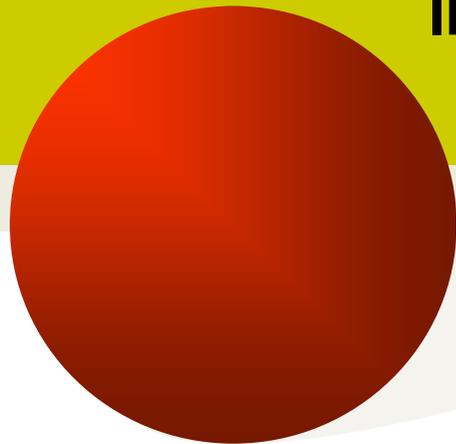


# PROGRAMA **REFIM**

Reconocimiento al Fortalecimiento  
Institucional Municipal

**INSTITUCIONALIDAD PARA EL DESARROLLO**



v2020

**ICMA-ML**  
México/Latinoamérica



# ¿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 D.C.
- Membrecía actual: más de 10 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. Más [www.icma.org](http://www.icma.org)



# ¿QUÉ ES ICMA-ML?

- ICMA-ML es el capítulo de ICMA para México y Latinoamérica.
- Sus oficinas se ubican en Zapopan, Jalisco.
- ICMA-ML opera desde 2004, aunque ICMA tiene presencia en México desde 1992.
- Desde entonces, ICMA-ML ha ejecutado más de 50 programas y proyectos con entidades públicas mexicanas, e incluso latinoamericanas e internacionales, de muy diverso perfil. Más en [www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)



# Misión de ICMA

**Fomentar el Gobierno local profesional a través de liderazgo, gestión, innovación y ética.**

**ICMA**

*Leaders at the Core of Better Communities*

[www.icma.org](http://www.icma.org)

# Premisas básicas

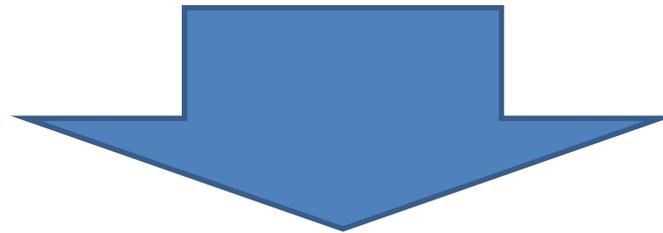
La calidad de los servicios -y de vidas directamente proporcional a la solidez y al desarrollo administrativo institucional de los gobiernos municipales



Se busca...



# ... ORDEN EN LA OPERACIÓN DEL GOBIERNO ...



CERTIDUMBRE

OPTIMIZACIÓN  
DE RECURSOS

# PROGRAMA **REFIM**

Reconocimiento al Fortalecimiento  
Institucional Municipal

Impulsa los **esfuerzos** de las autoridades municipales para la **mejora de la estructura** y el **afianzamiento institucional en 4 áreas** clave de la administración municipal

**ICMA-ML**  
REFIM

Un reconocimiento a aquellas administraciones públicas que obtienen logros que “no se ven” y “no se sienten”.



# LAS ÁREAS INVOLUCRADAS

## FINANZAS

1. Manejo de liquidez
2. Autonomía financiera
3. Planeación financiera
4. Sistema y ciclo presupuestal
5. Manejo del patrimonio

## PLANEACIÓN

1. Estructura para la planeación
2. Planeación de largo plazo
3. Planeación de mediano plazo – PMD-
4. Planeación por temas
5. Planeación a corto plazo

## RECURSOS HUMANOS

1. Estructura organizacional
2. Selección
3. Reclutamiento
4. Contratación
5. Capacitación
6. Promoción e incentivos
7. Remuneraciones
8. Despido

## MARCO LEGAL

1. Documentos legales fundamentados y dentro del marco legal
2. Marco legal actualizado de acuerdo a las leyes
3. Operación respaldada por el Ayuntamiento
4. Administración del acervo documental

# EL DETALLE DE LAS CUATRO ÁREAS

- **22 Rubros**



- **89 Variables\***



- **270 Elementos**

(principios, Parámetros y Políticas)

Finanzas – 32

Planeación – 15

Recursos Humanos – 30

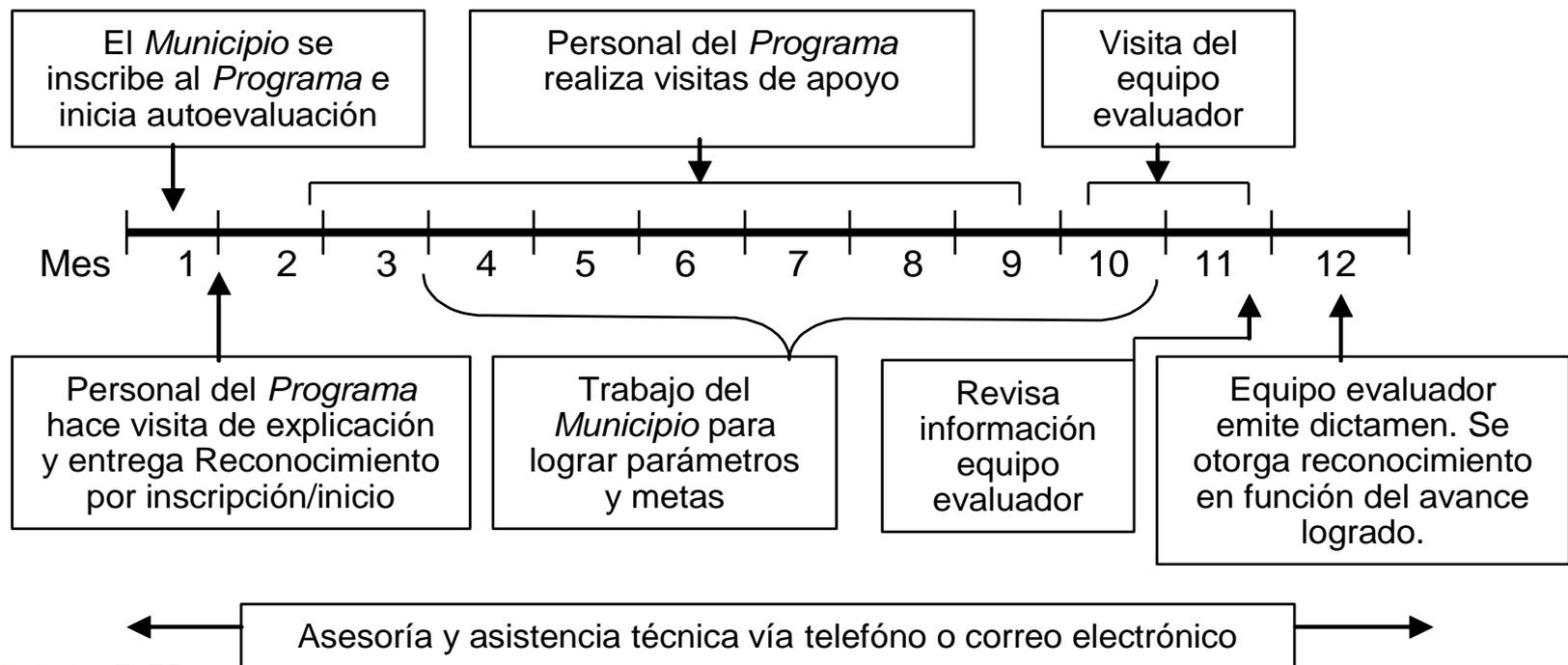
Marco Legal – 12

\*En términos simples, las 89 variables se convierten en 89 preguntas durante el ejercicio de evaluación y cada pregunta tiene subpreguntas (principios, parámetros y políticas) que se indagan.

# UN PROGRAMA DE MEDIANO PLAZO

- Se establece un **calendario de trabajo**
- Los servidores municipales trabajan en la **elaboración de políticas, parámetros y principios faltantes**
- Al cabo de varios meses un equipo de ICMA-ML **realiza una evaluación** para identificar avances

## Programa de Trabajo REFIM (Genérico)



# LA EVALUACIÓN ANUAL

Para verificar el grado de avance, el **REFIM** realiza a través de un **equipo de expertos** una **evaluación anual** que es comparada con la situación existente del año anterior o cuando inició su participación en el programa.



El dictamen que ofrece esta evaluación fundamenta el Grado de Reconocimiento público a entregar.



# LOS GRADOS DE INSTITUCIONALIDAD REFIM

<b>Grados</b>	E = Mínimo	D = Marginal	C = Adecuado	B = Sobresaliente	A = Superior
	1er. Grado	2o. Grado	3er. Grado	4o. Grado	5o. Grado
AREAS • Finanzas • Planeación • Recursos Humanos • Marco Legal	Documentado	Aprobado por Cabildo	Seguimiento, medición del desempeño	Se hace público	Consejo ciudadano que da seguimiento
CONDICIÓN A CUMPLIR POR NIVEL POR LAS 93 VARIABLES					

- **22 Rubros**
- **89 Variables**
- **270 Elementos**

¿La meta? Llevar las 89 Variables del 1er Grado (o donde se encuentren\*) al 5º Grado

**META:**  
**5º grado**

\*Es posible que un municipio que participe por primera vez en REFIM tenga algunas o numerosas Variables ya ubicadas en 2º Grado o grados superiores y, a partir de dicho grado, se trabaja con ellas para que lleguen al 5º grado.



# GRADOS DE RECONOCIMIENTO

- 1. Reconocimiento de Inicio**
- 2. Reconocimiento 1er. Grado**
- 3. Reconocimiento 2o. Grado**
- 4. Reconocimiento 3er. Grado o Adecuado**
- 5. Reconocimiento 4o. Grado o Sobresaliente**
- 6. Reconocimiento 5o. Grado o Superior**



## ¿Qué **NO** es el REFIM?

- 1. NO** es una herramienta que juzga los actos o el trabajo de los servidores municipales. Al contrario busca **enriquecerlos y acompañarlos**
- 2. NO** es una auditoria que busca hechos ilícitos. Su propósito es **institucionalizar** programas y esfuerzos que son importantes
- 3. NO** es un instrumento que solicite actos extraordinarios y fuera de las atribuciones de cada una de las áreas. Todas las variables **están relacionadas** con las actividades cotidianas.
- 4. NO** es una herramienta de *corto plazo*. Su implementación requiere de **tiempo y constancia**. **Las instituciones no se construyen de un día para otro.**



## LOS BENEFICIOS

- ✓ **Reconocimiento público** que estimula las acciones de gobierno
- ✓ Promueve *heredar* una institución consolidada
- ✓ Genera un **orden administrativo** que ayuda a definir las prioridades gubernamentales
- ✓ Promueve la **documentación de procesos**
- ✓ Impulsa el **intercambio de información** con otros municipios participantes
- ✓ **Asesoría** permanente
- ✓ Acceso a información y **experiencias relacionadas**



# MATERIAL QUE SE ENTREGA AL GOBIERNO MUNICIPAL QUE PARTICIPA EN REFIM\*

- ✓ Reglamento del Programa REFIM – Define a detalle las reglas del programa.
- ✓ Manual Autoevaluación REFIM – Ayuda al gobierno municipal a realizar su ejercicio de autoevaluación REFIM para ubicar el nivel en que se ubican las 89 variables al comienzo de su participación.
- ✓ Manuales, guías y otras normativas que gobiernos municipales han desarrollado con su participación en REFIM, lo cual sirve de guía.
- ✓ Manuales-base de las cuatro áreas para que gobierno municipal desarrolle los propios a partir de estos (si así lo desea).

\*Si el gobierno municipal solamente participa, por ejemplo, en un área del REFIM como Finanzas, entonces únicamente se entrega material referente a esta área.



## PASOS PARA PARTICIPAR EN REFIM

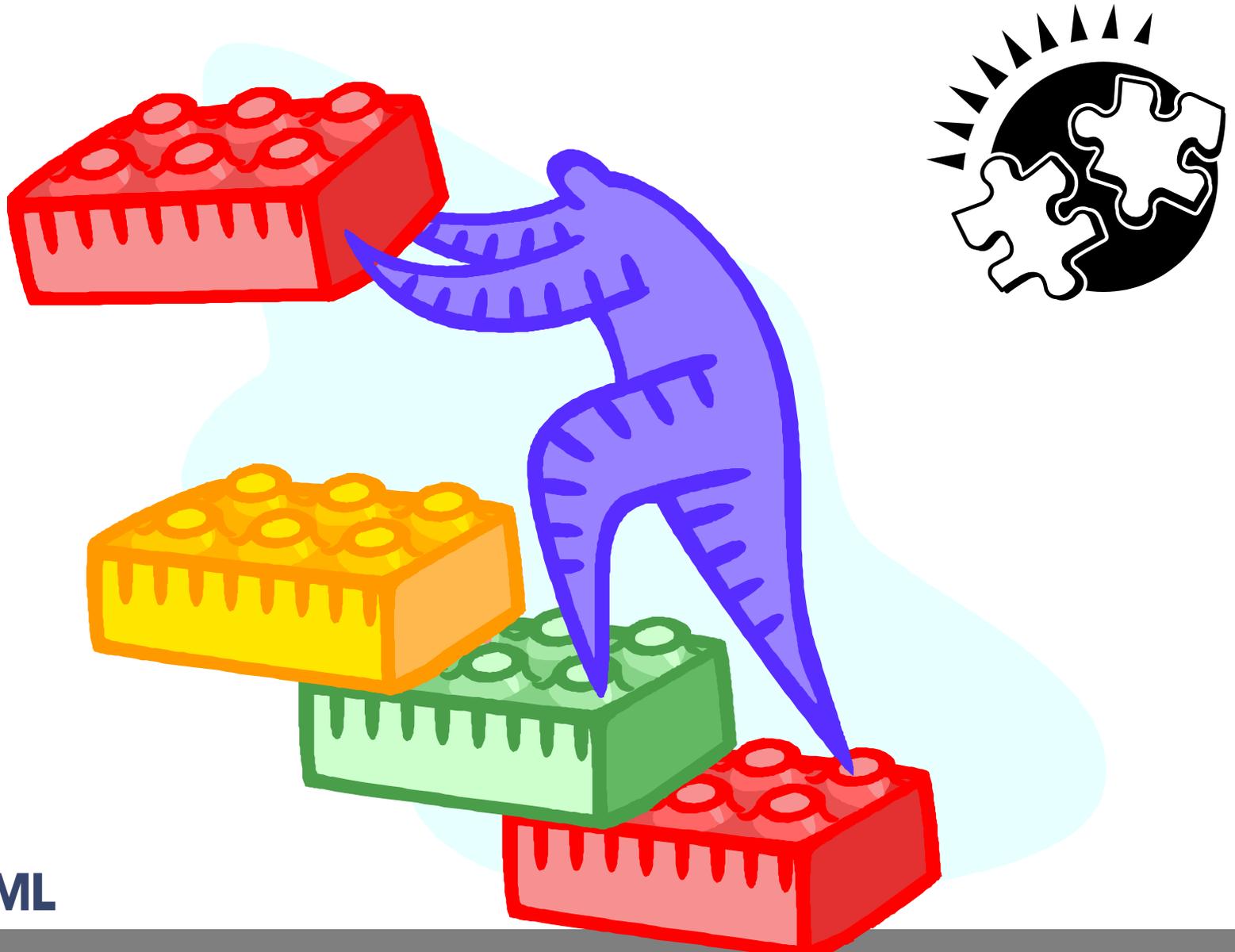
1. Gobierno municipal aclara sus dudas sobre REFIM.
2. Gobierno municipal define en que áreas REFIM desea participar (cuatro, algunas o una) y solicita a ICMA-ML propuesta de participación.
3. ICMA-ML elabora y remite propuesta con detalles, tiempos y costo, así como reglamento del programa.
4. Gobierno municipal analiza propuesta y decide en consecuencia.
5. Se elabora / firma contrato y se van entregando materiales.
6. Comienza proceso de participación (lámina 10). Primera actividad; gobierno municipal realiza autoevaluación inicial y personal de ICMA-ML realiza visita para explicar REFIM y generar agenda de trabajo.

# MUNICIPIOS QUE HAN PARTICIPADO

Municipio	Último Grado REFIM					Última Evaluación	Ciclos Completos	Estatus Activo – Sí / No
	General	Por Área						
		Finanzas	Planeación	Recursos Humanos	Marco Legal			
Campeche	Inicio	1er Grado	Inicio	1er Grado	Inicio	Jul-06	Dos	No
Cd. Delicias	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Oct-06	Dos	No
Chihuahua	2do Grado	2do Grado	4to Grado	2do Grado	4to Grado	Ago-10	Seis	No
Guadalajara	Inicio	1er Grado	Inicio	1er Grado	Inicio	Oct-06	Uno	No
Navolato	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Nov-04	Uno	No
Mazatlán	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Ene-07	Uno	No
Puebla	5o Grado	5o Grado	5o Grado	5o Grado	5o Grado	Nov-17	Nueve	Sí
San Nicolás de los Garza	2do Grado	2do Grado	2do Grado	2do Grado	2do Grado	Oct-11	Cuatro	No
San Pedro Garza García	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Ago-06	Uno	No
Torreón	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Abr-08	Dos	No
Villahermosa	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Inicio	Nov-06	Uno	No
Zapopan	Inicio	Inicio				Oct-06	Uno	No

Se recuerda que el Programa REFIM no es una herramienta de *corto plazo*. Su implementación requiere de tiempo, constancia y compromiso de los involucrados.

# Construyendo organizaciones...Paso a Paso





# Los logros institucionalizados prevalecen por más tiempo





Contacto:

**ICMA-ML**

**[informes@icmaml.org](mailto:informes@icmaml.org)**

**[www.icmaml.org](http://www.icmaml.org)**

**Teléfonos**

**(33) 3126-5690 / 91**