



# Diagnóstico SINDES

---

CONOZCA EL NIVEL DE FORTALEZA INSTITUCIONAL Y OPERATIVA DE SU SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

**ICMA-ML**

[www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)  
SINDES |

## DIAGNOSTICAR PARA FORTALECER

La medición y evaluación del desempeño son conceptos que han arribado a las administraciones públicas de México y Latinoamérica para quedarse. Su aplicación por lo general se realiza a través de los Sistemas de Evaluación del Desempeño (SED), muy comunes de tiempo atrás en otras ramas económicas y productivas. Un SED debidamente estructurado y operado provee de información de valor para la toma de decisiones de funcionarios electos y de nombramiento, así como para el resto de los empleados e incluso ciudadanos.

Pero aplicar un SED no es una tarea fácil. Requiere de varios componentes tales como capital humano capacitado, políticas documentadas, comunicación interdepartamental eficiente, programas informáticos, trabajo en equipo, entre otros.

Numerosos gobiernos locales y organismos públicos en el hemisferio comienzan a desarrollar y/o adoptar SED con la finalidad de aprovechar al máximo los limitados recursos y brindar servicios públicos de calidad, pero se desconoce si sus componentes fueron desarrollados debidamente de acuerdo CON la capacidad institucional y características propias. Más aún, se desconoce si tales elementos trabajan sincronizadamente para brindar la información que se espera.

Por ello es siempre importante verificar y confirmar si el SED en desarrollo o ya en operación cumple con criterios mínimos de estructura y desempeño, porque se trata de poseer un SED lo más confiable posible para poder tomar las mejores decisiones en el momento apropiado.

La reflexión final se reduce a la pregunta ¿mide y evalúa a través de su SED por obligación o como debe ser?

## DIAGNÓSTICO SINDES©

El Diagnóstico SINDES© fue desarrollado por ICMA-ML con el propósito de facilitar a los gobiernos locales, estatales y/o provinciales y otras instituciones públicas, un mecanismo que les permita identificar las carencias de su SED, con el objetivo de atenderlas para construir un sistema más sólido en lo conceptual y operativo

Su desarrollo se sustenta en la experiencia de la medición comparada del Programa SINDES, que desde 2002 ha ayudado a más de 55 municipios mexicanos a fortalecer su respectivo SED con los indicadores que opera dicha medición, al tiempo de permitirles conocer el nivel de desempeño operativo respecto a otros gobiernos municipales participantes.

## LOS RUBROS POR DIAGNOSTICAR

La metodología del Diagnóstico SINDES compara el SED a diagnosticar con un modelo que ha demostrado su pertinencia cualitativa. Dicho modelo está compuesto por 70 criterios clasificados en cuatro Rubros:

1. Estructura para administrar y operar un SED: Un sistema debe poseer una adecuada estructura humana, normativa e institucional para ser operado y administrado. Además, al interior de la organización debe fluir la comunicación de manera constante, ordenada y programada para que exista una sintonía en cuanto al desempeño deseado.
2. Origen, reglamentación y documentos del SED: Todo SED requiere de documentar su evolución, operación y las reglas que lo rigen. Estas acciones hacen a un sistema real y tangible.
3. Recolección y procesamiento de datos: La información de calidad sólo es generada cuando los datos son recolectados y procesados bajo adecuadas políticas y parámetros. Asimismo, los resultados obtenidos deben ser ordenados, vinculados al presupuesto, comparados con años previos y graficados

correctamente para que expresen puntualmente la situación de la organización y en consecuencia se tomen las mejores decisiones.

4. Evaluaciones del desempeño: Los resultados obtenidos derivado del procesamiento de datos provenientes de la ejecución de planes, proyectos y programas, deben ser evaluados aplicando metodologías específicas y siguiendo un plan anual de evaluaciones. Los resultados de las evaluaciones servirán para tomar decisiones respecto de tales planes, proyectos y programas.

## ESTRUCTURA DEL DIAGNÓSTICO SINDES

Los Rubros señalados en el apartado anterior se desglosan en Variables y estos a su vez en Criterios, los cuales deben ser acreditados con evidencias por gobiernos y entidades públicas interesadas en diagnosticar su SED.

ESTRUCTURA DIAGNÓSTICO SINDES	
RUBROS Y VARIABLES	CRITERIOS
<b>1. Estructura para administrar y operar un SED</b>	Número
1.1 Organigrama	2
1.2 Personal; responsabilidades, perfiles y capacitación	7
1.3 Calendario, reglas internas y presupuesto del SED	3
1.4 Informe anual	2
1.5 Consejos consultivos	1
<b>Subtotal</b>	<b>15</b>
<b>2. Origen, reglamentación y documentos del SED</b>	
2.1 Origen, reglamentación, operación y pertinencia del SED	4
2.2 Incorporación del SED en planes y programas	2
2.3 Definición de los indicadores	5
2.4 Manual general, guías técnicas u otros documentos	4
2.5 Fichas técnicas	2
2.6 Vinculación SED con PbR	2
<b>Subtotal</b>	<b>19</b>
<b>3. Recolección y procesamiento de datos</b>	
3.1 Calendario y proceso para recolección de datos	3
3.2 Formatos para recolección de datos	2
3.3 Seguimiento, verificación y difusión de resultados y metas	8
<b>Subtotal</b>	<b>13</b>
<b>4. Evaluaciones del desempeño</b>	
4.1 Marco normativo	8
4.2 Programa Anual de Evaluaciones (PAE)	7
4.3 Análisis, seguimiento y uso de las evaluaciones	8
<b>Subtotal</b>	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>

Algunos de los Criterios que se diagnostican son parte del Diagnóstico que aplica anualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a una muestra de municipios mexicanos para identificar avances en la implementación de su SED, en el marco de la migración a PbR/SED.

## METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

El Diagnóstico SINDES utiliza el modelo de las entrevistas in situ como fuente primordial de información. Personal especialista de ICMA-ML se reúne con los responsables del SED, a quienes se les solicita explicaciones y documentación en respaldo a sus respuestas vertidas por preguntas realizadas. Adicionalmente se realizan entrevistas a los usuarios del SED, es decir, a Enlaces o representantes de otras áreas del gobierno o entidad pública.

Las entrevistas con los responsables del SED en cuestión tienen una duración aproximada de seis horas, mientras que por cada usuario del SED la duración de la entrevista es de aproximadamente 45 minutos. Para una adecuada preparación de los entrevistados, ICMA-ML remite una guía básica con antelación la cual contiene los rubros y cuestionamientos a realizar. De este modo los entrevistados compilan toda la información y documentación que va a ser requerida.

Posterior a las entrevistas, ICMA-ML trabaja en la elaboración del reporte del diagnóstico, el cual es entregado en un promedio de tres semanas después de realizadas las entrevistas. El reporte es remitido electrónicamente e impreso a los responsables del SED. También puede hacerse una presentación in situ del mismo, aunque aplica un costo separado.

Es importante aclarar que el Diagnóstico SINDES© no busca evaluar el desempeño personal ni la calidad y/o eficiencia de operación del sistema. Lo pretendido es identificar los documentos, lineamientos y los procesos que sustentan el quehacer del sistema, con el fin de determinar si su existencia obedece a políticas explícitas institucionalizadas o a prácticas “por costumbre”.

## POR QUÉ APLICAR EL DIAGNÓSTICO SINDES

El Diagnóstico SINDES tiene su sustento teórico en lo más de 18 años de operación de la medición comparada del Programa SINDES, por lo que es una herramienta sustentada en la experiencia. Algunas de las razones o beneficios por aplicar el Diagnóstico SINDES son los siguientes:

- ✓ El Diagnóstico SINDES ayuda a los responsables de un SED a identificar si éste opera como una herramienta institucionalizada o a prácticas “por costumbre”.
- ✓ Permite una primera aproximación al grado de fortalecimiento institucional y operacional del SED.
- ✓ El Reporte se convierte en una guía de trabajo que, siguiéndolo, ayuda a atender las debilidades del SED.
- ✓ Su contenido apoya los esfuerzos del líder del SED y le brinda opciones para continuar posicionando a la medición y evaluación como una herramienta útil para la organización.
- ✓ Apoya a la organización a dar un mejor cumplimiento a las disposiciones legales definidas en leyes y reglamentos, las cuales exigen la operación de un sistema para medir y evaluar el desempeño.
- ✓ Una herramienta diseñada por un organismo ([ICMA-ML](#)) con amplia experiencia en el tema de medición y evaluación del desempeño, misma que a su vez se respalda en los más de 100 años de experiencia de [ICMA](#), quien ha trabajado con gobiernos locales alrededor del mundo.

## QUIENES PUEDEN APLICAR POR EL DIAGNÓSTICO SINDES

Cualquier gobierno municipal, estatal y sus entidades públicas. El Diagnóstico SINDES incluye en su estructura criterios básicos que el SED de cualquier tipo de entidad pública debe cumplir.

## COSTOS

Los costos del Diagnóstico SINDES están definidos en función de perfil del gobierno o entidad pública y se pueden apreciar a continuación:

COSTOS DIAGNÓSTICO SINDES	
TIPO DE GOBIERNO O ENTIDAD PÚBLICA	COSTO
Gobierno Municipal	\$55,000.00
Empresa Paramunicipal u Organismo Municipal	\$50,000.00
Gobierno Estatal / Provincial / Regional	\$65,000.00
Empresa Paraestatal u Organismo Estatal / Provincial	\$58,000.00

Notas:

1. Los costos son en pesos Mexicanos más IVA y son válidos hasta el 31 de Diciembre del 2019.
2. El costo incluye la visita para la realización de entrevistas, la elaboración del reporte Diagnóstico SINDES y su envío en formato electrónico e impreso. En caso de que el contratante desee la entrega y explicación in-situ del Diagnóstico SINDES, el costo de viaje es cubierto por el contratante.
3. Para los gobiernos municipales que participan en la Medición Comparada SINDES aplica un descuento del 15%.
4. Los costos aplican únicamente para México. Centro y Sudamérica cotizan en dólares más viáticos.
5. Para más información por favor escriba a [informes@icmaml.org](mailto:informes@icmaml.org) o llame al +52 (33) 3126-5690, en Zapopan, Jalisco, México.

## ¿SU SED YA ES LO SUFICIENTEMENTE SÓLIDO? APLIQUE POR EL RECONOCIMIENTO SINDES

A diferencia del Diagnóstico SINDES, el cual se aplica in situ y su información y resultados es para conocimiento exclusivo del gobierno o entidad pública que lo aplica, el Reconocimiento SINDES ofrecido en México pretende reconocer públicamente Sistemas de Evaluación del Desempeño (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.

El **Reconocimiento SINDES** posee la misma estructura del Diagnóstico SINDES, ambos basados en la amplia experiencia de ICMA-ML en el tema de la medición y evaluación del desempeño, reflejada en el apoyo técnico brindado a numerosos gobiernos y entidades públicas en [México](#) y [alrededor del mundo](#) para diseñar y desarrollar SED o programas puntuales de medición/evaluación. También se basa en el Diagnóstico SIMED y el Certificado SIMED, primeras herramientas de su tipo en México desarrolladas y aplicadas por ICMA-ML de 2006 a 2018, así como en el programa de Reconocimientos en administración de desempeño que [ICMA aplica en ciudades de Canadá y EE. UU.](#)

Aplique por el Reconocimiento SINDES y valore públicamente el esfuerzo del personal y directivos involucrados en la medición y evaluación del desempeño.

## MÁS INFORMACIÓN

Para más información del Diagnóstico SINDES escríbanos a [informes@icmaml.org](mailto:informes@icmaml.org) o si lo prefiere llámenos a los teléfonos: +52 (33) 3126-5690 y 91. Si desea conocer más sobre la experiencia de ICMA-ML, haga clic [aquí](#)

*El Reconocimiento SINDES®, Diagnóstico SINDES y Medición Comparada SINDES tienen Derechos Reservados por ICMA-ML con registro ante INDAUTOR (México) 03-2009-032612255200-01*