

**Instituto Nacional para el Federalismo
y el Desarrollo Municipal**

SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN



SEGOB

Indicadores de gestión para los Ayuntamientos

Lic. María del Rosario Castro Lozano

El papel estratégico de los gobiernos locales en el contexto actual



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- La nueva dinámica económica mundial requiere gobiernos locales activos y **vinculados al desarrollo.**
- La cultura democrática requiere **prácticas de proximidad y mecanismos de democracia directa** que sólo son factibles en la esfera local.

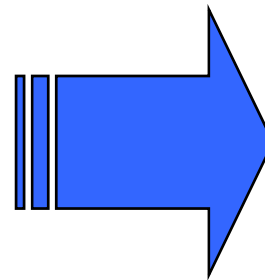
En este escenario los gobiernos locales se transforman...



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

Agencias
administrativas
prestadoras de
servicios públicos
básicos



Instancias de
gobierno que
diseñan e
implementan
políticas públicas

¿Cuál es el sentido del cambio?

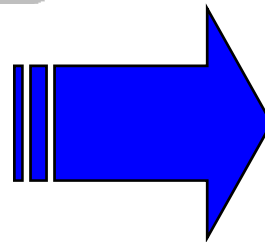
Estructura organizacional y de decisiones



SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN
SEGOB



- Centralizada
- Altamente formalizada
- Cerrada



- Descentralizada
- Flexible
- Abierta a la ciudadanía

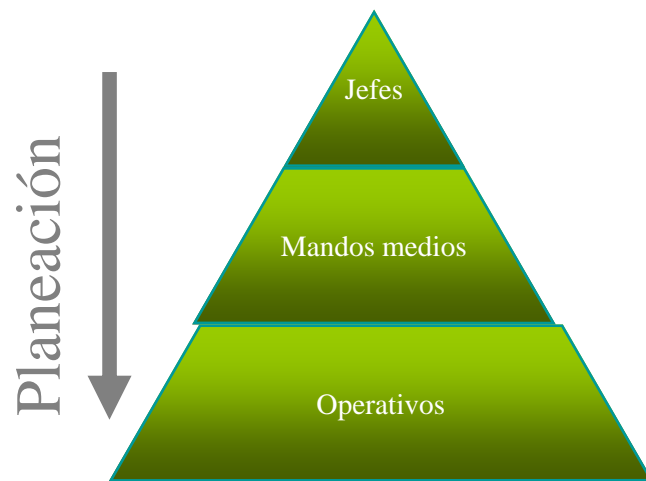
¿Cuál es el sentido del cambio?

Sistemas de planeación

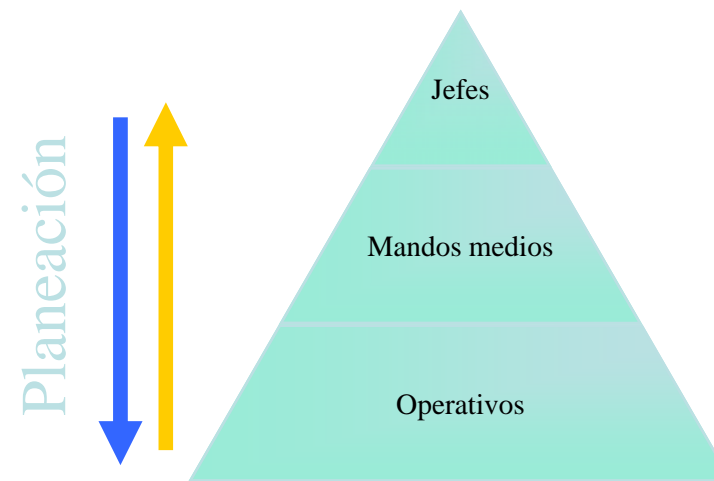
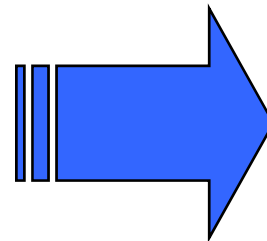


SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB



- De arriba hacia abajo
- Rígidos



- En ambos sentidos
- Correctivos

¿Cuál es el sentido del cambio?

Sistemas de evaluación

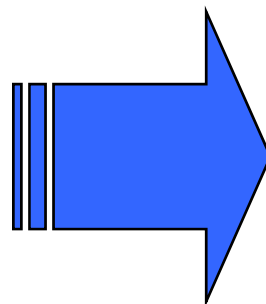


SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB



- Normativo
- Punitivo



- Por resultados
- Hacia mejoras continuas

¿Por qué evaluar la gestión municipal en México?



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- **Creciente democratización y pluralidad política:** uso de instrumentos efectivos de rendición de cuentas del gobierno municipal para con sus ciudadanos.
- **Transformaciones del entorno económico:** gobiernos municipales más vinculados al desarrollo local y más eficientes y certeros en el uso de los recursos públicos.
- **Demandas ciudadanas complejas y diversificadas:** respuestas más eficaces de las administraciones locales, y con un alto grado de consenso social.

¿Qué funciones cumple la evaluación de la gestión municipal?



- **Administrativa:** produce información para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo.
- **Política:** relaciona la doble obligación del gobierno municipal de responder a un mayor control ciudadano de sus acciones y de formular objetivos que interpreten las preferencias ciudadanas.

¿Cómo medir la gestión municipal?

- **Los indicadores de gestión** son elementos informativos de control de cómo funciona una actividad.
- **Miden el desempeño**, en función del nivel de logro de una meta planificada.
- Prerrequisito: sistema de planeación municipal



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

¿Qué características de los municipios facilitan el uso de indicadores de gestión?



SECRETARÍA
DE GOBIERNO

SEGOB

- Fuerte **orientación** hacia la **prestación de servicios públicos**.
- Vinculación directa con usuarios precisos**
- Alta probabilidad de observar **resultados en el corto o mediano plazo**.

¿Qué preguntas resuelven los indicadores de gestión en los municipios?



SEGOB

- ***¿Los programas municipales llegan a quienes deben llegar?*** (cobertura)
- ***¿Cómo se efectúa la ejecución?*** (coordinación y complementariedad con otros órdenes de gobierno)
- ***¿Se cumple con los propósitos establecidos?*** (resultados)
- El producto o servicio que se entrega a los usuarios ***¿satisface sus requerimientos?*** (calidad y pertinencia)
- ***¿Qué cambios produce en la calidad de vida de los beneficiarios?*** (impacto)

Aspectos mínimos de la gestión municipal que deben evaluarse

- Operación interna del Ayuntamiento.
- Capacidades financieras.
- Gestión de servicios públicos.
- Capacidades reglamentarias y de planeación.

Gestión Municipal



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

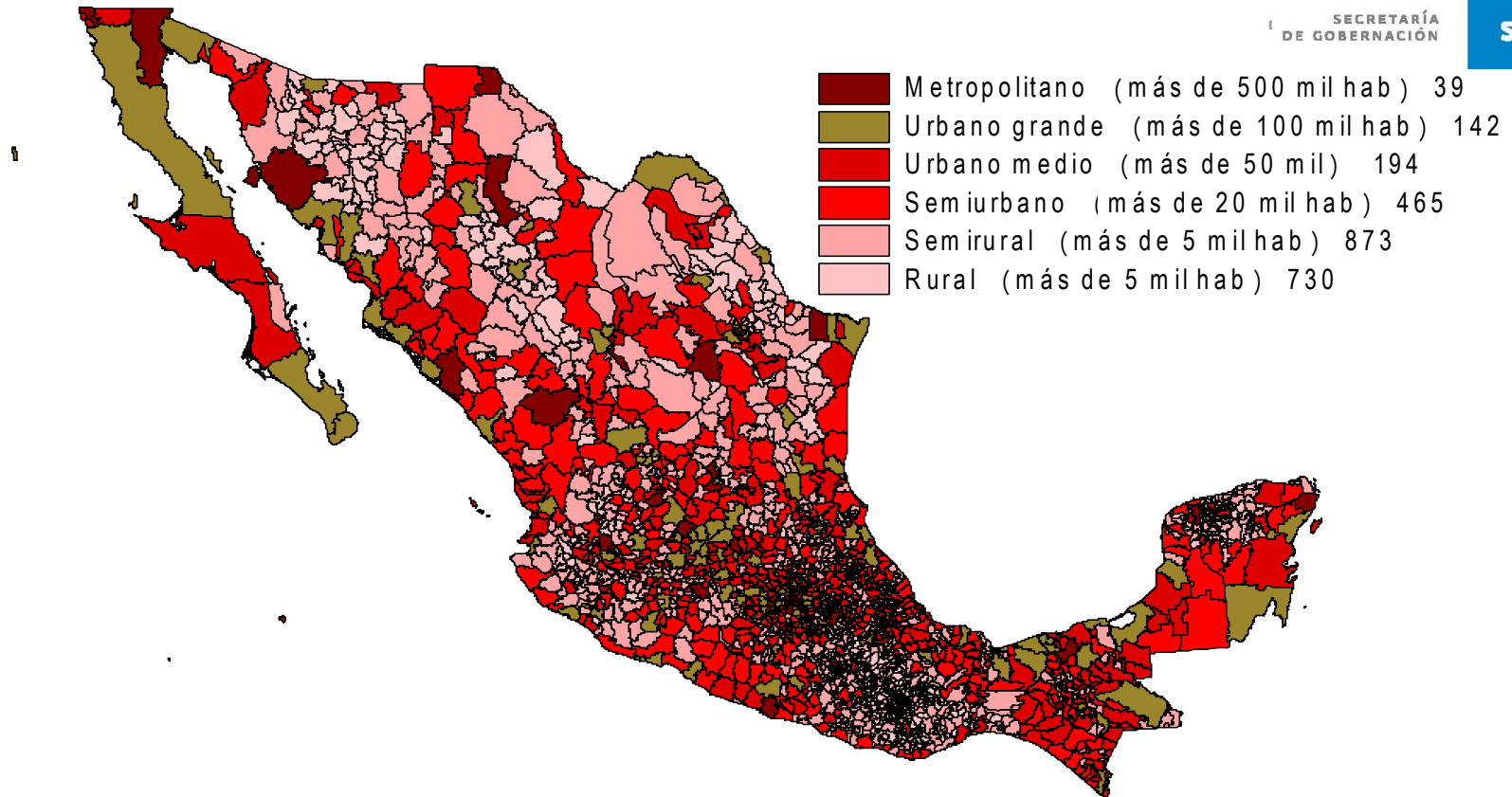
SEGOB

¿Qué retos hay que enfrentar?

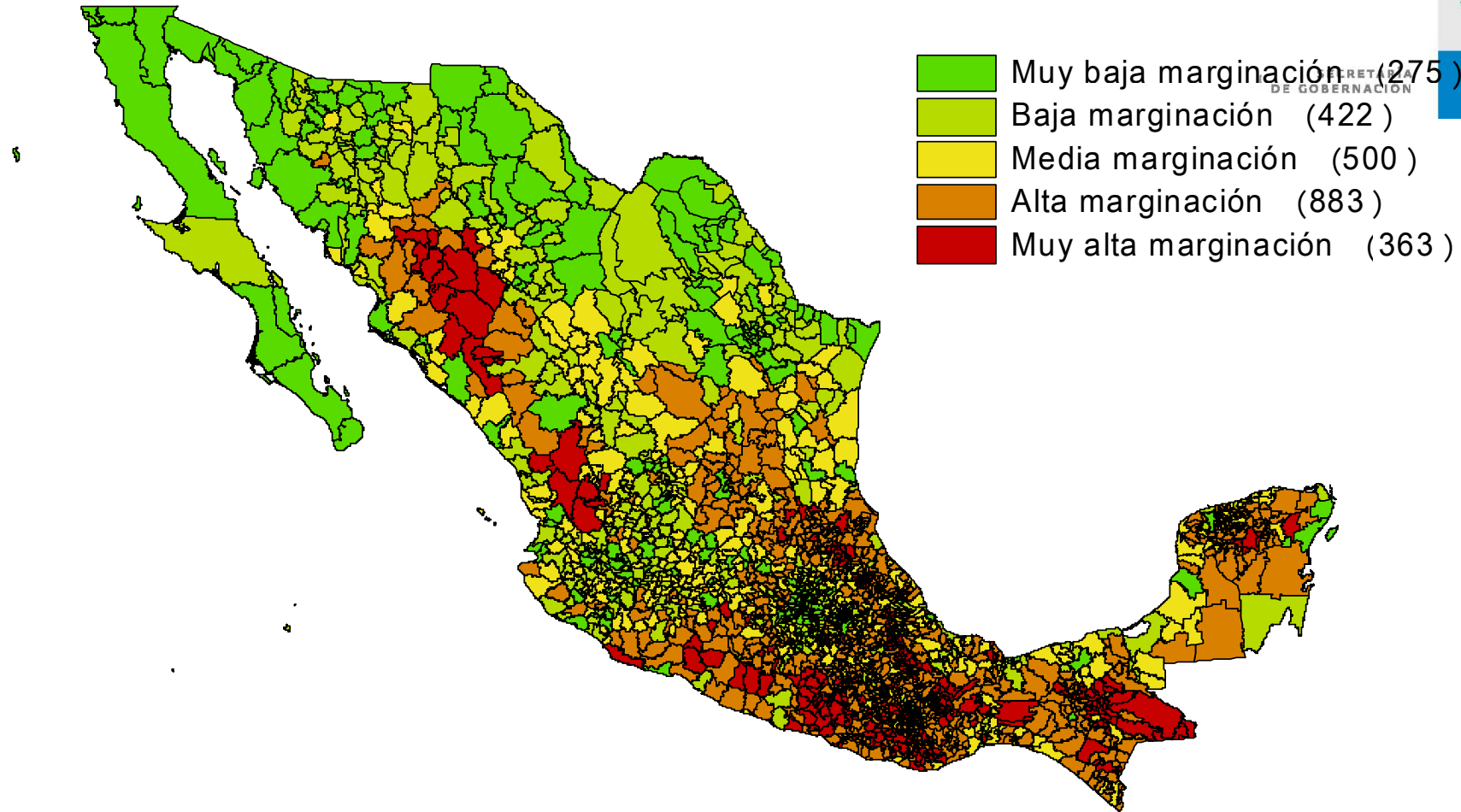


SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

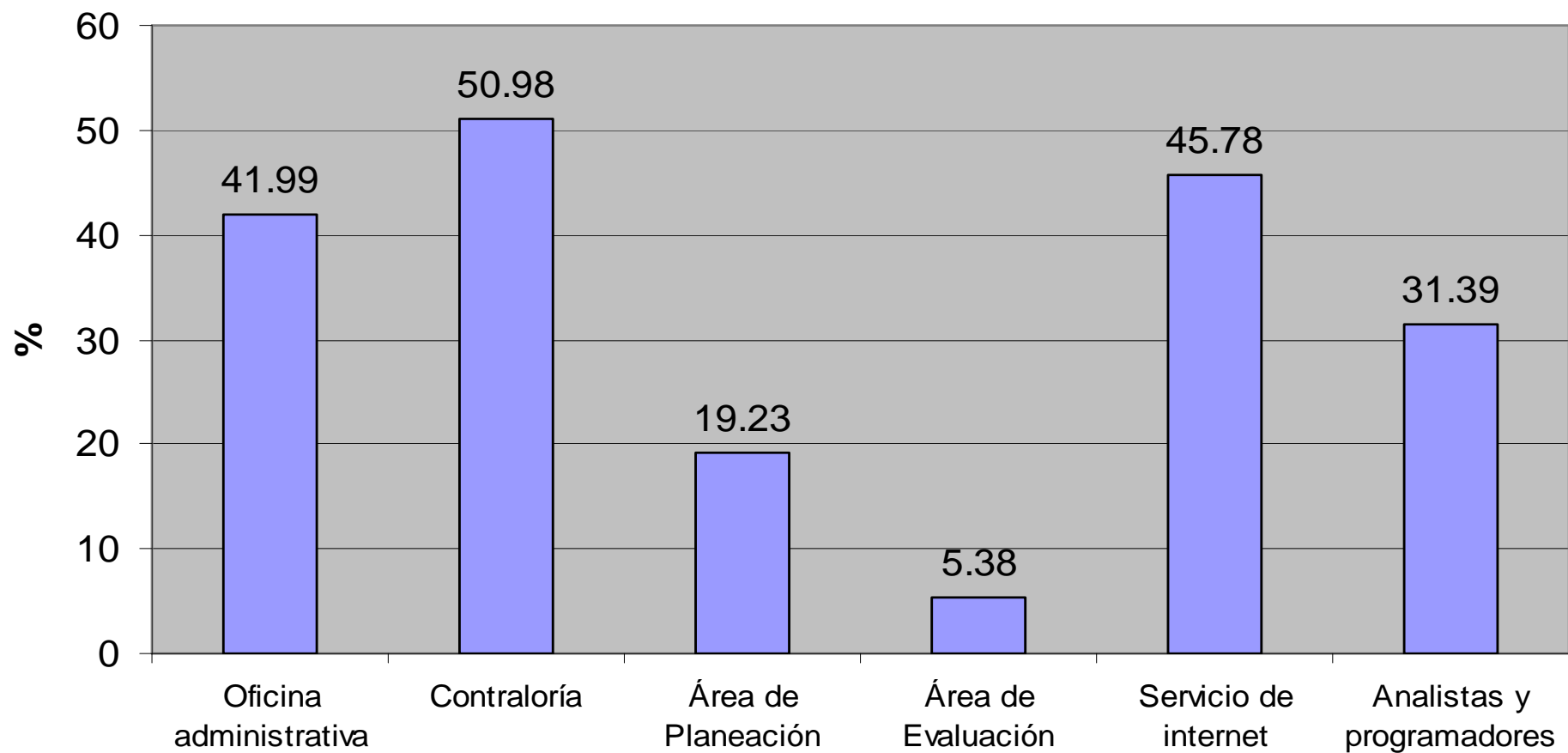


Heterogeneidad socioeconómica de los municipios y demarcaciones territoriales del D.F.



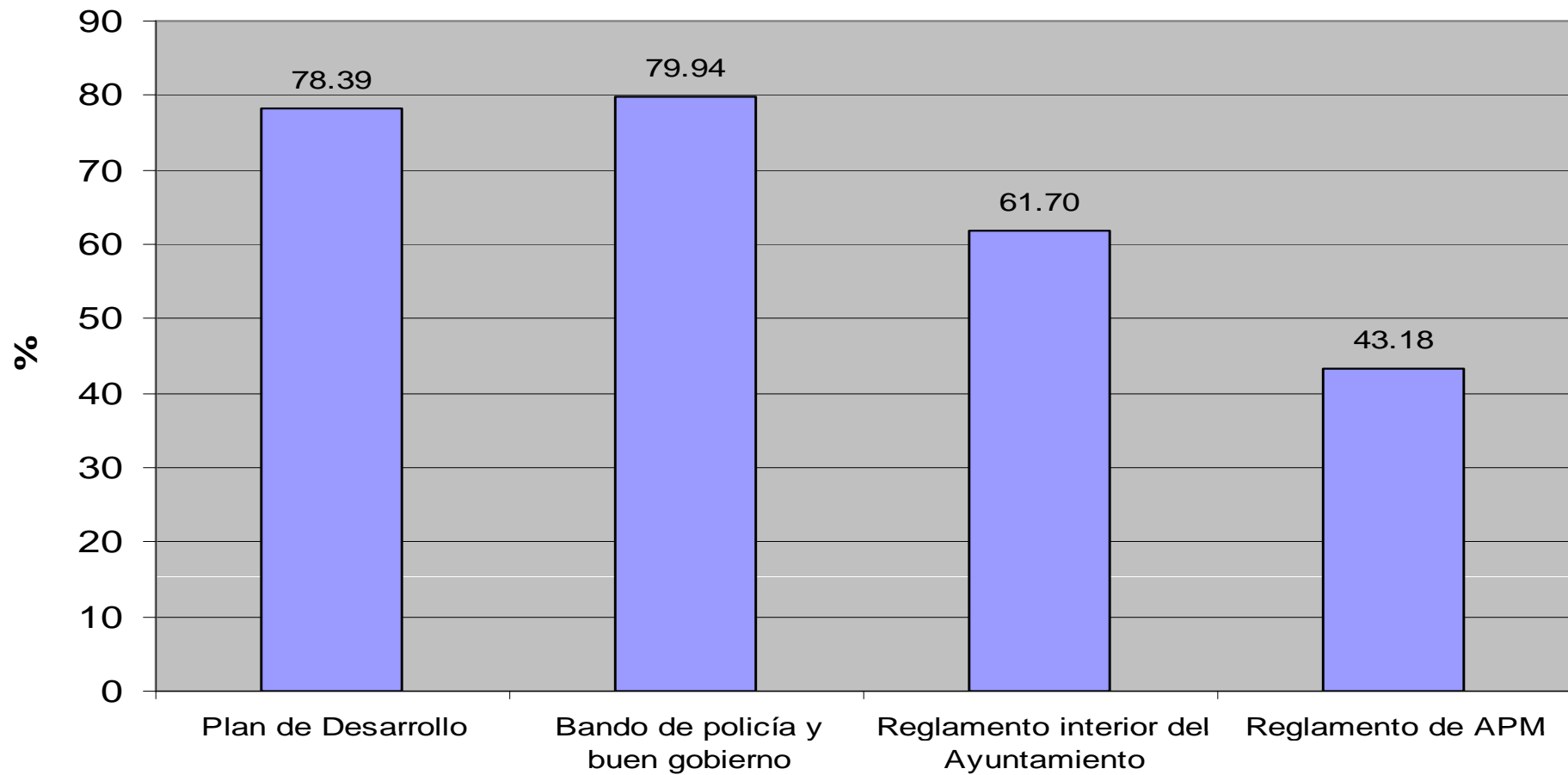
Heterogeneidad de capacidades institucionales

Municipios que cuentan con áreas y herramientas administrativas



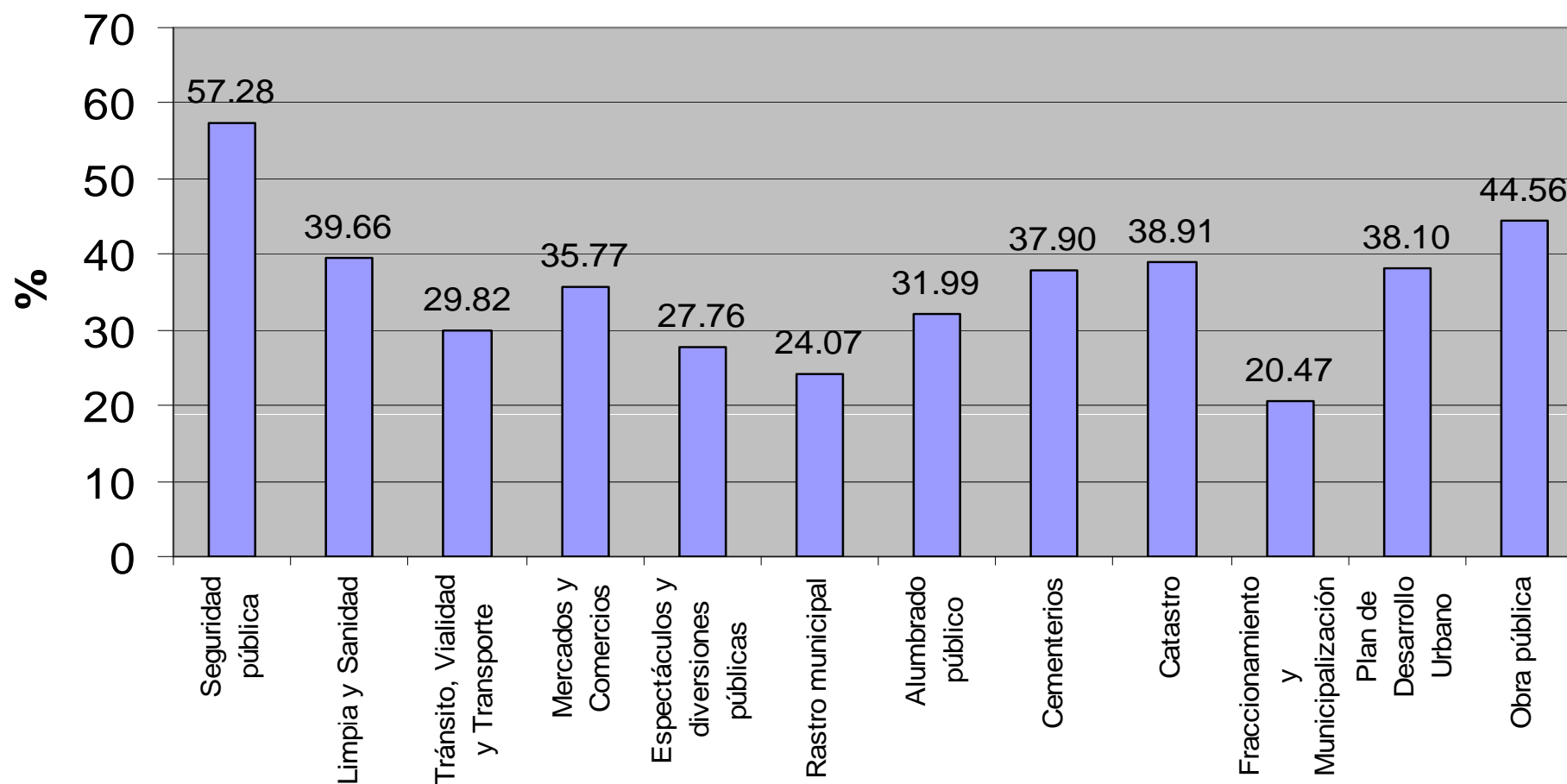
Heterogeneidad de capacidades institucionales

Municipios que cuentan con marco normativo básico



Heterogeneidad de capacidades institucionales

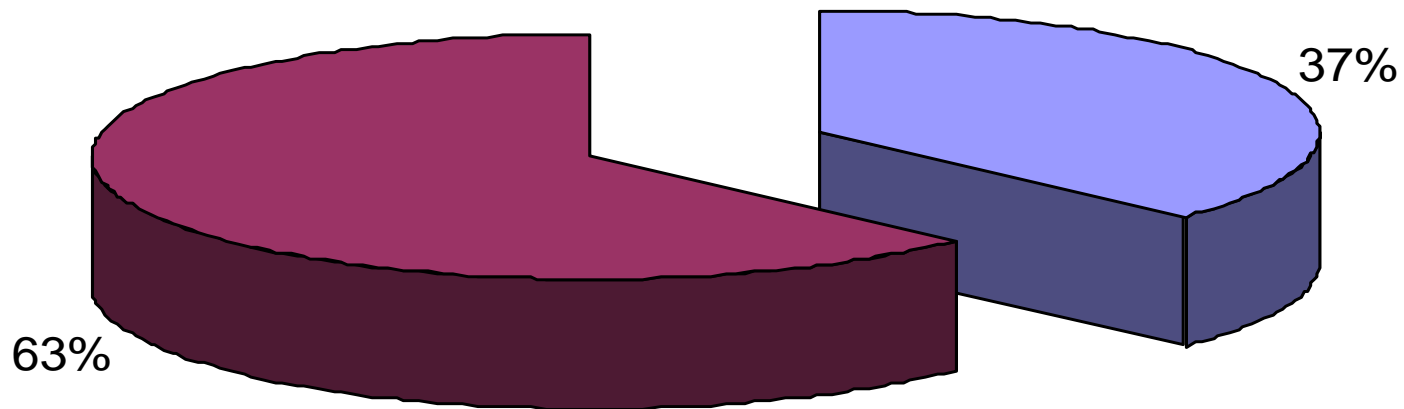
Municipios que tienen reglamentados los servicios públicos que les confiere la Constitución



Heterogeneidad de capacidades institucionales



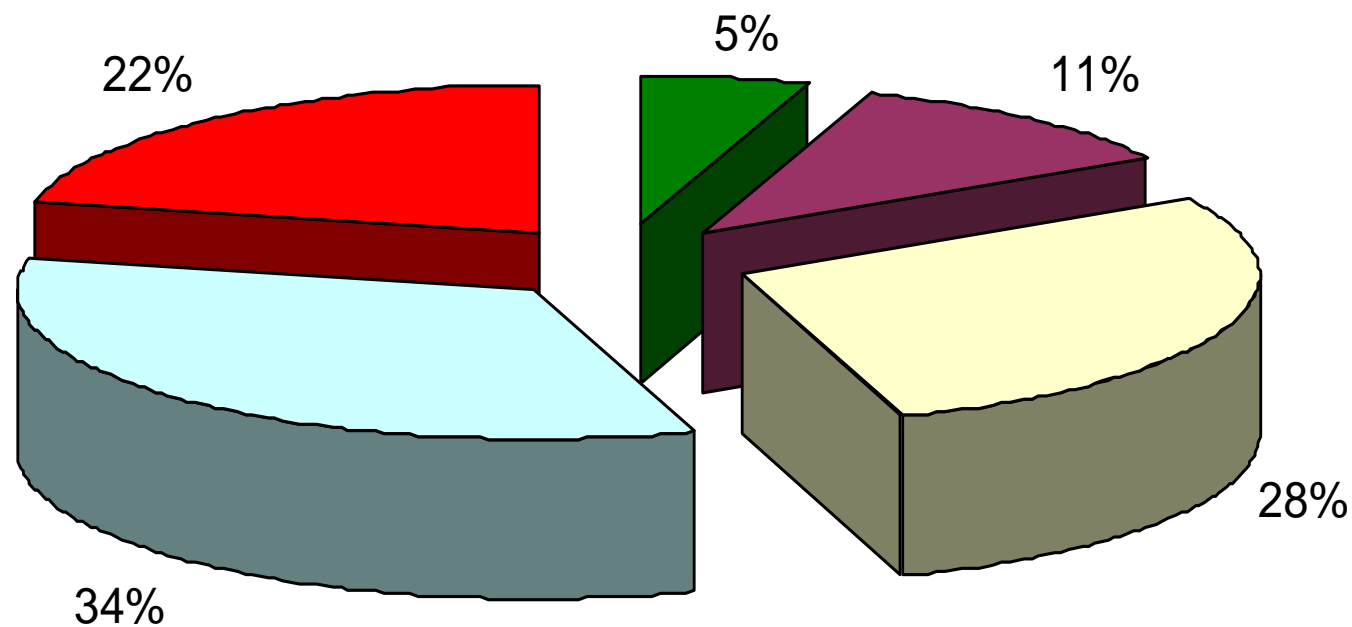
Experiencia de los funcionarios de primer nivel



■ Con experiencia previa en la A.P. ■ Sin experiencia previa en la A.P.

Heterogeneidad de capacidades institucionales

Municipios según grado de capacidad financiera



N = 1,541 municipios

■ Muy alto ■ Alto ■ Medio ■ Bajo ■ Muy Bajo

Consideraciones sobre el uso de indicadores de gestión en los municipios de México

- Es necesario el diseño de instrumentos de medición de la gestión municipal.
- Los indicadores deben buscar modelos que permitan comparar municipios entre sí, y por ende, que se puedan repetir buenas prácticas de gobierno
- Se debe considerar la heterogeneidad entre los municipios al momento de establecer mecanismos de evaluación de la gestión, ya que no todos cuentan con la misma capacidad institucional para generar información y procesarla mediante indicadores.



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

¿Cómo contribuye el INAFED?

- Capacitación y para servidores públicos municipales.
- Cursos talleres para diseño e implementación de indicadores de gestión.
- Diseño de una metodología para clasificar a los municipios mexicanos en función de sus capacidades institucionales
- Asistencia técnica y jurídica a los sujetos obligados.



Convenio de Colaboración en materia de Transparencia



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- El INAFED y el INAIIP Yucatán suscribieron el instrumento jurídico el 28 de agosto de 2008
- Para el INAFED es primordial colaborar con los órganos estatales encargados de la materia de transparencia a fin de fortalecer a los municipios del país, mediante la creación compartida de indicadores de gestión municipal

INDICADORES DE GESTIÓN



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- Durante los trabajos realizados por el INAIP Yucatán, el Centro de Desarrollo Municipal del gobierno del Estado de Yucatán y el INAFED, se busco desarrollar un sistema de indicadores que permitan evaluar las acciones municipales del Estado.
- Dando como resultado preliminar, el proyecto de 37 indicadores de gestión municipal.

INDICADORES DE GESTIÓN



SECRETARÍA
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- Dicho proyecto se encuentra en la fase de conclusión, por lo que la propuesta en breve será presentada.
- Dentro de las fases por concluir, aún falta que el CIDE emita su opinión respecto de los indicadores de gestión para el Estado de Yucatán.

Bibliografía de apoyo



- Arriagada, Ricardo, “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”, ILPES, 2002.
- BANOBRAS, “Manual de diagnóstico y buenas prácticas: municipios”, BANOBRAS-Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.
- Cabrero, Enrique, “Gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso”, M.A. Porrúa-CIDE, 2000.
- Dirección de Presupuesto; “Indicadores de Gestión del Gobierno de Chile”, DIPRES, 1996
- INAFED “Agenda Desde lo Local”, SEGOB, 2008.
- Ospina, Sonia, “Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano”, *Reforma y Democracia*.