independencia del Poder Judicial, 2) carga administrativa, 3) apertura comercial, 4) transparencia presupuestaria, 5) interacción electrónica de la ciudadanía con el gobierno, y 6) libertad de prensa (CEICCE, 2017). La escala de cada componente oscila entre 0 y 10, en sentido ascendente.

El IIP ha sido calculado en 2015 y 2017 para 109 países y permite realizar comparaciones a lo largo del tiempo y desagregar los datos en cada uno de los seis componentes que toma en consideración (tabla 1).

**Tabla 1. Componentes del IIP**

Componente	Definición	Fuente
Independencia del Poder Judicial	Mide el grado de imparcialidad y de propensión a la corrupción en los sistemas judiciales de un país.	Indicador “independencia judicial” de la Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial.
Carga administrativa	Mide el grado de regulación burocrática en el sentido de que, entre más excesiva sea, también habrá mayores espacios para la discrecionalidad, resultando en un alto riesgo de corrupción.	Base de datos <i>Doing Business</i> del Banco Mundial (número de procedimientos y tiempo necesario para iniciar un negocio y pagar impuestos).

Fuente: CEICCE, 2017 y CEICCE, 2017a.

<sup>2</sup> Las gráficas del comportamiento del IIG pueden ser consultadas en el SISPOD: <https://goo.gl/p1Moit>

<sup>3</sup> No obstante, en 2015 anunció un proceso de reorganización interna para modernizar la metodología y volverlo a publicar sin que, hasta el momento, esto haya ocurrido (Global Integrity, 2016).

**Tabla 1. Componentes del IIP (continuación)**

Componente	Definición	Fuente
Apertura comercial	Mide el grado de regulación concerniente a la actividad económica externa de un país en el sentido de que, entre mayor apertura comercial exista, serán menores las barreras comerciales y mayor la libre competencia, lo que se traduce en menores espacios para la discrecionalidad y la corrupción.	Base de datos <i>Doing Business</i> del Banco Mundial (tiempo y costos requeridos para el cumplimiento de los procedimientos administrativos para importaciones y exportaciones).
Transparencia presupuestaria	Mide el grado y la calidad del acceso público a las propuestas de presupuesto del Ejecutivo para determinar si existen mecanismos de control para el gasto público discrecional.	Índice de Presupuesto Abierto de la organización no gubernamental <i>International Budget Partnership</i> .
Interacción electrónica de la ciudadanía con el gobierno	Mide la capacidad de los ciudadanos para usar herramientas en línea y redes sociales para hacer al gobierno rendir cuentas.	Datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (porcentaje de la población con suscripciones a banda ancha fija y acceso a internet), y de Facebook (número de usuarios).
Libertad de prensa	Mide el grado de independencia de los medios de comunicación electrónicos e impresos, como resultado del contexto legal, político y económico de un país.	Informe sobre libertad de prensa de la organización no gubernamental <i>Freedom House</i> .

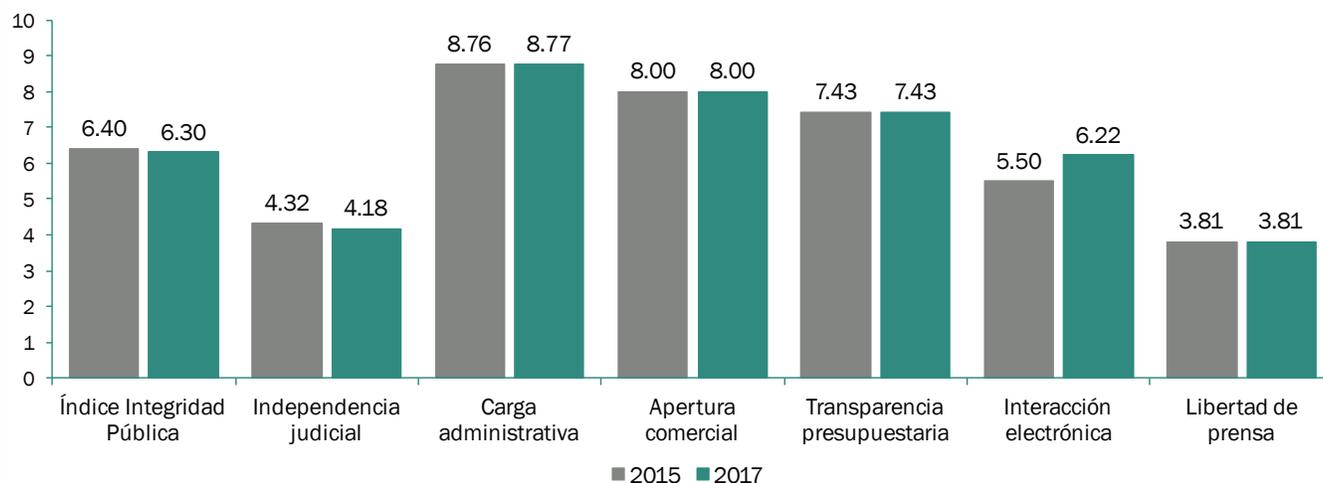
Fuente: CEICCE, 2017 y CEICCE, 2017a.

## Resultados

En la edición 2017 del IIP, México se ubicó en la posición 59 de 109 al obtener una puntuación global de 6.40 (en 2015 obtuvo el lugar 56), a pesar de registrar un puntaje más bajo (6.30). La gráfica 1 muestra que, en ambos años, los componentes peor evaluados fueron la libertad

de prensa y la independencia judicial; el primero se mantuvo constante en 3.81, mientras que el segundo disminuyó de 4.32 a 4.18. A excepción del componente de interacción electrónica que aumentó de 5.5 a 6.22, y el de carga administrativa que se incrementó ligeramente, los otros dos registraron un comportamiento idéntico (apertura comercial y transparencia presupuestaria).

**Gráfica 1. IIP y sus componentes (México, 2015-2017)**



Fuente: Elaboración propia con información de CEICCE, 2017b.

## Análisis

En la estrategia transversal “Gobierno cercano y moderno” del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se define a éste como:

“Aquel que tiene como precepto construir un diálogo entre las dependencias y entidades y los diferentes actores de la sociedad [...] Al mismo tiempo, los esfuerzos emprendidos deben orientarse a resultados, optimizar el uso de los recursos públicos, hacer uso intensivo de las nuevas TIC e impulsar la transparencia y la rendición de cuentas [...] Un gobierno cercano y moderno debe tener como imperativo rendir cuentas de forma clara y oportuna a la población. En este sentido, impulsar un gobierno abierto, hace referencia a todos aquellos componentes que deben integrar su implementación de manera que se fortalezca la rendición de cuentas, que van desde la apertura de datos de manera que cualquier interesado pueda acceder a ellos y reutilizarlos, hasta facilitar la participación ciudadana para la mejora de los programas y acciones del gobierno que deriven en la generación de espacios para la colaboración entre el gobierno, la sociedad civil y el sector privado”. (Diario Oficial de la Federación, 2013).

En consecuencia, el IIP resulta una herramienta útil para evaluar si la APF está cumpliendo satisfactoriamente con las demandas ciudadanas y rindiendo cuentas sobre la forma en que se ejercen los recursos públicos. De hecho, los objetivos y líneas de acción de la estrategia “Gobierno cercano y moderno” son compatibles con el propio diseño metodológico del IIP, cuya premisa parte de que el establecimiento de controles efectivos de la corrupción trasciende el endurecimiento de las leyes y la creación de instituciones gubernamentales para su combate, pues debe basarse en el equilibrio entre un Estado que reduzca los espacios susceptibles de prácticas corruptas y una sociedad capaz de hacer que su gobierno rinda cuentas (CEICCE, 2017a).

Por otro lado, el IIP está estrechamente vinculado con la creación del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA), una “instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos” (Diario Oficial de la Federación, 2015). La crea-

ción del SNA obedeció a un contexto adverso en el que los índices internacionales catalogaban a México como uno de los países más corruptos del mundo. El Índice de Percepción de la Corrupción 2014, publicado por la organización no gubernamental Transparencia Internacional, situó a México en la posición 103 de 175 países con una puntuación de 35/100, y en el último lugar (34 de 34) de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Además, a nivel Latinoamérica, México se encontraba ese año por debajo de sus principales socios y competidores económicos: 82 y 34 posiciones por debajo de Chile y Brasil, respectivamente (Transparencia Mexicana, 2014).

En el ámbito nacional, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental realizada en 2015 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015), en todas las entidades federativas se percibía corrupción en el sector público –especialmente al realizar trámites, pagos y solicitudes de servicios–, y representaba el segundo de los problemas que más preocupaba a los mexicanos con 50.9%, por detrás de la inseguridad y la delincuencia (66.4%).

Dado el contexto que marcó la reforma anticorrupción de 2015, el IIP constituye una herramienta valiosa para medir los avances de México, no sólo en materia de combate a la corrupción, sino también en temas como transparencia, rendición de cuentas y gobierno electrónico, elementos esenciales para el cumplimiento de los objetivos y líneas de acción previstos en la estrategia “Gobierno cercano y moderno”. Adicionalmente, una de las ventajas del diseño metodológico del IIP es precisamente que, en su medición, correlaciona los índices de percepción de Transparencia Internacional con los indicadores de control de la corrupción del Banco Mundial, lo que favorece que sea un instrumento cuantitativo más objetivo y transparente (CEICCE, 2017). Por tanto, el IIP permite medir sistemáticamente los avances en rubros concretos que no se limitan exclusivamente a la percepción de la corrupción, sino que contemplan una gama más amplia de aspectos que se alinean con el diseño y la implementación de políticas públicas en distintos ámbitos. Asimismo, como señala el centro de investigación encargado del IIP, existen múltiples medidas orientadas a combatir la corrupción que pueden constituir insumos relevantes para el desarrollo de políticas en esta materia en México (tabla 2).

**Tabla 2. Posibles reformas para reducir los espacios susceptibles de corrupción**

Componente	Reformas / políticas públicas
Independencia del Poder Judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer cargos vitalicios o prolongados para los jueces.</li> <li>• Nombrar y sancionar a los jueces a través de un órgano profesional aprobado por dos tercios del Legislativo.</li> <li>• Garantizar la separación de los intereses públicos y privados a través de una legislación clara sobre conflicto de interés y leyes que eviten el nepotismo.</li> <li>• Asegurar que los juicios estén libres de la intervención política.</li> </ul>
Carga administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilizar los procedimientos administrativos para iniciar un negocio.</li> <li>• Reducir el tiempo y facilitar los procedimientos para pagar impuestos mediante: 1) simplificar el código fiscal, 2) iniciar la recaudación de impuestos a través de entidades privadas, y 3) facilitar el pago de impuestos mediante herramientas en línea.</li> <li>• Reformar y eliminar las regulaciones que crean privilegios legales para ciertos miembros de la sociedad.</li> </ul>
Apertura comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilizar y facilitar los procedimientos administrativos para la importación y exportación de bienes y servicios.</li> <li>• Simplificación administrativa de procedimientos.</li> <li>• Reformar las aduanas para hacer más eficiente su desempeño.</li> </ul>
Transparencia presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el acceso a documentos presupuestales clave, tales como el proyecto de presupuesto, el paquete aprobado, los informes mensuales, las revisiones de mitad y fin de año, y las auditorías.</li> <li>• Usar estándares presupuestarios internacionales como, por ejemplo, la clasificación en partidas presupuestarias.</li> <li>• Utilizar portales electrónicos para dar seguimiento a los gastos de los gobiernos nacionales y locales.</li> <li>• Involucrar a la sociedad civil para que participe activamente en los procesos presupuestarios.</li> <li>• Tomar en cuenta los casos de éxito y mejores prácticas internacionales aprobadas por la organización no gubernamental <i>International Budget Partnership</i>.</li> </ul>
Interacción electrónica de la ciudadanía con el gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el acceso a internet de banda ancha.</li> <li>• Garantizar la libertad de navegación y expresión en Internet.</li> <li>• Invertir en educación en materia de tecnologías de información.</li> <li>• Establecer un marco jurídico sólido que garantice la libertad de información.</li> <li>• Usar herramientas en línea que respalden el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, tales como portales de gobierno electrónico y de denuncia digital anónima.</li> </ul>
Libertad de prensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que la regulación de los medios sea mínima y no se limite la libertad de expresión.</li> <li>• Asegurar que los periodistas puedan desempeñar su labor sin temor a represión o violencia.</li> <li>• Hacer que la propiedad de los medios y los contenidos pagados sean completamente transparentes.</li> <li>• Asegurar que la libertad de los medios tradicionales y nuevos sea una precondition para acceder a organizaciones internacionales o ayuda oficial para el desarrollo.</li> <li>• Patrocinar blogs o comunidades de internet dedicadas a investigar e informar casos de corrupción y delincuencia.</li> </ul>

Fuente: CEICCE,2017.

Finalmente, es importante señalar que, dada la complejidad de un fenómeno como la corrupción, las acciones que se realicen para su combate deben involucrar actores provenientes de distintos ámbitos. En línea con lo anterior, el propio diseño del SNA contempla la participación de agentes gubernamentales (en los tres niveles: federal, estatal y municipal), así como miembros de la sociedad civil. Bajo esta óptica,

la recolección de distintas variables asociadas con la corrupción, como establece la metodología del IIP, permitirá monitorear los avances que se obtengan a mediano y largo plazo en la consecución de los objetivos planteados por el SNA. Esto generará evidencia acerca de cuál es el estado que guardan las acciones realizadas en el marco, tanto del SNA, como de los propios Sistemas Locales Anticorrupción (SLA).

## 2. ÍNDICE DE DESARROLLO DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

### Antecedentes

Desde 2001, el Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico (IDGE) es calculado cada dos años por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con la

finalidad de medir la voluntad y capacidad de los gobiernos para utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la prestación de servicios públicos. Se trata de un promedio ponderado de tres dimensiones extraídas de índices reconocidos internacionalmente (tabla 3).

**Tabla 3. Dimensiones y fuentes del IDGE**

Dimensión	Fuente
Alcance y calidad de los servicios en línea	Índice de Servicios en Línea, basado en datos recopilados por una encuesta independiente aplicada por personal del DAES a los Estados miembros de la ONU.
Infraestructura en telecomunicaciones	Índice de Infraestructura en Telecomunicaciones, basado en datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones.
Capital humano	Índice de Capital Humano, basado en datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Fuente: ONU, 2016.

El valor de cada índice oscila entre 0 y 1, al final se promedian los puntajes obtenidos, clasificando el valor obtenido en: muy alto (>0.75), alto (0.75-0.50), medio (0.50 - 0.25) y bajo (<0.25).

En la edición anterior del SISPOD se reportó el puntaje obtenido por México en el IDGE durante el periodo comprendido entre 2008 y 2014. Las variaciones han oscilado entre 0.515 (2010) y 0.624 (2012) destacando que, en 2014, México se ubicó en la posición 63 de 193 con 0.573, un descenso de ocho posiciones con respecto de 2012<sup>4</sup>. Entre las razones que pueden contribuir a explicar el comportamiento de este índice, a lo largo de todo el periodo de referencia, es el rezago en infraestructura en telecomunicaciones, en particular aquél asociado con el bajo acceso de la población a internet y a banda ancha. Al respecto, cabe señalar que la medición

de 2014 incluyó, como un nuevo indicador, el acceso a banda ancha inalámbrica, un elemento aún en ciernes, “que limita en general la posibilidad de acceder a los servicios que el gobierno electrónico ofrece” (IBD, 2015, pp. 14-15).

### Consideraciones metodológicas

La edición 2016 del IDGE resulta particularmente relevante para la ONU porque fue publicada de forma paralela a la Agenda 2030 y a los 17 Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), en los cuales se reconoce que “la difusión de las TIC y la interconexión global tienen un gran potencial para acelerar el progreso humano, cerrar la brecha digital y desarrollar sociedades del conocimiento, al igual que la innovación científica y tecnológica en áreas tan diversas como

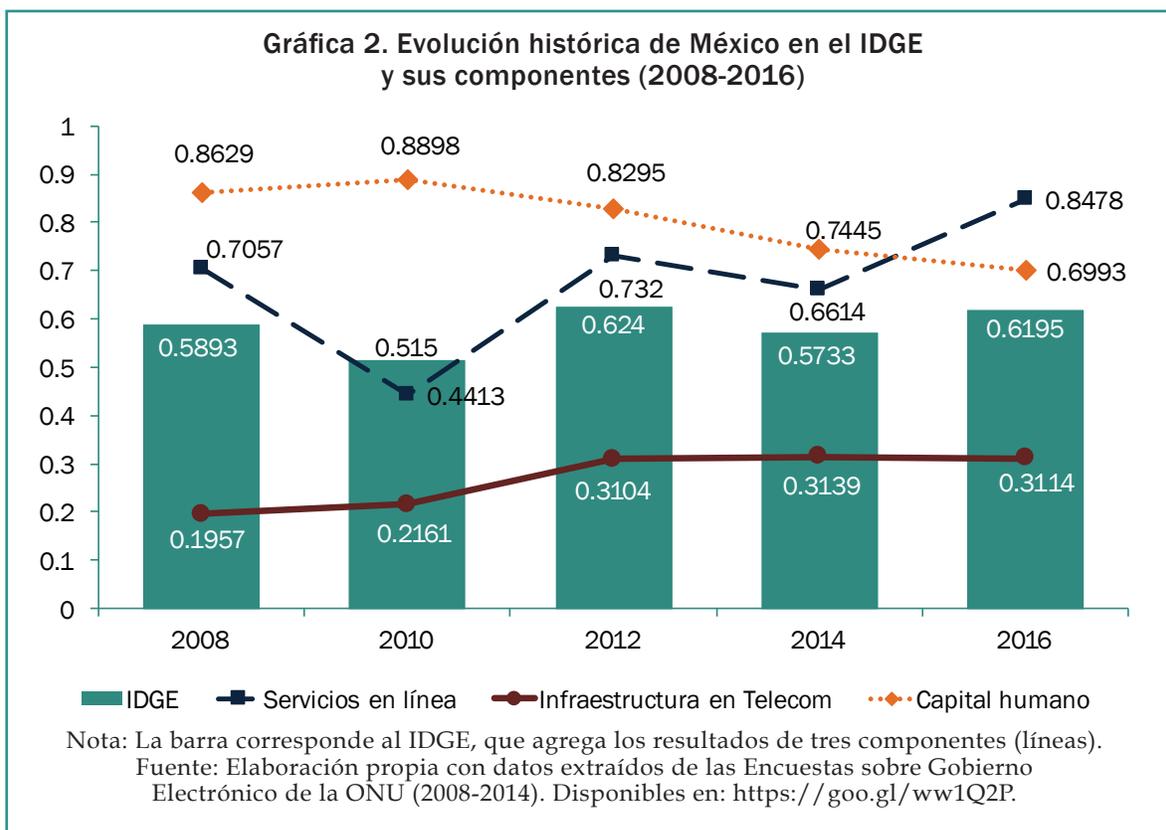
<sup>4</sup> Las gráficas del comportamiento del IDGE pueden ser consultadas en el SISPOD: <https://goo.gl/p1Moit>

la Medicina y la Energía” (CEPAL, 2017). En consecuencia, el IDGE 2016 analiza el progreso en el uso del gobierno electrónico en todos los Estados miembros de la ONU, así como la forma en la que dicho uso puede contribuir al cumplimiento de los ODS (ONU, 2016).

No obstante, se advierten dos limitaciones metodológicas del IDGE que no se toman en cuenta en el PND ni en los informes de ejecución. La primera es que no se trata de una “evaluación absoluta sobre el desarrollo del gobierno electrónico, sino un recurso que permite ubicar los avances de un país respecto de otros”; la segunda es que, como la propia ONU sugiere, el análisis de este tema debe incorporar el Índice de Participación Electrónica, con el propósito medir “el acceso y uso de los ciudadanos a servicios de gobierno en línea” (IBD, 2015, p. 15).

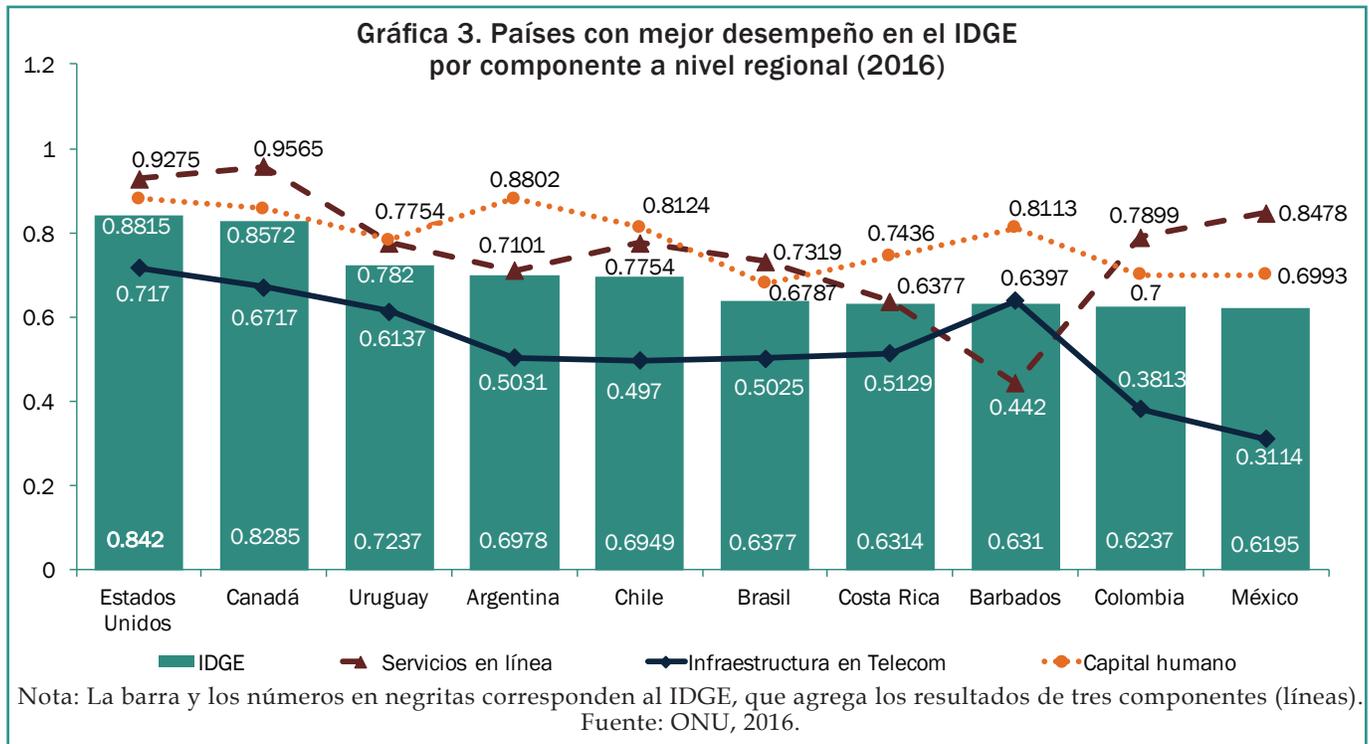
## Resultados

De acuerdo con la clasificación 2016 del IDGE, México se encuentra en la posición 59 de 193 países al obtener un puntaje de 0.6195, un avance de cuatro lugares con respecto de la edición de 2014, y situándose entre los países con un “alto” puntaje, al ubicarse en el rango de entre 0.50 y 0.75, según la propia metodología del índice (véase gráfica 2). La dimensión que registró el mayor crecimiento fue la de “alcance y calidad de los servicios en línea”, con un máximo histórico de 0.8478, mientras que las otras dos decrecieron: “infraestructura en telecomunicaciones” pasó de 0.3139 a 0.3114 entre 2014 y 2016, y “capital humano”, por su parte, descendió de 0.7445 a 0.6993, manteniendo una tendencia a la baja constante desde la edición de 2012.



Es importante destacar que el puntaje de México está por encima tanto del promedio mundial (0.4922) como del regional (0.5245), pues en 2016 se ubicó como el décimo país mejor evaluado de la región (véase gráfica 3), una posición de avance respecto de 2014. No obstante, a pesar de esto, existen profundas disparidades regio-

nales, a nivel componente, pues si bien México tiene el menor puntaje en cuanto a “infraestructura en telecomunicaciones”, su desempeño en materia de “alcance y calidad de los servicios en línea” es equiparable al de Estados Unidos y Canadá, países líderes de la región.



### Análisis

A tres años de la reforma en telecomunicaciones de 2013, persisten retos importantes en el país en este campo, principalmente, destaca el déficit de infraestructura de conectividad por sus implicaciones en una baja cobertura y calidad de los servicios, esto ocasiona profundas disparidades entre las entidades federativas, que se acentúan a nivel municipal. Si bien, la reforma Constitucional pretende alcanzar la cobertura universal y transversal de las telecomunicaciones en el país, aún se identifica un largo camino por recorrer en materia de fortalecimiento de las telecomunicaciones en México y, por consiguiente, en su utilización. El INEGI (2017), por ejemplo, reportó que, al segundo trimestre de 2016, 6 de cada 10 mexicanos mayores de seis años eran usuarios de Internet, cifra que contrasta con lo reportado en países como Japón, Reino Unido o Suecia donde se supera el 90%.

En ese sentido, la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) elaborada en 2016 por el INEGI, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFETEL), pone en evidencia las profundas disparidades en materia de cobertura y acceso en el ámbito subnacional. Si bien, el promedio nacional de hogares conectados a Internet es de 47%, en estados como Baja California, Baja California Sur, Ciudad de México, Nuevo León y Sonora, esa cifra supera el 70%, mientras que, en el otro extremo del país, en estados como Chiapas es de sólo 13.3% y en Oaxaca de 20.6% (INEGI, 2017a). Lo anterior, muestra la necesidad de establecer mecanismos que permitan disminuir esta brecha tecnológica al interior del país y potenciar su utilización en distintas áreas del sector público.

## 3. ÍNDICE ELCANO DE PRESENCIA GLOBAL

### Antecedentes

En la pasada edición del SISPOD, se retomaron los resultados de México en el Índice Elcano de Presencia Global (IEPG) para el periodo

comprendido entre 2010 y 2013. Como su nombre lo indica, es un índice elaborado anualmente por el centro de investigación español Real Instituto Elcano, diseñado para medir la “presencia global” de un país, entendida como

“la capacidad para proyectarse más allá de sus fronteras nacionales” (IBD, 2015, p.34), y que toma en consideración tres dimensiones de dicha presencia: 1) económica, 2) militar y, 3) “blanda”<sup>5</sup>.

Durante el periodo de referencia, el valor del IEPG para México creció sostenidamente al pasar de 53.3 a 79.6 entre 2010 y 2013, un incremento de casi 50%. La principal fortaleza del país fue la presencia económica que pasó de 89.3 en 2010 a 145.8 en 2013. No obstante, la dimensión de presencia militar (tropas en el exterior y equipamiento militar) pasó de 4.4 en 2010 a 2 en 2013, manteniéndose en 1.9 tanto en 2011, como en 2012, pues el país no contaba en esos años con tropas en el exterior, ni siquiera en el marco de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la ONU. Finalmente, la presencia blanda de México, registró un incremento de 27% en el periodo de referencia, al pasar de 40.6 a 51.8 entre 2010 y 2013, tomando en cuenta que dicha dimensión incluye indicadores como la llegada de turistas, la migración hacia el país, y los estudiantes extranjeros inscritos en programas de educación superior, entre otros. A nivel internacional, México se situó en la posición 23 de 70 países en 2013, en el índice que integra las tres dimensiones; por componente, en cambio, se ubicó en lugar 22 en presencia económica, en el 45 en presencia militar, y 28 en presencia blanda<sup>6</sup>.

### Consideraciones metodológicas

El IEPG agrega 16 variables en tres dimensiones (véase tabla 4). Cada variable es normalizada a partir de una escala que va de 0 (nula presencia global), a 1000 puntos o más, que refleja el valor más alto de cada variable registrado en 2010. Cada dimensión del índice tiene diferente ponderación: presencia económica, 40%; presencia militar, 20%, y presencia blanda, 40%.

Cabe señalar que el IEPG se publica anualmente desde 2010, y ha aumentado su cobertura sustancialmente, en la edición 2017, por ejemplo, –basada en datos de 2016– incluye la evaluación de 100 países: las primeras 92 economías mundiales y los países que, sin encontrarse entre estas primeras posiciones, son miembros de la OCDE y/o de la Unión Europea (Real Instituto Elcano, 2017a). Si bien el PND 2013-2018 señala que la utilidad del IEPG reside en que éste permitirá obtener información acerca de la posición de México como actor global, (Presidencia de la República, 2013) en realidad, existen limitaciones del instrumento pues éste no captura información sobre el funcionamiento de los procesos de internacionalización, sino que se enfoca en los resultados obtenidos, lo cual no permite profundizar en aquellos elementos que es necesario robustecer para mejorar la posición de México frente a otros países.

**Tabla 4. Dimensiones y variables del IEPG**

Dimensión	Variable	Definición
Económica (40%)	Energía	Flujo de exportación de productos energéticos (petróleo, productos refinados y gas).
	Bienes primarios	Flujo de exportación de bienes primarios (comidas, bebidas, tabaco, productos agrícolas, metales no ferrosos, perlas, piedras preciosas y oro no monetario), excluido petróleo.
	Manufacturas	Flujo de manufacturas (productos químicos, maquinaria, equipos de transporte, otros productos manufacturados).
	Servicios	Flujo de exportación de servicios en transporte, construcción, seguros, servicios financieros, informática, medios de comunicación, propiedad intelectual, otros servicios empresariales, servicios personales, culturales y de ocio, y servicios públicos.
	Inversiones	Stock de inversión directa extranjera en el exterior.

Fuente: Elaboración propia con información de Real Instituto Elcano, 2017.

<sup>5</sup> El término “presencia blanda” deriva del término *soft power* o “poder blando” acuñado por Joseph S. Nye Jr. en 1990. Se refiere a la atracción que un país es capaz de ejercer o proyectar hacia el exterior desde su cultura, sus ideas políticas, sus políticas públicas, sus valores, etc. (Agenda Internacional, s.f.).

<sup>6</sup> Las gráficas del comportamiento del IEPG pueden ser consultadas en el SISPOD: <https://goo.gl/p1Moit>

**Tabla 4. Dimensiones y variables del IEPG (continuación)**

Dimensión	Variable	Definición
Blanda (40%)	Cooperación al desarrollo	Flujo de ayuda oficial al desarrollo bruto total o datos homologables.
	Educación	Número de estudiantes extranjeros en educación superior en territorio nacional.
	Ciencia	Número de artículos publicados en los ámbitos de artes y humanidades, ciencias sociales y ciencias.
	Tecnología	Patentes orientadas al exterior: número de solicitudes de patentes relacionadas entre sí depositadas en uno o más países extranjeros para proteger la misma invención.
	Información	Ancho de banda de Internet (Mbps) y Número de menciones en noticias de las principales agencias (Associated Press, Reuters, AFP, DPA, ITAR-TASS, EFE, ANSA y Xinhua).
	Cultura	Exportaciones de servicios audiovisuales (producciones cinematográficas, programas de radio y televisión, y grabaciones musicales).
	Deportes	Suma ponderada de los puntos en la clasificación mundial (FIFA) y del medallero en los juegos olímpicos de verano.
	Turismo	Miles de llegadas de turistas no residentes a las fronteras.
	Migraciones	Número estimado de personas migrantes internacionales en el país a mitad de año.
Militar (20%)	Tropas	Número de militares desplegados en misiones internacionales y bases en el extranjero.
	Equipamiento militar	Valoración ponderada de medios militares de proyección: portaviones, fragatas, cruceros, destructores, submarinos de propulsión nuclear, buques de proyección anfibia, aviones de transporte estratégico medios y pesados y aviones cisterna.

Fuente: Elaboración propia con información de Real Instituto Elcano, 2017.

Adicionalmente, como señala el Real Instituto Elcano, una mayor o menor presencia global no necesariamente significa mayor o menor influencia o poder en la toma de decisiones globales. Así, la valoración integral del desempeño del país en este rubro demanda la combinación de otros instrumentos que promuevan la obtención de evidencia sobre los avances de México como actor global y, sobre todo, la relevancia de esto en los ámbitos económico, social y tecnológico.

## Resultados

En este reporte se analizan los resultados de México durante el periodo 2012-2016. Por cuarto año consecutivo, México mejoró su desempeño global al obtener un puntaje de 91.2, un crecimiento del 15% (posición 23 de 100 países; véase gráfica 4). De igual forma,

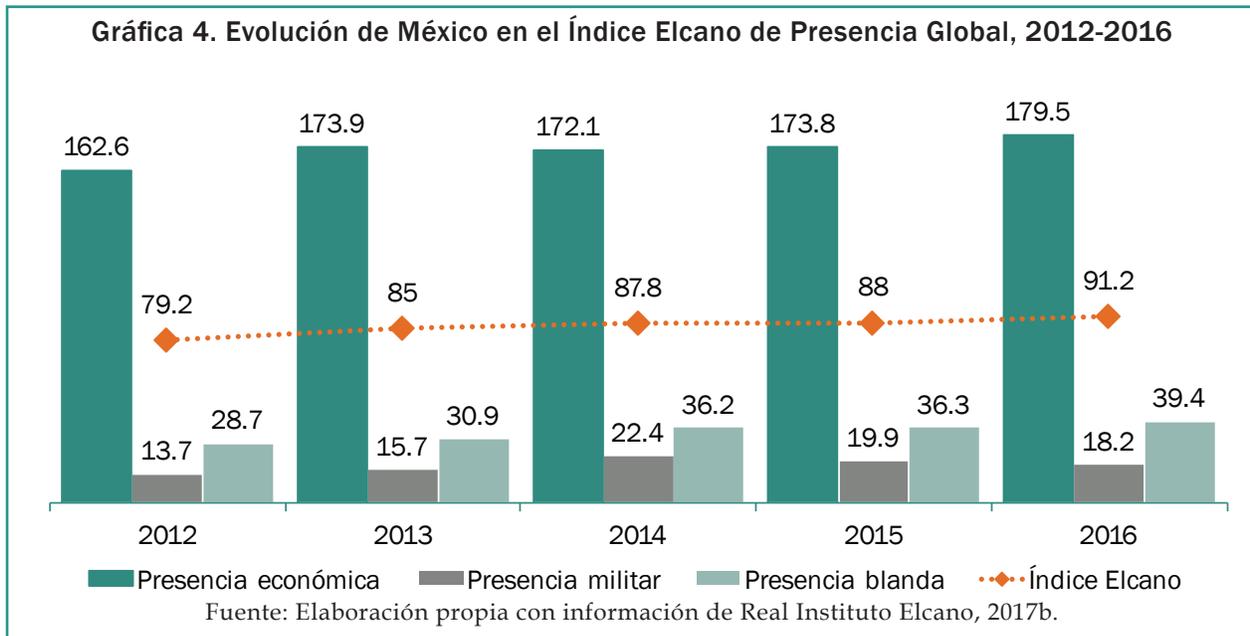
la presencia económica es la dimensión que más ha aumentado, registrando una tendencia ascendente, a pesar de un ligero estancamiento en 2014 y 2015; en 2016, México se ubicó en la posición 20 de 100 países en lo que respecta dicha dimensión.

A pesar de que México se encuentra en la posición 49 de la dimensión de presencia militar, ésta registra un repunte sustancial a partir de 2014, quizás, en buena medida, por la decisión del Ejecutivo Federal de aportar efectivos militares para las Operaciones de Mantenimiento de Paz de la ONU, tal y como lo anunció el presidente, Enrique Peña Nieto, durante el 69 periodo de sesiones de la Asamblea General de la ONU en septiembre de 2014 (Presidencia de la República, 2014). Asimismo, el envío de rescatistas, brigadas de apoyo y ayuda humanitaria, por parte de las instituciones militares del Estado mexicano, ha sido creciente en los

últimos años, al apoyar en labores de rescate y reconstrucción en otros países devastados por fenómenos naturales.

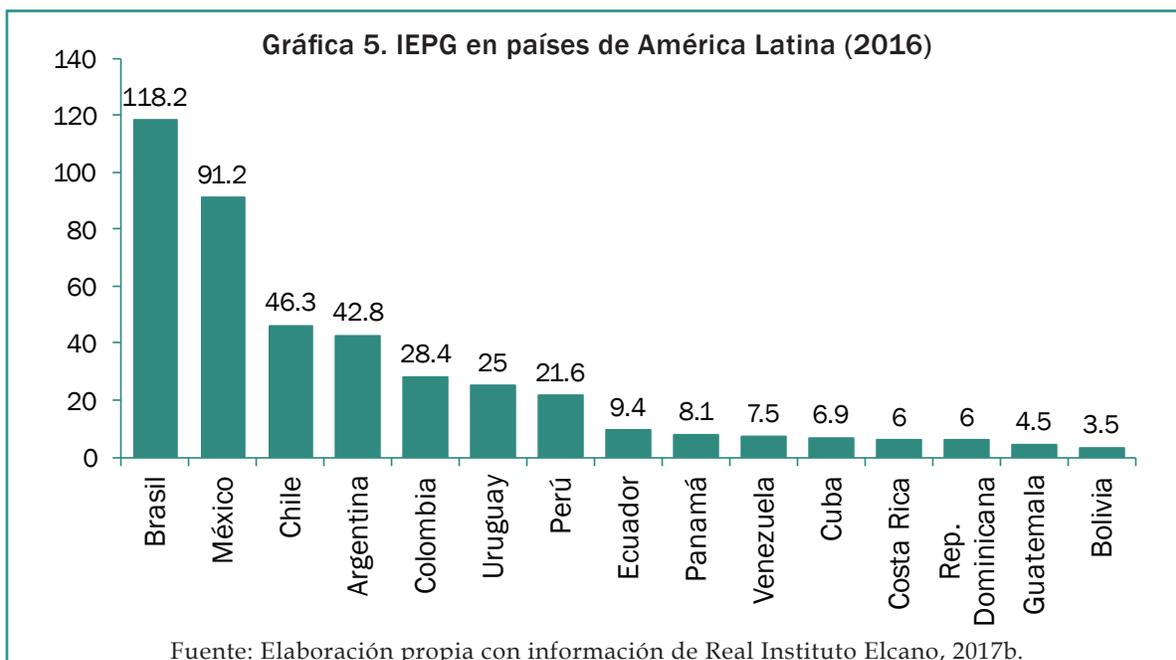
En cuanto a la dimensión de presencia blanda, México se localiza en la posición 32. Se registra una tendencia ascendente desde 2012, impulsada principalmente por el turismo. Al respecto,

de acuerdo con la Secretaría de Turismo, al cierre de 2017, por quinto año consecutivo, el turismo internacional registró cifras históricas, al recibir en los diferentes destinos, alrededor de 39 millones de visitantes, un crecimiento superior a 60% en los primeros cinco años de la actual administración (Presidencia de la República, 2017a).



En el ámbito regional, la gráfica 5 pone de manifiesto que México ocupó en 2016 la segunda posición de 15 países de América Latina y el

Caribe, siendo únicamente superado por Brasil (118.2), y superando ampliamente al tercer lugar: Chile (46.3).



## Análisis

Ubicado en el puesto 23 de 100 en el IEPG de 2016 y, en el segundo lugar a nivel regional, México ha mostrado un crecimiento sostenido de presencia global en los últimos años, con el que busca recuperar el liderazgo regional, desplazando a Brasil de la primera posición. Su mayor fortaleza es la presencia económica (78.7% del total de su presencia global en 2016), sostenida en gran medida por las exportaciones de manufacturas y bienes primarios, así como por el aumento de inversión extranjera directa.

El enfriamiento de las relaciones comerciales con Estados Unidos, tras la llegada de Donald Trump a la presidencia, ha impulsado un mayor acercamiento económico con China y con los países miembros del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés). De hecho, el pasado 24 de abril de 2018, el Senado de la República ratificó dicho instrumento internacional con 73 votos a favor, 24 en contra y 4 abstenciones (Senado de la República, 2018). Por ello, una de las fortalezas del país es que, si bien la incertidumbre respecto de la renegociación del Tratado de

Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) continúa, a medida que el volumen del comercio mundial va en aumento y la estructura productiva mexicana sigue favoreciendo más a las manufacturas que a la exportación de materias primas, las posibilidades de abrirse a nuevos mercados como el asiático parecen ser cada vez más reales, permitiendo cierta diversificación geográfica de las exportaciones. Cabe recalcar que México es el país en vías de desarrollo (excluyendo a China) con más exportaciones a nivel internacional, colocándose como el número 13, de acuerdo con datos de la Organización Mundial de Comercio, con un valor superior a los \$380,000 millones de dólares (Real Instituto Elcano, 2017c).

No obstante, aún queda pendiente conocer los resultados finales de la actual renegociación del TLCAN, en donde podrían generarse escenarios adversos para México si se incrementan las restricciones comerciales. Además, podrían verse afectadas otras dimensiones de la presencia global, específicamente en lo que se refiere al poder blando en áreas como el turismo, la cultura, la educación y la migración (Real Instituto Elcano, 2017c).

## 4. ÍNDICE DE DESIGUALDAD DE GÉNERO

### Antecedentes

En la pasada edición del SISPOD, se reportó el comportamiento de México en el Índice de Desigualdad de Género (IDG) para los años 2008, 2010 y 2012. El IDG busca medir “la desventaja que pueden experimentar las mujeres respecto de los hombres en tres componentes: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral” (IBD, 2015, p. 16). Durante el periodo de referencia, no se registraron variaciones significativas y apenas pudo percibirse una ligera reducción de las desventajas de las mujeres respecto de los hombres de 0.026 puntos de 2008 a 2012.<sup>7</sup>

Los componentes de salud reproductiva y mercado laboral presentaron estancamiento al registrar variaciones mínimas, mientras que el de empoderamiento aumentó ligeramente a

0.034. El estancamiento general del IDG sugiere la existencia de condiciones estructurales en el sistema de salud y en el mercado de trabajo que mantienen niveles bajos de accesibilidad para las mujeres en esos ámbitos (IBD, 2015, pp. 16-17).

El IDG puede desagregarse por entidad federativa; en 2012, los estados con menor desigualdad de género fueron Baja California Sur (0.323), Tamaulipas (0.325) y Ciudad de México (0.330), mientras que los más desiguales fueron Guerrero (0.448) Durango (0.448) y Aguascalientes (0.474). Cabe recalcar que el promedio nacional se situó en 0.393, cifra relativamente superior al promedio de América Latina y el Caribe (0.419). No obstante, el 25% de las entidades federativas presentó un nivel de desigualdad superior al regional: Chihuahua, Estado de México, Coahuila, Tlaxcala, Puebla, Guerrero, Durango y Aguascalientes (IBD, 2015, p.17).

<sup>7</sup> Las gráficas del comportamiento del IDGE pueden ser consultadas en el SISPOD: <https://goo.gl/p1Moit>

## Consideraciones metodológicas

Desde 2010, el IDG es uno de los índices del Informe de Desarrollo Humano publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como se señaló, se centra en tres dimensiones (tabla 5). Un valor bajo del IDG indica un escaso nivel de desigualdad entre mujeres y hombres, y viceversa, por tanto, el sentido esperado del IDG es descendente.

Cabe señalar que los valores del IDG presentados en el PND 2013-2018 difieren de la fuente estadística original (PNUD), pues en 2014, la metodología sufrió modificaciones, por lo que el documento del gobierno federal utilizó datos anteriores y, derivado de esto, se realizaron

ajustes. En cuanto a la perspectiva de género, las líneas de acción del PND establecen: prevenir y atender la violencia contra las mujeres, reducir las brechas de género en los esquemas de atención de los programas sociales y mejorar las condiciones de acceso de las mujeres a la seguridad. Sin embargo, el IDG no incluye indicadores para evaluar los avances de las políticas públicas en estos ámbitos. De igual forma, un aspecto central de la desigualdad de género, que no es contemplado por el IDG, es la igualdad de acceso a la justicia entre hombres y mujeres, por lo que se trata de un índice insuficiente para identificar si las acciones para la igualdad de género emprendidas por el gobierno federal están teniendo los efectos deseados (IBD, 2015, p.17).

**Tabla 5. Dimensiones e indicadores del IDG**

Dimensión	Indicadores
Salud reproductiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de mortalidad materna.</li> <li>Tasa de natalidad entre las adolescentes.</li> </ul>
Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de escaños parlamentarios ocupados por mujeres.</li> <li>Proporción de la población de cada género que cuenta con, al menos, algún tipo de educación secundaria.</li> </ul>
Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de cada género en la fuerza de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de PNUD, 2016.

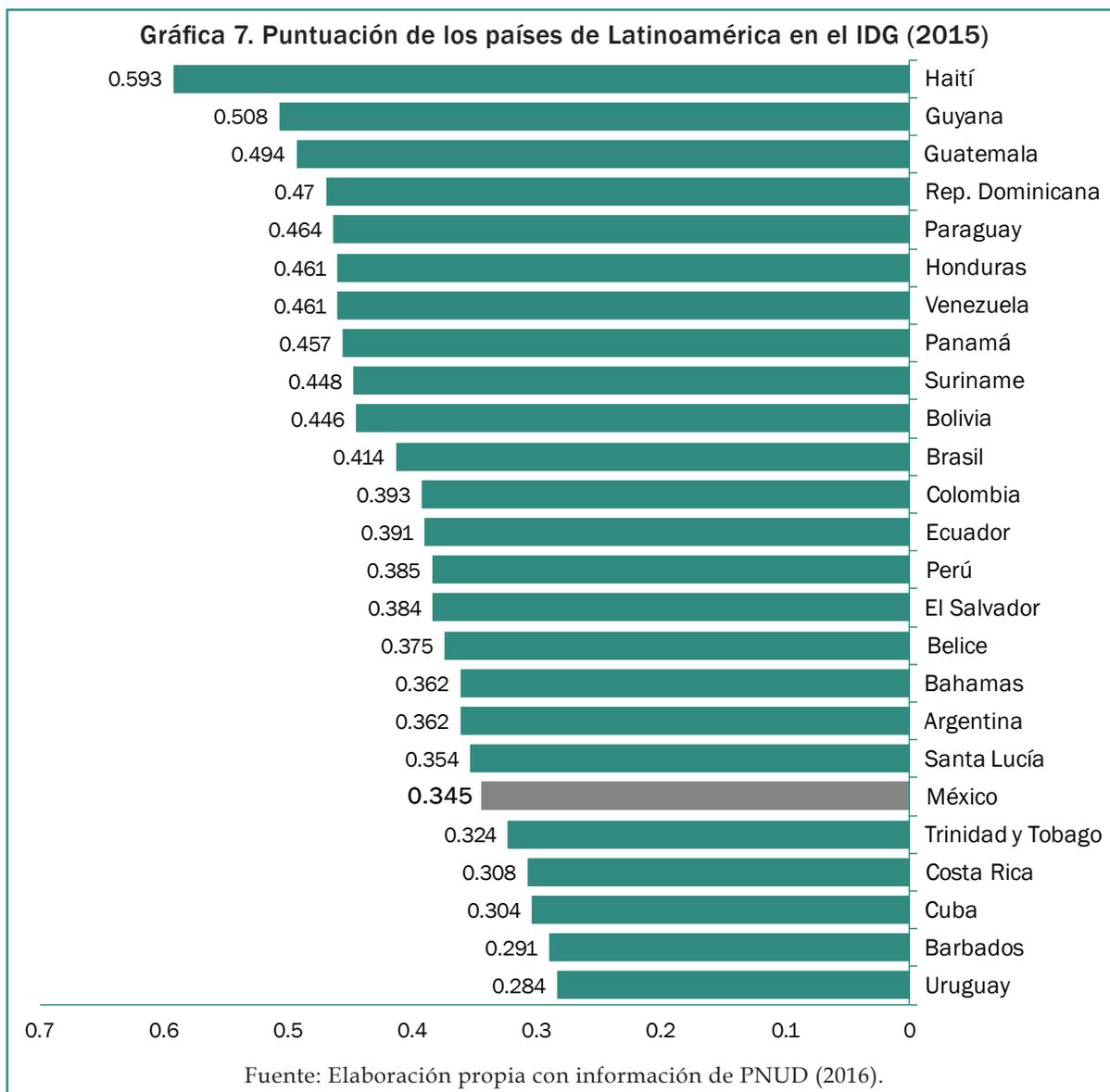
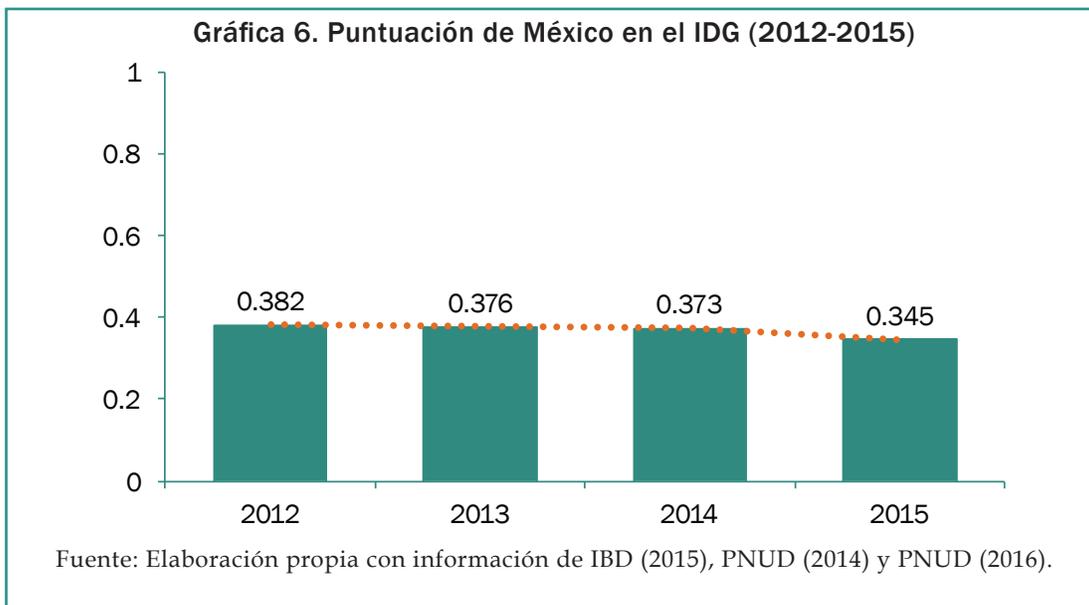
## Resultados

Los datos reportados en el SISPOD fueron extraídos de un estudio de la sede del PNUD en México, que fue publicado por única vez en 2014.<sup>8</sup> Sin embargo, cada año los Informes de Desarrollo Humano del PNUD incluyen el cálculo del IDG para todos los países miembros de la ONU, por lo que este reporte presenta la puntuación obtenida por México en el periodo 2012-2015. No obstante, dado que el Informe es elaborado por el PNUD a nivel global, con base en esta fuente, no es posible desagregar los datos por cada uno de los tres componentes del IDG, ni por entidad federativa.

La gráfica 6 muestra que, desde 2012, el IDG ha mantenido una tendencia decreciente — aunque mínima —, lo que se traduce en una menor desigualdad de género en México. Sin embargo, a pesar de esos avances, México se ha mantenido en la posición 73 de 188 entre los países con menor desigualdad de género, por encima de la media mundial que, en 2015, fue de 0.443, tomando en cuenta que un puntaje más cercano a cero, refleja una menor desigualdad de género.

A nivel regional, en 2015, de los 25 países de América Latina y el Caribe para los que se cuenta con datos suficientes para calcular el IDG, México

<sup>8</sup> Las gráficas del comportamiento del IDGE pueden ser consultadas en el SISPOD: <https://goo.gl/p1Moit>



obtuvo la sexta posición, siendo superado únicamente por Uruguay, Barbados, Cuba, Costa Rica y Trinidad y Tobago (véase gráfica 7).

## Análisis

De acuerdo con el INEGI, más de la mitad de la población de México son mujeres (51.4%). Sin embargo, aún existe una importante brecha de género, pues las posibilidades y oportunidades de las mujeres no son iguales a las de los hombres. En marzo de 2018, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2018), publicó el estudio “Pobreza y género en México: hacia un sistema de indicadores”, basado en datos del periodo 2010-2016. Este informe concluyó que las mujeres experimentan condiciones de desigualdad en diversos ámbitos, por ejemplo, en recibir una menor remuneración por su trabajo, en la brecha

educativa, en un acceso diferenciado a la seguridad social, entre otras (CONEVAL, 2018).

En ese sentido, diversos organismos internacionales como la OCDE destacan también la necesidad de fortalecer las políticas dirigidas a disminuir la desigualdad entre hombres y mujeres, a partir de observar que, entre las mujeres que trabajan, la mayoría tiene trabajos informales con poca protección social, alta inseguridad y bajos salarios. En contraste, los hombres mexicanos alcanzan una tasa de 78.5%, lo que da lugar a una de las mayores brechas de género en el empleo entre los países de la OCDE (OCDE, 2017). Esto permite observar que, si bien el índice muestra una reducción en la desigualdad de género, persisten retos en ámbitos como el laboral y el educativo, los cuales demandan la implementación de acciones que promuevan condiciones más favorables para el desarrollo de hombres y mujeres en México.

## REFLEXIONES FINALES

El propósito de este documento, como se señaló, es proveer un balance general de los avances obtenidos en materia de mejora de la gestión, con base en las estrategias transversales previstas en el PND 2013-2018. Derivado de lo anterior, se presentó información de cuatro índices orientados a la medición de aspectos clave de la gestión pública como la integridad, el gobierno electrónico, la presencia global y la desigualdad de género, todo esto tomando como punto de referencia el trabajo realizado en el SISPOD en 2015. A partir de dicha información, a continuación se realizan algunas reflexiones finales:

- La utilización de estos cuatro índices permite generar evidencia, en términos generales, de cuál ha sido el avance que ha presentado la gestión pública en rubros relacionados con el buen gobierno.

- No obstante, es importante conocer y tomar en cuenta las limitaciones metodológicas de cada uno de estos instrumentos, es decir, no proveen elementos que permitan realizar valoraciones exhaustivas de los avances obtenidos en estos rubros durante la administración del presidente Enrique Peña Nieto.
- Como se discutió, es relevante monitorear sistemáticamente los avances en las acciones de mejora de la gestión gubernamental, en este caso, en las promovidas por el gobierno federal, con el propósito de identificar aquellas áreas que demandan atención más puntual o una mayor focalización de esfuerzos y recursos.

## FUENTES CONSULTADAS

- Agenda Internacional (s.f.). Soft power. Disponible en: <https://goo.gl/uk85MX>
- Casar, María Amparo (2015). México: Anatomía de la Corrupción. IMCO y CIDE. Recuperado el 28 de enero de 2016 de: <http://goo.gl/B2U7C5>
- CEICCE (2017). IPI Methodology at a Glance. Disponible en: <https://goo.gl/oNdxnD>
- \_\_\_\_\_ (2017a). Why do we need an Index of Public Integrity?. Disponible en: <https://goo.gl/izgPkA>
- \_\_\_\_\_ (2017b). Index of Public Integrity. Disponible en: <https://goo.gl/JrpDBT>
- CEPAL (2017). Países de la región consensuaron líneas estratégicas de la agenda digital eLAC2020 que se aprobará en 2018 en Colombia. Disponible en: <https://goo.gl/V1te7n>
- CONEVAL (2018). Pobreza y género en México: hacia un sistema de indicadores. Disponible en: <https://goo.gl/ENjQG6>
- Diario Oficial de la Federación (2013). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018. Disponible en: <https://goo.gl/FtmPqK>
- \_\_\_\_\_ (2015). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de combate a la corrupción. Disponible en: <http://goo.gl/Et1LMW>
- Global Integrity (2011). Why We Killed the Global Integrity Index. Disponible en: <https://goo.gl/JEUNQq>
- \_\_\_\_\_ (2016). What is the Global Integrity Report?. Disponible en: <https://goo.gl/DB2N4k>
- IBD (2015). Sistema de Indicadores para el Seguimiento de Políticas de Desarrollo. *Senado de la República*. Disponible en: <https://goo.gl/p1Moit>
- INEGI (2015). Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental. Disponible en: <https://goo.gl/thHdH5>
- \_\_\_\_\_ (2017). Estadísticas a propósito del Día Mundial de Internet (17 de mayo). Disponible en: <https://goo.gl/FgTpgj>
- \_\_\_\_\_ (2017a). Aumentan uso de Internet, teléfonos inteligentes y tv digital: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares, 2016. Disponible en: <https://goo.gl/jjzBRW>
- KPMG (2015). Perspectivas de la Alta Dirección en México 2015. Recuperado el 27 de enero de 2016 de: <https://goo.gl/u4Rtln>
- OCDE (2017). La búsqueda de la igualdad de género: una batalla cuesta arriba. Disponible en: <https://goo.gl/ChvBzU>
- ONU (2016). UN E-Government Survey 2016. Disponible en: <https://goo.gl/ERBb23>
- PNUD (2014). Informe sobre Desarrollo Humano 2014: Sostener el Progreso Humano: Reducir vulnerabilidades y construir resiliencia. Disponible en: <https://goo.gl/kSVhRC>
- \_\_\_\_\_ (2016). Informe sobre Desarrollo Humano 2016: Desarrollo humano para todas las personas. Disponible en: <https://goo.gl/Q6h73r>
- Presidencia de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Disponible en: <https://goo.gl/kaZAnN>
- \_\_\_\_\_ (2014). Anuncia el presidente Peña Nieto la participación de México en operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Disponible en: <https://goo.gl/AqDBWd>
- \_\_\_\_\_ (2017a). Alcanza México en 2017, cifras históricas en captación de turismo internacional y divisas: De La Madrid. Disponible en: <https://goo.gl/ydaENK>

Real Instituto Elcano (2017). Estructura del Índice Elcano de Presencia Global. Disponible en: <https://goo.gl/EGBv3R>

\_\_\_\_\_ (2017a). Preguntas frecuentes sobre el Índice Elcano de Presencia Global. Disponible en: <https://goo.gl/EcAAu3>

\_\_\_\_\_ (2017b). Índice Elcano de Presencia Global. Disponible en: <https://goo.gl/kPSYbf>

\_\_\_\_\_ (2017c). #DataméricaGlobal: México busca la hegemonía. Disponible en: <https://goo.gl/gmBzww>

Senado de la República (2018). Ratifica Senado Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP). Disponible en: <https://goo.gl/3G5BvQ>

Transparencia Mexicana (2014). ¿Dónde se encuentra México en el Índice de Percepción de la Corrupción 2014? Disponible en: <http://goo.gl/9cOU5u>

Vázquez, Rubén (2017). Los retos de la conectividad digital para México en 2017. *Forbes México*. Disponible en: <https://goo.gl/2UJpWA>

**TEMAS ESTRATÉGICOS** es un reporte quincenal de investigación sobre temas relevantes para el Senado de la República, elaborado en la Dirección General de Investigación Estratégica del Instituto Belisario Domínguez.

**Elaboración de este reporte:** Ernesto David Orozco Rivera y Perla Carolina Gris Legorreta, área de Sistema Político y Federalismo. Diseño y formación: Lizbeth Saraí Orozco N.

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no reflejan, necesariamente, los puntos de vista del Instituto Belisario Domínguez o del Senado de la República.

**Cómo citar este reporte:**

Orozco Rivera, E. D. y Gris Legorreta, P. C. (2018), *Avances en la mejora de la gestión gubernamental: El caso de los indicadores del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, Temas Estratégicos, No. 59, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, México.



## COMITÉ DIRECTIVO

**Sen. Manuel Bartlett Díaz**  
Presidente

**Sen. Marlon Berlanga Sánchez**  
Secretario

**Sen. Daniel Ávila Ruiz**  
Secretario

**Sen. Rubén Antonio Zuarth Esquinca**  
Secretario

**Juan Pablo Arroyo Ortiz**  
Coordinador Ejecutivo de Investigación

**Alejandro Encinas Nájera**  
Dirección General  
de Investigación Estratégica

El Instituto Belisario Domínguez (IBD) es un órgano especializado en investigaciones legislativas aplicadas. Contribuye a profesionalizar el quehacer legislativo y a que la ciudadanía disponga de información que le permita conocer y examinar los trabajos del Senado. Así, ayuda a fortalecer la calidad de la democracia en México.