

Desempeño Municipal en La Paz, Baja California Sur: Resultados del módulo servicios públicos

María Guadalupe Oropeza Cortés
Reyna María Ibáñez Pérez

RESUMEN

La Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) es una herramienta de planeación con ocho módulos, donde el módulo 4 aborda los servicios públicos; su objetivo es apoyar a los ayuntamientos en su gestión, buscando eficiencia y continuidad. Este capítulo presenta los resultados del municipio de La Paz para este módulo en el período 2022-2024. Para ello, el municipio paceño realizó un diagnóstico en 2022 y actualizaciones en 2023 y 2024. Profesores-investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) realizaron, de manera anual, la revisión, para lo cual cotejaron las evidencias presentadas para verificar que cumplieran con los criterios solicitados por la Guía, al mismo tiempo que emitieron sugerencias de mejora. Los hallazgos muestran avance en el desempeño municipal. En 2022 no se registraron indicadores en verde; para 2023, los amarillos disminuyeron, en tanto que los indicadores en verde aumentaron. Se destacan acciones de mejora que se reflejaron en los resultados, con varios indicadores en amarillo que pasaron a verde. En conclusión, se observa una mejora evidente; aunque se detectaron diversas áreas de mejora, es importante destacar que estas son identificables gracias a la información generada, lo que facilita priorizar acciones de atención.

Palabras clave: revisión, gestión, indicadores, GDM.

Cómo citar: Oropeza, M.G. y Ibáñez, R.M. (2025). Desempeño Municipal en La Paz, Baja California Sur: resultados del módulo servicios públicos. En De los Reyes Villarreal, E. R., Del Ángel Cortés L., Hernández Rejon E. M. (Coord). (2025). *Geografías del conocimiento: Perspectivas de mujeres científicas en la construcción de una Iberoamérica sostenible*. High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/geografias-10>

Municipal Performance in La Paz, Baja California Sur: Results of the Public Services Module

ABSTRACT

The Municipal Performance Advisory Guide (GDM) is a planning tool composed of eight modules, with Module 4 addressing public services. Its objective is to support municipalities in their management processes, seeking efficiency and continuity. This chapter presents the results for the municipality of La Paz corresponding to this module during the 2022–2024 period. To this end, the municipality conducted a diagnostic assessment in 2022, followed by updates in 2023 and 2024. Faculty-researchers from the Autonomous University of Baja California Sur (UABCS) carried out annual reviews, during which they examined the evidence submitted to verify compliance with the criteria established by the Guide, while also issuing recommendations for improvement. The findings show progress in municipal performance. In 2022, no indicators were rated green; by 2023, the number of yellow indicators decreased while green indicators increased. Improvement actions are highlighted, reflected in the results, with several indicators moving from yellow to green. In conclusion, a clear improvement is observed; although several areas for improvement were identified, it is important to note that these are identifiable thanks to the information generated, which facilitates the prioritization of actions to be addressed.

Keywords: review, management, indicators, GDM.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública por sí misma es compleja, pues requiere optimizar los recursos de un país dando respuesta a las necesidades y demandas de la población, lo que sería más complejo si no existieran los diferentes niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, donde cada uno tiene funciones, responsabilidades y competencias específicas que se integran para lograr un desarrollo equitativo, sostenible y ordenado; sin embargo, los recursos con los que cuenta cada nivel de Gobierno para lograr dicho desarrollo no son iguales, y si bien los recursos son, en general, escasos, para los municipios son mucho más limitados. Por ello es que los tres niveles de gobierno se vinculan y trabajan de manera coordinada, sin sobrepasar las facultades de cada uno y reconociendo que es en el ámbito local donde se identifican las necesidades reales de la población.

Asimismo, hablando precisamente de las facultades de la gestión pública, en el caso de los municipios, con base jurídica en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917), tienen la facultad de expedir los bandos de policía y buen Gobierno, además de reglamentos y disposiciones administrativas dentro de su jurisdicción que organicen la Administración pública municipal y regulen procedimientos, funciones y servicios públicos. En este último punto, tienen a su cargo: i) agua potable, drenaje, alcantarillado y aguas residuales en cuanto a su tratamiento y disposición; ii) alumbrado público; iii) limpieza, recolección, gestión y disposición de residuos; iv) mercados y centrales de abasto; v) panteones; vi) rastro; vii) calles, parques y jardines, y viii) seguridad pública, no obstante que pudieran tener

otros servicios a su cargo de acuerdo con sus condiciones territoriales y socioeconómicas, así como su capacidad administrativa y financiera, siempre que sean determinados por las legislaturas locales.

Además de los servicios públicos, el mismo artículo de la Constitución faculta a los municipios a formular, aprobar e incluso administrar planes de desarrollo urbano municipal, incluidos planes de movilidad y seguridad vial; pueden participar en la creación y administración de reservas territoriales; otorgan licencias y permisos de construcción; autorizan, controlan y vigilan el uso de suelo; pueden participar en la creación y administración de reservas ecológicas, así como en la elaboración y ejecución de programas de ordenamiento ecológico, y, en términos de transporte público, participan en la formulación y ejecución de programas. Lo expuesto anteriormente faculta de funciones a los más de 2,478 municipios que conforman al país, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, s.f.).

Adicionalmente, el Capítulo 6° de la Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur (2007) indica las facultades y obligaciones de los cinco ayuntamientos que conforman el Estado en cinco secciones:

- I. Gobierno y régimen interior
- II. Obra pública y desarrollo urbano
- III. Servicios públicos
- IV. Hacienda pública municipal
- V. Participación social, desarrollo social, económico, salud pública, educación y cultura.

Todas las funciones anteriores no serían posibles considerando exclusivamente los recursos del municipio; por ello, tanto los gobiernos estatales como el Gobierno federal realizan aportaciones a los municipios, como lo es el ramo 33, mecanismo de presupuesto del gobierno federal que aporta recursos a estados y municipios para fortalecer la atención a servicios públicos, atender demandas sociales y fortalecer sus finanzas. Cabe mencionar que estos recursos deben usarse en lo antes mencionado, ya que van etiquetados para dichos fines.

Pero ¿cómo saber si los municipios cumplen con sus funciones?, ¿hay una evaluación de la gestión y desempeño municipal?, ¿los resultados son de acceso abierto? Sin duda, el siglo XXI y los cambios y avances que ha traído consigo han permeado en la estructura política y administrativa del Estado, exigiendo la modernización de la gestión pública y sus procesos de evaluación de gestión y desempeño (Olivera Gómez & Cano Flores, 2012), enfrentando a las administraciones públicas locales a nuevos retos en busca de medir los resultados de sus acciones, pues, de acuerdo con Angulo et al. (2018), un mejor desempeño municipal disminuye los niveles de pobreza y dinamiza la economía local. No medir el desempeño es como caminar a ciegas: se desconoce si se está cumpliendo con los objetivos o, en su caso, si hay que corregir el camino para su cumplimiento.

La evaluación de la gestión y desempeño permite obtener información del trabajo institucional, pues recolecta

información, procesa y obtiene resultados para la toma de decisiones; también permite conocer la realidad y percibir los problemas locales, así como adquirir conocimiento preciso de la realidad social-territorial. Sobre todo, permite opinar acertadamente y con menos subjetividad respecto al impacto de las acciones públicas (Buitrago Bermúdez & Martínez Toro, 2009).

Por ello, el proceso de evaluación debe ser continuo, sistemático y constante; de poco sirve realizar la evaluación una sola vez o solo algunas veces. Por el contrario, la información generada a partir de la evaluación permite medir resultados para diseñar políticas, tener una visión holística de los procesos municipales y generar análisis y comparaciones para determinar si se continúa por el mismo camino o si es necesario establecer un cambio de acción. Bajo este contexto, entre más información se tenga de la gestión y desempeño municipal, más eficiente puede ser la toma de decisiones, además de lograr transparencia y rendición de cuentas, muy necesarias para conservar la confianza de la población.

A nivel mundial, Australia, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Holanda, Noruega, Nueva Zelanda, Suecia y Suiza cuentan con herramientas para medir el desempeño institucional sobre planeación, presupuesto, rendición de cuentas y manejo de información (Angulo et al., 2018). En el caso de México, hay esfuerzos a nivel nacional, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.
Programas o proyectos de evaluación de la gestión pública.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN / OBJETIVO
INTRAGOB	Transformación radical de la Administración pública reflejándose en la calidad de procesos y servicios públicos, desarrollar una cultura de calidad del servidor público y la transparencia de la administración y sus dependencias.
RSE	Certificación de responsabilidad social empresarial promovida por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
SINDES	Sistema de Indicadores de Desarrollo cuyo objetivo es apoyar la evaluación del desempeño institucional de los municipios.
SIGEM	Sistema de Indicadores de Gestión Municipal cuyo objetivo es respaldar la gestión local por medio de indicadores estratégicos agrupados en cuatro temáticas: servicios públicos, gestión gubernamental, finanzas e indicadores sociales.
Agenda desde lo Local	Orientada a fomentar la descentralización, fortaleciendo las capacidades de los municipios. Permite la inscripción a programas de mejora.
Sistema de Indicadores de Gestión	En sus programas de crédito incluye este sistema de indicadores con el fin de fomentar cambios estructurales y medir los impactos del desarrollo.
Estudio de Desempeño del ITESM	Su objetivo es medir el desempeño de los 100 municipios más poblados del país a partir de indicadores económicos y financieros.
CIMTRA	Programa Ciudadanos por Municipios Transparentes y mide la transparencia de los municipios considerando: información ciudadana, atención ciudadana y espacios de comunicación entre Gobierno y ciudadanos.

Fuente. Elaboración propia con base en Aranda Gutiérrez et al, 2014 y Olivera Gómez y Cano Flores, 2012

Estos esfuerzos están orientados a elaborar indicadores y bases de datos que permitan analizar el desempeño de los municipios, dar sugerencias técnicas de mejora y mejorar tanto la capacidad como el desempeño de los municipios (Olivera Gómez & Cano Flores, 2012). De la Tabla 1 se destaca la Agenda Desde lo Local, que hoy en día se denomina Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) y es justamente la herramienta que se utilizó para medir el desempeño del municipio de La Paz.

La Agenda se incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, específicamente en el Programa Especial para un Auténtico Federalismo 2002-2006, y fue elaborada por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), organismo dependiente de la Secretaría de

Gobernación. Es indudable que los cambios del siglo XXI alcanzarían a la Agenda, que, además del cambio de nombre, tuvo otras transformaciones.

De acuerdo con el INAFED, la GDM es un instrumento de planeación que se diseñó con el fin de ayudar a los municipios a orientar su trabajo de forma ordenada y dirigida a que cumplan con sus responsabilidades, con el objetivo de fortalecer las capacidades de los municipios, donde las autoridades cuenten con información y datos para la toma de decisiones. Para ello, el instrumento se conforma de 115 indicadores distribuidos en ocho módulos: Organización, Hacienda, Gestión del Territorio, Servicios Públicos, Medio Ambiente, Desarrollo Social, Desarrollo Económico y Gobierno Abierto (Figura 1).



Figura 1. Módulos de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal.
Fuente. Información tomada de Subsecretaría de Desarrollo Municipal, s/f.

En sus inicios solo se incluían indicadores de gestión; ahora, la Guía mide la gestión y el desempeño, teniendo, en este sentido, dos tipos de indicadores: indicadores de gestión e indicadores de desempeño. Los primeros miden la capacidad de organización interna de los municipios, por medio de documentos que evidencien las acciones de las dependencias y organismos municipales; es decir, son cualitativos. En el caso de los indicadores de desempeño, estos son cuantitativos y miden la capacidad de los municipios para lograr objetivos (SEGOB-INAFED, 2022a). Del total de indicadores, el 70 % son indicadores de gestión y el 30 % restante son indicadores de desempeño; todos ellos contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

Como se observa, los módulos Hacienda y Servicios Públicos son los que contienen el mayor número de indicadores, donde hay que destacar que, de todos los módulos, son los que tienen más indicadores de desempeño, es decir, cuantitativos. Si bien todos los indicadores cuentan con criterios propios, cabe señalar que, en el caso de los indicadores de gestión, cuentan con una lista de criterios o elementos donde hay que indicar si se cuenta o no con el elemento; es decir, funcionan como un checklist.

Los indicadores de desempeño requieren datos cuantitativos para su cálculo y, en el cuaderno de trabajo, se indica la fórmula a aplicar para cada indicador de este tipo.

Tabla 2. Distribución de indicadores por módulo y tipo de indicador.

MÓDULO	INDICADORES		
	GESTIÓN	DESEMPEÑO	TOTAL
Organización	10	7	17
Hacienda	9	10	19
Gestión del territorio	14	3	17
Servicios públicos	8	10	18
Medio ambiente	9	1	10
Desarrollo social	16	0	16
Desarrollo económico	8	2	10
Gobierno abierto	6	2	8

Fuente. Elaboración propia con base en SEGOB-INAFED (2022a)

Los resultados se miden a través de una semaforización, donde los colores permiten saber qué tan “bueno” o “malo” fue el resultado. En el caso del color verde, este significa óptimo; dicho resultado se obtiene cuando el indicador cumple con todos los elementos solicitados por la Guía. El amarillo significa en proceso e implica que se cumplió parcialmente con los elementos solicitados por el indicador, y el color rojo indica rezago, lo que significa que el indicador no cuenta con los elementos solicitados. Los resultados de los indicadores de desempeño también reciben un color de acuerdo con el resultado; solo que, al ser cuantitativos, el criterio para saber si es verde, amarillo o rojo no puede ser igual para todos, ya que la regla de decisión varía de acuerdo con el resultado obtenido en cada indicador de desempeño (Figura 2).

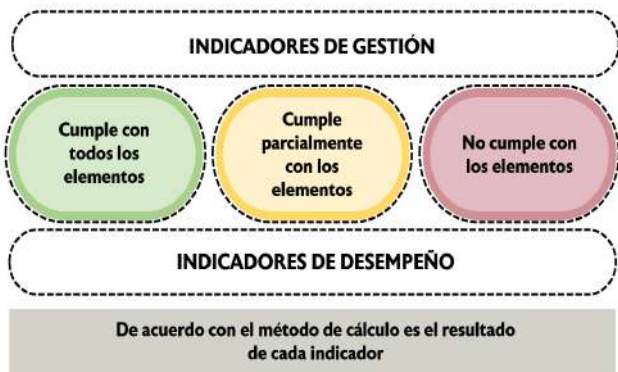


Figura 2. Medición de indicadores por tipo.
Fuente. Elaboración propia con base en SEGOB-INA FED, (2022a)

Como se muestra en la Tabla 3 el módulo servicios está compuesto por 18 indicadores, de los cuales ocho son de gestión y diez de desempeño; además, se desagregan en cuatro temáticas: marco normativo, diagnóstico, acciones y evaluación.

Tabla 3. Distribución de indicadores por módulo y tipo de indicador.

MÓDULO	INDICADORES		
	GESTIÓN	DESEMPEÑO	TOTAL
Marco normativo	2	0	2
Diagnóstico	4	0	4
Acciones	2	0	2
Evaluación	0	10	10
Total	8	10	18

Fuente. Elaboración propia con base en SEGOB-INA FED (2022b).

Otro de los cambios aplicados en la GDM, y que cabe señalar, son los indicadores que, una vez obtenido el máximo nivel: óptimo (o verde), ya no se vuelven a revisar, como es el caso de los reglamentos. Es evidente que dichos documentos no pueden cambiarse cada año, pero sí deben actualizarse cada cierto tiempo, pues en algún momento se encontró que algunos municipios trabajaban con reglamentos de hace décadas, y esto obliga a su actualización. En términos de la Guía, lo ideal es que, en el año uno de aplicación, se logren estos indicadores en verde, ya que desahogan parte del trabajo y centran la atención en el resto de los indicadores. En tanto, hay otros indicadores que, por su naturaleza, como los de desempeño, o por el tema abordado, es necesario actualizarlos de forma anual.

Esto nos lleva a mencionar otro gran acierto de la actualización de la GDM, ya que es un ejercicio trianual; por lo tanto, no es necesario comenzar de cero cada año de aplicación, solo se actualizan aquellos indicadores que sí deben revisarse cada año y aquellos que no hayan logrado el nivel óptimo.

Hasta aquí queda claro que los municipios son los principales participantes; son quienes aplican la Guía para su evaluación. ¿Quiénes más participan? Antes de contestar a la pregunta, cabe mencionar que este ejercicio no es obligatorio; de tal manera que no se aplica en todos los municipios del país, sino solamente en aquellos municipios que han decidido participar en el ejercicio, quienes tienen que registrarse ante el INAFED.

Además de la evidente participación de los municipios, también participan el gobierno federal, el gobierno estatal e instituciones de educación superior (IES), donde cada participante tiene ciertas funciones, como se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Instituciones participantes en los trabajos de la GDM.



Fuente. Elaboración propia con base en SEGOB-INA FED (2022a).

La participación de las IES es fundamental, puesto que son instituciones externas a la Administración pública y, a decir de Buitrago Bermúdez y Martínez Toro (2009), la evaluación debe ser realizada por externos, evitando el conflicto de interés y el sesgo de la información; sin embargo, es necesario que se registren ante el INAFED, con el fin de formalizar su participación como entidad revisora. Pero, además, el ejercicio implica un autodiagnóstico, donde organismos y dependencias de las administraciones municipales revisan la Guía y registran si, a su juicio, cumplen o no cumplen con lo solicitado, ya que, de acuerdo con Buitrago Bermúdez y Martínez Toro (2009), la autoevaluación debería ser un deber y una obligación de los municipios, pues, más allá de la validación externa de los resultados, el análisis interno permite identificar áreas de oportunidad para posteriormente orientar o corregir las acciones de política pública.

Ahora bien resulta entendible que los recursos de los municipios son limitados, por lo cual se deben optimizar aquellos con los que se cuenta y dar prioridad a los servicios públicos y a las demandas de la población; por ello, quizá, no invierten en un sistema de indicadores. Sin embargo, los resultados obtenidos de la Guía pueden usarse para un análisis de la administración, ya que no solo se consideran indicadores cualitativos, sino también cuantitativos, y con estos últimos se pueden generar bases de datos útiles con miras a una gestión orientada a resultados.

En este sentido, el objetivo principal de este documento es dar a conocer los resultados del municipio de La Paz obtenidos de la aplicación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal en el periodo 2022–2024, en el módulo 4: Servicios públicos, para lo cual el H. XVII Ayuntamiento de La Paz realizó, en 2022, el autodiagnóstico y, en los años posteriores, su actualización. Posteriormente, cada año, un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS) realizó el proceso de revisión; es decir, cotejaron que las evidencias presentadas cumplieran con los criterios solicitados en cada uno de los indicadores del módulo en cuestión y, al mismo tiempo, los revisores realizaron sugerencias técnicas para la mejora.

METODOLOGÍA

Como se describió en el segmento anterior, este trabajo está basado en aplicación de la GDM. Asimismo, para cumplir con los objetivos de este estudio se siguieron, planearon y diseñaron un conjunto de pasos, herramientas y procesamientos. A continuación, se describen los principales componentes que forman parte del diseño de esta investigación.

Tipo de investigación

La metodología general se basa en los siguientes tipos de investigación: i) mixta, se basa en la aplicación de entrevistas y en la recopilación de datos numéricos; se apoya en la validación de datos y evidencias estadísticas y/o acciones medibles; ii) no experimental, dado que el análisis de las temáticas se basa en la observación dentro de su contexto;

iii) longitudinal, al comparar los hallazgos del periodo del año 2022 al 2024, y iv) documental, ya que los avances en los indicadores deben ser cotejados con evidencias estadísticas, gráficas o registros oficiales.

Participantes

En el desarrollo de la investigación contribuyeron cuatro grupos: i) por parte de la institución educativa, se contó con veinte profesores-investigadores de la UABCS, de los Departamentos Académicos de Economía, Sociales y Jurídicas, Sistemas Computacionales, Agronomía y Pesquerías, así como de la administración de la institución, quienes fueron capacitados previamente para realizar, de manera anual, la revisión de los parámetros asociados al módulo 4 de servicios públicos establecidos en la Guía utilizada (véase tablas 2 y 3); ii) autoridades del H. Ayuntamiento de La Paz, tal es el caso de los responsables y representantes de las diversas áreas que conforman Servicios Públicos, de donde acudieron cinco personas; iii) autoridades del ámbito estatal, y iv) la entidad federal que lidera la aplicación de la Agenda (ver Tabla 4).

De este modo, resulta fundamental destacar que la participación de los grupos y encargados del proyecto de evaluación de la Agenda, así como de las autoridades educativas, municipales, estatales y federales, se llevó a cabo con una estrecha vinculación en los procesos de planeación y otorgaron facilidades (espacios, permisos, materiales, etc.) para la realización de los ejercicios de evaluación durante los años 2022, 2023 y 2024.

Técnicas e instrumentos

Se aplicaron entrevistas cara a cara en un formato semiestructurado a los representantes del área evaluada. De igual forma, el proceso de valoración se apoyó en una guía de evaluación para el módulo 4, Servicios públicos, que está compuesta por cuatro temáticas: Marco normativo, Diagnóstico, Acciones y Evaluación. Asimismo, tanto el prediagnóstico como la sesión de presentación de evidencias se cotejaron en una hoja de registro que permitía identificar el desempeño de cada indicador y parámetro.

La información se cotejó con datos estadísticos asociados a los parámetros evaluados, provenientes de fuentes oficiales como el INEGI, CONAPO, SEMARNAT, SENER, Gobierno del Estado, entre otras, así como evidencia fotográfica y registros en documentación oficial.

Criterios de muestreo

Si bien, en la evaluación de logros o avances de políticas públicas locales, regionales o nacionales, existen diversos métodos de muestreo, como el basado en multiactores, en este caso se busca cotejar directamente con la institución evaluada el desempeño de su gestión en un área específica; por ello, se utilizó un tipo de muestreo intencional y por conveniencia, dirigido a encargados o responsables de un área que contaban con información necesaria y relevante para el estudio.

Procedimientos y etapas

Es importante recalcar que la información presentada en este capítulo atiende a un proyecto basado en la aplicación de la GDM; por ello, es necesario mencionar que esta conlleva al menos cuatro etapas (Figura 3):

Los trabajos de la Guía inician con la publicación del calendario en el sitio del INAFED, denominado SiGuía, el cual incluye las fechas importantes para las etapas siguientes. Una vez publicado el calendario, viene la etapa de registro de los municipios participantes e IES que desean ser entidades revisoras.

Luego continúa la etapa de diagnóstico, donde los municipios registrados, después de revisar el cuaderno de trabajo, recolectan las evidencias o datos necesarios para llenar la Guía, anotando, en los indicadores de gestión, si los indicadores cumplen o no con los criterios solicitados; en el caso de los indicadores de desempeño, se deben asentar los datos y realizar el cálculo correspondiente. Una vez efectuado este proceso de manera manual, es necesario registrar los resultados en línea, y es donde, en realidad, se formaliza la participación de los municipios, ya que sucede que algunos realizan su registro, pero no llevan a cabo el diagnóstico y, por ende, no capturan información en el INAFED.

La siguiente etapa es la revisión, donde, en acuerdo entre municipios e IES, se establece una fecha o fechas para realizar el proceso de revisión, que, en el caso del municipio de La Paz, fue un solo día, de manera presencial o denominado *in situ*; esto significa que se acordó un lugar y un horario de inicio para llevar a cabo la revisión, donde, en ocho mesas y

de manera simultánea, como se observa en las imágenes, se realizó el proceso de revisión por parte del nutrido equipo de revisores provisto por la UABCS y donde las autoras fueron partícipes.

Finalizado este proceso, es turno de la entidad revisora de capturar los resultados de la revisión en el SiGuía; dichos resultados son validados y, al cabo de un par de meses, el INAFED publica los resultados oficiales de todos los municipios participantes.



Figura 4.

Proceso de revisión en el municipio de La Paz.

Fuente. Créditos de la imagen a Comunicación Radio UABCS



Figura 3.
Etapas de la GDM.

Fuente. Elaboración propia con base en SEGOB-INA FED (2022a)

Análisis de datos

Para la elaboración de este capítulo se revisó el SiGuía y se descargaron los resultados para cada año de aplicación de la GDM: 2022, 2023 y 2024. En el mismo sitio se encuentra una base de datos titulada Evaluación trianual; sin embargo, esta realiza un análisis global de los resultados.

En general, la revisión inicia de manera cronológica, siguiendo el orden en que aparecen los indicadores en el cuaderno de trabajo; en el módulo 4, Servicios públicos, se hace al revés, es decir, se inicia con la última temática, llamada Evaluación, compuesta por diez indicadores, todos ellos de desempeño, o cuantitativos. Esto, en virtud de que, al registrar el dato cuantitativo, en automático se cumple con algún elemento de los indicadores de gestión, pues sería inconsistente registrar un dato y marcar cero en la parte de indicadores de gestión o, viceversa, marcar que sí cumple con el elemento y no contar con el dato cuantitativo. De esta manera, la sección Evaluación del módulo está directamente vinculada con el resto de las secciones.

Una vez que se obtuvieron las bases de datos, se filtraron los resultados para el municipio de La Paz y, posteriormente, se filtraron para el módulo 4: Servicios públicos.

Se analizaron los resultados de manera global para obtener la distribución por resultado; es decir, de los 18 indicadores que conforman el módulo, se determinó el número de indicadores en nivel óptimo, en proceso, en rezago y no disponibles por año revisado.

Luego, se determinó cuántos indicadores de gestión obtuvieron verde, cuántos amarillo, rojo y no disponible; este mismo análisis se realizó para los indicadores de desempeño. Por último, se analizaron los resultados por temática, con el fin de conocer los indicadores en nivel óptimo, en proceso, en rezago o no disponibles en cada una de ellas. Los resultados fueron expresados en porcentaje y se generaron tablas y gráficos.

Consideraciones y limitantes

Para cada siguiente año, el proceso se repite; si bien los municipios no vuelven a hacer diagnóstico, sí realizan una actualización de este. Los resultados se capturan en línea y luego viene la revisión por parte de las IES, y el proceso continúa hasta la publicación de los resultados.

Sin embargo, en el año tres lo que cambia son los tiempos; al ser el último año de gestión de las administraciones municipales, el calendario se acorta tres meses.

Más allá de este ajuste, es el proceso de entrega-recepción de la administración al nuevo alcalde lo que puede afectar los resultados del tercer año, ya que tanto las dependencias municipales como su personal se concentran en la entrega-recepción, dejando de lado otros procesos, entre ellos la Guía.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez que se ha aplicado el procedimiento metodológico se aprecia en los resultados que es común que, cuando es la primera vez de participación de un municipio, los resultados no sean los esperados; después de todo, es indudable que se busca obtener la más alta nota, que en este caso sería lograr el nivel óptimo.

Justamente, el primer año de implementación de la Guía para el municipio de La Paz, los resultados no fueron alentadores, ya que el 61 % de ellos obtuvo el color amarillo (en proceso), lo cual significa que los indicadores cumplieron parcialmente con los elementos solicitados, lo que en el fondo implica que pudo faltarles un solo elemento o más para poder cumplir.

Por su parte, se registró el 11 % de indicadores en rezago, que en términos absolutos corresponden a dos indicadores que no cumplieron con los elementos solicitados y que están relacionados con el porcentaje de agua tratada y la cobertura en el servicio de alumbrado público. Asimismo, los no disponibles representan el 28 % de los indicadores, todos ellos ubicados en la sección Evaluación y correspondientes a indicadores de desempeño; esto puede deberse a que no se contaba con alguno de los datos solicitados y, por tanto, no se pudieron realizar los cálculos correspondientes (Figura 5).

Para el año 2023 hubo una mejora significativa, pues de no tener indicadores en verde se logró que el 44 % de los indicadores del módulo obtuvieran dicho resultado; sin embargo, se continuó con un importante porcentaje de indicadores en amarillo (33 %), destacando que el porcen-

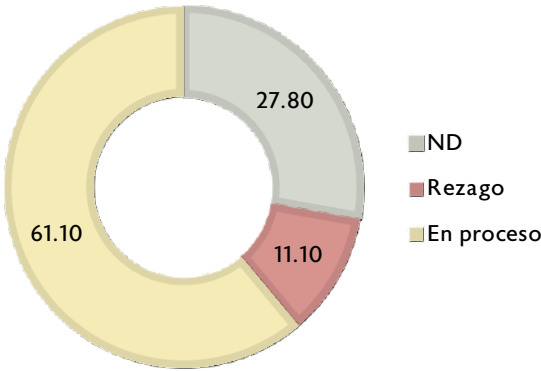


Figura 5. Resultados módulo 4 en el municipio de La Paz, 2022. Fuente. Elaboración propia con base en INAFEDc, s.f.

taje de indicadores en rezago y no disponibles disminuyó respecto a 2022, lo cual significa que es posible que varios de estos indicadores logran cumplir con más elementos, transformando su resultado en amarillo o verde.

Cabe mencionar que, de los ocho indicadores que lograron el nivel óptimo, cuatro de ellos indican que, una vez obtenido el verde, no se vuelven a revisar, por lo que el resultado de estos cuatro indicadores se mantiene para 2024 (Figura 6).

Para 2024 se mantienen los resultados obtenidos en verde y amarillo, destacando el retroceso en el color rojo, pues aumentó al 11 %, mientras que el porcentaje de resultados no disponibles disminuyó, lo que significa que un indicador que en 2023 obtuvo como resultado no disponible, para 2024 obtuvo como resultado rezago; es decir, no cumplió

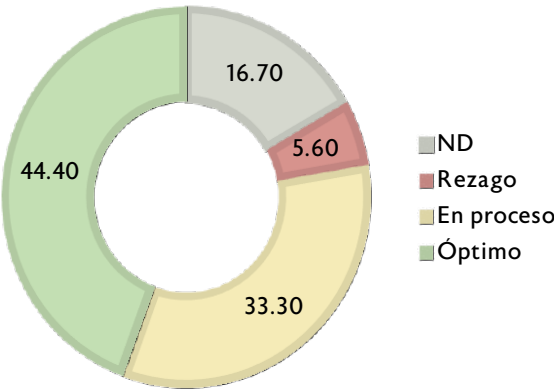


Figura 6. Resultados módulo 4 en el municipio de La Paz, 2023 (%). Fuente. Elaboración propia con base en INAFEDb s.f.

con los elementos solicitados. Justamente, estos resultados se registran en los indicadores de la sección Evaluación, que son los indicadores de desempeño (cuantitativos), por lo que es posible que no contaran con los datos para aplicar los cálculos correspondientes (Figura 7).

En atención de que no hay cambios significativos de 2023 a 2024, tal vez se deba al cambio de administración; aunque en el municipio de La Paz la presidenta municipal se reeligió, se debe hacer la entrega-recepción. Asimismo, es posible que se hayan presentado cambios en el personal de algunas dependencias; entonces, es altamente probable que los funcionarios centraran su atención en dicho proceso,

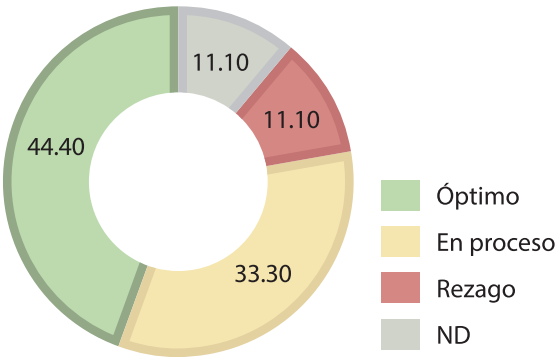


Figura 7.
Resultados módulo 4 en el municipio de La Paz, 2024.
Fuente. Elaboración propia con base en INAFEDa, s.f.

dejando de lado otros procesos, como quizá haya sido el caso de la GDM.

En la Figura 8 se observan los resultados por tipo de indicador. En 2022, los de gestión fueron todos de color amarillo; para 2023 hay un avance, donde más del 50 % obtienen el color verde, resultado que se mantiene para 2024.

En lo que respecta a los indicadores de desempeño, en 2022 tampoco se obtuvo algún verde, pero sí destaca un alto porcentaje de indicadores registrados como no disponibles. Para 2023 se presenta un avance, donde ya se registran indicadores en color verde, disminuyendo el número de indicadores en rojo y no disponibles (gris). En 2024 no hay cambio en los resultados de indicadores verdes y amarillos; el cambio se registra al disminuir los indicadores no disponibles y aumentar ligeramente los indicadores en rezago.

Esto puede reflejar la inconsistencia en tener los datos, y la verdad es que no necesariamente el municipio debe generar la información; a veces tan solo es buscarla o solicitarla al área correspondiente, siendo incluso una dependencia estatal o federal. Sin embargo, sucede que en ocasiones los funcionarios desconocen dónde buscar la información, lo que hace necesaria la capacitación para la obtención de información, pues más allá de la Guía es información útil para la toma de decisiones; sobre todo, permite identificar debidamente áreas de oportunidad con el fin de redirigir las acciones de Gobierno.

A su vez, otra situación que puede presentarse es que la información sí sea generada por las áreas correspondientes, pero que no se procese para contar con datos de forma agregada o sintetizada, por lo que es importante la capacitación del personal en temas o funciones relacionadas indi-

rectamente con su quehacer diario y, desde luego, en el uso de herramientas digitales que de manera automática pueden ayudar en el procesamiento de la información.

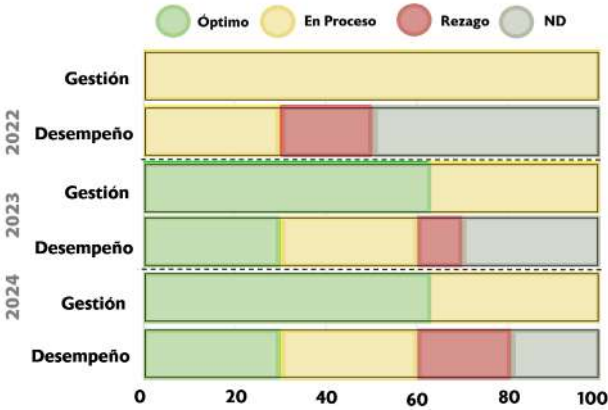


Figura 8.
Resultados módulo 4 en el municipio de La Paz por tipo de indicador.
Fuente. Elaboración propia con base en INAFEDa, s.f., INAFEDb, s.f., INAFEDc, s.f.

CONCLUSIONES

La adopción y aplicación de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal representa un gran paso para el municipio de La Paz con el fin de evaluar los resultados de su gestión, sobre todo porque combina indicadores cuantitativos (de desempeño) y cualitativos (de gestión), los cuales no pueden verse por separado, dado que van vinculados. Por ejemplo, en los indicadores de gestión se revisan los reglamentos, pues sin ellos no se podría operar, y, a la inversa, los indicadores de desempeño están relacionados con cuestiones operativas que no podrían suceder sin una reglamentación.

Además, la participación de La Paz permite a su administración identificar tanto avances como áreas de mejora en la gestión y el desempeño de los servicios públicos, evidenciando una tendencia positiva entre 2022 y 2024, periodo de aplicación del instrumento, lo que permite suponer que, una vez conocido, es posible que mejoren los resultados para el periodo 2025-2027.

Aunque en 2022 los resultados mostraron un alto porcentaje de indicadores en proceso o en rezago, en los años siguientes se observó una mejora significativa en la cantidad de indicadores que lograron el nivel óptimo, lo cual refleja el esfuerzo de la administración municipal por cumplir con los elementos solicitados por la Guía.

Una gran parte de los indicadores del módulo corresponden a la sección Evaluación, que agrupa aquellos orientados al desempeño (cuantitativos), y es en ella donde se registraron resultados como no disponibles. Tal resultado es de gran valor al resaltar la importancia de contar con datos precisos y actualizados para medir el desempeño municipal. Más allá de solo cumplir con la Guía, en la medida en que los funcio-

narios reconozcan la utilidad de dicha información para la toma de decisiones, su atención se centrará en este aspecto.

Por lo tanto, esta experiencia del municipio paceño pone en evidencia que la implementación de la GDM puede ser una herramienta sumamente valiosa no solo para la toma de decisiones, sino también para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, pilares esenciales para consolidar al Ayuntamiento de La Paz como un Gobierno eficiente y orientado a resultados. Sin embargo, la continuidad y el impacto de este proceso de evaluación dependen en gran medida del compromiso institucional, independientemente de quién esté al frente de la administración municipal.

En síntesis, la aplicación de la GDM en el municipio de La Paz refleja avances en la gestión municipal y un interés por evaluar su desempeño; no obstante, también revela áreas donde es necesario fortalecer los recursos humanos y la cultura de evaluación, con el fin de consolidar una gestión pública más transparente y eficiente. Asimismo, destaca la participación de instituciones externas, como es el caso de la UABCS, en el proceso de revisión, lo cual resulta fundamental para garantizar la objetividad y promover una cultura de transparencia y mejora continua.

REFERENCIAS

- Angulo, R., Ariza, D., Bateman, A., Gómez, N., González, J.I., Pérez, J., Ramírez, J.M., Rojas, F., Ruíz, M.J., Sánchez, F. y Sepúlveda, C. (2018). Medición del desempeño municipal: hacia una gestión orientada a resultados (Measuring municipal performance: towards results-oriented management). Documentos CEDE, (38), 45. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6bde5d4e-669f-4147-8cb6-8ad8c6d990c4/content>
- Aranda Gutiérrez, H., Callejas Juárez, N., Esparza Vela, M.E., Becerra Reza, M.N., De la Fuente Martínez, M.I. y Espinoza Prieto, J.R. (2014). Evaluación del desempeño municipal para el desarrollo rural sustentable (Evaluation of municipal performance for sustainable rural development). Revista Mexicana de Agronegocios, 34, 861-871. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14131514020.pdf>
- Buitrago Bermúdez, O. y Martínez Toro, P. (2009). El papel del seguimiento en la planificación territorial municipal (The role of monitoring in municipal territorial planning). PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e Intervención Social, (14), 255-279 <https://www.redalyc.org/pdf/5742/574261795011.pdf>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Political Constitution of the United Mexican States) [Const.] Art. 115. 5 de febrero de 1917. Diario Oficial de la Federación (México).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (s.f.). México en cifras (Mexico in figures). <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/#collapse-Resumen>
- Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur (2007). Gaceta Oficial del Estado de Baja California Sur. 10 de octubre de 2007. Última reforma publicada en el BOGE el 20 de noviembre de 2025. <https://www.cbcs.gob.mx/index.php/trabajos-legislativos/leyes?layout=edit&id=1590>
- Olivera Gómez, D.A. y Cano Flores, M. (2012). La evaluación del desempeño a nivel municipal (Performance evaluation at the municipal level). Ciencia Administrativa, (2), 117-121. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/13ca201202.pdf>
- Secretaría de Gobernación (SEGOB)/Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (s.f.) Introducción al Banco de Buenas Prácticas de la GDM (Guía Desarrollo Municipal) 2019-2024 [Introduction to the GDM Good Practices Bank (Municipal Development Guide) 2019-2024]. <http://siglo.inafed.gob.mx/siguiat/>
- SEGOB-INAFED (2022). Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2022-2024. Etapa de Revisión, SEGOB-INAFED.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB)/Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2022). Guía Consultiva de Desempeño Municipal 2022-2024 (Municipal Performance Advisory Guide 2022-2024) [Cuaderno de Trabajo] <http://siglo.inafed.gob.mx/siguiat/docs/2.%20Cuaderno%20de%20trabajo%20GDM%2022-24.pdf>