

# **Indicadores de gestión y evaluación del desempeño como mecanismos de rendición de cuentas en un ámbito local: ¿qué retos hay que enfrentar?**

**Lic. María del Rosario Castro Lozano**

Coordinadora del INAFED

# ***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.

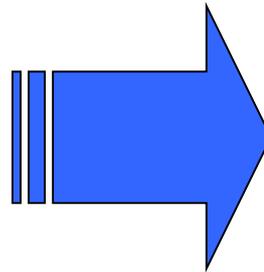
# *En este escenario los gobiernos locales se transforman...*



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?*

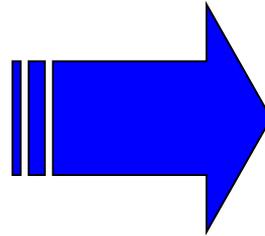
## *Estructura organizacional y de decisiones*



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- Centralizada
- Altamente formalizada
- Cerrada



- Descentralizada
- Flexible
- Abierta a la ciudadanía

# ¿Cuál es el sentido del cambio?

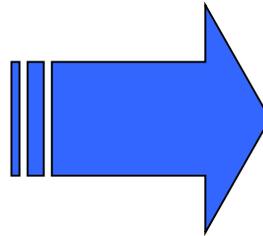
## *Sistemas de planeación*



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

- De arriba hacia abajo
- Rígidos



- En ambos sentidos
- Correctivos

# ¿Cuál es el sentido del cambio?

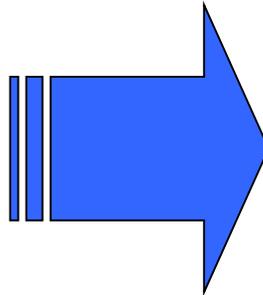
## *Sistemas de evaluación*



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

- Normativo
- Punitivo



- Por resultados
- Hacia mejoras continuas

# ***¿Por qué evaluar la gestión municipal en México?***

- **Creciente democratización y pluralidad política.**
- **Transformaciones del entorno económico**
- **Demandas ciudadanas complejas y diversificadas**



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

# *¿Qué funciones cumple la evaluación de la gestión municipal?*



SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN **SEGOB**

- **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

# ***Categorías de los indicadores***

## Economía

- Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

## Calidad

- Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos

## Eficiencia

- Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizado

## Eficacia

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas

# *Ejemplo de indicadores de economía*



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

**Recuperación de  
créditos**

=

Cantidad de créditos de vivienda  
otorgados por programa municipal

---

Cantidad total de créditos de  
vivienda otorgados por programa  
municipal

# ***Ejemplo de indicadores de calidad***



SEGOB

**Insatisfacción de usuarios en la prestación del servicio de agua potable**

=

Número mensual de reclamos recibidos por usuarios del organismo de agua potable municipal

---

Total de usuarios del servicio de agua potable en el municipio

# ***Ejemplo de indicadores de eficiencia***



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

**Eficiencia en la  
medición del  
servicio de agua  
potable**

=

# total de medidores de agua  
potable

---

# de personas encargadas de  
revisar los medidores de agua  
potable

# *Ejemplo de indicadores de eficacia*



SEGOB

**Eficacia en la  
solución de  
demandas  
ciudadanas de  
servicios  
municipales**

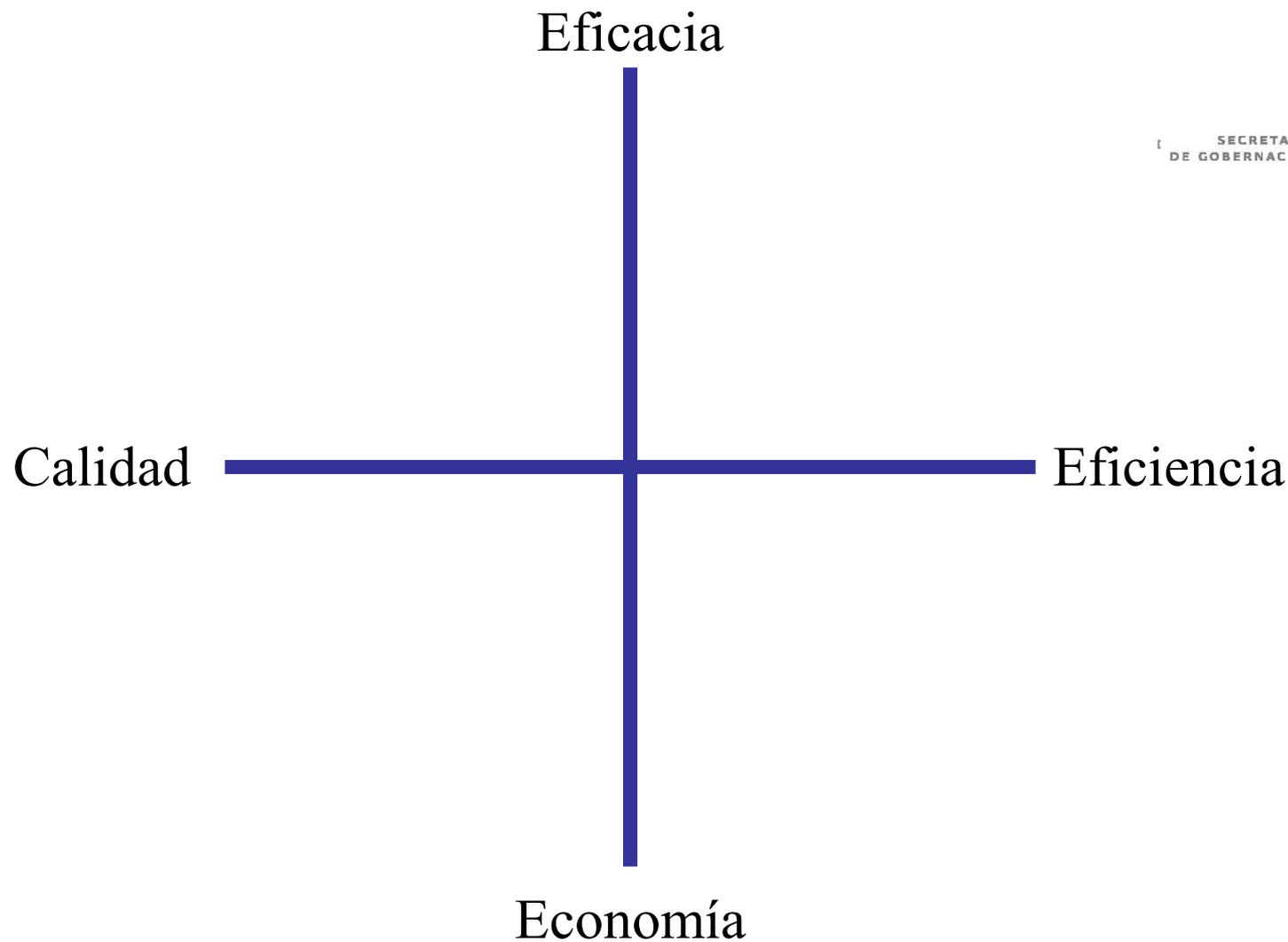
=

**Demandas ciudadanas atendidas**

---

**Demandas ciudadanas  
planteadas a la dirección de  
servicios municipales**

# *¿Qué dimensiones evaluar de la gestión municipal?*



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

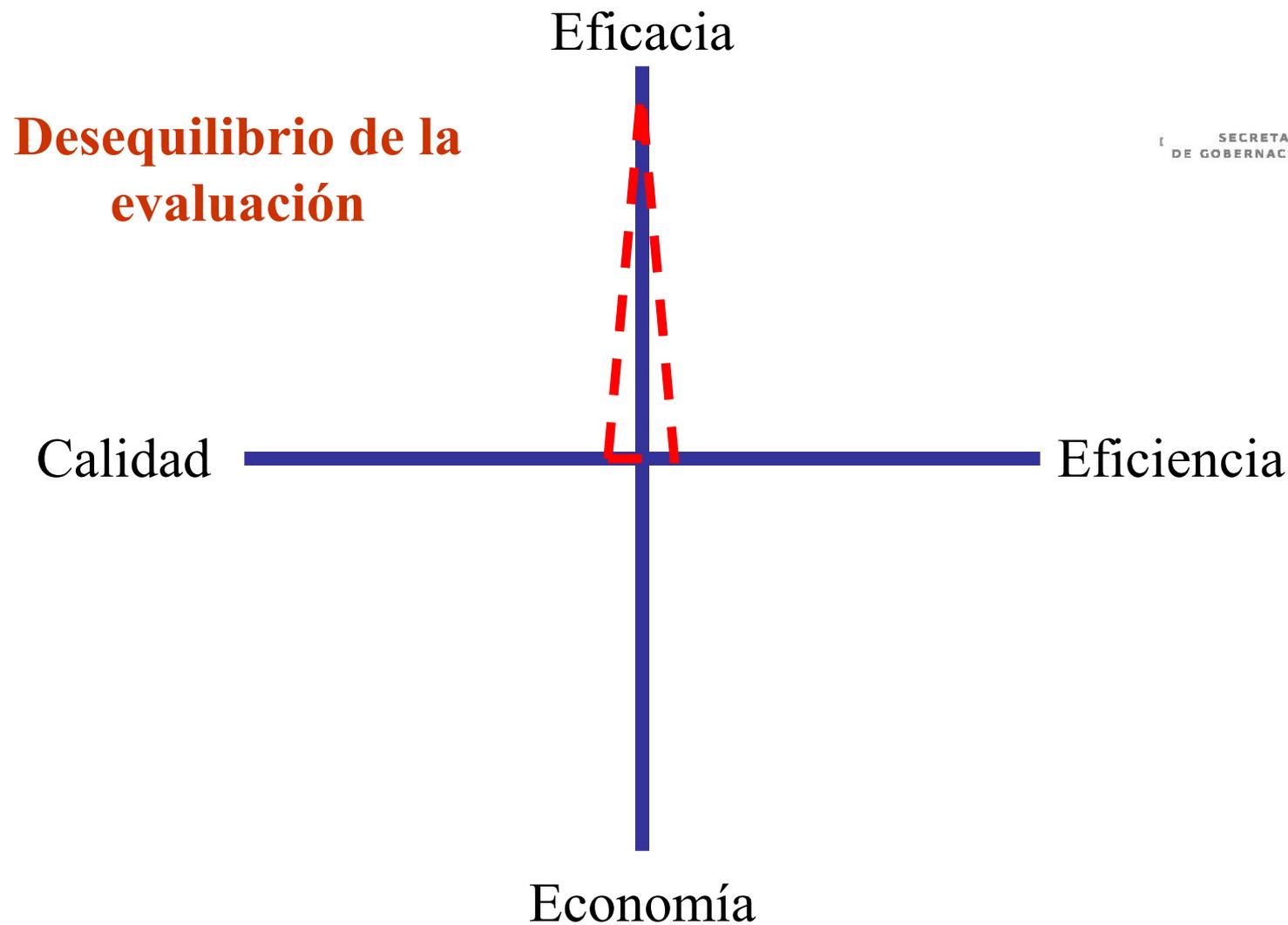
**SEGOB**

# ¿Qué dimensiones evaluar de la gestión municipal?



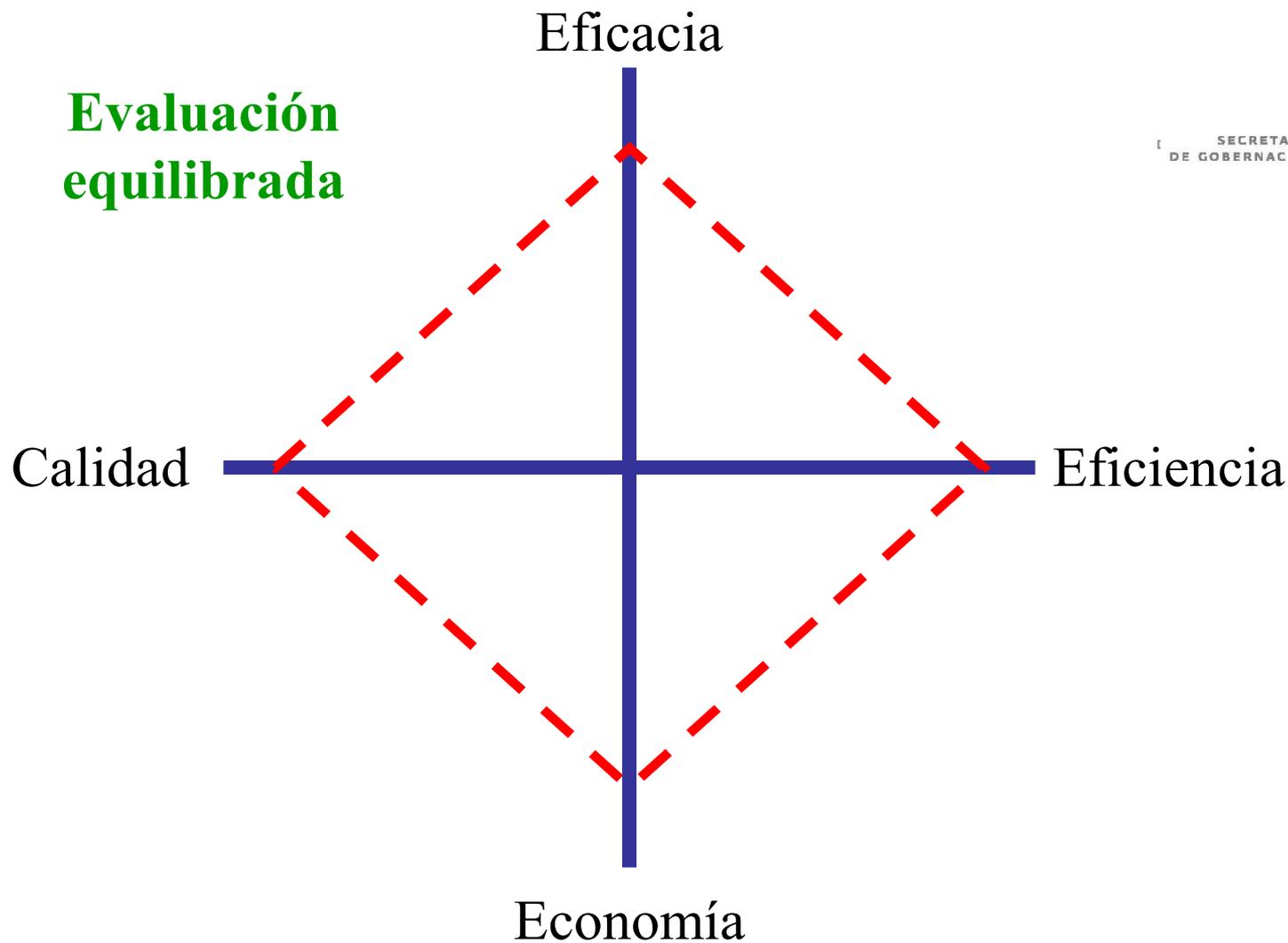
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

SEGOB



# ¿Qué dimensiones evaluar de la gestión municipal?

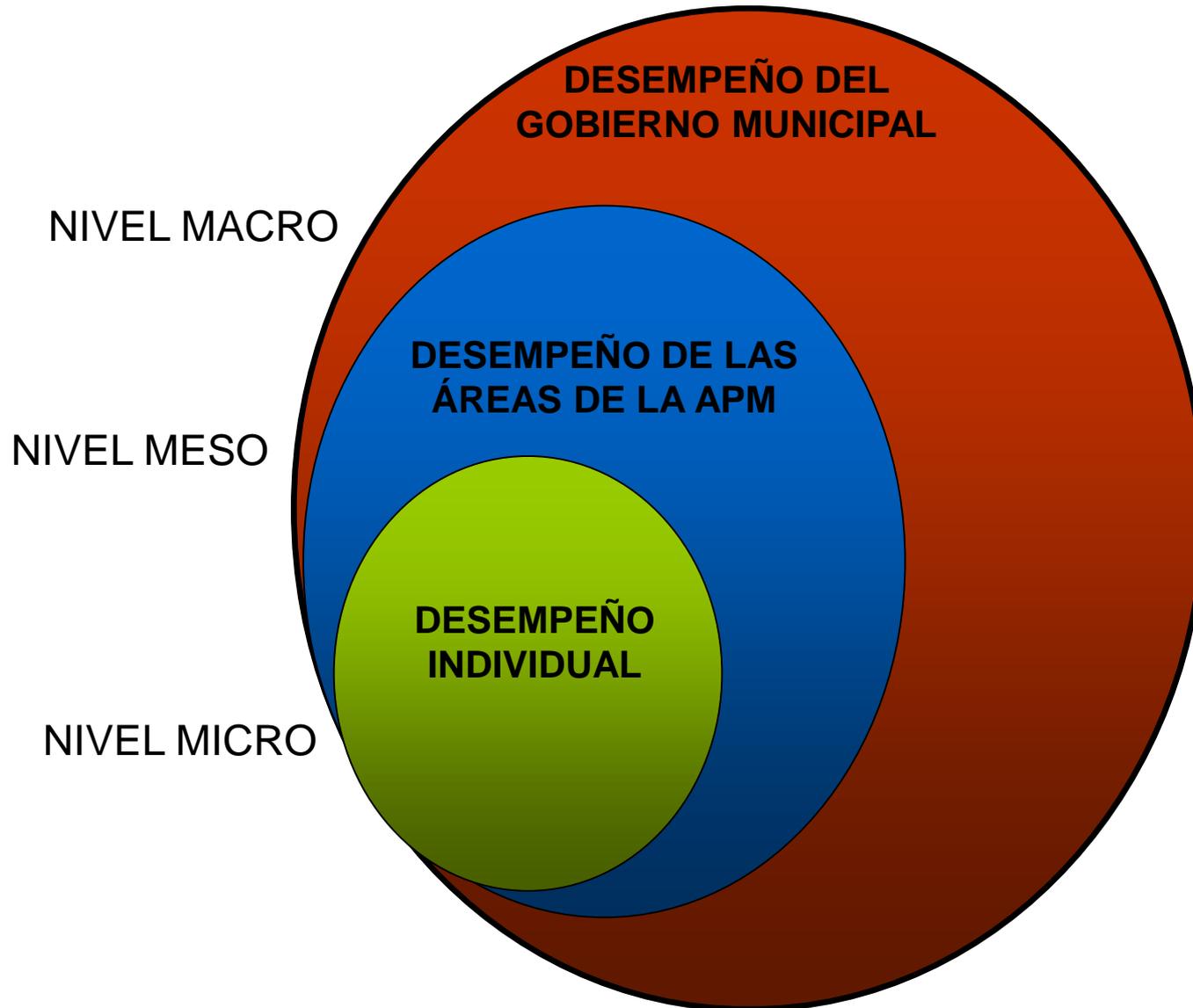
**Evaluación equilibrada**



SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

SEGOB

# ¿A qué nivel hacerlo?



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

# 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

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



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

- Es necesario el diseño de instrumentos de medición de la gestión municipal por lo menos a nivel macro.
- Los indicadores deben asegurar la comparabilidad-referenciación competitiva (*benchmarking*)
- 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**

# ¿COMO CONTRIBUYE EL INAFED EN ESTOS TEMAS?

# ¿QUÉ SERVICIOS OFRECEMOS?



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

SEGOB





SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

# AGENDA DESDE LO LOCAL



# Autodiagnóstico Desde lo Local

El Municipio con Calidad Aceptable (en 39 indicadores)



ARÍA  
CIÓN

SEGOB

## 1. DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO

1. Administrado con Responsabilidad y Calidad
2. Asociado y Vinculado
3. Sistema Profesional de Servidores Públicos
4. Municipio Participativo
5. Municipio Fiscalmente Responsable
6. Líder en Protección Civil y Promotor de la cultura de Protección Civil
7. Tecnificado y con Internet
8. Jurídicamente Ordenado
9. Con Vigencia del Estado de Derecho
10. Transparente
11. Finanzas Sanas
12. Promotor de la Seguridad Pública

## 2. DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE

1. Innovador de Alternativas Económicas
2. Promotor de las Vocaciones Productivas
3. Responsable del Abasto de Artículos Básicos
4. Promotor de la Capacitación para el Empleo Local
5. Promotor del Turismo
6. Comunicado Interna y Externamente
7. Promotor del Sector Agropecuario
8. Promotor de la Industria Comercio y Servicios
1. Prestador de Servicios Públicos
2. Deporte y Recreación
3. Étnica y Socialmente Incluyente
4. Promotor de la Equidad de Género
5. Responsable de la Población Socialmente en Riesgo
6. Municipio Saludable
7. Calidad Educativa a Nivel Básico
8. Vivienda Digna
9. Formador de Ciudadanía
10. Promotor de la Cultura y del Patrimonio Arqueológico, Histórico y Paleontológico
11. Responsable del Combate a la Pobreza

## 4. DESARROLLO AMBIENTAL SUSTENTABLE

1. Cuidadoso del Aire
2. Responsable de su basura y otros desechos
3. Cuidadoso de su Imagen
4. Protector Recursos Naturales
5. Territorialmente Ordenado
6. Responsable del Agua
7. Cuidadoso y Responsable del Suelo
8. Promotor de la Educación Ambiental

## 3. DESARROLLO SOCIAL INCLUYENTE

1. Cuidadoso del Aire
2. Responsable de su basura y otros desechos
3. Cuidadoso de su Imagen
4. Protector Recursos Naturales
5. Territorialmente Ordenado
6. Responsable del Agua
7. Cuidadoso y Responsable del Suelo
8. Promotor de la Educación Ambiental

# ¿Para qué sirve?

- Entrega – Recepción
- Plan de Desarrollo Municipal
- Evaluación del Equipo de Gobierno
- Fortalecimiento Institucional de cara a la sociedad.
- Por cada indicador se otorga un certificado
- Por 39 indicadores se otorga el Premio Nacional de Desarrollo Municipal.



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

# Con respecto a capacitación



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

SEGOB

Nuestro catálogo de cursos de capacitación está conformado por 30 cursos propios del INAFED, más la oferta de 15 Dependencias Federales y varios Organismos Internacionales.

Página Web de Información:  
[www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

# Catálogo de cursos



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

1. INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
2. HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL
3. ENTREGA RECEPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL
4. EL PAPEL DE LOS REGIDORES: IMPORTANCIA, PROPÓSITO, FACULTADES Y ATRIBUCIONES
5. PRIMERAS TAREAS DEL GOBIERNO MUNICIPAL
6. HABILIDADES DIRECTIVAS PARA AUTORIDADES MUNICIPALES
7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL
8. CURSO VIRTUAL: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
9. COMUNICACIÓN SOCIAL EN LOS MUNICIPIOS
10. MUNICIPIO PROMOTOR DE LA JUVENTUD E IGUALDAD DE GÉNERO
11. INSTRUMENTOS INTERNACIONALES PARA LA DEFENSA Y PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS
12. FEDERALISMO COMO PROMOTOR DEL DESARROLLO LOCAL Y LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL
13. PRESENTACIÓN DE LA AGENDA DESDE LO LOCAL A AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS MUNICIPALES
14. PROGRAMAS FEDERALES

# Catálogo de cursos



SECRETARÍA  
DE GOBERNACIÓN

**SEGOB**

1. ELABORACIÓN DE PROYECTOS
2. PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA MUNICIPAL
3. DESARROLLO RURAL
4. HERRAMIENTA WEB BUILDER
5. SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA GOBIERNOS LOCALES (SIGLO)
6. PROGRAMACIÓN BÁSICA HTML
7. TALLER EN MATERIA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL
8. TALLER DE ASOCIACIONISMO MUNICIPAL
9. LA DESCENTRALIZACIÓN EN MÉXICO
10. TRANSFERENCIAS FEDERALES A GOBIERNOS MUNICIPALES: EL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL, RAMO 28 Y RAMO 33
11. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS MUNICIPALES A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN
12. CURSO – TALLER DE REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL
13. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL
14. DESARROLLO ECONOMICO MUNICIPAL Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
15. HERRAMIENTAS PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN LO INTERNACIONAL

# **Indicadores de gestión y evaluación del desempeño como mecanismos de rendición de cuentas en un ámbito local: ¿qué retos hay que enfrentar?**

**Lic. María del Rosario Castro Lozano**

Coordinadora del INAFED