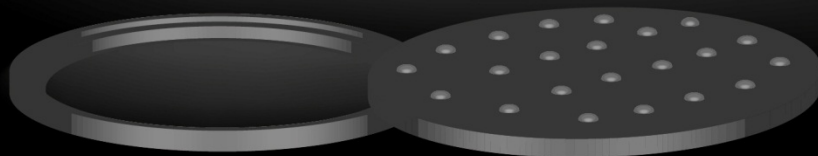




Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

El municipio: una institución diseñada para el fracaso

Propuestas para la
gestión profesional
de las ciudades



Contenido del informe



- Elementos de competitividad urbana:
 - ✓ Gestión profesional de municipios
 - ✓ Ciudades compactas
 - ✓ Finanzas públicas urbanas
 - ✓ Transporte
 - ✓ Seguridad
 - ✓ Manejo del agua
 - ✓ Manejo de residuos

Índice de competitividad urbana 2012



77

ciudades

364

municipios

60

indicadores

10

subíndices

Las 77 ciudades concentran:

63%

de la población

80%

del PIB

80%

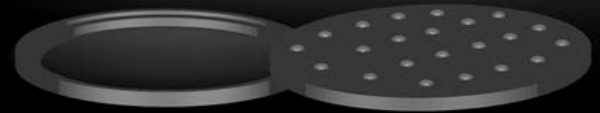
del talento

Los 10 subíndices

- I. Sistema de derecho confiable y objetivo
- II. Manejo sustentable del medio ambiente
- III. Sociedad incluyente, preparada y sana
- IV. Economía estable
- V. Sistema político estable y funcional
- VI. Mercado laboral
- VII. Infraestructura
- VIII. Gobiernos eficientes y eficaces
- IX. Aprovechamiento de las relaciones internacionales
- X. Sofisticación e innovación en los sectores económicos



Resultados



Las mejores ciudades del ICU 2012

Grupo de competitividad



- 1 Monterrey
- 2 Valle de México
- 3 San Luis Potosí
- 4 Querétaro
- 5 Ciudad del Carmen
- 6 Saltillo
- 7 Tampico
- 8 Colima
- 9 Guadalajara
- 10 Mexicali
- 11 Monclova
- 12 Campeche



Inversión por
habitante ocupado:

\$12,628

PEA con educación
superior:

23%

Las **peores** ciudades del ICU 2012

Grupo de competitividad



- 66 Poza Rica
- 67 Ensenada
- 68 Juárez
- 69 San Francisco del Rincón
- 70 Tijuana
- 71 Tehuantepec-Salina Cruz
- 72 Matamoros
- 73 Rioverde-Cd. Fernández
- 74 Cárdenas
- 75 La Piedad
- 76 Acapulco
- 77 Chilpancingo



Inversión por habitante ocupado:

\$4,850

PEA con educación superior:

14%

13	Hermosillo	27	Tula	41	Mazatlán	55	Chetumal
14	Zacatecas-Guadalupe	28	Puebla-Tlaxcala	42	Guaymas	56	Tecomán
15	Toluca	29	Pachuca	43	Xalapa	57	Salamanca
16	Veracruz	30	Aguascalientes	44	La Laguna	58	Ocotlán
17	Mérida	31	Ciudad Victoria	45	Reynosa-Río Bravo	59	Orizaba
18	Piedras Negras	32	Celaya	46	Uruapan	60	Oaxaca
19	La Paz	33	Cuernavaca	47	Cancún	61	Zamora-Jacona
20	León	34	Los Cabos	48	Minatitlán	62	Nuevo Laredo
21	Chihuahua	35	Puerto Vallarta	49	Culiacán	63	Tehuacán
22	Manzanillo	36	Morelia	50	Córdoba	64	Tapachula
23	Villahermosa	37	Guanajuato	51	Tepic	65	Tulancingo
24	San Juan del Río	38	Irapuato	52	Cuautla		
25	Coatzacoalcos	39	Tuxtla Gutiérrez	53	Durango		
26	Ciudad Obregón	40	Los Mochis	54	Tlaxcala-Apizaco		

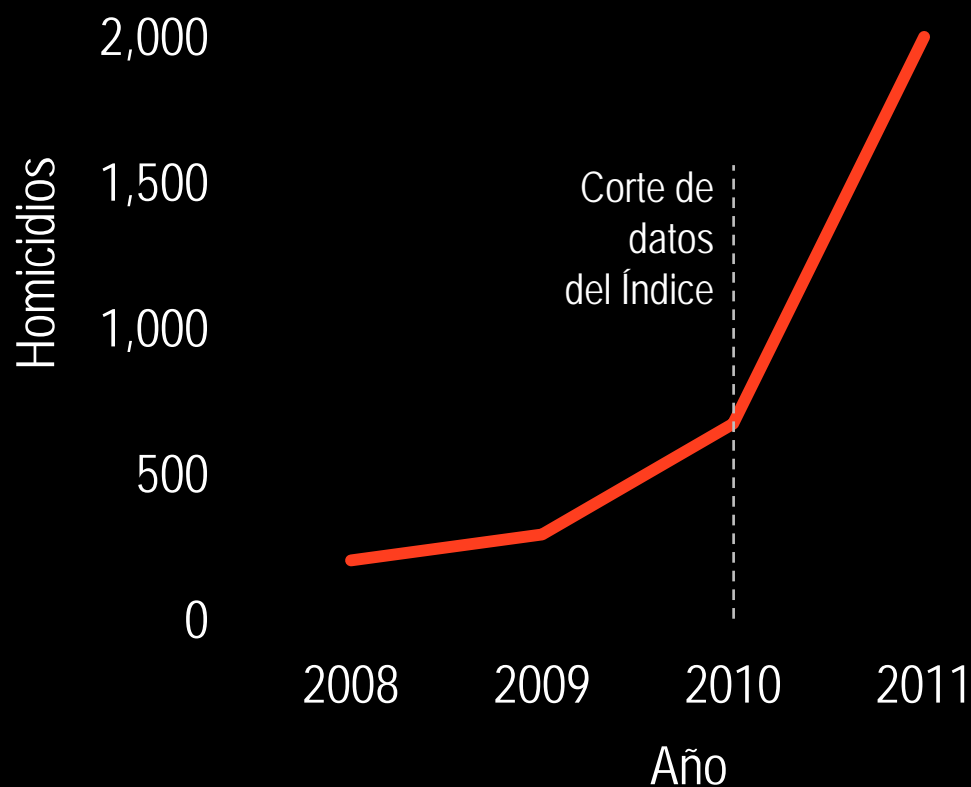
Grupo de competitividad



Monterrey enfrenta graves problemas de inseguridad:

- Los homicidios aumentaron casi 300% entre 2010 y 2011

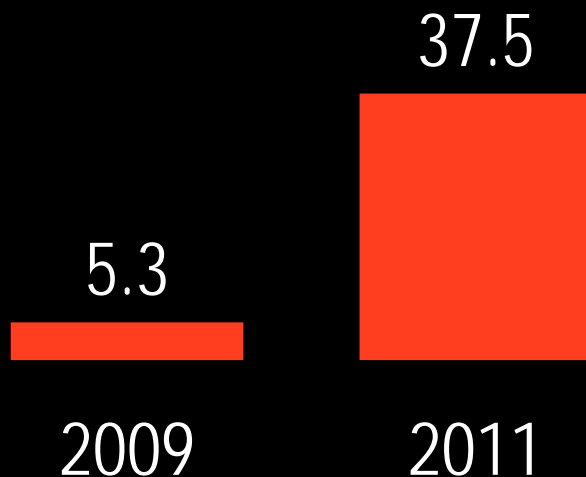
Homicidios en Monterrey



Monterrey enfrenta graves problemas de inseguridad:

Tasa de homicidios

(por 100mil habitantes):



- Antes se parecía a EUA (4.2) o Uruguay (6.1)
- Hoy se parece a Guatemala (38.6)

Sin embargo, tiene grandes fortalezas:

Económico:

- PIB per cápita: \$247 mil (el más alto del país)
- Productividad laboral por PEA: \$580 mil (3° más alta)
- Inversión extranjera per cápita: \$18 mil (2° más alta)

Educación

- Escolaridad: 10 años (de los diez más altos del país)
- Prueba ENLACE: +30% en nivel bueno y excelente

Medio ambiente:

- 100% de aguas residuales recibe tratamiento (mejor del país)
- 98% de residuos se disponen de manera adecuada

Los
municipios
administran
ciudades



Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

Zona Metropolitana de Guadalajara

1,495,189



1

Presidente
Municipal

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara
+
Zapopan

Zona Metropolitana de Guadalajara



2,738,745



2 Presidentes
Municipales

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

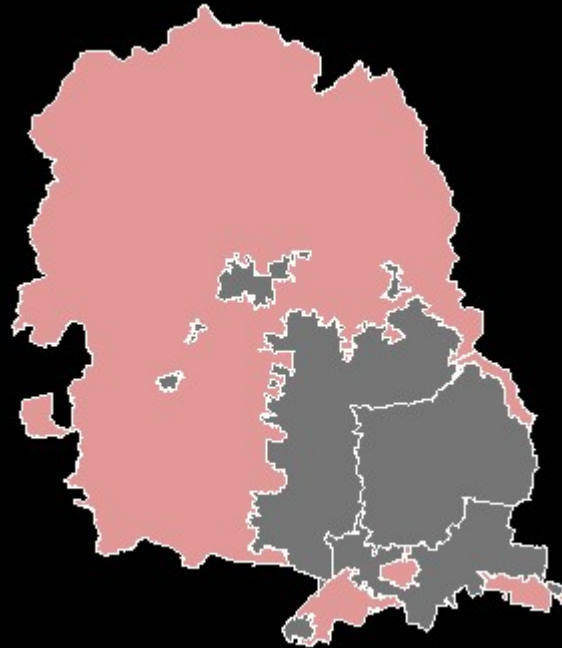
+

Zapopan

+

Tlaquepaque

Zona Metropolitana de Guadalajara



3,347,059



3 Presidentes Municipales

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

+

Zapopan

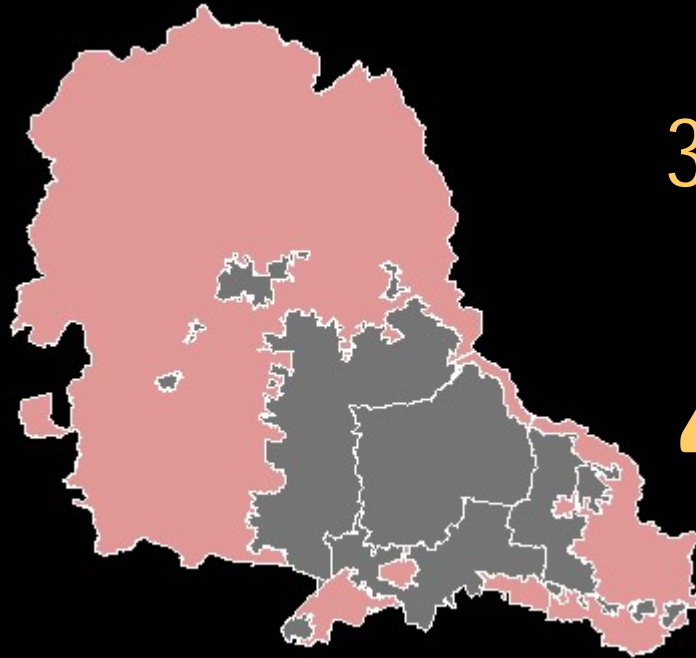
+

Tlaquepaque

+

Tonalá

Zona Metropolitana de Guadalajara



3,825,748



4

Presidentes Municipales

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

+

Zapopan

+

Tlaquepaque

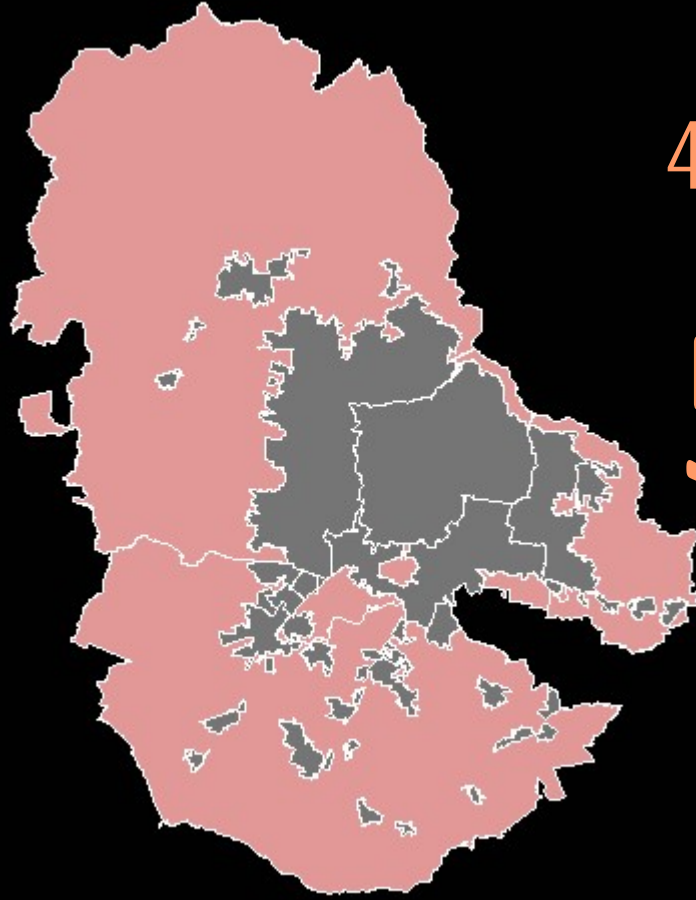
+

Tonalá

+

Tlajomulco de Zúñiga

Zona Metropolitana de Guadalajara



4,242,374



5 Presidentes Municipales

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

+

Zapopan

+

Tlaquepaque

+

Tonalá

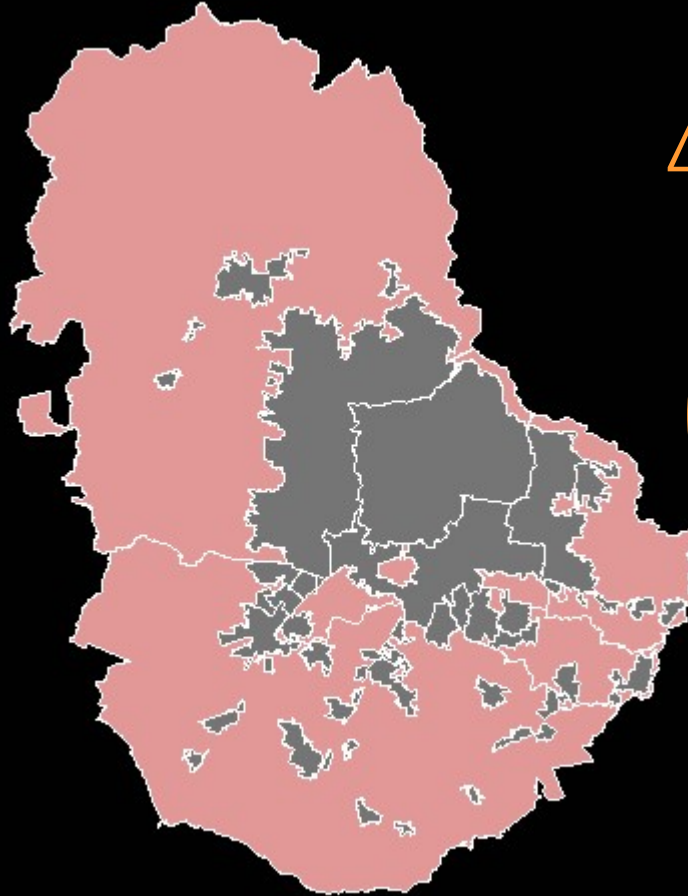
+

Tlajomulco de Zúñiga

+

El Salto

Zona Metropolitana de Guadalajara



4,380,600



6 Presidentes Municipales

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

+

Zapopan

+

Tlaquepaque

+

Tonalá

+

Tlajomulco de Zúñiga

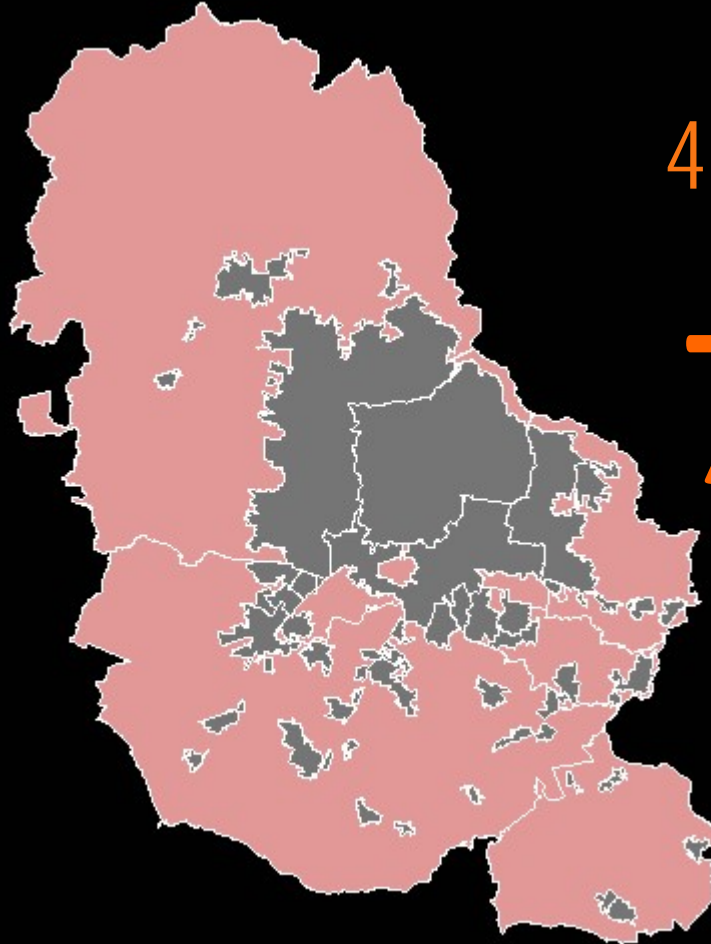
+

El Salto

+

Ixtlahuacán de los
Membrillos

Zona Metropolitana de Guadalajara



4,421,660



7 Presidentes
Municipales

Municipios urbanos están rebasados por la realidad...

Guadalajara

+

Zapopan

+

Tlaquepaque

+

Tonalá

+

Tlajomulco de Zúñiga

+

El Salto

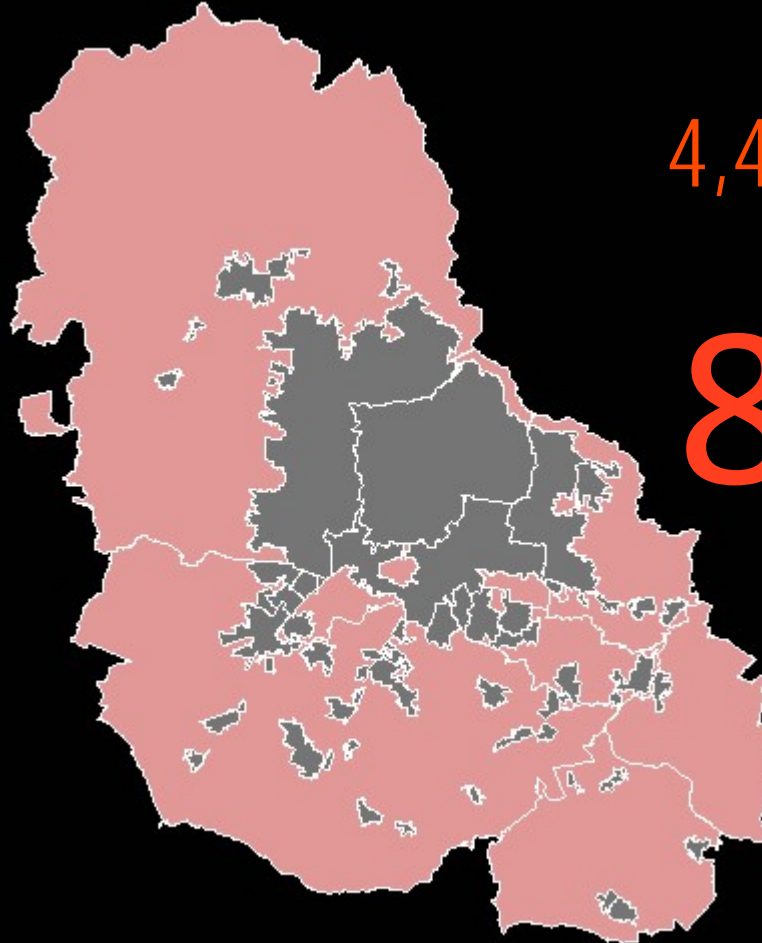
+

Ixtlahuacán de los
Membrillos

+

Juanacatlán

Zona Metropolitana de Guadalajara



4,434,878



8

Presidentes
Municipales

55% de la población

vive en

51 ciudades

de

2 o más municipios

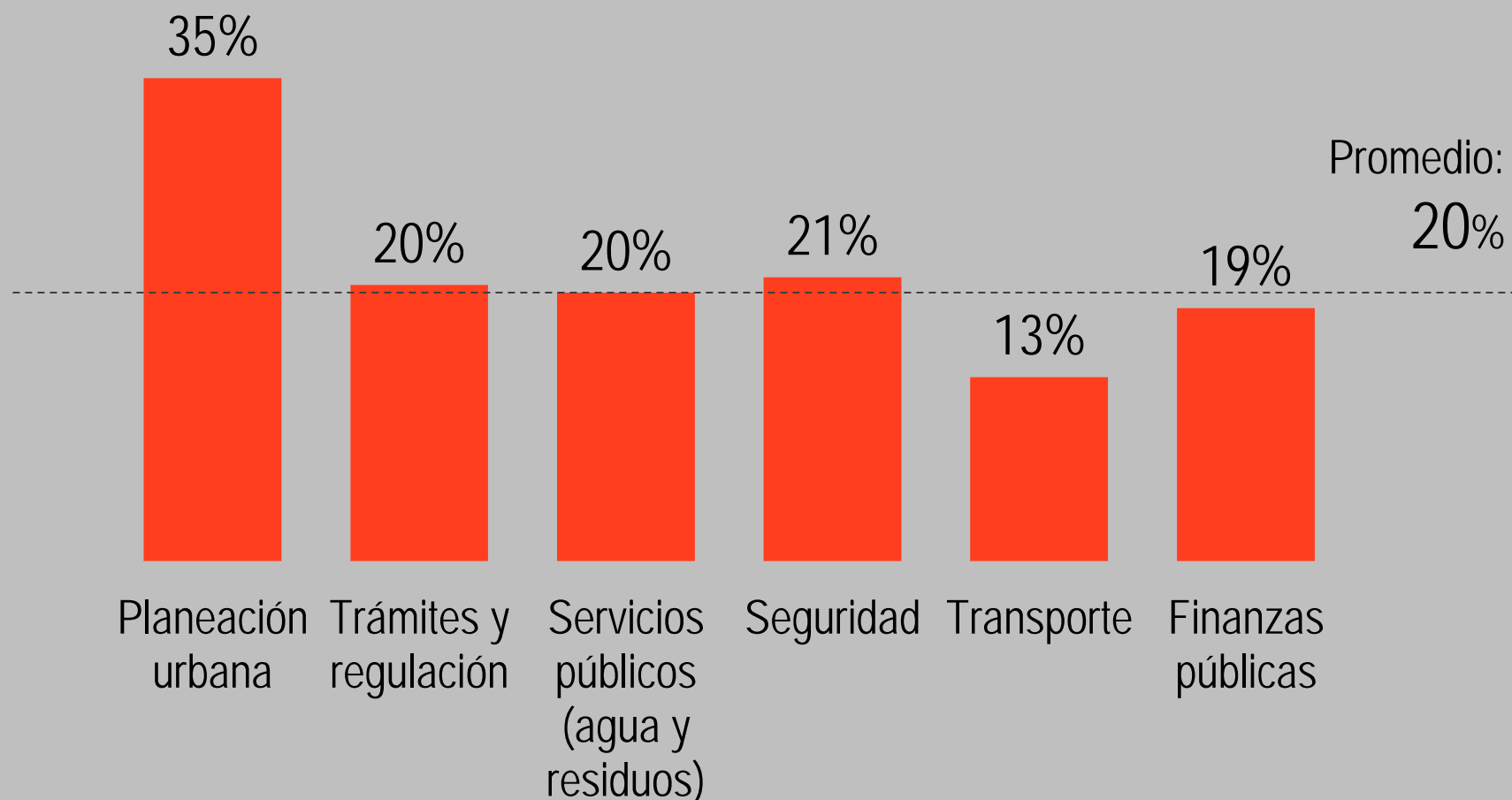
Debilidades institucionales



1

Falta de **coordinación** entre
municipios conurbados

Municipios que se coordinan con otros, por actividad



Fuente: IMCO (2011). Encuesta a 178 directores de desarrollo urbano de municipios urbanos.

2

Gestión no profesionalizada

a. Autoridades poco preparadas

% de funcionarios municipales según grado máximo de estudios



b. Alta rotación de funcionarios

El caso de Cuernavaca

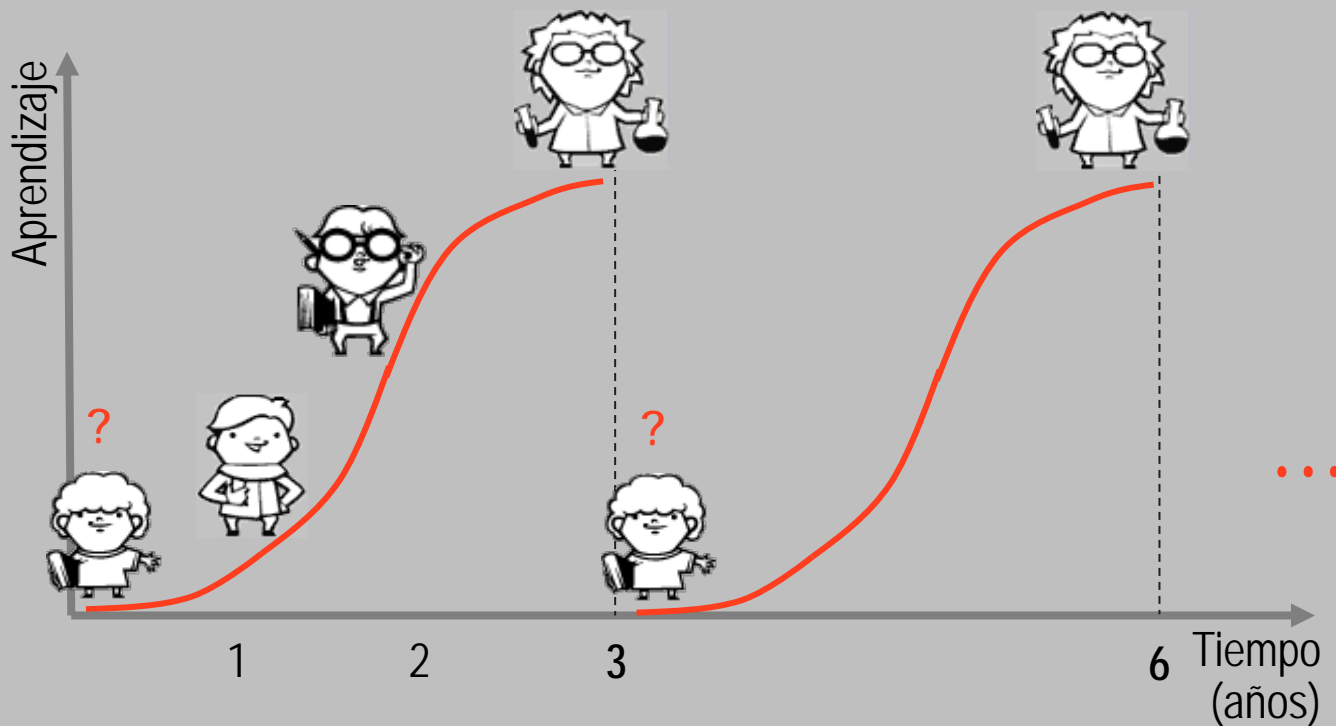
En menos de 3 años se han nombrado a

7 tesoreros

(un nuevo tesorero cada 4 meses y medio)

b. Alta rotación de funcionarios

Curvas de aprendizaje de funcionarios municipales

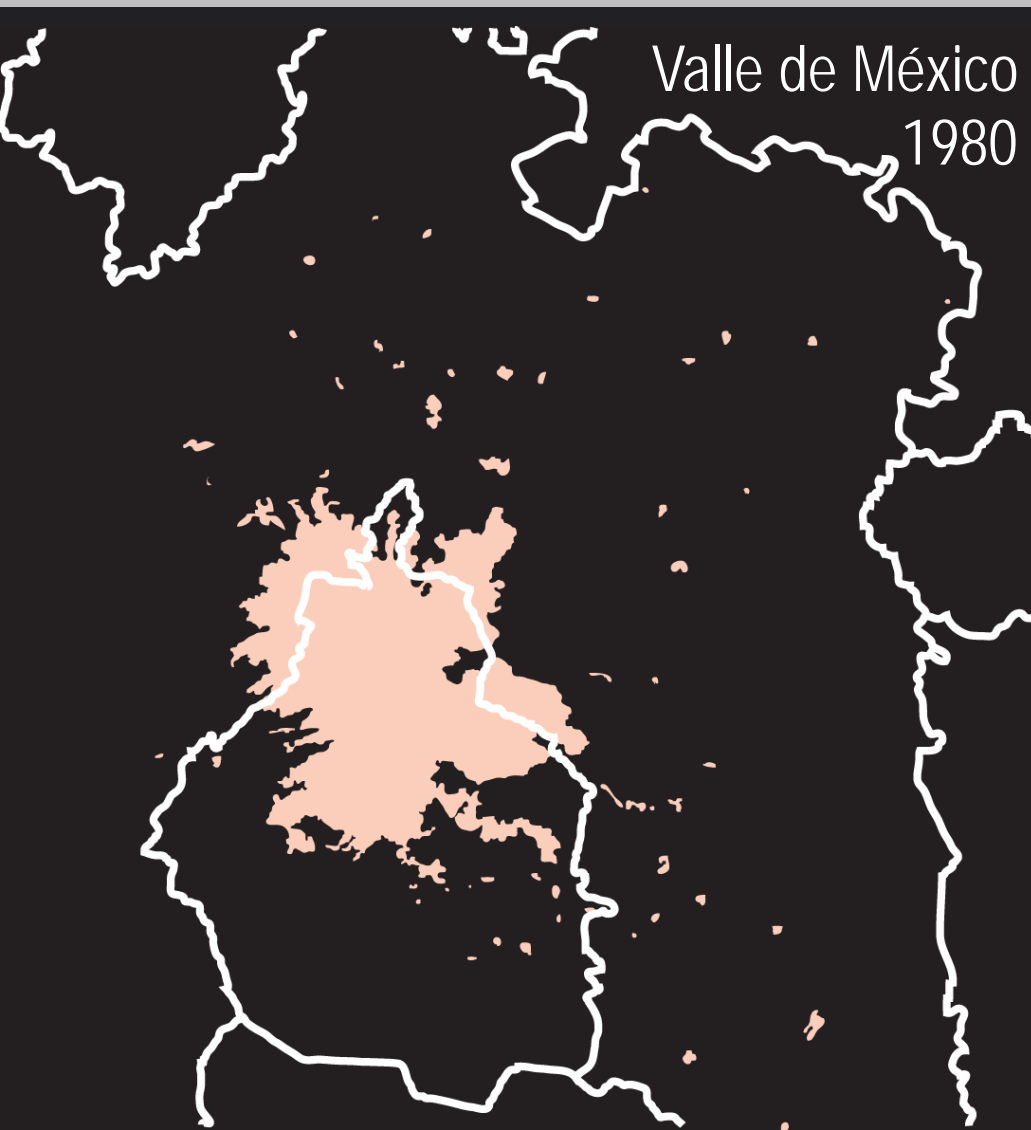


*Con excepción de Coahuila y, próximamente, Veracruz e Hidalgo

3

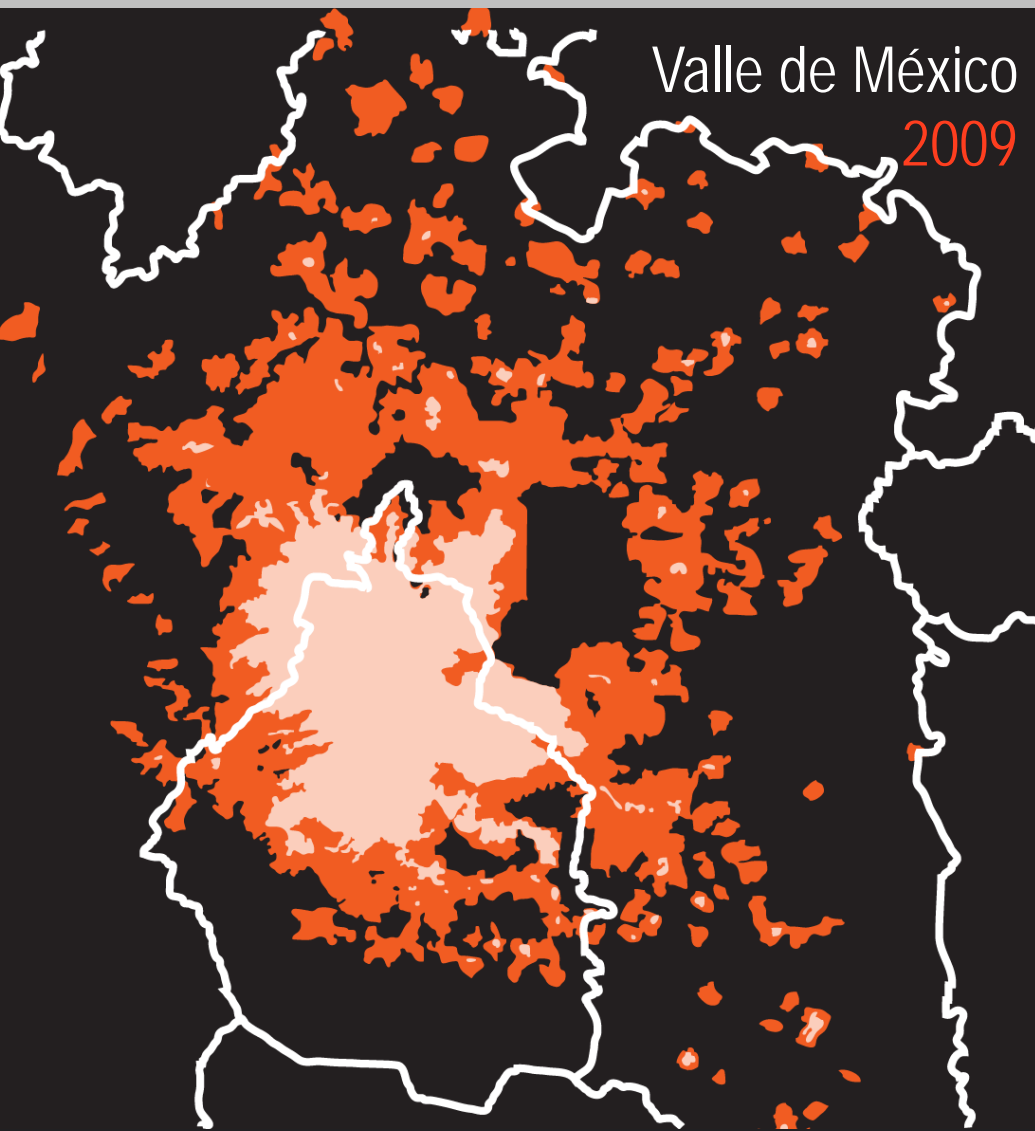
Ausencia de un modelo de
crecimiento compacto

Las ciudades se expanden...



Año	Población	Superficie (ha)
1980	14,473,024	51,908

Las ciudades se expanden...



Año	Población	Superficie (ha)
1980	14,473,024	51,908
2009	19,981,801	182,409
Crecimiento	38%	251%

La dispersión y un mal diseño urbano alimentan los problemas de inseguridad...

Ciudad Juárez
1980



La dispersión y un mal diseño urbano alimentan los problemas de inseguridad...



	Población	Superficie	# veces
Crecimiento 1980-2009	70%	497%	7x
Crecimiento 2005-2010	1.4%	16.4%	11x

La dispersión y un mal diseño urbano alimentan los problemas de inseguridad...

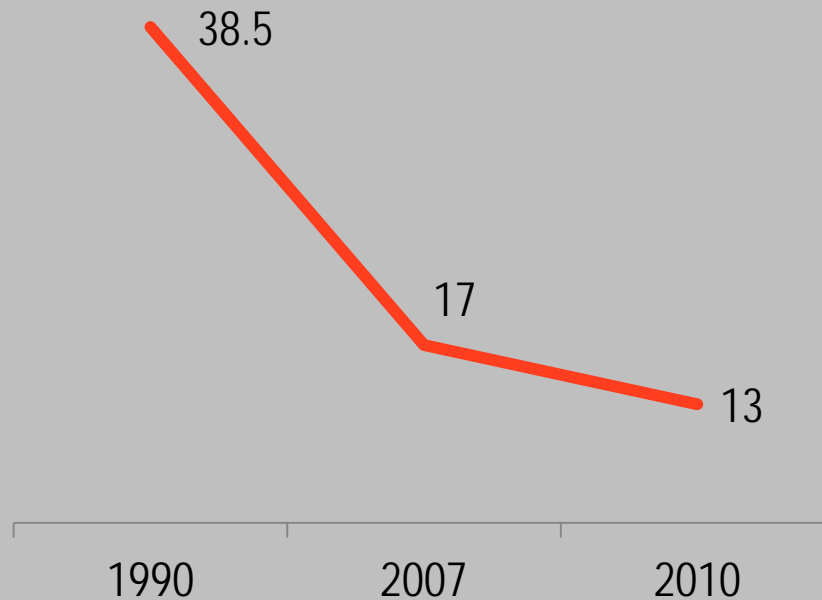


- 23% de viviendas deshabitadas (el más alto del país)
(Promedio nacional: 14%)

...aumenta las necesidades de transporte...

- Mayor congestión

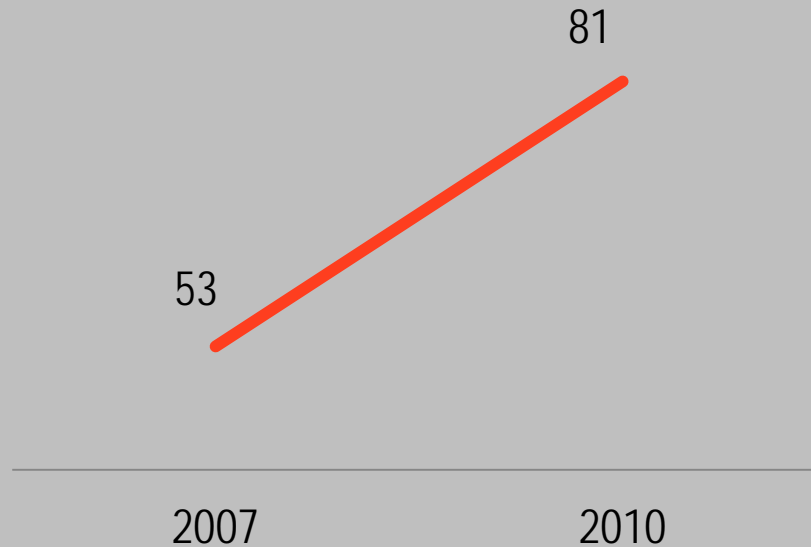
Velocidad promedio de autos en el DF
(km/hr)



... generando altos costos sociales...

- Mayor tiempo de traslado y pérdida en productividad

Tiempo promedio de viaje en el DF
(minutos)



... generando altos costos sociales...

- Contaminación del aire

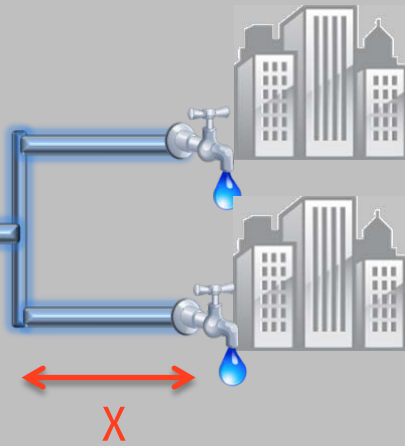
14,700 muertes en 2010

(comparable con las 15,273
muertes por el crimen
organizado)



... y multiplica costos de infraestructura...

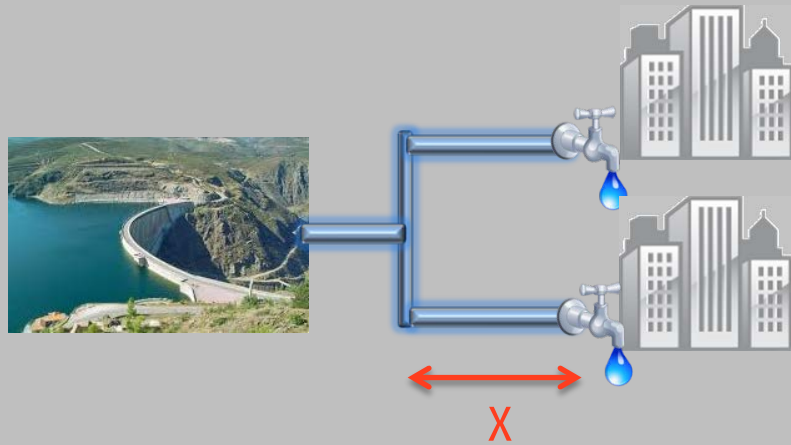
Alta densidad



Costo total distribución = $2(x)$

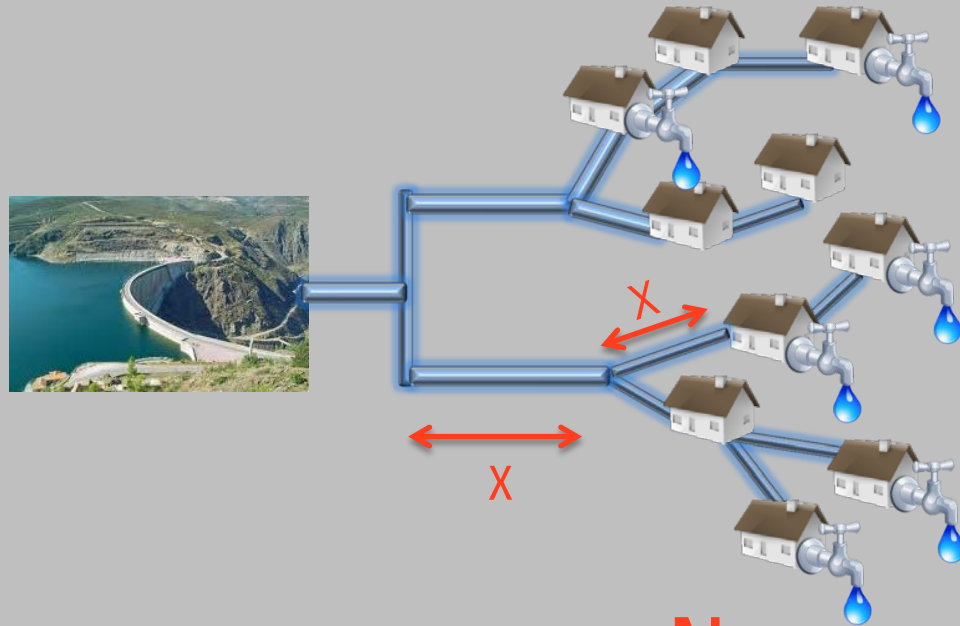
... y multiplica costos de infraestructura...

Alta densidad



Costo total distribución = $2(x)$

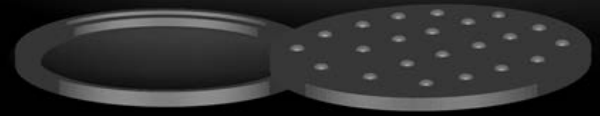
Baja densidad



Costo total distribución = $N(x)$



IMCO propone



1 Incentivos alineados a crecimiento compacto y sustentable

Municipios

- **Transparentar** normatividad y **homologarla** con municipios conurbados:
 - Programas de desarrollo urbano
 - Reglamentos de zonificación
 - Reglamentos de construcción



1 Incentivos alineados a crecimiento compacto y sustentable

Estados y municipios

- Coordinación para fortalecer la recaudación del **predial**



1 Incentivos alineados a crecimiento compacto y sustentable

Gobierno Federal

- Reingeniería de programas de vivienda y desarrollo urbano:
 - Criterios de **financiamiento** y **subsidios** (Infonavit, SHF, Conavi)
 - Programas de **renta** de vivienda (Infonavit, secretarías de vivienda estatales)



1 Incentivos alineados a crecimiento compacto y sustentable

Tres niveles de gobierno

- Cobros por congestión y uso del automóvil, tarifas de agua y servicios que reflejen costos reales
- Las gasolinas deben pasar de recibir subsidios a generar recursos fiscales

Polanco antes y después de los parquímetros



Fuente: ITDP.

2 Profesionalizar la gestión municipal

- Introducir la figura del **Administrador urbano** (o, en su defecto, **municipal**)
 - Perfil técnico y separado de ciclos políticos
 - Mayor jerarquía que secretarios o directores municipales
 - Coordina todos los servicios públicos

2 Profesionalizar la gestión municipal

- Establecer servicio civil de carrera
 - Retención y profesionalización de funcionarios
 - Continuidad a programas y metas
- Implementar sistema de indicadores de gestión
 - De proceso y resultado
 - Auditables

3 Incentivos agresivos para una coordinación efectiva

- Organismos **intermunicipales** para **todos** los servicios públicos
 - Autonomía de gestión y atribuciones suficientes
 - Mandato para ser autosustentables
 - Rendición de cuentas sobre calidad en el servicio
- Finanzas públicas **urbanas**
 - Unificar cobro del predial y otros ingresos (multas, tarifas)
 - Implementación conjunta de proyectos (fideicomisos)

3 Incentivos agresivos para una coordinación efectiva

- Criterios de financiamiento con fondos federales
 - Fondo metropolitano
 - Fondo de infraestructura
 - PROTRAM

Buenas prácticas

- Transporte: León
- Agua: Monterrey
- Residuos: Aguascalientes
- Policía: Querétaro
- Predial: Huixquilucan, San Pedro Garza y el DF

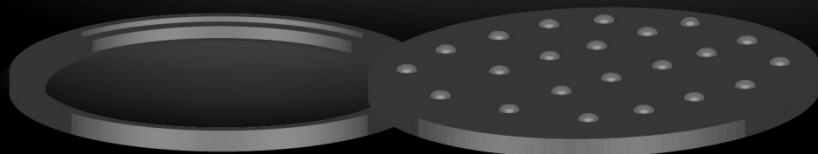




Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

El municipio: una institución diseñada para el fracaso

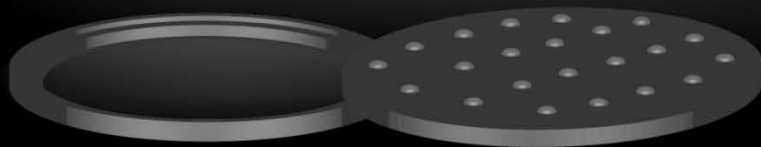
Propuestas para la
gestión profesional
de las ciudades





Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

Gracias



www.imco.org.mx

www.comparadondevives.org



imcomx



@imcomx