
Descripción breve de la

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL



www.icmaml.org/medicion

2025

Coordinado y Operado por ICMA-
México/Latinoamérica

www.icmaml.org

¿QUÉ ES ICMA*?

- Asociación de administradores de ciudades (*City Managers*) y otros profesionales en administración de gobiernos locales. Sitio web: www.icma.org
- Fundada en 1914. Código de Ética en 1924. Oficina central en Washington DC.
- Membrecía actual; más de 11 mil administradores, funcionarios y expertos de la administración pública local de varios países, principalmente Norteamérica.
- Ha ejecutado más de 500 programas/proyectos en América Latina, Europa Oriental y Asia, financiados por entidades de cooperación nacional e internacional.

¿QUÉ ES ICMA-ML?

- Capítulo de ICMA para México y Latinoamérica. Sede en Zapopan, Jal.
- Opera en México desde 2004, aunque ICMA tiene presencia desde 1992.
- Ha ejecutado más de 50 programas/proyectos en México y algunos en Latinoamérica con gobiernos municipales y entidades públicas. Sitio web: www.icmaml.org

*ICMA: International City Management Association



- Finales del 2000: ICMA propuso a algunos municipios la necesidad de generar estándares para comparar su desempeño. Crear un modelo similar al operado por el entonces Centro para la Medición del Desempeño de ICMA (CPM, siglas en inglés).
- 15 Municipios* aceptan e inician trabajos para diseñar un modelo comparativo de medición
- LAS PREGUNTAS A RESPONDER: ¿Con quién me comparo? ¿A quién seguir? ¿Quién es el mejor en qué? ¿Cómo saber si vamos bien y hacia el rumbo correcto? ¿Cómo sé si ya alcancé un buen nivel de desempeño? ¿Qué tan buenas son las decisiones que tomo y con que información lo hago?

Los municipios fundadores de SINDES son: Aguascalientes, Celaya, Coatepec Harinas, Corregidora, Guadalajara, Hermosillo, Huamantla, Mérida, Metepec, Mexicali, Monterrey, Naucalpan de Juárez, Querétaro, Tijuana y Tlalnepantla de Baz.

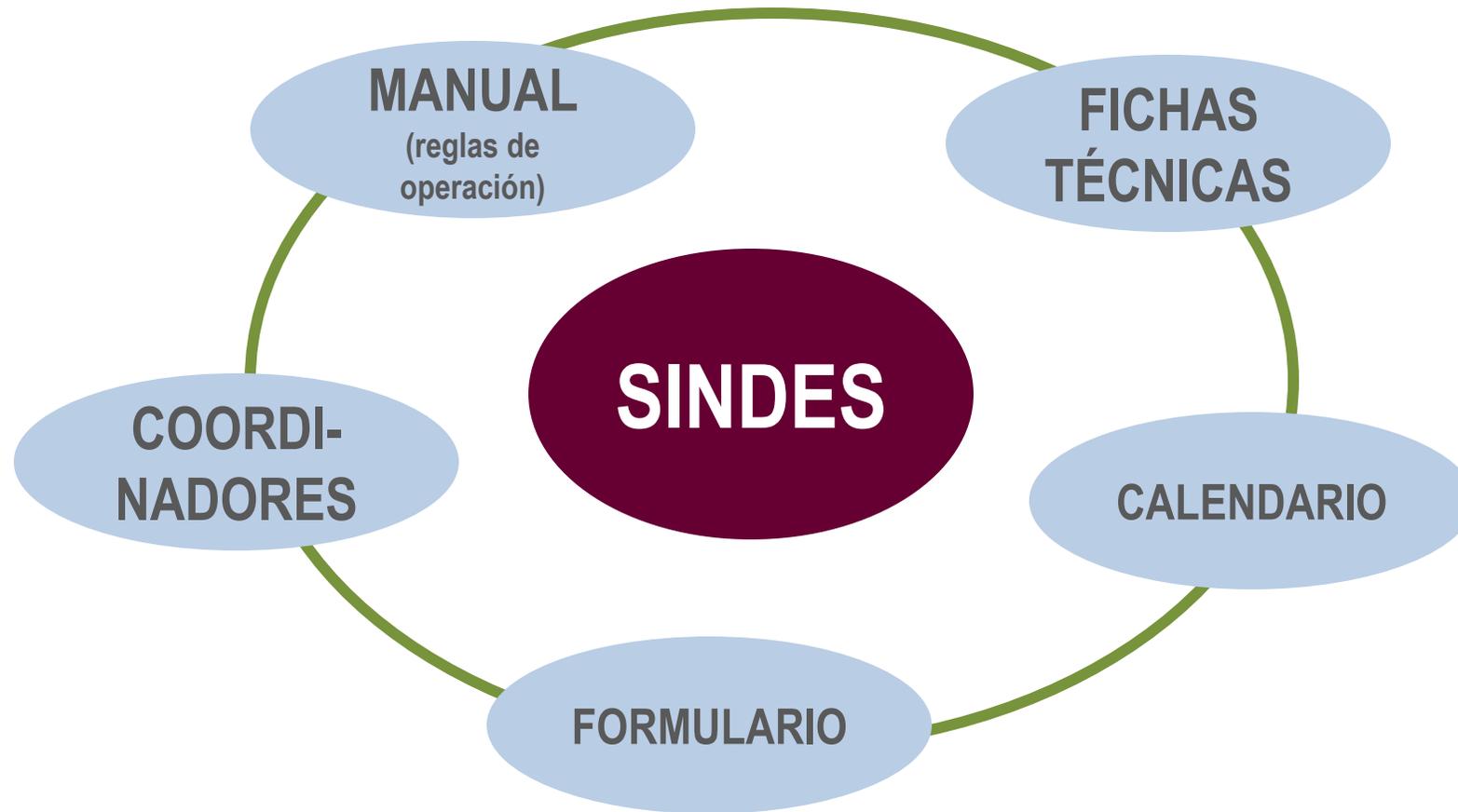
¿EL RESULTADO?; SINDES

- Se crea el Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES), en marcha desde 2001
- Herramienta para medir desempeño a través de indicadores
- Municipios se comparan voluntariamente bajo mismos parámetros
- Herramienta diseñada por y para los municipios.
- Ayuda a evaluar y en la toma de decisiones
- Conduce a incrementar eficiencia y eficacia operativa de los servicios públicos
- Intercambiar experiencias
- **Mejora la comunicación de resultados y fomenta transparencia**

PRINCIPALMENTE

AYUDA A QUE MUNICIPIOS DESARROLLEN O CONSOLIDEN SU
PROPIO SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED),
COMPONENTE CLAVE EN LA GESTIÓN PARA RESULTADOS
(GpR)

COMPONENTES DEL SINDES



- Hay plazos y fechas límites marcados por el calendario, aunque no son “fatales”.
- Debe nombrarse un Coordinador SINDES en cada municipio participante, quien tiene responsabilidades.
- Hay un proceso que debe seguirse y respetarse.
- SINDES publica resultados de los municipios participantes.
- El Manual es para uso exclusivo del municipio participante.
- Debe pagarse la cuota correspondiente
- SINDES revisa los datos para corroborar su comparabilidad y pertinencia.

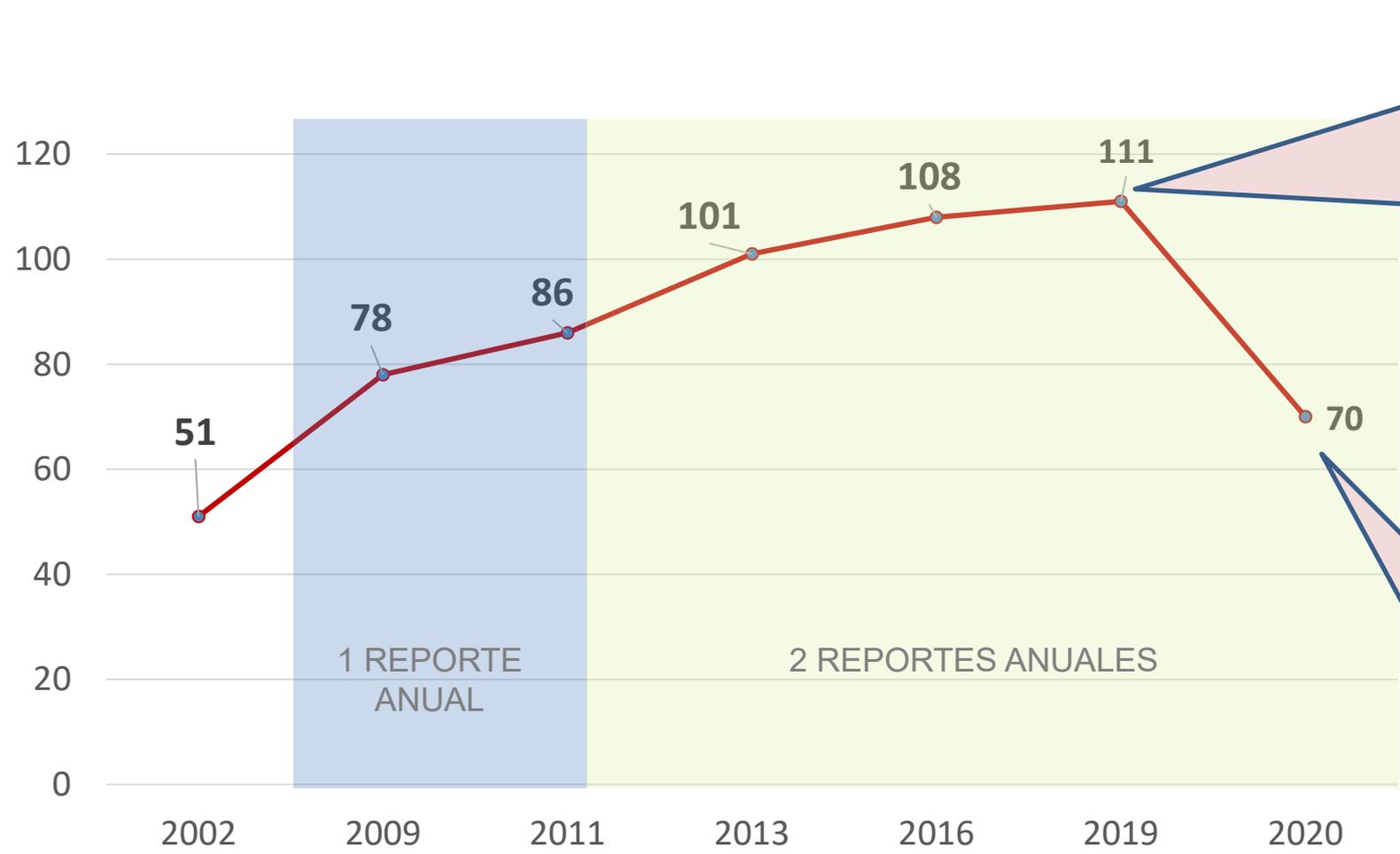
*Existen más reglas, mismas que se ubican en el Manual y Reglamento SINDES

MUNICIPIOS QUE HAN PARTICIPADO Y/O PARTICIPAN EN SINDES DESDE 2001

59 MUNICIPIOS

[Acapulco, Gro.](#)
[Aguascalientes, Ags.](#)
[Atizapán de Zaragoza, Edo. Méx.](#)
[Badiraguato, Sin.](#)
[Benito Juárez, Q Roo.](#)
[Boca del Río, Ver](#)
[Carmen, Camp.](#)
[Celaya, Gto.](#)
[Chihuahua, Chih.](#)
[Coatepec Harinas, Edo.Méx.](#)
[Corregidora, Qro.](#)
[Culiacán, Sin.](#)
[El Marques , Qro.](#)
[Ensenada, BC.](#)
[Guadalajara, Jal.](#)
[Guadalupe, N.L.](#)
[Guadalupe, Zac.](#)
[Guasave, Sin.](#)
[Guaymas, Son.](#)
[Hermosillo, Son.](#)
[Huamantla, Tlax.](#)
[Iguala, Gro.](#)
[Irapuato, Gto.](#)
[Juárez, NL](#)
[Juventino Rosas, Gto.](#)
[León, Gto.](#)
[Manzanillo, Col.](#)
[Mazatlán, Sin.](#)
[Mérida, Yuc.](#)
[Metepec, Edo. Mex](#)
[Mexicali, BC.](#)
[Mocorito, Sin.](#)
[Monclova, Coah.](#)
[Monterrey, NL.](#)
[Navolato, Sin.](#)
[Naucalpan, Edo. Mex.](#)
[Nogales, Son.](#)
[Nopaltepec, Edo. Mex.](#)
[Oaxaca, Oax.](#)
[Playas de Rosarito, BC.](#)
[Puebla, Pue.](#)
[Querétaro, Qro.](#)
[Ramos Arizpe, Coah.](#)
[Salvador Alvarado, Sin.](#)
[San Andrés Cholula, Pue.](#)
[San Juan Bautista Tuxtepec, Oax](#)
[San Nicolás de los Garza, N.L.](#)
[San Pedro Garza Garcia, NL.](#)
[Santa Catarina, N.L.](#)
[Tecpan de Galeana, Gro](#)
[Tijuana, BC.](#)
[Tlalnepantla, Edo. Méx.](#)
[Torreón, Coah.](#)
[Tulancingo, Hgo](#)
[Uruapan, Mich.](#)
[Veracruz, Ver.](#)
[Zapopan, Jal.](#)
[Zapotlan El Grande, Jal](#)
[Zihuatanejo de Azueta, Gro](#)

NÚMERO DE INDICADORES SINDES EN EL TIEMPO



A partir de 2009 SINDES entrega dos reportes semestrales al año.

A partir de 2019, 20 de los 111 indicadores están vinculados con indicadores del [World Council on City Data \(WCCD\)](#) y 17 con los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) de la Agenda 2030 de la ONU](#)

Para 2020 se reduce número de indicadores con el objetivo de disminuir carga de trabajo para los Coordinadores. También se reduce cuota de inscripción para que más municipios participen.

DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES SINDES

DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES POR TEMA Y FRECUENCIA				
TEMA	CLAVE	NÚMERO DE INDICADORES*	FRECUENCIA SEMESTRAL	FRECUENCIA ANUAL
Administración y Operación	AO	3	2	1
Agua y Drenaje	AD	2	1	1
Alumbrado	AL	2	2	0
Residuos Sólidos	RS	3	3	0
Ambientales	AM	6	2	4
Movilidad y Vialidades	MV	11	7	4
Finanzas	FI	10	2	8
Seguridad Ciudadana	SC	16	13	3
Urbanidad y Planeación	UP	7	2	5
Recursos Humanos	RH	6	2	4
Flota Vehicular	FV	4	2	2
TOTAL		70	38	32

- Son 113 datos los necesarios para procesar los 70 indicadores. Municipios reportan tantos como les sea posible.
- A partir de 2019 20 de los 70 indicadores están vinculados con indicadores del [World Council on City Data \(WCCD\)](#) y 17 con los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\) de la Agenda 2030 de la ONU](#)
- Los indicadores también están clasificados por Dimensión y Tipo.

RESUMEN DE LA OPERACIÓN DE SINDES

El SINDES es un programa de inscripción anual que opera bajo un ciclo SEMESTRAL de la siguiente manera:

1. **Inscripción:** El Municipio se inscribe formalmente remitiendo su formato completado. Las inscripciones están abiertas todo el año.
2. **Recepción de material:** El Municipio recibe Manual y Formulario SINDES que le guiarán para recopilar los datos necesarios para generar los resultados de los indicadores.
3. **Remisión de datos:** El Municipio tiene una fecha límite para remitir datos solicitados. No es obligatorio remitir todos los datos, pero es lo recomendable.
4. **Revisión y procesamiento de datos:** SINDES revisa, “limpia” y procesa los datos remitidos por los municipios participantes. Si hay datos cuestionados SINDES los “limpia” (aclara) en colaboración con el Coordinador SINDES en el municipio.
5. **Generación de reporte:** Una vez procesados los datos, SINDES genera los resultados y remite reporte al municipio participante. El reporte incluye resultados históricos de otros municipios en cada indicador y resultados actuales si hay otros municipios participando al momento. SINDES hace público el reporte.
6. **Reinicio de ciclo de medición:** En las primeras dos semanas del siguiente semestre, SINDES hace una nueva convocatoria y los municipios ya inscritos remiten sus datos nuevamente y se sigue el proceso antes descrito. Nuevos municipios pueden incorporarse al proceso.

CALENDARIO SINDES

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
<ul style="list-style-type: none"> - 1Q - Inicio de ciclo de medición del semestre anterior - 1Q - Remisión a Coordinadores de Municipios inscritos del Manual y Formulario - 2Q; Recolección de datos por los Coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Recolección de datos por los Coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Envío a SINDES de Formulario completado con datos semestrales y anuales del semestre anterior - 2Q; Revisión de datos por SINDES - 2Q; SINDES remite datos cuestionados a Coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Límite para enviar a SINDES datos cuestionados revisados y aclarados en su totalidad - 2Q; Procesamiento de datos - 2Q; Revisión final de resultados
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
<ul style="list-style-type: none"> - 1Q Elaboración reporte - 2Q; Revisión reporte por Coordinadores - 2Q; Ajustes al reporte - 2Q; Envío a coordinadores del reporte final del semestre anterior 	<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Difusión del reporte final - 2Q; Trabajo interno SINDES 	<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Inicio del ciclo de medición del semestre anterior - 2Q; Remisión a Coordinadores de municipios inscritos de Manual y Formulario 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección de datos por los Coordinadores - 2Q; Envío a SINDES de Formulario completado con datos semestrales del semestre anterior
SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Revisión de datos por SINDES - 2Q; SINDES remite datos cuestionados a Coordinadores - 2Q; Límite para enviar a SINDES datos cuestionados revisados 	<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Procesamiento de datos - 2Q; Revisión final de resultados - 2Q; Elaboración reporte 	<ul style="list-style-type: none"> - 1Q; Revisión reporte por Coordinadores - 1Q Ajustes al reporte - 2Q; Envío a Coordinadores SINDES del reporte final del semestre anterior - 2Q; Difusión del reporte final 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo interno SINDES

NOTAS: 1. Primera Quincena = 1Q. Segunda Quincena = 2Q; 2. El calendario es sólo una guía y está sujeto a cambios sin previo aviso; 3. La inscripción al SINDES puede hacerse en cualquier mes del año.

- Incorpora a su Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) **70 indicadores ya probados y consolidados**, ayudando a reforzarlo, así como a su Presupuesto Basado en Resultados (PBR).
- Incorpora al SED **16 indicadores de los ODS Agenda 2030 de la ONU**. Con ellos el gobierno municipal inicia o refuerza el cumplimiento de este mandato internacional.
- Recibe **dos reportes básicos semestrales** de indicadores con resultados. El reporte incluye **resultados históricos de otros municipios** en cada indicador y resultados actuales si hay otros municipios participando al momento.
- El reporte **contribuye a una mejor toma de decisiones** del Presidente Municipal, integrantes del Cabildo, directivos y personal operativo municipal.

- Recibe el Manual SINDES, que describe las reglas de operación, las fichas técnicas de los indicadores y consejos básicos para establecer o consolidar un SED propio, **muy necesario en tiempos de crisis** y recortes fiscales.
- Al participar en SINDES y hacer públicos los resultados de los municipios participantes, **se cumple en parte con lo dispuesto por el artículo 6º Constitucional** que indica la obligatoriedad para todo ente público (incluido los gobiernos municipales) de publicar indicadores y resultados.
- **Asistencia técnica continua** relativa al programa SINDES.
- **Descuentos especiales** en los programas de ICMA-ML.

Con el ánimo de hacer accesible la medición comparada al mayor número de municipios mexicanos, la cuota anual SINDES es de tan solo \$60,000.00 más IVA.

La inscripción anual incluye el procesamiento de dos semestres de datos, más el Manual SINDES y Formularios para recopilar datos. Toda interacción es vía remota.

Nota: para conocer el costo actualizado de la cuota anual visite www.icmaml.org/medición

EJEMPLO DE REPORTE SEMESTRAL QUE ENTREGA Y PUBLICA SINDES

Desde 2001 generando información de valor para los municipios de México

Reporte de Resultados

1er Semestre 2021

Indicadores Municipales

MEDICIÓN COMPARADA

Programa



El Programa SINDES es operado y coordinado por:

ICMA-ML

México/Latinoamérica

www.icmaml.org

AREA: AMBIENTALES

INDICADOR ODS
(Igual)

5AM - PORCENTAJE DE ENERGÍA RENOVABLE EN EL CONSUMO FINAL TOTAL DE ENERGÍA

MUNICIPIO	2018	2019	2020
Acapulco	ND	ND	ND
Corregidora	0.4%	ND	2.9%
Culiacán		ND	ND
Puebla	ND	0.0%	0.3%
Querétaro	0.0%	19.0%	
S. Catarina	ND	ND	22.3%
San Nicolás		10.7%	11.4%
PROM.	---	--	--

INDICADOR DE FRECUENCIA ANUAL

Notas:

1. Indicador incorporado para 2018.
2. Este indicador es igual al indicador 7.2.1 de los [ODS-2030 de Naciones Unidas](#).

RANGO HISTÓRICO
(de Promedio)*

Mínimo Máximo

-- --

* El rango histórico es definido con resultados promedios obtenidos desde el año en que fue creado el indicador.

AREA: ALUMBRADO

2AL – COSTO EN LA OPERACIÓN DEL ALUMBRADO PÚBLICO POR LUMINARIA											
MUNICIPIO	1er Semestre 2016	2º Semestre 2016	1er Semestre 2017	2º Semestre 2017	1er Semestre 2018	2º Semestre 2018	1er Semestre 2019	2º Semestre 2019	1er Semestre 2020	2º Semestre 2020	1er Semestre 2021
Acapulco	\$812	\$851	ND	\$1,726	\$866	\$1,189	\$1,114	\$1,147	\$1,155	\$1,315	\$905
Chihuahua	\$926	\$843	\$934								
Corregidora	\$1,177	\$1,710	\$1,341	\$842	\$548	\$1,218	\$611	\$858	\$432	\$514	\$559
Culiacán								ND	\$1,044	\$966	\$854
D. Hidalgo											\$424
Mazatlán		\$1,099	\$924	\$974	ND						
Navolato	\$1,102										
Pachuca											
Puebla	\$658	\$1,095	\$601	\$673	ND	\$1,478	\$1,488	\$1,397	\$1,925	\$1,279	\$1,349
Querétaro	\$1,225	\$1,241	\$1,048	\$1,048	\$830	\$2,553	\$873	\$1,183			
S. Catarina	\$881	\$1,198	\$1,119	\$2,456	\$1,226	\$1,052	\$1,298	\$1,237	\$1,169	\$852	\$972
San Nicolás	\$1,298	\$1,673	\$1,398	\$1,188	\$681		\$793	\$957	\$788	\$571	\$546
Torreón	ND	\$649									
PROM.	\$1,010	\$1,151	\$1,052	\$1,272	\$830	\$1,498	\$1,030	\$1,130	\$1,086	\$916	\$801

INDICADOR DE FRECUENCIA SEMESTRAL

Notas:

1. En los municipios de Corregidora, Querétaro y Puebla el servicio de alumbrado público está total o parcialmente concesionado a partir del 2º Semestre 2017, 2º Semestre 2016 y del 1er Semestre 2019, respectivamente.

RANGO HISTÓRICO (de Promedio)*	
Mínimo	Máximo
\$801	\$1,498

* El rango histórico es definido con resultados promedios obtenidos desde el año en que fue creado el indicador.

AREA: RESIDUOS SÓLIDOS

2RS – COSTO EN RECOLECCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS POR VIVIENDA											
MUNICIPIO	1er Semestre 2016	2º Semestres 2016	1er Semestre 2017	2º Semestre 2017	1er Semestre 2018	2º Semestre 2018	1er Semestre 2019	2º Semestre 2019	1er Semestre 2020	2º Semestre 2020	1er Semestre 2021
Acapulco	\$828	\$1,062	\$859	\$1,076	\$766	\$919	\$843	\$852	\$852	\$817	\$394
Chihuahua	\$256	\$289	\$225								
Corregidora	\$167	\$228	\$239	\$238	\$239	\$281	\$347	\$357	\$357	\$357	\$327
Culiacán								ND	ND	\$474	\$476
D. Hidalgo											\$117
Mazatlán		\$311	\$202	\$227	ND						
Navolato	\$342										
Pachuca											
Puebla	\$142	\$150	\$136	\$143	\$152	\$150	\$156	\$169	\$161	\$133	\$192
Querétaro	\$304	ND	ND	\$283	\$284	\$295	\$316	\$183			
S. Catarina	\$210	\$202	\$205	\$254	\$234	\$293	\$314	\$426	\$321	\$433	\$327
San Nicolás	\$325	\$337	\$352	ND	\$371		\$411	\$409	\$471	\$477	\$498
Torreón	\$413	\$428									
PROM.	\$332	\$376	\$317	\$370	\$341	\$388	\$398	\$399	\$432	\$449	\$333

INDICADOR DE FRECUENCIA SEMESTRAL

Notas:

1. El servicio de recolección de residuos sólidos está concesionado parcial o totalmente en Acapulco, Corregidora, Puebla, Querétaro, Santa Catarina y San Nicolás.
2. En Acapulco para el 1er Semestre 2021 el resultado disminuyó considerablemente debido a que no hubo costos por transferencia de residuos sólidos al relleno sanitario.
3. A partir del 1er Semestre 2021 Puebla toma como fuente a su Catastro Municipal para obtener el número de viviendas en el municipio. Previamente dicho dato provenía del INEGI. En el resto de municipios la fuente de dicho dato es Catastro Municipal, pues así lo requiere SINDES.

RANGO HISTÓRICO (de Promedio)*

Mínimo Máximo

\$221 \$449

* El rango histórico es definido con resultados promedios obtenidos desde el año en que fue creado el indicador.

AREA: FINANZAS

3FI - AUTONOMIA FINANCIERA										
MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Acapulco			21.3%	25.1%	25.7%	27.4%	24.6%	25.4%	25.6%	23.6%
Ags	28.5%	29.5%								
Atizapán	34.5%									
Badiraguato	4.1%	3.3%								
Chihuahua	32.1%	37.9%	43.9%	41.0%	44.8%	45.2%				
Corregidora			48.7%	51.1%	53.6%	55.6%	52.7%	61.4%	63.1%	60.2%
Culiacán									36.9%	37.0%
Guadalajara	ND									
Guasave	23.2%									
Hermosillo	36.0%									
Juárez			25.4%							
León		29.3%	26.1%							
Mazatlán						39.3%	51.9%			
Mocorito	ND									
Monterrey		41.5%	36.9%							
Navolato	13.2%	12.9%	13.0%	16.2%	18.7%					
Puebla	26.7%	28.8%	30.3%	35.7%	29.7%	33.0%	32.9%	33.2%	31.5%	29.7%
Querétaro						58.9%	64.0%	65.7%	64.3%	
S. Alvarado	18.8%	20.3%								
S. Catarina		37.6%	23.2%	29.0%	25.7%	20.9%	29.5%	34.0%	30.1%	26.1%
San Nicolás	36.1%	26.6%	25.2%	27.3%	25.5%	27.0%	32.0%		28.1%	21.9%
San Pedro	43.8%									
Tecpan				2.8%						
Torreón				39.6%	33.8%	52.8%				
Tulancingo			20.2%	25.5%						
Uruapan		ND								
PROM.	26.9%	26.8%	28.6%	29.3%	32.2%	40.0%	41.1%	44.0%	39.9%	33.1%

INDICADOR DE FRECUENCIA ANUAL

Notas:

- Este indicador es igual al indicador 9.3 del ISO 37120 auspiciado por [World Council on City Data](http://www.worldcounciloncitydata.org).

RANGO HISTÓRICO
(de Promedio)*

Mínimo Máximo

24.3% 44.0%

* El rango histórico es definido con resultados promedios obtenidos desde el año en que fue creado el indicador.

➤ Diagnóstico SINDES

- Mecanismo que permite identificar las carencias de un SED, con el objetivo de atenderlas para construir un sistema más sólido en lo conceptual y operativo.
- Se diagnostica 70 criterios mínimos que todo SED debe tener.
- Se genera reporte interno.
- Más información www.icmaml.org/diagnostico



➤ Reconocimiento SINDES

- Reconoce públicamente a SED que arraigan una cultura por evaluar desempeño, que ayudan a profesionalizar gestiones, que sirven para realizar análisis comparativos, coadyuvan en la toma de decisiones y promueven transparencia.
- Se evalúan 70 criterios mínimos que todo SED debe tener.
- En función del porcentaje obtenido se entrega un Reconocimiento público por nivel (Avanzado, Intermedio o Básico)
- Más información www.icmaml.org/reconocimiento



MÁS INFORMACIÓN VISITE:

www.icmaml.org/medicion

CONTACTO

Salvador Torres
Director ICMA-ML
storres@icmaml.org

Jaime Villasana Dávila
Coordinador Programa SINDES
jvillasana@icmaml.org



ICMA-ML