

LA PRÁCTICA EVALUADORA EN LOS MUNICIPIOS

IV Seminario de pobreza, monitoreo y evaluación en
las entidades federativas, 2018.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo
Social (CONEVAL)
10 y 11 de septiembre





¿QUÉ ES ICMA ?

- Es una asociación de administradores de ciudades (*City Managers*) y otros profesionales en administración de gobiernos locales
- ICMA se funda en 1914. Código de Ética en 1924. Oficina central en Washington DC. Misión: Fomentar el Gobierno local profesional a través de liderazgo, gestión, innovación y ética.
- Membrecía actual; más de 11 mil administradores, funcionarios y expertos de la administración pública local de varios países, principalmente Norteamérica
- Ha desarrollado más de 500 programas y proyectos en América Latina, Europa Oriental y Asia

¿QUÉ ES ICMA-ML?

- ICMA-ML es el capítulo de ICMA para México y Latinoamérica. Sede en Zapopan, Jalisco, y opera desde 2004, aunque con presencia en México desde 1992.
- ICMA-ML ha ejecutado más de 50 programas y proyectos con entidades públicas mexicanas, latinoamericanas e internacionales, de diverso perfil.
- Temas: Indicadores, Sistemas de Evaluación del Desempeño (SED), Presupuesto Basado en Resultados (PbR), ética pública, prevención de la violencia, transparencia, evaluaciones de capacidad, etc.
- Desde 2001 opera Programa SINDES, 108 indicadores para que municipios comparen desempeño.



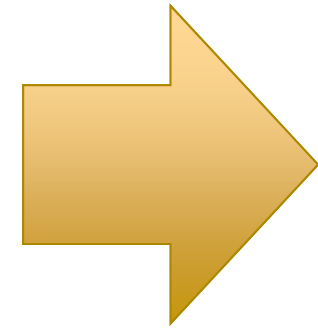


1. ¿POR QUÉ LOS MUNICIPIOS DEBEN EVALUAR EL DESEMPEÑO?



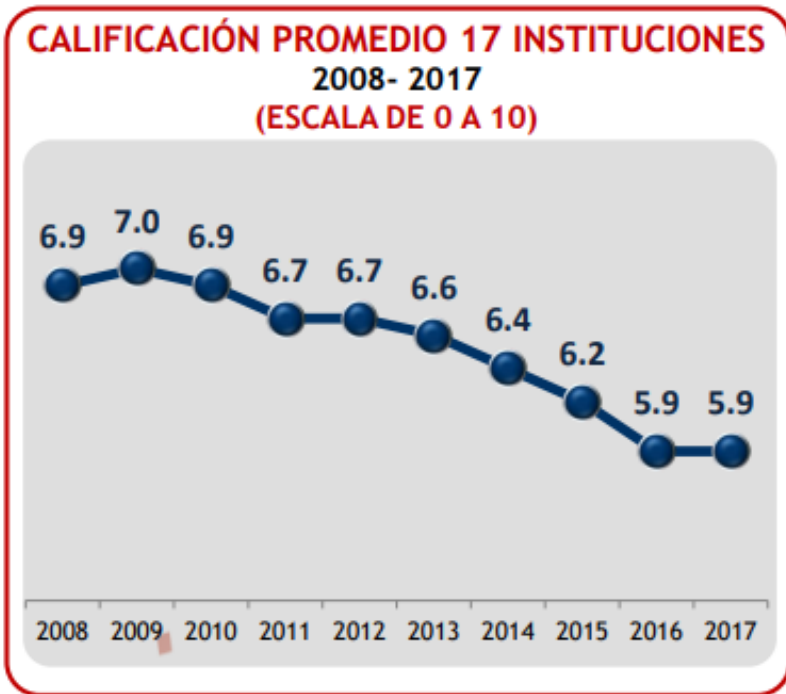
Pregunta de fácil
respuesta

(Lo difícil se ubica en el cómo
evaluar)



VIVIMOS TIEMPOS COMPLEJOS...

MÉXICO: CONFIANZA EN INSTITUCIONES 2017



Octubre 2017



Fuente: Consulta Mitofsky

...EN DEMOCRACIA, CONFIANZA ES CLAVE

LO QUE OBLIGA A GOBIERNOS Y ENTIDADES PÚBLICAS...



Brindar servicios públicos de calidad en un entorno de ética pública



Proceso ordenado de administración



Varios requisitos (gente talentosa, procesos claros, marco normativo, etc.). Uno de ellos:
EVALUAR DESEMPEÑO Y HACERLO BIEN



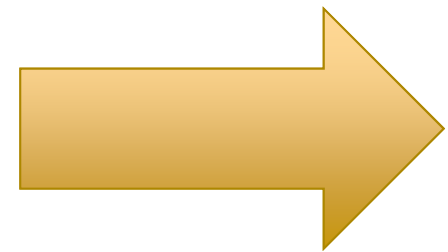
Cómo evaluar desempeño debidamente en un entorno donde...

- Cultura laboral es hacer, no enfocado en resultados
- Interés de autoridades es corto plazo
- Pérdida continua de talento
- Institucionalidad débil; existencia de manuales y guías propias para evaluar es limitada y más lo es su aplicación
- SED desarrollados sin involucramiento de usuarios
- Poco liderazgo en coordinador del SED
- Otros

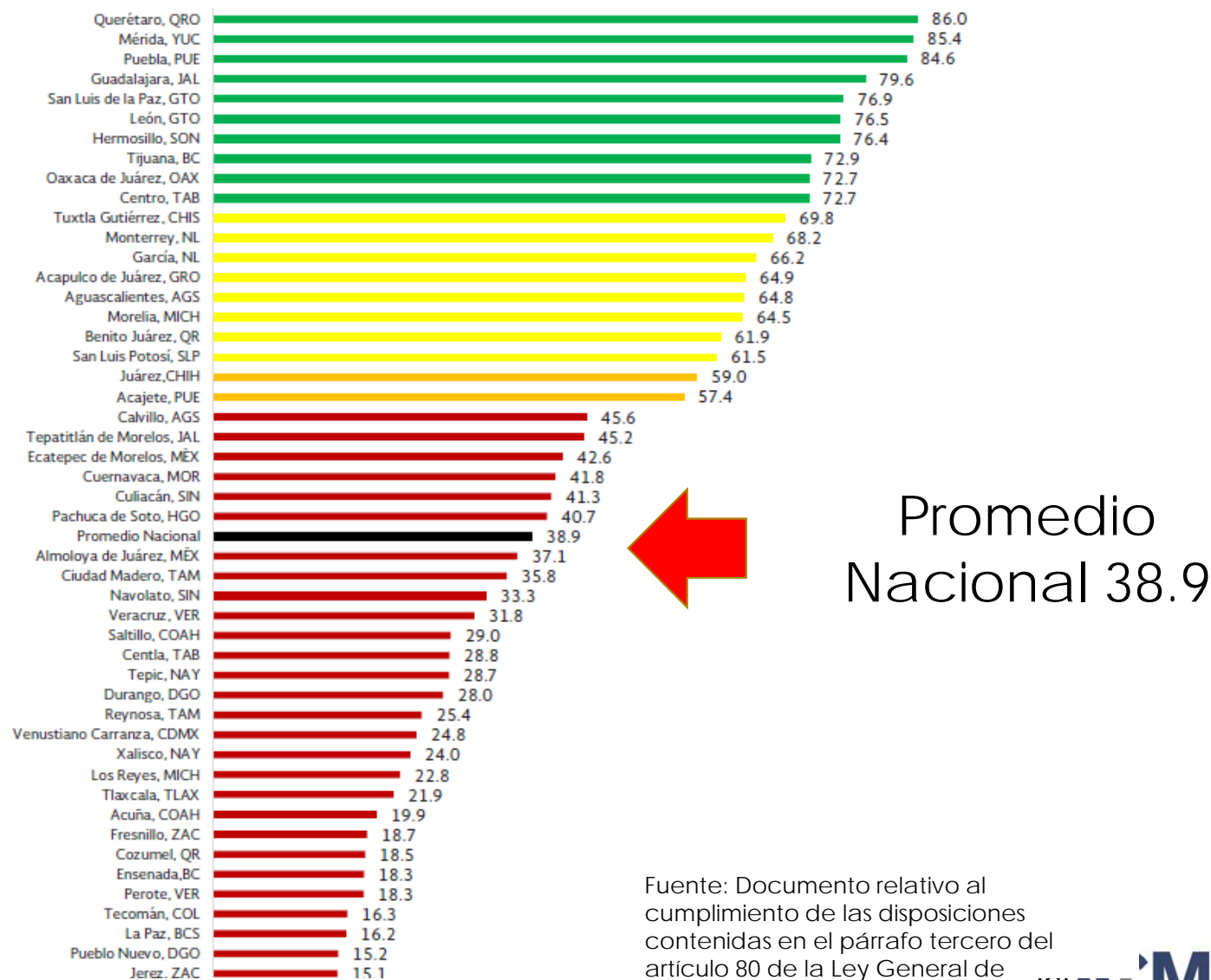


Por lo anterior...

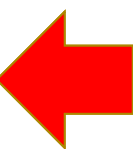
No debe sorprender que el proceso de migración a PbR/SED en municipios mexicanos, **que requiere de evaluar**, todavía tenga un **largo trecho por recorrer**, a pesar de haberse iniciado al menos legalmente en 2007



Índice General de Avance en PbR/SED en Municipios y Delegaciones 2018

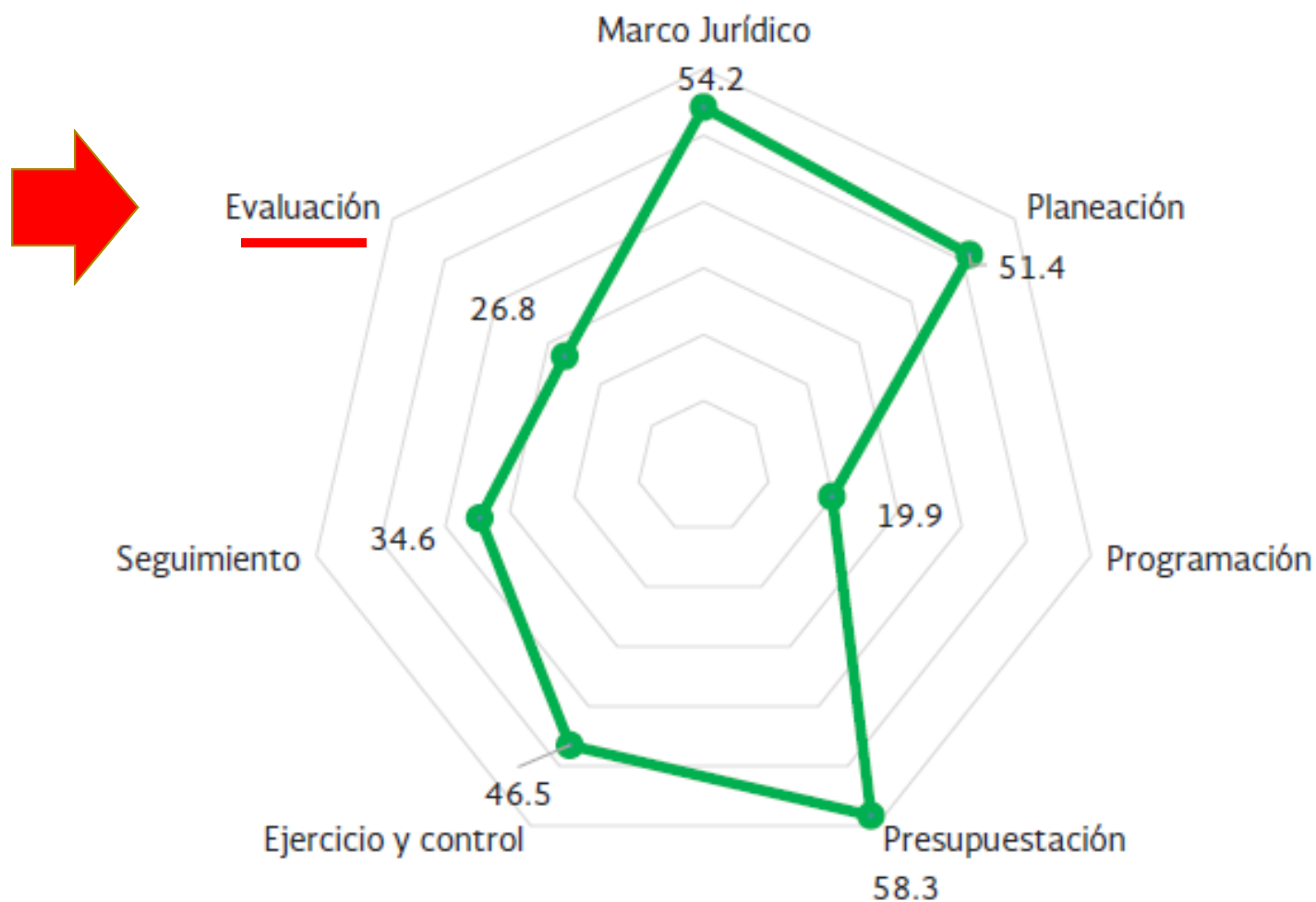


Promedio Nacional 38.9



Fuente: Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, SHCP, 2018

Porcentaje de Avance en PbR/SED 2018 por Categoría



Fuente: Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, SHCP, 2018



2. ¿CÓMO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO EN LOS MUNICIPIOS?

Respondiendo
con pregunta

¿En verdad actualmente se evalúa el desempeño en los municipios? (no contar evaluaciones externas)



LLEGAR A ETAPA DE EVALUACIÓN ES COMPLEJO, DIFÍCIL Y TEDIOSO...

- Primero hay que saber medir, luego ser disciplinados con el seguimiento y después evaluar.
 - Saber medir implica saber elaborar indicadores, que tampoco es sencillo.
 - Ver indicadores de PP y MIR en páginas web de entidades públicas; demasiado básicos, fórmulas erróneas, etc.
 - ¡Ya no hablemos del estatus del SED en general!
 - Disciplina en seguimiento
 - ¿Cuántas veces en un mes los directivos voltean a ver a los indicadores y sus resultados?
 - Frustración en personal operativo; jefes no dan seguimiento



Continuación...

- En términos generales;
 - a) Municipios no saben evaluar usando metodologías “técnicas”
 - Son contados quienes sí, y apenas se está aprendiendo
 - Evalúan con percepción política, no tanto técnica
 - b) Muchos no han llegado a dicha etapa (están aprendiendo a elaborar indicadores).
 - c) Conocimiento generado por evaluaciones externas a fondos generales no está arraigado
 - d) ¿Las razones? Muchas y ya citadas.

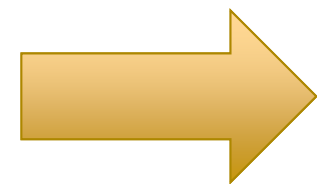
3. ¿QUÉ ACCIONES PUEDEN LLEVAR A CABO LOS MUNICIPIOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO?



- Respuesta simple: orden y hacerle caso a resultados.
- Respuesta compleja: ¿El SED propio tiene la estructura y calidad mínima necesaria que ayude a mejorar desempeño? La realidad es que no.



Dos acciones iniciales
para que sí



IDENTIFICAR QUE SE TIENE Y QUE NO

Componentes de un SED

Coordinador, Enlaces, Sub-Enlaces: capacitados

Recopilar, procesar y almacenar datos, resultados e información (software, hoja de cálculo)

Opina, debate, propone



Para elaborar indicadores con sus fichas técnicas, evaluar, etc.

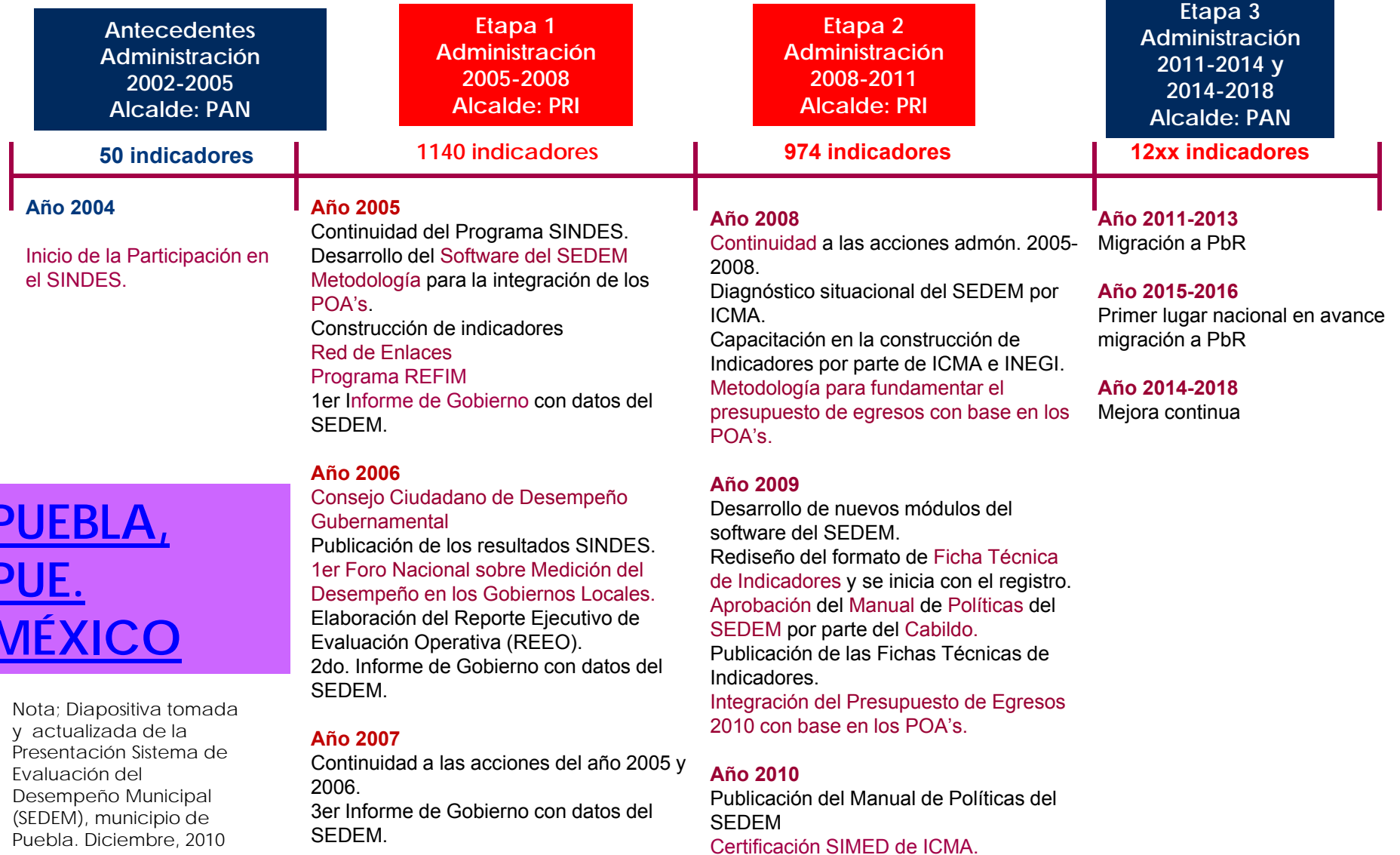
Inventario actualizado y con sus fichas técnicas

Políticas,
Procedimientos, gráficos, informes, etc.

APRENDER DE CASOS DE REFERENCIA

Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal

SEDEM



**PUEBLA,
PUE.
MÉXICO**

Nota; Diapositiva tomada y actualizada de la Presentación Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), municipio de Puebla. Diciembre, 2010



Lecciones aprendidas para un SED sólido

1. **Apoyo fuerte**, visible y sostenido de los funcionarios **electos y directivos**
2. **Involucrar** a los funcionarios electos; que usen SED
3. Pensar a **largo plazo**
4. Introducir el **proceso gradualmente; primero medir, luego evaluar**
5. **Comunicación y consenso**
6. Considerar **marco legal**
7. **Balance** en dimensión y tipología de indicadores
8. Aprender e institucionalizar conocimiento generado por evaluaciones a fondos federales



Lecciones aprendidas para un SED sólido (2)

9. Procedimientos y formatos **amigables**
10. Realizar **auditorías** a los datos
11. **USAR** y **divulgar** resultados de evaluación
12. Institucionalizar evaluación del desempeño; **reglamento y manual**
13. Establecer un sistema de reporte que refleje necesidades de empleados, regidores, sociedad.
14. Evaluar el desempeño **grupal...pero también individual**
15. **Usar la tecnología** tanto sea posible
16. **No esperar milagros.** Paciencia y tolerar las equivocaciones.



Octavio Chávez Alzaga
Director
ochavez@icmaml.org

ICMA-ML
México/Latinoamérica

www.icmaml.org
www.icma.org