

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



¿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



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

Premisas básicas

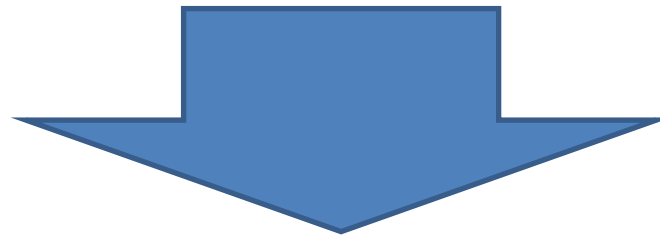
La calidad de los servicios -y de vidas directamente proporcional a la solidez y al desarrollo administrativo institucional de los gobiernos municipales



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”.



El Reconocimiento y sus Grados

- Son seis grados de Reconocimiento REFIM que el gobierno municipal puede obtener. Se otorgan en función del tipo de cumplimiento de los **más de 250 principios, parámetros y políticas (PPP)** que se revisan. Los resultados se plasman en un reporte que indica el tipo de reconocimiento a otorgar.
- En seguida los grados de reconocimiento y los requerimientos para obtenerlos.



GRADOS DE RECONOCIMIENTO

Grado	Se otorga cuando:
• Reconocimiento de Inicio	• Al inscribirse al programa REFIM.
• Reconocimiento 1er. Grado	• Los PPP están documentados en manuales, guías, reglamentos, etc.
• Reconocimiento 2o. Grado	• Los PPP están reconocidos por Cabildo.
• Reconocimiento 3er. Grado o Adecuado	• A los PPP se les da seguimiento a través de indicadores.
• Reconocimiento 4o. Grado o Sobresaliente	• Los resultados de los indicadores que miden a los PPP se hacen públicos.
• Reconocimiento 5o. Grado o Superior	• Existe un consejo ciudadano que dé seguimiento a los PPP.



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)

Distribución:

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.

INSTITUCIONALIZANDO LAS VARIABLES

				B = Sobre- saliente	A = Superior
Grados	E = Mínimo	D = Marginal	C = Adecuado		
	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.



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.



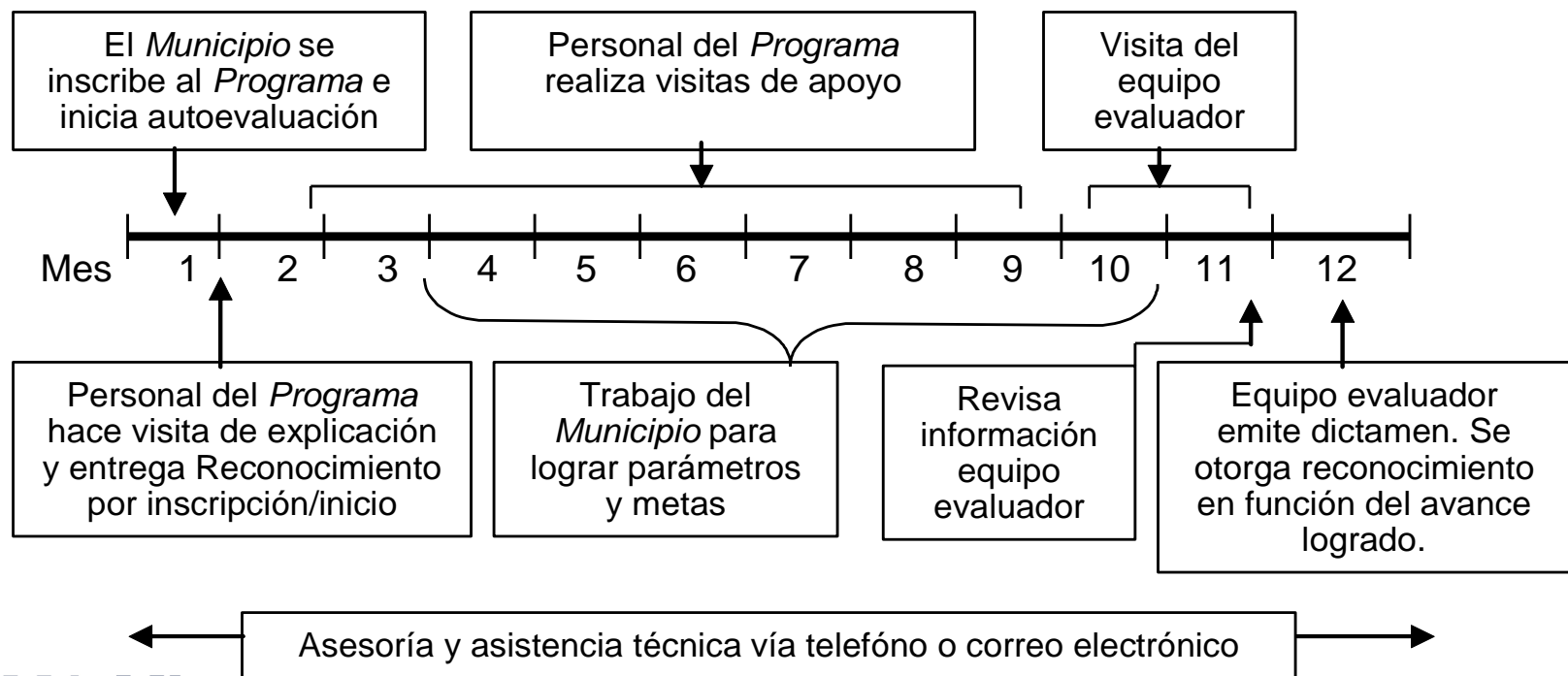
El dictamen que ofrece esta evaluación **fundamenta** el Grado de Reconocimiento público a entregar.



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)





¿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

- ✓ Reconoce públicamente al gobierno municipal por sus esfuerzos en el fortalecimiento institucional.
- ✓ Brinda un diagnóstico actualizado del nivel de fortalecimiento institucional en las áreas de finanzas, planeación, recursos humanos y del marco legal.
- ✓ Es un programa que acompaña durante un año (aproximadamente) los trabajos de fortalecimiento institucional.
- ✓ Promueve, asesora y coadyuva en la elaboración de principios, políticas y parámetros en las áreas evaluadas.
- ✓ Provee de extractos de manuales y guías de políticas que han sido elaborados por otros participantes.
- ✓ Contribuye a evitar el retroceso institucional en los cambios de administración.
- ✓ Impulsa el intercambio de información con otros municipios participantes.



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.



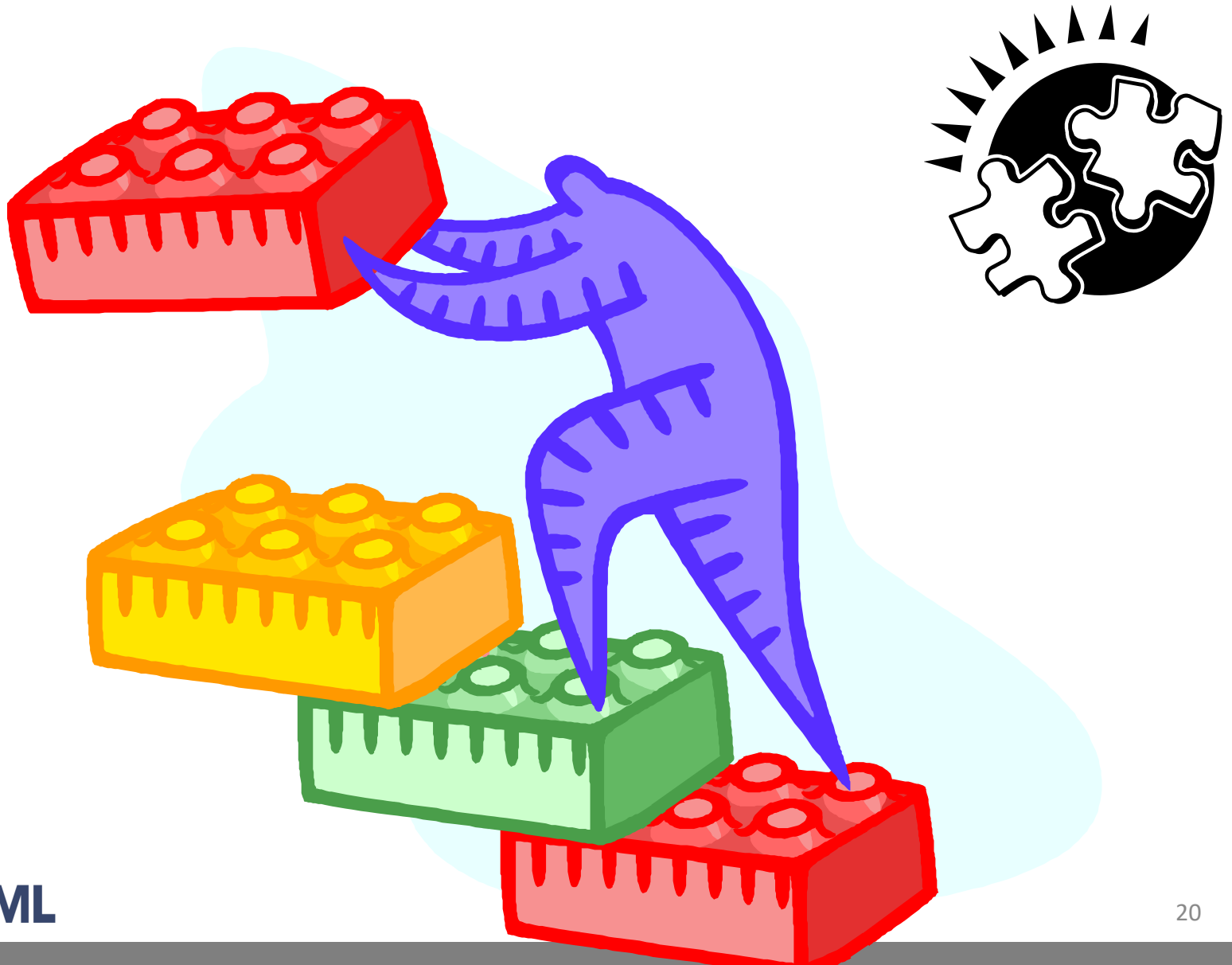
PASOS PARA PARTICIPAR EN REFIM

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

Construyendo organizaciones...Paso a Paso





Los logros institucionalizados prevalecen por más tiempo





Contacto:

ICMA-ML

informes@icmaml.org

www.icmaml.org