

Estrategia del Banco Mundial para Municipios Pequeños de América Latina y el Caribe: Innovaciones a nivel local para la prosperidad



Principales desafíos

- Cerca del **75%** de los municipios de la región tienen poblaciones de menos de 20.000 habitantes.
- El **38%** de la población de AL vive en municipios de menos de 20.000 habitantes.
- Los habitantes de las localidades pequeñas tienen **menos acceso a servicios** de agua potable, educación y salud.
- La **pobreza** está concentrada en los municipios pequeños.
- Los **marcos normativos** y regulatorios **no diferencian** tamaño y capacidad de los municipios.



Los problemas que enfrentan los municipios pequeños son urgentes

Baja ejecución

presupuestaria combinada con baja calidad y cobertura en la provisión de servicios.

Falta de coordinación

entre los niveles nacionales y sub-nacionales de gobierno, limitan el uso eficiente y oportuno de los recursos sub-nacionales.

Descontento

de la ciudadanía con la calidad de los servicios y la ineficiencia o mal uso de los recursos fiscales.

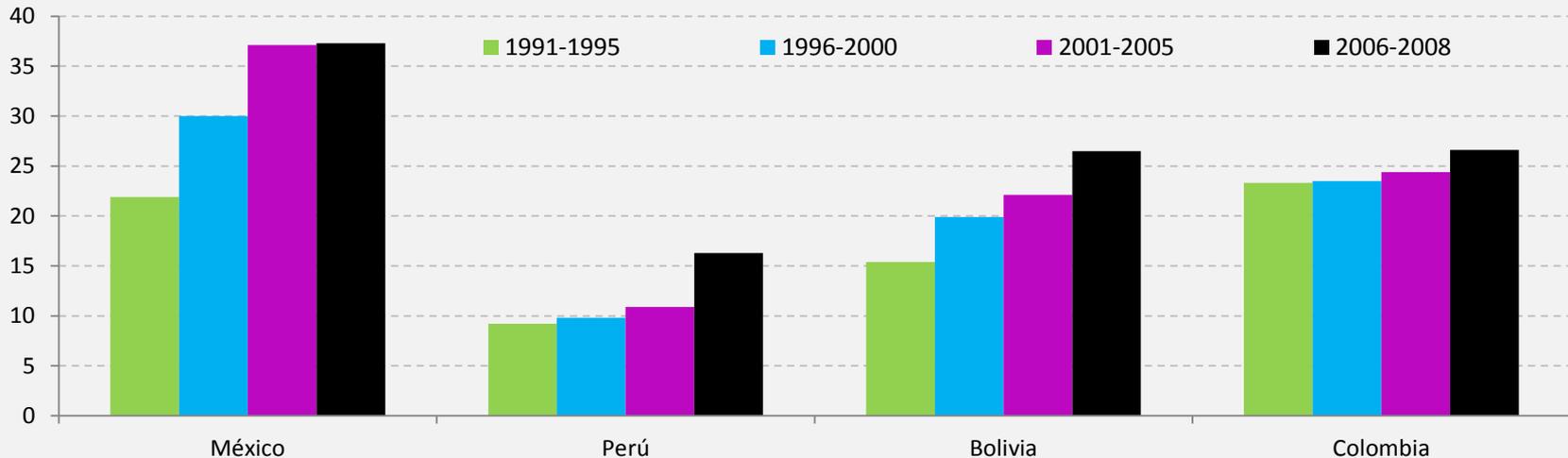
Los gobiernos locales son la cara de la democracia. Su responsabilidad es proveer los servicios que la ciudadanía quiere y necesita.



Los municipios pequeños hoy tienen responsabilidades que previamente se encontraban bajo la esfera de los gobierno nacionales.

Gasto Público a Nivel Subnacional* como Porcentaje de Gasto Público Total

% de gasto de SPNF o GG



*Los niveles de gobiernos subnacionales incluidos en los cálculos varían entre países.

Fuente: Ter-Minassain y Jiménez, "Macroeconomic challenges of fiscal decentralization in Latin America in the aftermath of the global financial crisis", CEPAL, mayo 2011

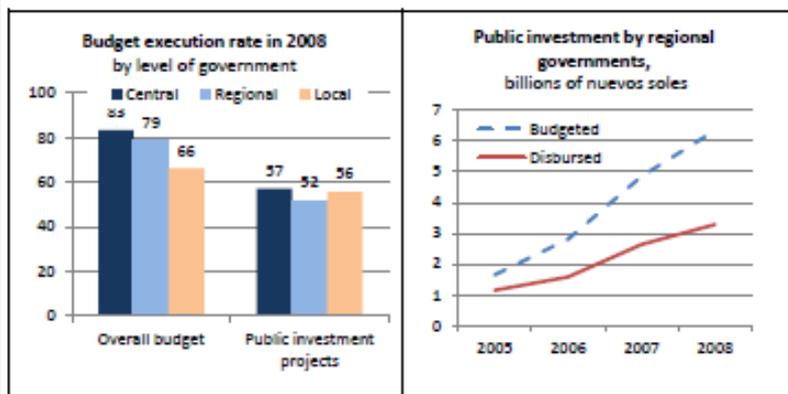
Sin embargo, el crecimiento de las capacidades no ha ido a la par del ritmo con que han crecido las transferencias.



Es común encontrar una baja ejecución presupuestal a nivel sub-nacional

En 2011, los 1.836 municipios de Perú tuvieron un promedio de ejecución presupuestal del 72,9%.

Figure 3.2: Disbursement rates for public investment by level of government



Fuente: PREM Bolivia, Chile, Ecuador, Peru, and Venezuela Country Management Unit, LAC Region, World Bank. Peru: The Decentralization Process and Its Links with Public Expenditure, Report No. 52885-PE, June 7, 2010

Las tasas de ejecución de la inversión pública a nivel sub-nacional son significativamente bajas:

Porcentaje de presupuesto de inversión municipal ejecutado

	2011
Bolivia	53,1%
Perú	64,5%

Fuente: Fuentes nacionales LCSPS, Banco Mundial, "Estado Plurinacional de Bolivia Aceleración y mejora de las inversiones locales en Bolivia. Principales problemas y propuestas de solución, Gobernanza del Sector Público II", May 2012

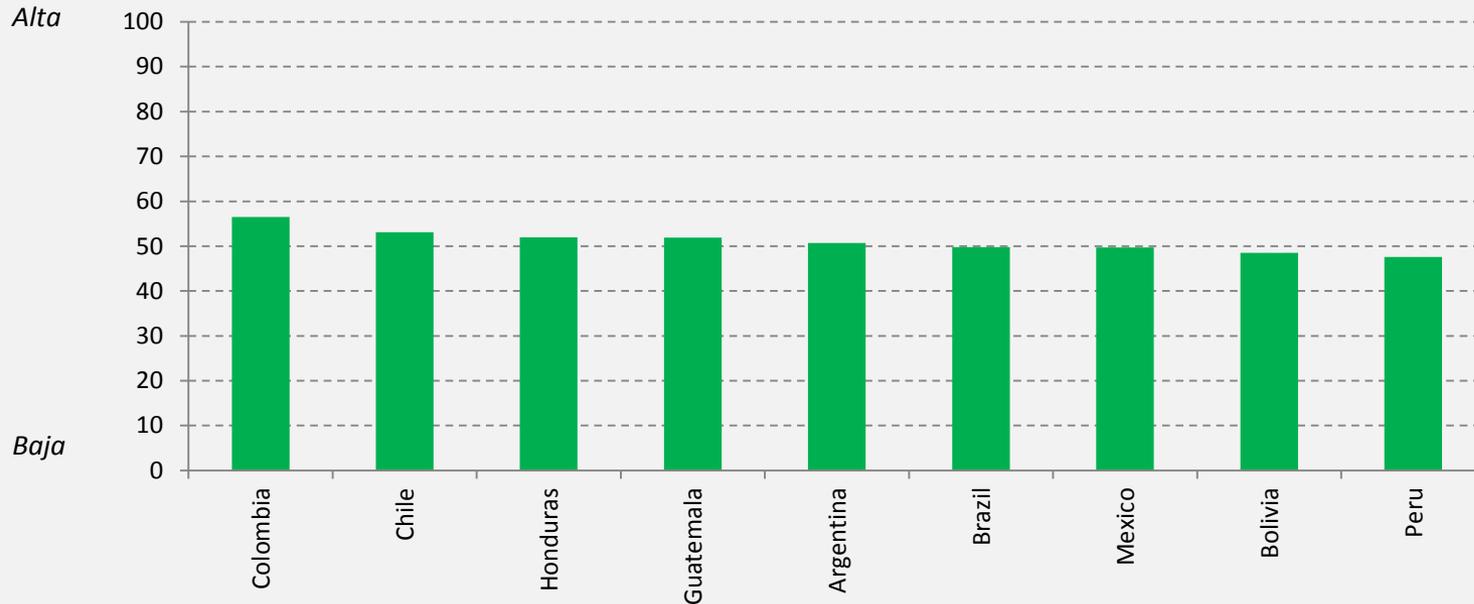
Dentro de los posibles factores que contribuyen a la baja ejecución se encuentran:

- La baja capacidad en recursos humanos
- Prácticas de gestión



... no es sorprendente entonces que los ciudadanos estén descontentos con la calidad de los servicios provistos por los gobiernos locales.

Satisfacción con los servicios de los gobiernos locales



Fuente: AmericasBarometer by LAPOP in Seligson and Smith, *The Political Culture of Democracy, 2010: Democratic Consolidation in the Americas in Hard Times*, LAPOP, December 2010

El nivel de satisfacción con los servicios locales ha sido cerca de 50 desde 2004.

69% de los encuestados opinan que la calidad de los servicios municipales es baja.



Los municipios son tratados de igual forma a pesar de ser muy diferentes.

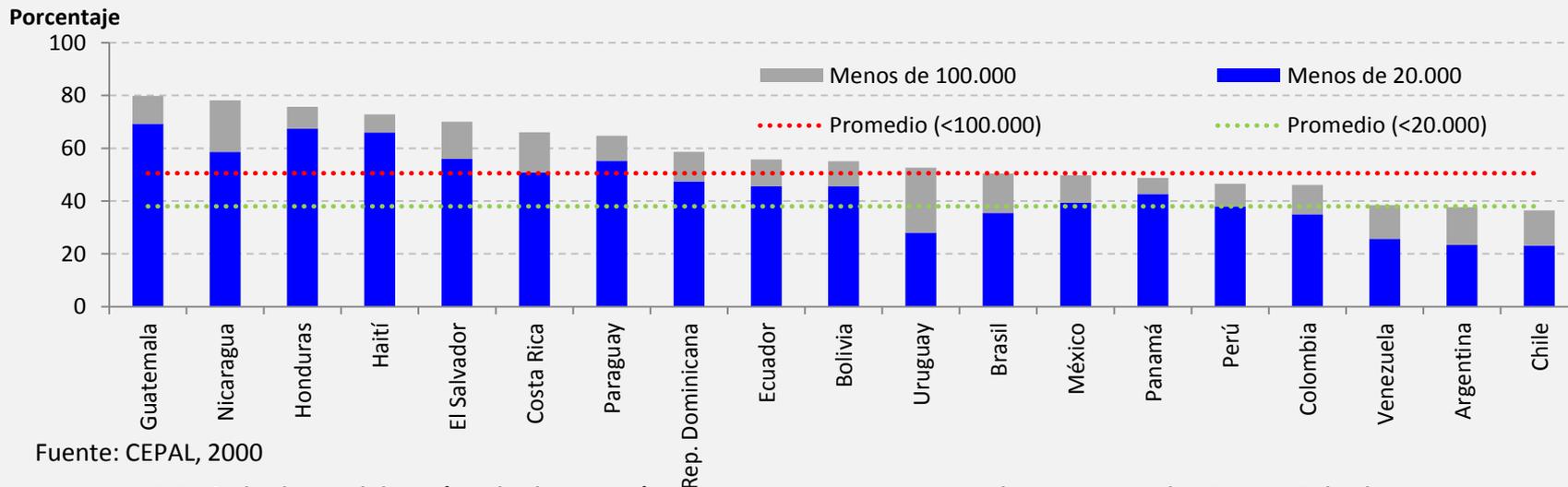
América Latina tiene 16.288 municipios de todos los tamaños:

Brasil: Ilha Grande (9.000); Sao Paulo (11 millones)

Perú: Curibaya (203); San Juan de Lurigancho (898.443); Lima (7,6 millones)

México: Minatitlán (8.174); D.F. (8,5 millones)

Porcentaje de la población que vive en localidades con menos de 20.000 y 100.000 habitantes



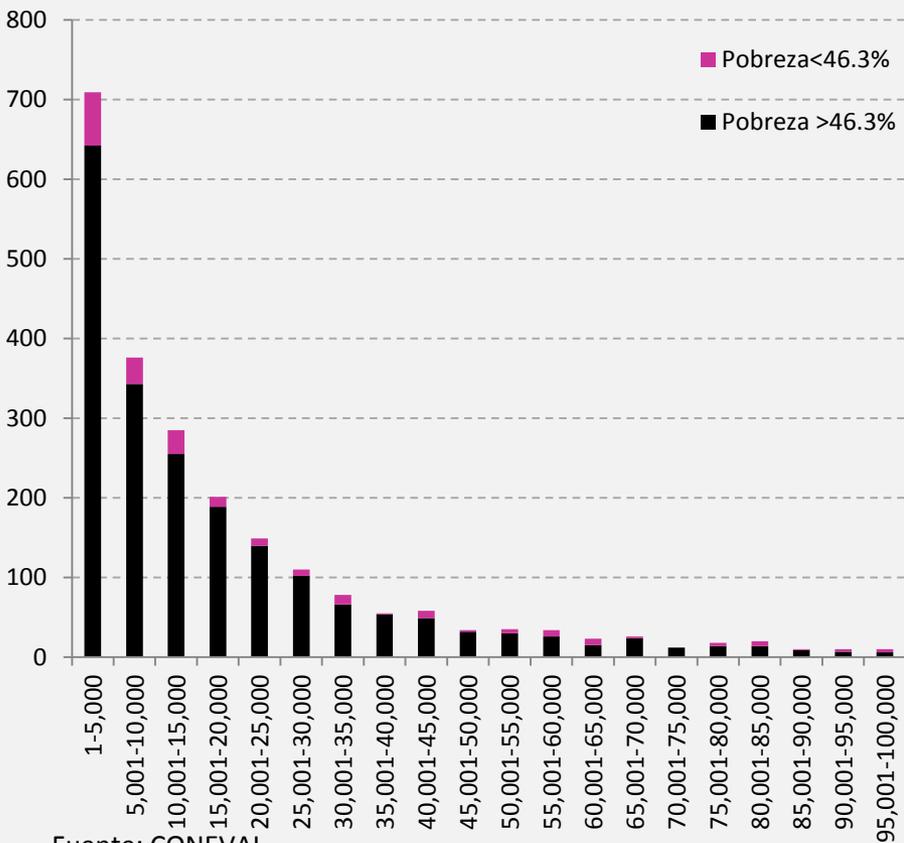
38% de la población de la región vive en municipios de menos de 20.000 habitantes
 50,5% vive en municipios de menos de 100.000 habitantes



Las tasas de pobreza en los municipios pequeños tienden a superar las tasas nacionales

México: Distribución de Municipios con < 100.000 Habitantes

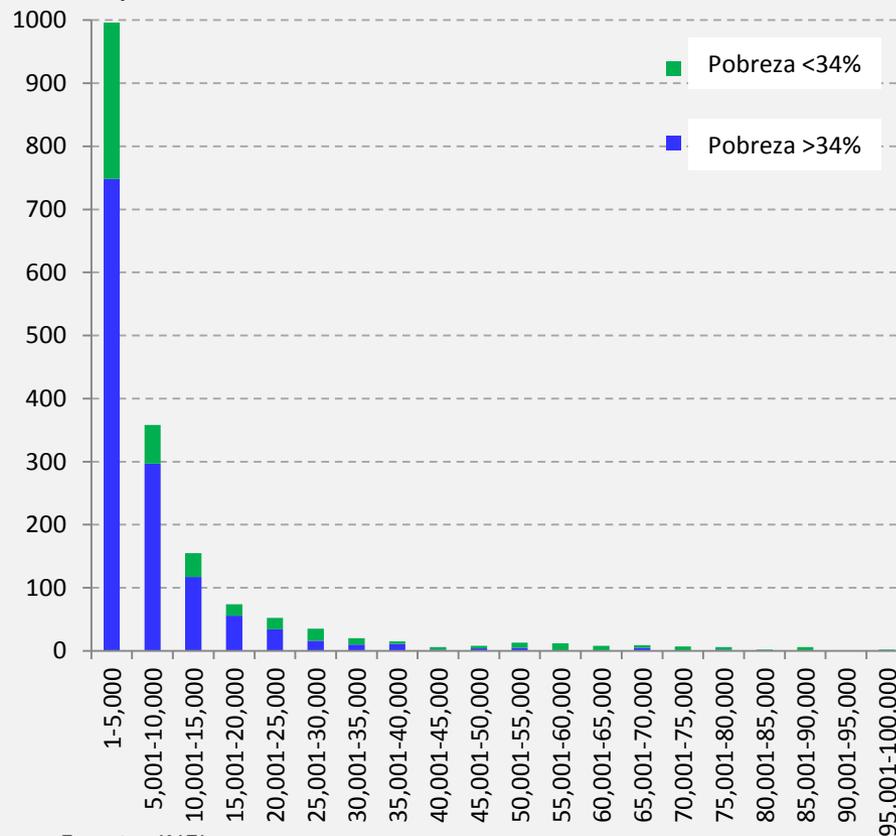
Número de Municipios Por tamaño de población y tasa de pobreza (2010)



Fuente: CONEVAL

Perú : Distribución de Municipios con < 100.000 Habitantes

Número de Municipios Por tamaño de población y tasa de pobreza (2009)



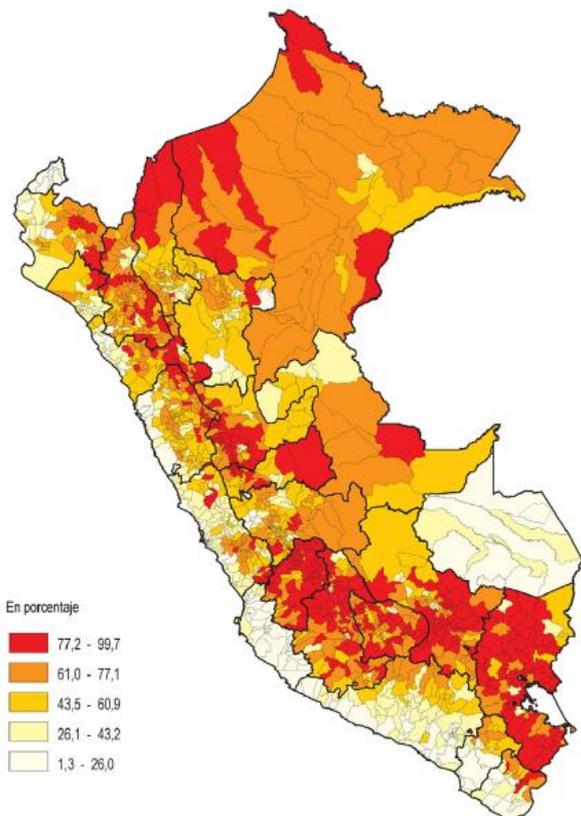
Fuente: INEI

Nota: Datos de población son de 2007.



... además, la pobreza está concentrada geográficamente donde los municipios son pequeños.

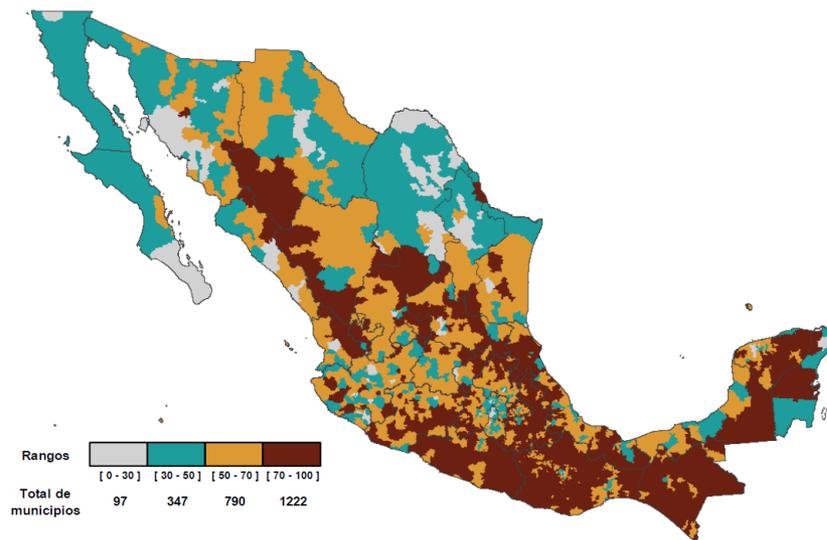
Perú: Pobreza por Municipio, 2007



FUENTE: Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG)
Censo Nacional de Población y Vivienda 2007

Fuente: INEI, *Focalización de la Pobreza Monetaria, 2007*, Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales, Lima, febrero 2009

México: Pobreza por Municipio, 2010



Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010 y la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010.

Fuente: CONEVAL, *Medición de pobreza en los municipios de México, 2010*, diciembre de 2011

Todavía resta darle respuesta a muchos de estos problemas...

- Las intervenciones se han centrado exclusivamente en el fortalecimiento de las capacidades sin proponer soluciones prácticas a los municipios.
- Las intervenciones dirigidas a construir capacidades han ignorado la necesidad de un apoyo continuo.
- Las soluciones uniformes no han sido lo suficientemente flexibles para tomar en cuenta las necesidades particulares de los diversos municipio.
- Las inversiones municipales no siempre han atendido las necesidades y preferencias de los ciudadanos.
- Con frecuencia, las inversiones municipales han carecido de mecanismos que faciliten la recolección de información para el monitoreo, evaluación y la toma de decisiones.

... los municipios pequeños son la “mayoría olvidada”.



Nuevo enfoque del Banco Mundial

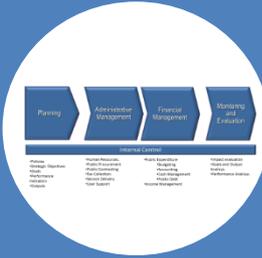


Los países de ALC necesitan soluciones que tengan en cuenta la heterogeneidad de los municipios con bajas capacidades y recursos limitados.

Necesitamos enfoques que consideren las necesidades de municipios pequeños y que resuelvan los problemas de altos costos fijos y falta de economías de escala.



La nueva estrategia del Banco Mundial para los municipios pequeños que aborde estas necesidades



**Pilar 1:
Modelo de
Gestión
Pública
apoyado en
Soluciones
Tecnológicas**



**Pilar 2:
Asistencia
Técnica y
Apoyo
Continuo**



**Pilar 3:
Participación
Ciudadana en
el Ciclo de la
Gestión
Pública**

Costo-efectiva

Sostenible y sostenida

Flexible

Innovadora

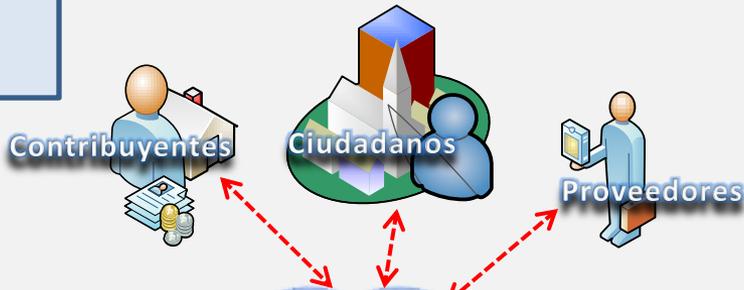
Coordinación entre los diferentes niveles de Gobierno



Pilar 1: Modelo de gestión pública basado en servicios en la nube (*cloud computing*) que pone a disposición de los gobiernos municipales herramientas claves.

Meta:
 Promover una gestión eficiente a través del diseño e implementación de un Modelo Integrado de Gestión.

Servicios mejorados para los contribuyentes y proveedores
 Aumento de la transparencia



Los municipios necesitan infraestructura básica de TIC y conexión a internet, los cuales pueden ser fácilmente provistos



La información se mantiene segura en la nube del gobierno apoyada por el Modelo de Gestión

Facilita la recolección automática de información para el monitoreo y evaluación



Pilar 1: Modelo de gestión pública basado en servicios en la nube (*cloud computing*) que pone a disposición de los gobiernos municipales herramientas claves.

Meta: Promover una gestión eficiente a través del diseño e implementación de un Modelo Integrado de Gestión.



Control Interno

- Políticas
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores de Desempeño
- Productos

- Recursos Humanos
- Compras Públicas
- Recaudación de Impuestos
- Provisión de Servicios
- Apoyo a Usuarios

- Gasto Público
 - Presupuesto
 - Contabilidad
 - Gestión de Caja
 - Deuda Pública
- Gestión de Ingresos

- Evaluación de Impacto
- Análisis de Objetivos y Productos
- Análisis de Desempeño



Pilar 2: Asistencia técnica in situ para apoyar directamente a los municipios pequeños

Meta: Fortalecer las capacidades de municipios pequeños con enfoque en **resultados**.

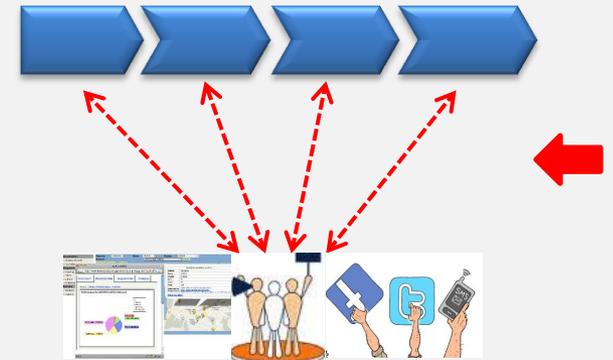
- Diagnosticar prácticas de gestión pública y diseñar estrategias a la medida
 - Utilizando una metodología estandarizada para diagnosticar y diseñar planes de acción para gobiernos sub-nacionales (por ejemplo, **mi-gestion**, PEFA sub-nacional y otros*)
- Proveer asistencia técnica sostenida *in situ* y servicios de asesoramiento
 - Equipos SWAT móviles – expertos en áreas claves (compras, preparación de proyectos, etc) que se mueven de un municipio a otro. Se comparten costos fijos entre municipios.
 - Redes regionales y locales de especialistas.
- Promover Comunidades de Práctica para funcionarios municipales.
- Intercambios de Experiencias

* PEFA Subnacional: Evaluaciones sobre el gasto público y la rendición de cuentas financiera a nivel subnacional



Pilar 3: Mecanismos de participación ciudadana que involucran a la población en los procesos de decisión

Meta: Promover y mejorar la participación ciudadana, la rendición de cuentas y el control social en todas las etapas de la gestión pública municipal, utilizando soluciones tecnológicas innovadoras que promuevan prácticas de gobierno abierto.



Desarrollar herramientas y aplicaciones para facilitar la participación social en todas las etapas del ciclo de gestión pública sub-nacional

Implementar estrategias de participación como un instrumento de dos vías para la formulación de políticas.

Identificar incentivos para que los gobiernos municipales promuevan la participación y que los ciudadanos participen.

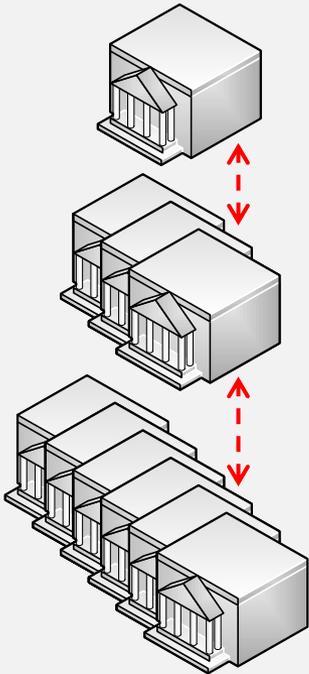


Pilar 3: Mecanismos de participación ciudadana que involucran a la población en los procesos de decisión



Componente Transversal: La coordinación entre los gobiernos nacionales y subnacionales ayuda a alinear planes, presupuestos y normas

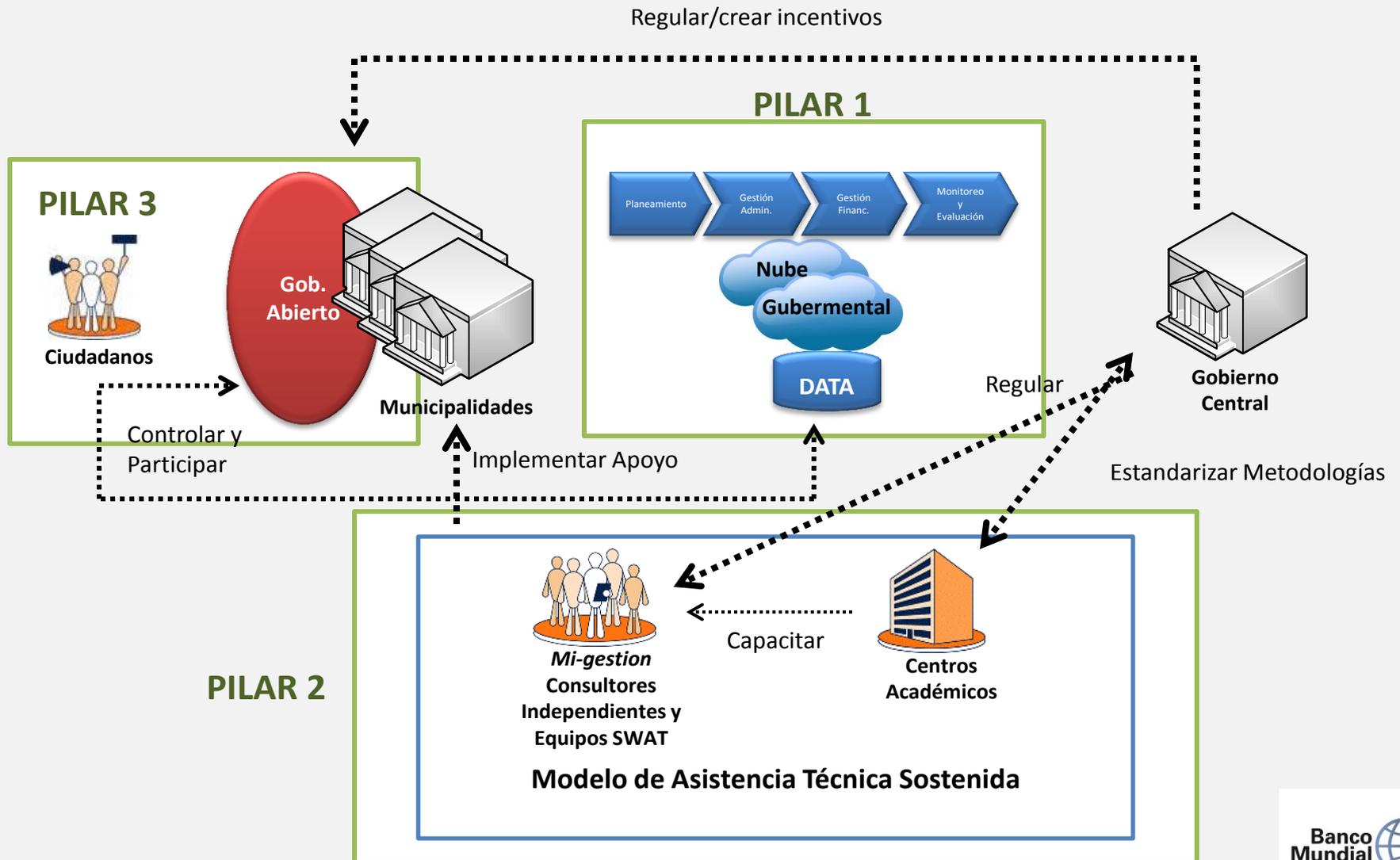
Meta: Emplear de forma más eficiente los recursos proveniente de diferentes niveles de gobierno, orientados a la misma región geográfica.



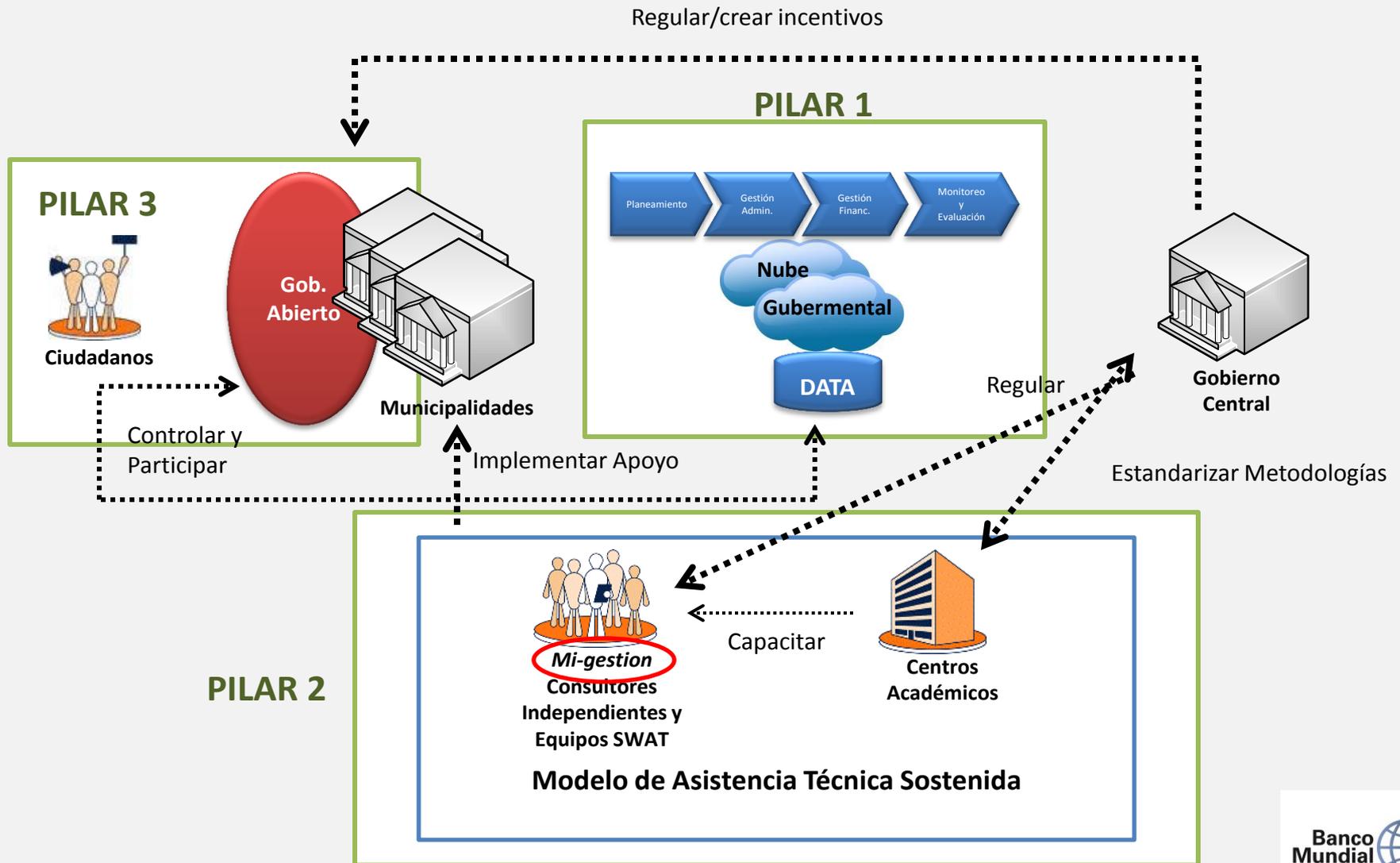
- Fortalecimiento técnico de las instituciones nacionales que son responsables del desarrollo regional y las relaciones fiscales.
- Establecimiento de espacios regionales y nacionales para la coordinación y/o co-ejecución.
- Diseño de un programa de incentivos por parte del gobierno central para mejorar la gestión en los niveles locales y regionales.
- Mejorar los marcos regulatorios de los gobiernos sub-nacionales en países unitarios. Considerar regulaciones diferentes para municipios pequeños.

Esta coordinación incluye el desarrollo o ajuste de los planes nacionales y regionales, la alineación de las prácticas de monitoreo y evaluación a niveles nacionales y regionales, y el uso de buenas prácticas y experiencias para satisfacer los objetivos de mediano y largo plazo de todos los niveles de gobierno

Estrategia Integral



Estrategia Integral



¿Por dónde comenzar?



miggestion

Un paso importante para mejorar la gestión interna municipal

¿Qué es migestion?

Caja de Herramientas

- Instrumentos de medición y diagnóstico
- Mecanismos de monitoreo
- Medios de consulta
- Acceso a banco de experiencias y conocimiento
- Facilidades para establecer redes de cooperación

Características

- Medible
- Objetiva
- Intuitiva
- Flexible
- Innovadora



¿Qué es migestion?

migestion es una metodología para conocer de manera objetiva y rápida fortalezas y debilidades de la administración interna de un municipio y visualizar acciones de mejora en los servicios a sus ciudadanos.



¿Qué es migestion?



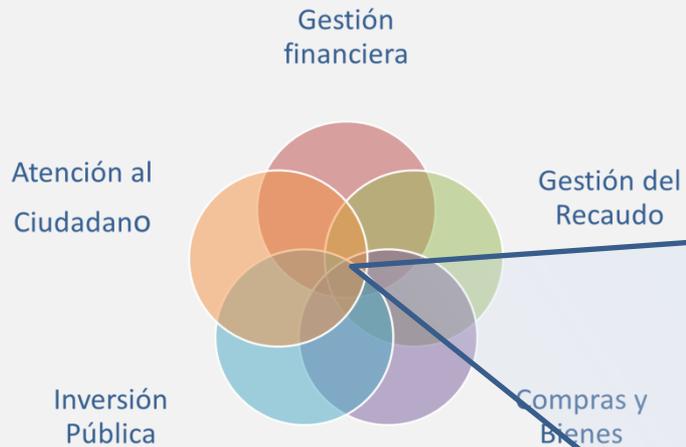
Insumos útiles para
producir planes de
acción realistas,
sostenibles y
verificables



Áreas seleccionadas de migestion



¿Qué analiza migestion?



- Eficiencia
- Efectividad
- Sostenibilidad
- Transparencia
- Visión Estratégica



¿Resultados de migestion?

Resultado Global

el cual presenta la situación del municipio de forma gráfica vinculando el desempeño operativo con la visión de largo plazo.

Desempeño Operativo

el cual relaciona la eficiencia y eficacia en la gestión

Gestión Transparente

el cual incorpora la dimensión de transparencia

Diagnóstico por Dimensiones

el cual detalla como esta operando el municipio

Análisis por Áreas de Gestión

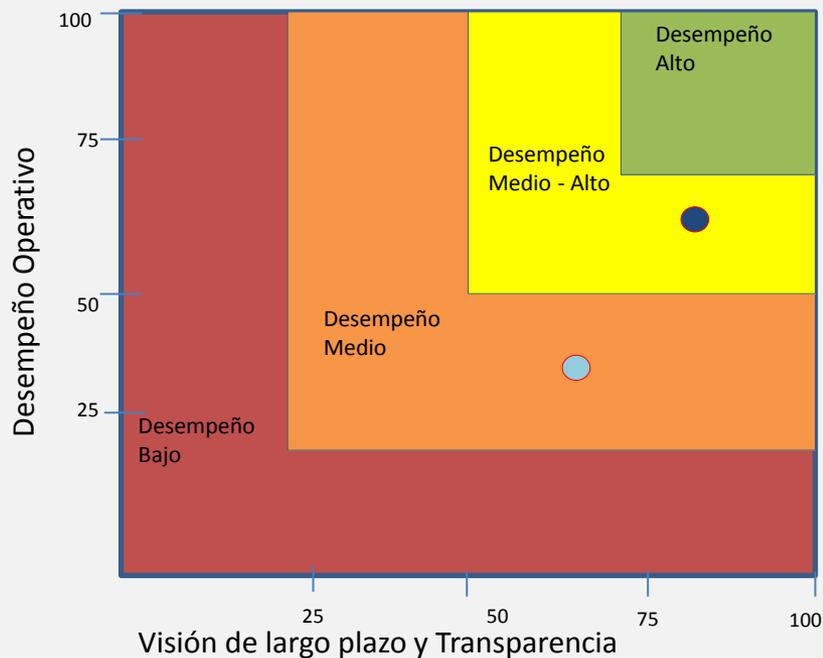
el cual presenta el desempeño del municipio por área estratégica

Conclusiones y Próximos Pasos

para acordar una hoja de ruta de mejora continua



Resultado Global

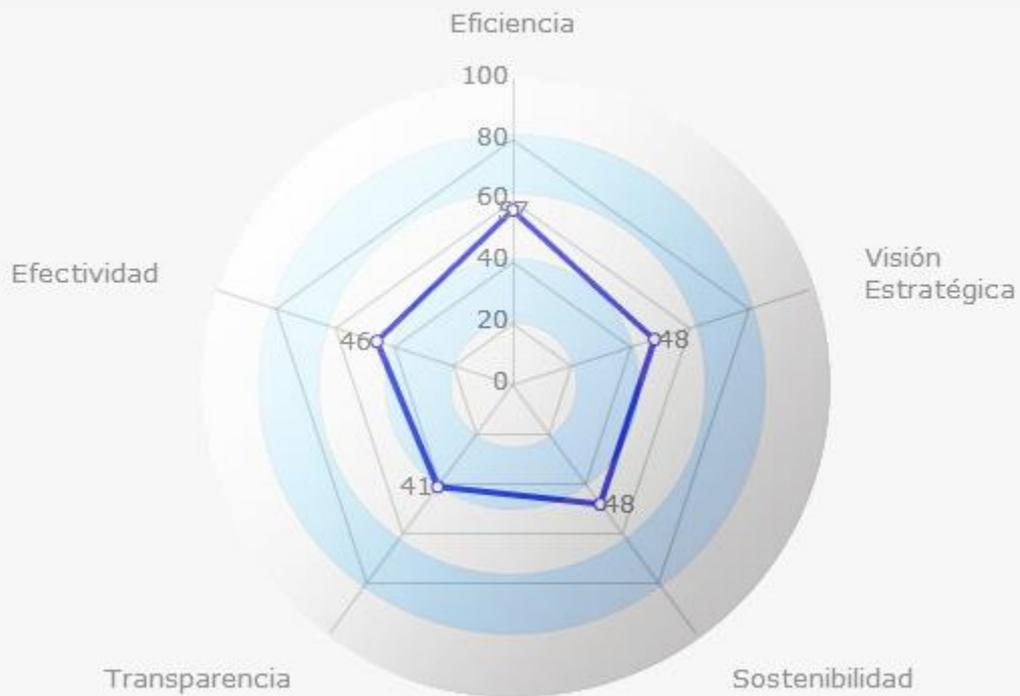


Desempeño Operativo y Visión de Largo Plazo y Transparencia		
	Ene 2012	Abr 2013
Desempeño Operativo	61,67%	80%
Visión de largo plazo y Transparencia	36,00%	70%

- Enero 2012
- Abril 2013



DIAGNÓSTICO POR DIMENSIONES



Dimensiones Estratégicas			
		Puntaje	Semáforo
1	Eficiencia	56,80%	●
2	Efectividad	45,67%	●
3	Transparencia	41,43%	●
4	Sostenibilidad	47,85%	●
5	Visión Estratégica	48,22%	●

- Desempeño Alto
- Desempeño Medio-Alto
- Desempeño Medio
- Desempeño Bajo



DIAGNÓSTICO POR ÁREAS



Áreas de Gestión

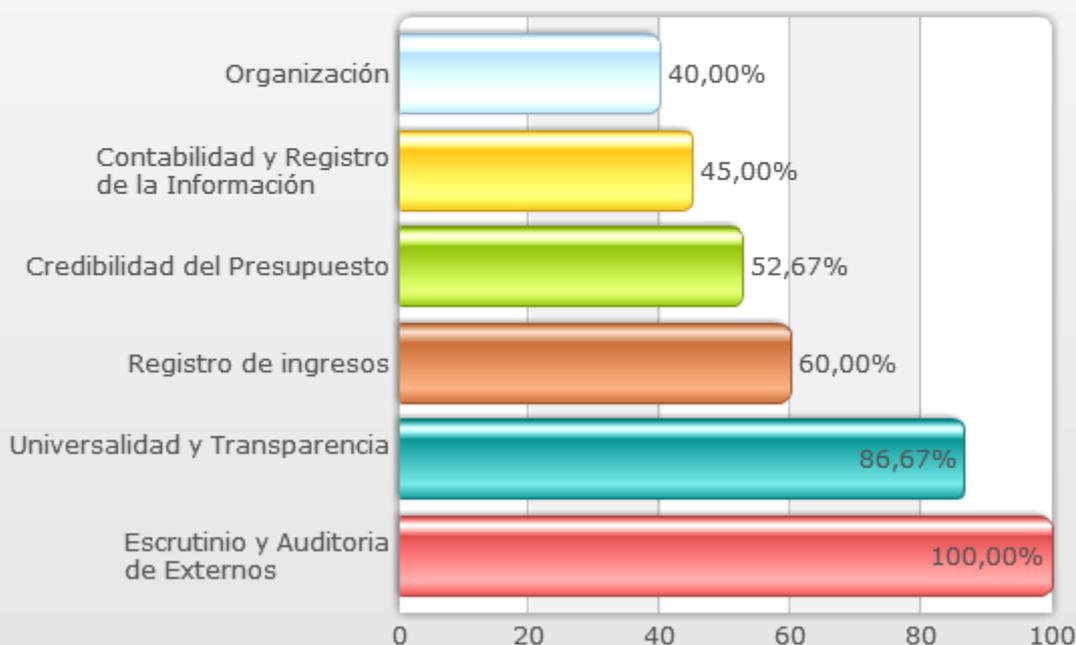
		Puntaje	Semáforo
1	Inversión Pública	50,58%	●
2	Gestión Financiera	54,26%	●
3	Gestión del Recaudo	57,74%	●
4	Atención al ciudadano	34,04%	●
5	Compras y gestión de activos	43,48%	●

- Desempeño Alto
- Desempeño Medio-Alto
- Desempeño Medio
- Desempeño Bajo



INFORME DE DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS DE GESTIÓN FINANCIERA



ID	Sub Área	Puntaje	Semáforo
1	Organización	40,00	●
2	Contabilidad y Registro de la Información	45,00	●
3	Credibilidad del Presupuesto	52,67	●
4	Registro de ingresos	60,00	●
5	Universalidad y Transparencia	86,67	●
6	Escrutinio y Auditoria de Externos	100,00	●

- Desempeño Alto
- Desempeño Medio-Alto
- Desempeño Medio
- Desempeño Bajo



DETALLE DE LOS INDICADORES

ID	Nombre del Indicador	Sub Area	Puntaje	Semáforo
gf02	Sistematización de la información financiera municipal	Contabilidad y Registro de la Información	70,00	●
gf05	Aplicación de los momentos presupuestarios de gastos como herramienta de gestión financiera	Contabilidad y Registro de la Información	40,00	●
gf06	Recepción de bienes o servicios y su vinculación al registro del devengado de egresos y la generación de la obligación de pago	Contabilidad y Registro de la Información	60,00	●
gf08	Calidad de registro y control de anticipos y pagos	Contabilidad y Registro de la Información	100,00	●
gf09	Porcentaje del presupuesto de gastos ejecutado por actividades no incluidas en el presupuesto	Contabilidad y Registro de la Información	60,00	●
gf11	Oportunidad del registro de los movimientos contables y disponibilidad de estados financieros	Contabilidad y Registro de la Información	20,00	●
gf12	Nivel de capacidad de cumplimiento de las obligaciones presupuestarias adquiridas	Contabilidad y Registro de la Información	0,00	●
gf13	Planificación de los pagos por bienes o servicios como parte de la gestión municipal	Contabilidad y Registro de la Información	60,00	●
gf14	Oportunidad de pago a proveedores	Contabilidad y Registro de la Información	20,00	●



Hoja de Ruta

- Definir la línea base
- Elaborar planes de acción con hitos de seguimiento
- Estimar recursos
- Mejora continua

Hoja de Ruta												
	Aug 16		Sep 6		Oct 4				Nov 1			
Actualización de registros catastrales	█	█		█	█	█	█	█	█			
Reingeniería de procesos			█	█	★							
Modernización sistemas información				█	█	█						
Implementación de ventanilla única de atención				█	█	█	★					
Realización de pagos automáticos				█	█	█						
Evaluación de personal				█	█	█	█	█	█	█		▲
Implementación plan de capacitación				█	█	█	█	█				
Realización encuesta satisfacción de usuarios				█	█	█	█			█	█	█



Gracias



www.migestion.org