

INVENTARIO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL (ICAPI ©)

Conozca con precisión la capacidad institucional del gobierno municipal o estatal reflejado en políticas, parámetros y principios internos que deben existir

CONOCER PARA FORTALECER

Los complejos desafíos que enfrentan cotidianamente las comunidades requieren de acciones y programas gubernamentales que trasciendan en el tiempo y que sean desplegados en un marco de institucionalidad. En otros términos, se podría afirmar que la continuidad y la constancia son factores imprescindibles para conseguir los objetivos planteados por las administraciones públicas.

Las instituciones fuertes se sostienen en la tenencia y aplicación de principios, políticas y parámetros (PPP) establecidos en documentos formales y ordenados. Estos PPP representan la capacidad institucional de cualquier gobierno o entidad pública. Conocer dicha capacidad institucional es el mejor inicio para fijar un rumbo claro de trabajo, con esfuerzos puntuales y en un plazo determinado.

Bajo estas premisas, si la base de la capacidad institucional no es conocida, los resultados de la gestión gubernamental pueden ser limitados o tener una vida útil limitada y no será posible identificar aquellos rubros donde existen áreas de oportunidad que tienen efectos nocivos para una administración de gobierno y, consecuentemente, para el futuro de toda una comunidad

La operación y administración de un gobierno no es simplemente realizar actividades y acciones para “sortear” el presente y saldar los compromisos. Se trata, sin duda, de continuar el fortalecimiento institucional que permitirá enfrentar los **desafíos colectivos del presente y del futuro**. Conocer la capacidad institucional es el mejor inicio para fijar un rumbo claro de trabajo, esfuerzos y en un plazo determinado.

INVENTARIO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL – ICAPI

ICMA-ML ofrece el ICAPI (Inventario de Capacidad Institucional), un valioso instrumento que permite conocer con precisión la capacidad institucional reflejada en la **tenencia de más de 250 principios, políticas y parámetros (PPP)** que el gobierno o entidad pública debe poseer y aplicar en **cuatro áreas básicas** de la administración pública:

- Finanzas
- Recursos Humanos
- Planeación
- Administración del Marco Legal.

El ICAPI puede incluir áreas operativas adicionales, por ejemplo:

- Desarrollo urbano
- Servicios públicos
- Participación Ciudadana- Seguridad pública, etcétera

Con su metodología única y avalada por la experiencia de [ICMA](#) de más de 100 años y de [ICMA-ML](#) de casi 20 años en México, **el ICAPI revisa y registra los más de 250 principios, políticas y parámetros (PPP) que, establecidas en guías, manuales o reglamentos, deben existir en las áreas señaladas para conducir la gestión gubernamental.**

Estos PPP son solicitados al gobierno o entidad pública participante para identificar las existentes y las faltantes. Lo encontrado se plasma en un reporte que ilustra el estado de capacidad institucional. Las modalidades para aplicar el ICAPI son las siguientes:

| MODALIDADES ICAPI | |
|--|---|
| ICAPI-Municipios | ICAPI-Estados |
| Opción 1: Se evalúan las cuatro áreas en conjunto. | Opción 1: Se evalúan las áreas de Finanzas y Recursos Humanos en conjunto. |
| Opción 2: Se evalúan las áreas básicas juntamente con áreas operativas seleccionadas. | Opción 2: Se evalúan las áreas de Finanzas y Recursos Humanos de manera independiente. |

La definición de estos PPP ha sido el resultado de reunir y adaptar para Latinoamérica, el trabajo cotidiano de los miles de administradores profesionales de ciudades afiliados a ICMA, transformándolos en elementos institucionales necesarios para la buena operación y administración de un gobierno.

EL PORQUÉ PARTICIPAR EN EL ICAPI

El Programa ICAPI está diseñado para aquellos gobiernos municipales o estatales que desean un **diagnóstico rápido, sencillo y confiable de su base normativa e institucional** en sus áreas operativas y administrativas. Aunque puede ser realizado en cualquier momento del período de gobierno, por sus características es altamente recomendable para:

1. *Gobiernos que recién inician su gestión*; los resultados son una guía de trabajo para el resto del período de gobierno en materia de fortalecimiento institucional. El gobierno electo o nuevo gobierno conoce el estado de la capacidad institucional que le fue heredada.
2. *Gobiernos que terminan su gestión*; los resultados permiten conocer los logros y avances obtenidos en fortalecimiento institucional y hereda al gobierno entrante un inventario confiable de políticas, parámetros y principios.

Otro punto por destacar es que el ICAPI se ubica en una etapa anterior a la certificación de procesos. Si no existen bases sólidas, la estructura podrá carecer de fortaleza y cualquier proceso de mejora, aún certificado, será de alcance limitado.

EL INVENTARIO

Como se citó anteriormente, la implementación del ICAPI consiste en la revisión e inventario de los más de 250 PPP que deben existir en ciertas áreas gubernamentales. Estos PPP son solicitados al gobierno participante para identificar las existentes y las faltantes.

Los PPP se agrupan en Variables y estas a su vez en Rubros y como cada área posee sus propias características operativas y administrativas entonces el número de PPP, y por lo tanto de Variables y Rubros, varía. Dicha variación puede observarse en los siguientes cuadros;

ÁREAS BÁSICAS Y SUS RUBROS

En seguida el desglose de lo que se inventaría en cada una de las áreas básicas:

| FINANZAS | PLANEACIÓN |
|---|---|
| Liquidez, Autonomía Financiera, Planeación Financiera, Ciclo Presupuestal, Administración del Patrimonio | Estructura para Planear, Planeación de Mediano y Largo Plazo, Planeación por Temas, Plan Operativo Anual |
| MARCO LEGAL | RECURSOS HUMANOS |
| Documentos Legales Fundamentados, Marco Legal de Según Leyes Estatales y Federales, Operación del Gobierno Respaldada, Acervo Municipal | Estructura Organizacional, Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Promoción e Incentivos, Remuneraciones, Despido o Cese de Personal |

Las áreas operativas como Desarrollo Urbano, Servicios Públicos, Desarrollo Social y Seguridad Pública poseen igualmente sus propios Rubros y por lo tanto su propio número de Variables y PPP, tal como se muestra en seguida.

ÁREAS OPERATIVAS Y SUS RUBROS

| DESARROLLO SOCIAL | SERVICIOS PÚBLICOS |
|---|---|
| Diseño de Programas y Proyectos, Participación y Atención Ciudadana | Parques-Jardines y Recreación, Alumbrado Público, Aseo Urbano, Rastro Municipal, Panteones, Mercados |
| DESARROLLO URBANO | SEGURIDAD PÚBLICA* |
| Ejecución y Operación de Programas y Proyectos, Planeación Urbana, Participación Ciudadana, Medio Ambiente, Riesgos Urbanos | Estructura de Operación, Ejecución y Operación de Programas y Proyectos, Participación Ciudadana, Atención de Riesgos |

* Sólo se revisan o inventarían rubros que tienen relación con aspectos administrativos y no los operativos.

Es preciso señalar que para cada área operativa se evalúan seis rubros adicionales a los citados y que se denominan **transversales**, los cuales son;

| RUBROS TRANSVERSALES DE ÁREAS OPERATIVAS |
|---|
| Marco Legal, Administración y Capital Humano, Estructura de Operación, Ejecución y Operación de Programas y Proyectos, Diseño de Programas y Proyectos, Atención de Riesgos |

Cabe recordar que otras áreas relevantes de la administración pública, adicionales a las ocho citadas, pueden ser igualmente evaluadas siguiendo la metodología del ICAPI.

EL PROGRAMA DE TRABAJO

La aplicación del **ICAPI** consiste en realizar reuniones presenciales o virtuales entre los responsables de las áreas que serán diagnosticadas y/o inventariadas en sus principios, políticas y parámetros, con especialistas de ICMA-ML.



Previo a las reuniones y una vez confirmada la participación en el **ICAPI**, se remite al gobierno participante (a través de un coordinador nombrado para el ejercicio) la **Guía de Preparación del Ejercicio ICAPI**, la cual detalla las fases del programa y explica a los responsables de cada área cómo identificar la información (evidencias) requerida. Asimismo, se acuerda la agenda de las reuniones.

Posteriormente, y bajo la metodología establecida por el **ICAPI**, las reuniones se realizan siguiendo una guía de revisión. A los funcionarios participantes se les solicitará **evidencias de la existencia** de principios, políticas o parámetros señalados por la guía. Cabe señalar que **NO** basta indicar con un “SI” o un “NO” la existencia de tales requerimientos, pues cuando se responde con un “SÍ” será necesario mostrar la evidencia documental correspondiente.

La experiencia ilustra que el tiempo requerido por área para realizar las reuniones es el siguiente:

| ÁREA | ICAPI- Municipios HORAS | ICAPI- Estados HORAS |
|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Finanzas | 5 a 6 | 8 |
| Planeación | 3 a 4 | - |
| Recursos Humanos | 4 a 5 | 8 |
| Administración del Marco Legal | 2 a 3 | - |
| Área Operativa | 3 a 4 | - |

En caso de que se aplicase el ICAPI a las áreas básicas y a algunas operativas, una agenda de trabajo genérica es la siguiente;

- Primer día; Finanzas y Administración del Marco Legal
- Segundo día; Recursos Humanos y Planeación
- Tercer día; Área operativa 1 y Área operativa 2
- Y así sucesivamente

Una vez obtenida la información, personal de ICMA-ML elaborará el reporte del **ICAPI**, **que deberá ser entregado en un plazo no mayor a un mes y medio a partir de la fecha de la visita**. El reporte detalla la existencia o no de los principios, parámetros y políticas. Con base en los resultados, el gobierno define su programa de trabajo para mejorar la institucionalización de las áreas respectivas. El reporte puede ser también un documento complementario en el proceso de entrega-recepción.

Por otra parte, una opción exclusiva para las autoridades municipales es la inscripción en el **Programa REFIM©**, un programa de fortalecimiento institucional que requiere de tiempo y seguimiento. Asimismo puede optar por una asesoría especializada respecto del área que el gobierno desee fortalecer institucionalmente.

LOS BENEFICIOS

- Ofrece a la **administración vigente, saliente o entrante un inventario actualizado** del nivel de fortalecimiento institucional reflejado en la tenencia de PPP en cuatro áreas centrales.
- **Define con certeza las iniciativas** de reforma que deben realizarse a los reglamentos, a las guías y a los manuales existentes.
- Ayuda a identificar las áreas y procesos que **son vulnerables a la discrecionalidad** y a una toma de decisiones unilateral.
- El **ICAPI** vincula al programa REFIM, cuyo objetivo es fortalecer de manera continua y de largo plazo la estructura institucional mediante la asistencia técnica en la **elaboración o actualización de manuales**, guías e indicadores.
- Evaluación de una instancia (ICMA-ML) que cuenta con casi **20 años de experiencia en México** y con el respaldo de ICMA, quien durante más de **100 años** ha sido precursora de la administración profesional en gobiernos locales.

LOS COSTOS

El costo del ICAPI está definido en base a la modalidad seleccionada. Ver siguiente tabla:

| COSTOS | | | |
|---|--|---|--------------------------------|
| ICAPI-Municipios | | ICAPI-Estados | |
| Opción 1: Se evalúan las cuatro áreas básicas | | Opción 1: Se evalúan las áreas de Finanzas y Recursos Humanos | |
| Presencial \$107,000.00 | Virtual \$75,000.00 | Presencial \$150,000.00 | Virtual \$120,000.00 |
| Opción 2: Se evalúan áreas seleccionadas | | Opción 2: Se evalúa un área (Finanzas o Recursos Humanos) | |
| Presencial Se cotizan las áreas seleccionadas | Virtual Se cotizan las áreas seleccionadas | Presencial \$115,000.00 | Virtual \$70,000.00 |

Todos los costos son más IVA y en pesos mexicanos. El costo incluye:

1. Honorarios de dos especialistas de ICMA-ML para la aplicación del ICAPI.
2. Elaboración del reporte ICAPI.
3. Envío del reporte impreso.
4. Para la opción presencial los gastos de viaje, alimentación y hospedaje de los especialistas de ICMA-ML.

Notas:

1. En caso de que las autoridades deseen una presentación en sitio de los resultados, el costo de viaje es cubierto por el contratante.
2. En la opción virtual se define de manera conjunta la plataforma de comunicación para realizar las reuniones respectivas.

PASOS PARA PARTICIPAR EN ICAPI

1. Gobierno participante aclara sus dudas sobre ICAPI.
2. Gobierno participante define en que áreas ICAPI desea participar (cuatro, ocho, algunas o una) y solicita a ICMA-ML propuesta de participación.
3. ICMA-ML elabora y remite propuesta con detalles, tiempos y costo.
4. Gobierno participante analiza propuesta y decide en consecuencia.
5. Se elabora / firma contrato y se van entregando materiales.
6. Comienza proceso de participación.

MÁS INFORMACIÓN

Para más información puede escribir a la dirección electrónica informes@icmaml.org o comunicarse telefónicamente a +52 (33) 3126-5690