ICMA
Leaders at the Core of Better Communities

ICMA: Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados
www.icma.org y www.icma.org/latinoamerica

Puntos que Debe Contener un Plan Municipal de Desarrollo, Cómo Ejecutarlos y su Evaluación

Octavio E. Chávez

México, D.F., Noviembre de 2015

ICMA 100° ANIVERSARIO 1914 ▪ 2014

ICMA

¿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. Oficina para México y LA en Zapopan (Jalisco).

- Membrecía actual; más de 9 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

Misión

Crear excelencia en la gobernabilidad local a través del desarrollo y la promoción de la <u>administración profesional</u> para crear comunidades sustentables que mejoren la calidad de vida a nivel mundial.

UNA REALIDAD

Alicia en el país de las maravillas

“Si no sabes a donde vas…

…vas a llegar ahí”

UNA REALIDAD: Mientras los graves problemas avanzan, las preguntas sin respuesta son las mismas…

- ¿Por dónde y como entrarle a la planeación a nivel local?
- ¿Queremos actuar o queremos seguir en la simulación?
- ¿Una planeación que convenga a todos o una planeación para unos cuantos y además simple?

GESTIÓN PARA RESULTADOS

(GpR)*

- Adoptado en la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo (**Monterrey, 2002**)
- **Una opción** para estructurar una estrategia de gestión de una organización (pública, privada, etc.).
- Arraiga una cultura organizacional que hace **énfasis en resultados** y no únicamente en los procedimientos, como tradicionalmente ha venido sucediendo.
- **Enfocarse en los logros** y no exclusivamente en el cómo se hace.

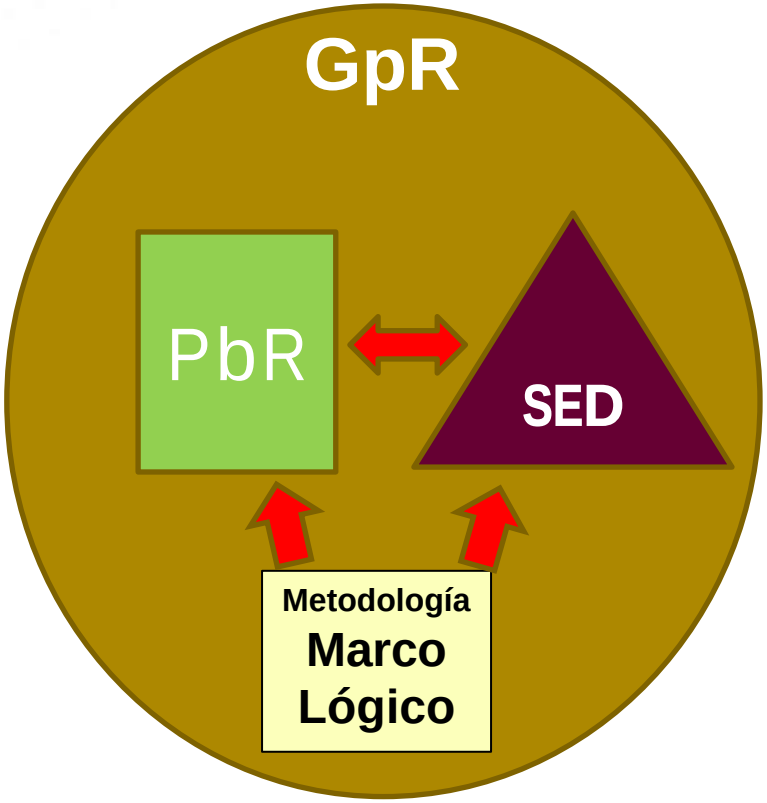
GpR Y MÉXICO

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2006)
- Reforma al 134 Constitucional (en vigor desde mayo 2008)
- Aplicable a los tres órdenes de gobierno (SHCP lidera)
- Administrar los recursos públicos bajo principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con enfoque en los resultados;
- Evaluar los resultados del ejercicio de dichos recursos, propiciando que éstos se asignen tomando en cuenta los resultados alcanzados;
- El **Marco Lógico** como herramienta central y obligatoria (ratificado DOF 16/Mayo/2013)

MODELO GpR: DOS COMPONENTES PRINCIPALES

PbR

Conjunto de actividades y herramientas que **ayudan a tomar decisiones presupuestarias** con información relevante sobre los resultados obtenidos con el ejercicio de los recursos público.



SED

Permite **valoración objetiva del desempeño** de los programas y de las políticas públicas a través de la **verificación del cumplimiento de metas y objetivos**

MARCO LÓGICO

conjunto de herramientas que facilita el proceso de conceptuación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos

¿Cómo ENFOCARSE en RESULTADOS cuando la Cultura es HACER?

La diferenciación entre

Producto : Cosa producida

Resultado : Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación

Uno de los dilemas de la burocracia

"Nunca entenderás a las burocracias si no te das cuenta que para los burócratas el procedimiento lo es todo y los resultados nada".

Thomas Sowell*

* Profesor de Standford University

CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR

TRADICIONAL

INSUMO - PROCESO

↓

ORIENTACIÓN A PRODUCTO

↓

CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS

↓

LOS IMPACTOS O RESULTADOS NO NECESARIAMENTE CONTRIBUYEN A LA MISIÓN

EVOLUCIÓN

INSUMO – PROGRAMA-RESULTADO

↓

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

↓

PROCESO INTEGRAL QUE BUSCA ALINEAR DE LOS INSUMOS CON LOS OBJETIVOS

↓

ASEGURAR QUE TANTO *PRODUCTOS* COMO RESULTADOS CONTRIBUYAN A LA MISIÓN

ICMA

Pasos para la Estructuración del PMD (Plan de Desarrollo Municipal)

Proceso General para definir el PMD

- Sobre cada tema de responsabilidad definir las prioridades en función de la situación general.

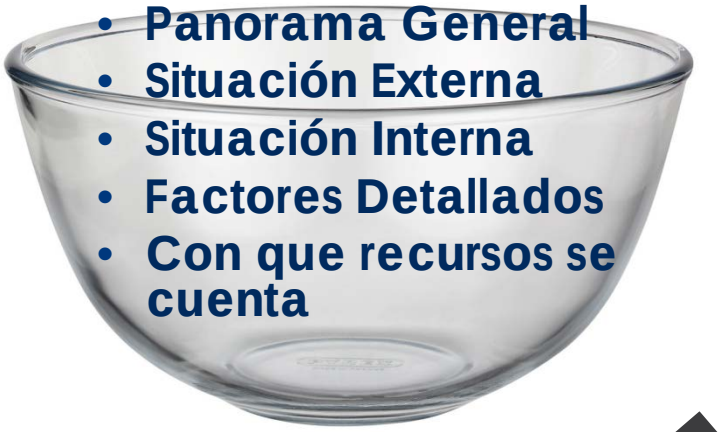
- Desarrollo del diagnóstico con énfasis en los temas prioritarios, e identificar las condiciones existentes y su relación causa-efecto a fin de determinar el o los problemas centrales.
  - Diagnóstico situacional: resultado de investigar a detalles las condiciones, más allá del análisis estadístico. Se debe contestar las preguntas relativas a ¿Cómo está la situación? y ¿Por qué está así la situación?*

- Definir las condiciones a lograr (propósitos-objetivos) y el cómo.

* Guía Metodológica para la elaboración del PMD 2012-2015, Gobierno del Estado de Chiapas, Enero 2013

ICMA

Diagnostico



- Panorama General
- Situación Externa
- Situación Interna
- Factores Detallados
- Con que recursos se cuenta

Cernir el diagnostico con base a:

- Normatividad
- Condiciones Políticas
- Condiciones Económicas

¿Qué se puede hacer?

Priorizar

Analizando las condiciones no deseadas sobre las cuales se puede hacer algo para cambiarlas ya sea completamente o por partes.

Estructurar el PMD

Programas

ICMA

Responsabilidades Municipales

- *Art 115:*

  III. Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

  a) Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales;
  b) Alumbrado público.
  c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos;
  d) Mercados y centrales de abasto.
  e) Panteones.
  f) Rastro.
  g) Calles, parques y jardines y su equipamiento;
  h) Seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; e
  i) Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.

- Desarrollo Urbano – Uso del Suelo

- Otros temas de concurrencia – responsabilidad general:
  - Educación
  - Salud
  - Transparencia/Rendición de cuentas
  - Eficiencia y eficacia en uso de recursos
  - …

Presupuesto
Recursos asignados para "energizar" a la organización
PLANEACIÓN
RESULTADOS
PROGRAMACIÓN
Alinea y armoniza los procesos con los planes establecidos

15

Esquema General PdeG e Indicadores

ESTRATÉGICOS ← Indicadores → **GESTIÓN**

calidad, eficiencia, eficacia y resultado/impacto

insumo, producto, eficiencia, calidad, economía, eficacia

MISIÓn	Ejes Rectores	Líneas Estratégicas	Sub-Estrategias Con Objetivos y Metas	Líneas de Acción (Proyectos y Acciones)	PpP/PP Qué, Quién Dónde, Cómo Cuándo	INDICADORES
	1	1.1…1.6	1.1.1…1.6.4	1.1.1.1…		
	2	2.1…2.6	2.1.1…2.6.5	2.1.1.1…		
	3	3.1…3.3	3.1.1…3.3.3	3.1.1.1…		
	4	4.1…4.6	4.1.1…4.6.4	4.1.1.1…		
	5	5.1…5.3	5.1.1…5.3.6	5.1.1.1…		
	6	6.1…6.4	6.1.1…6.4.4			

Planeación — Programación — Presupuesto

ICMA

SECUENCIA LÓGICA

VISION
Qué se quiere lograr ó dónde queremos llegar

MISION
Con qué vamos a llegar ahí
(vehículo – herramientas)

PLAN
¿A dónde vamos, quienes, por donde?

PROGRAMAS
¿Qué, Cómo, Cuándo, Quién, Con qué?

OPERACIÓN

Creación o reformulación de organismos

Leyes, Reglas, Lineamientos, Tecnología

$ Tiempo

HACER (Procesos, proyectos)

Productos

Efectos

Resultados

IMPACTO

Logros

ESTRUCTURA
Planeación – Programación - Operación

PLAN

¿A dónde vamos, quienes, por donde?

PROGRAMAS

¿Qué, Como, Cuando, Quien, Con qué?

OPERACIÓN

ORGANISMO

¿Cómo nos distribuimos las tareas?

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

¿Qué y que tanto se requiere para cada tareas?

Tomando siempre en cuenta que …

- “La Burocracia es protectora de si misma, pero en una democracia debe ser lo contrario, debe buscar las mejores decisiones”.

- “No hay que olvidar uno de los fundamentos de la institución pública, ‘Hay que proteger a la Presidencia no al Presidente’”

Edward J. Blakely
Director
Programa de Recuperación de la
Cd. de New Orleans

ESTRUCTURA A VENCER

Planeación – Programación - ~~Presupuesto~~

OPERACIÓN

PLAN

¿A dónde vamos, quienes, por donde?

PROGRAMAS

¿Qué, Como, Cuando, Quien, Con qué?

¿Son lo mismo? ¿En que sí y en que no?

ORGANISMO

¿Cómo nos organizamos?

~~PROGRAMAS~~

~~¿Quién, Qué, Con qué?~~

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)/ Programa Presupuestarios

Medio vinculante para el ordenamiento de las acciones, los recursos y los resultados buscados

PLANES DE MEDIANO PLAZO → PROGRAMAS
¿Qué, Como, Cuando, Quien, Con qué?

PROCESOS → Acciones
Actividades de carácter permanente

PROYECTOS → Acciones
Actividades nuevas y generalmente de carácter temporal

PRODUCTOS → RESULTADOS

Recursos disponibles

$, Tiempo

Presupuesto por Programas (PpP)

- Estructura de Programas Presupuestarios que definen lo que se hace, como y con qué
- Programas Presupuestarios:
  - Carátula
    - Listado de subprogramas presupuestarios donde se cita sus nombres y los montos de cada uno
  - Formato detallado del [Sub]Programa Presupuestario
    - Cuatro apartados:
      - Identificación y vinculación
      - Fin y Propósito
      - Relación de Componentes
      - Relación de Actividades por Componente
      - Condiciones No Controlables y Capítulos Contables

Formato PP (Subprograma)

ombre del Subprograma:	
escripción (Que comprende):	
nidad Responsable:	
ependencias o Unidades articipantes (Si aplica)	
nporte en pesos	

EJE Rector del PMD:						
bjetivos Estratégicos que Impacta						
Clasificación Programática	Clasificación Funcional del Gasto					
(Uso exclusivo de Tesorería)	Finalidad		Función		Sub Función	
Población Objetivo						

IN: Objetivo General)	Objetivo al cual se pretende contribuir con el Subprograma. Se construye a partir del Objetivo Estratégico del PMD
ROPÓSITO:	Redacción Recomendada: Sujeto (población o área de enfoque) Verbo en presente, Complemento (resultado logrado)

INDICADORES Y METAS ASOCIADOS CON EL PROPÓSITO (Impacto, Eficiencia y Eficacia)

INDICADOR	Formula de Cálculo	Unidad de Medida	Variables	Unidad de medida	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	FINAL (Meta)
			V1:						
			V2:						
			V1:						
			V2:						

RELACIÓN DE COMPONENTES o PRODUCTOS GENERALES

OMPONENTE 1:	Unidad ejecutora:	Otras unidades involucradas:		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	FINAL (Meta)
			Programada					
ndación: Descripción del producto o servicio más un verbo en participio pasado (implementado, elaborado, operado, construido)			Realizada					

INDICADOR	Formula de Cálculo	Unidad de Medida	Variables	Unidad de medida (VC)	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	FINAL (Meta)
			V1:						
			V2:						

OMPONENTE 2:	Unidad ejecutora:	Otras unidades involucradas:		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	FINAL (Meta)
			Programada					
ndación: Descripción del producto o servicio más un verbo en participio pasado (implementado, elaborado, operado, construido)			Realizada					

INDICADOR	Formula de Cálculo	Unidad de Medida	Variables	Unidad de medida (VC)	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	FINAL (Meta)
			V1:						
			V2:						

OMPONENTE 3:	Unidad ejecutora:	Otras unidades involucradas:		Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	FINAL (Meta)
			Programada					
ndación: Descripción del producto o servicio más un verbo en participio pasado (implementado, elaborado, operado, construido)			Realizada					

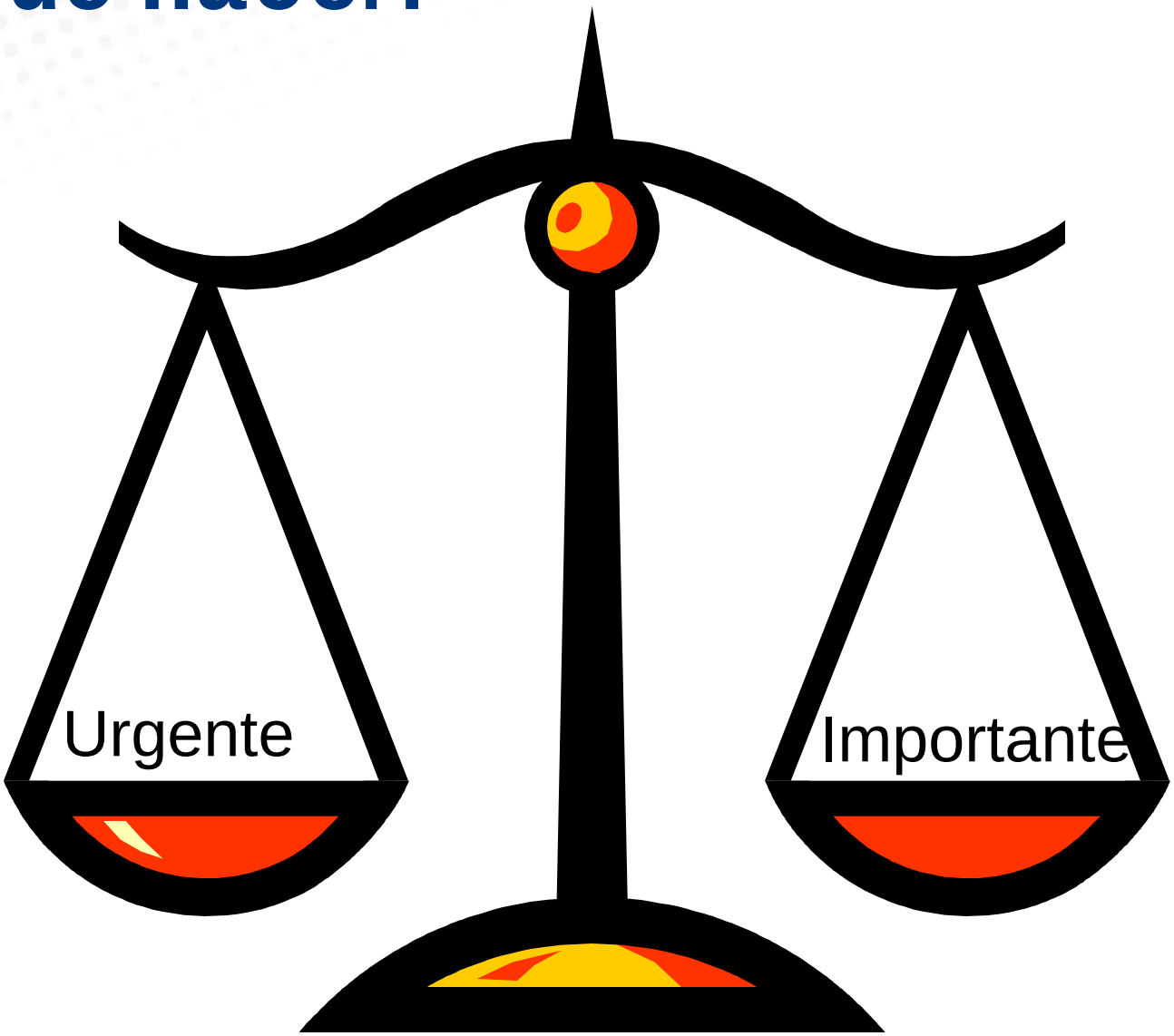
Mucho Trabajo *vs* Buen Trabajo

¿Hay diferencia?

¿Parece Familiar?

MOVIMIENTO VS ACCIÓN

Que hacer?



Octavio Chávez
ochavez@icma.org

www.icma.org/latinoamerica

Marina Mazatlán 277
Zapopan, Jalisco, México.
Tel/Fax + 52 (33) 3126-56-90

Oficina Central Mundial

777 North Capitol Street, NE Suite 500 Washington, D.C. 20002-4201
Tel. (202) 289-4262, Fax (202) 9623500
www.icma.org

ICMA

Leaders at the Core of Better Communities

ICMA