

INDIANA UNIVERSITY BLOOMINGTON

**Medición y Causales de Desempeño
y La Gobernanza Urbana Adaptiva**

Claudia N. Avellaneda

**O'NEILL SCHOOL OF PUBLIC &
ENVIRONMENTAL AFFAIRS**



La Meta Organizacional

1. Gobernantes, gerentes, líderes, directores y burocratas
 - Público, privado, y organizaciones no gubernamentales
2. Reto: superar el desempeño de los años anteriores
 - Para beneficio del desarrollo social e institucional
 - Para resaltar la reputación de los dirigentes y empleados organizacionales

Definición del desempeño gubernamental

Concepto multidimensional (Boyne 2002, 2003)

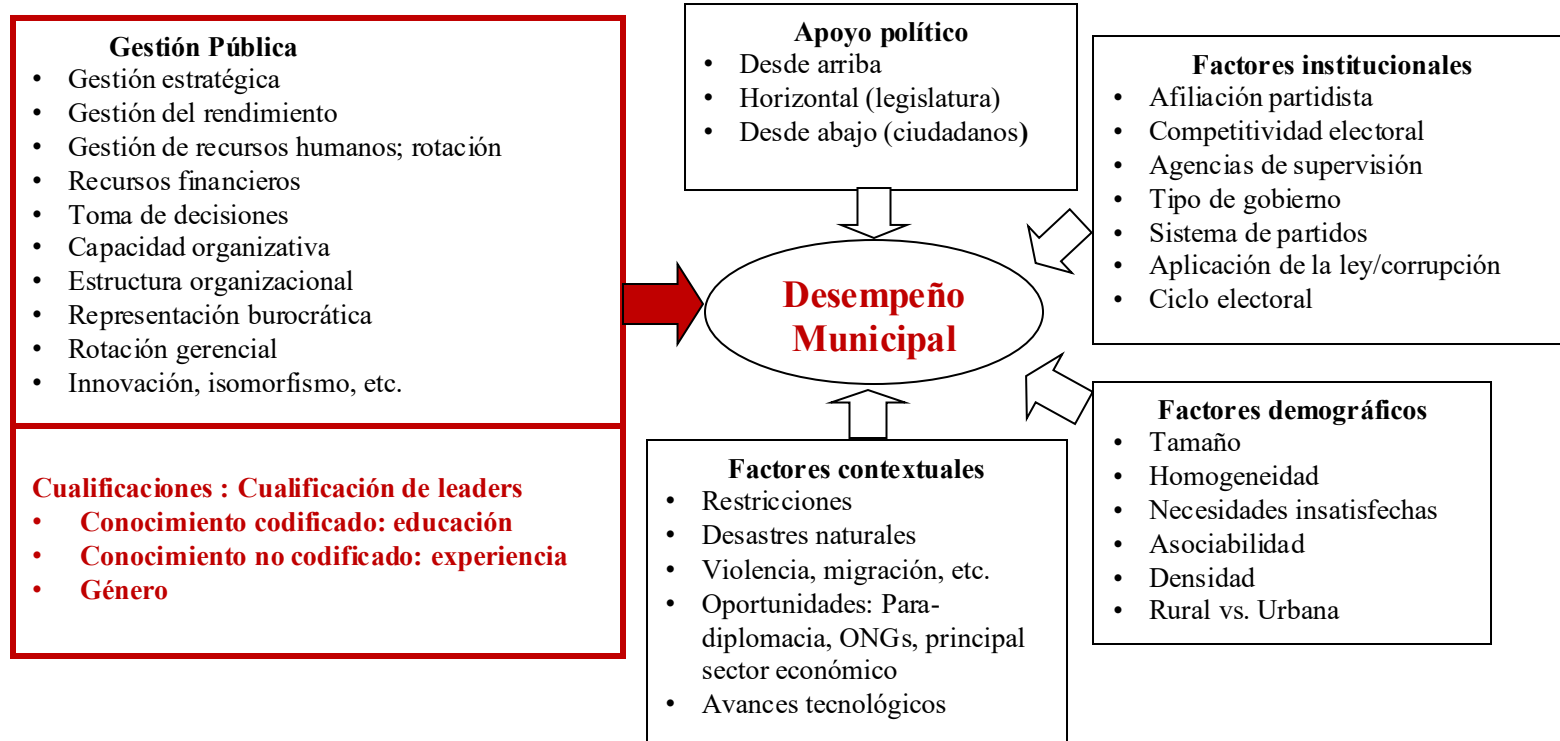
1. **Cantidad:** número de resultados y productos
2. **Calidad:** del producto y de los procesos
3. **Insumos/ingresos:** recursos materiales y capital humano
4. **Eficiencia:** producir más con menos
5. **Efectividad:** lograr las metas y atacar el problema
6. **Valores democráticos:** equidad, igualdad, participación, justicia, responsabilidad, transparencia, sensibilidad, etc.

Hay un canje entre las dimensiones: por ejemplo: **¿eficiencia vs. calidad?**

¿Cómo evaluar el desempeño municipal?

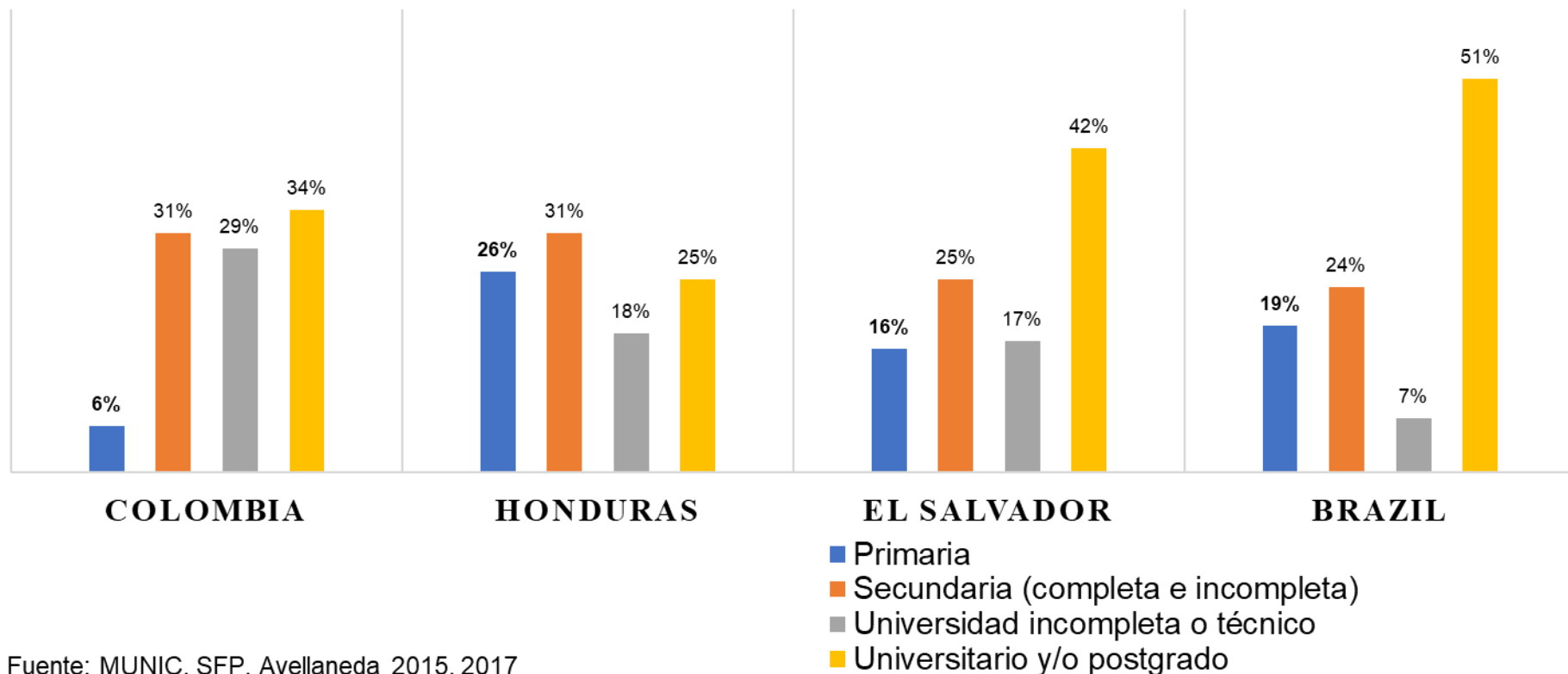
- **Efectividad** de la matrícula educativa como proporción de la población elegible
- **Efectividad** en la recaudación del impuesto predial per cápita
- **Efectividad** en la tasa de población vacunada
- **Cantidad** de resultados: inversión social municipal/cápita
- **Eficiencia** municipal en la cobertura de electricidad o cobertura de educación
- **Eficiencia** en costos operativos/cápita; personal/cápita; gestión de regalías
- **Presupuesto Participativo**: toma de decisiones participativas
- **Capacidad de respuesta** ante crisis: desastres naturales, ataques cibernéticos, interrupción in entrega de servicios esenciales, violencia contra la mujer, etc.

Explicando el desempeño municipal



Variación en el nivel educativo de los alcaldes: 2015

NIVEL EDUCATIVO DEL ALCALDE



Fuente: MUNIC, SFP, Avellaneda 2015, 2017

Variación en la experiencia local de los alcaldes: 2015

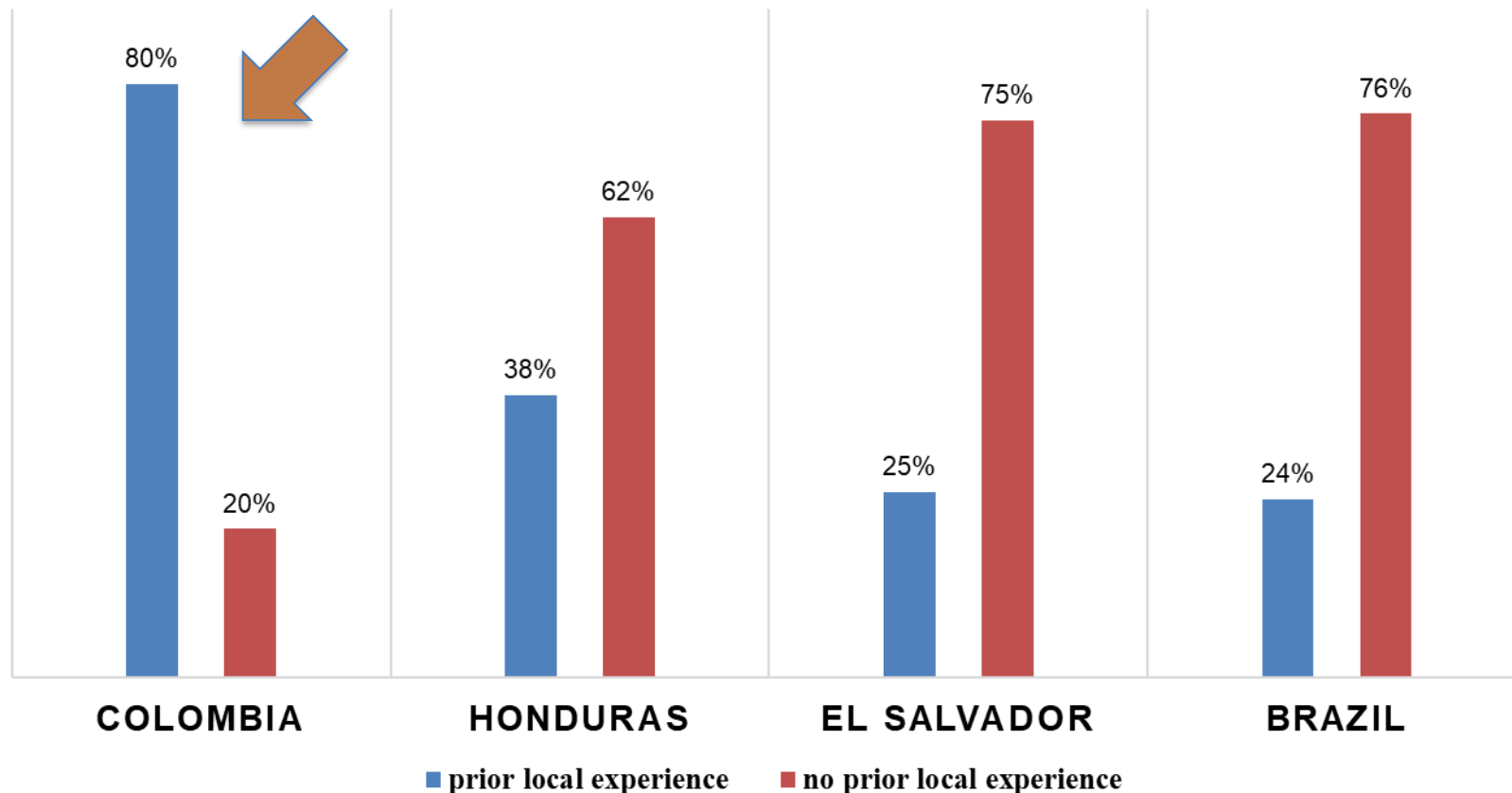


Figura 5 Nivel de Educación de los Gobernadores

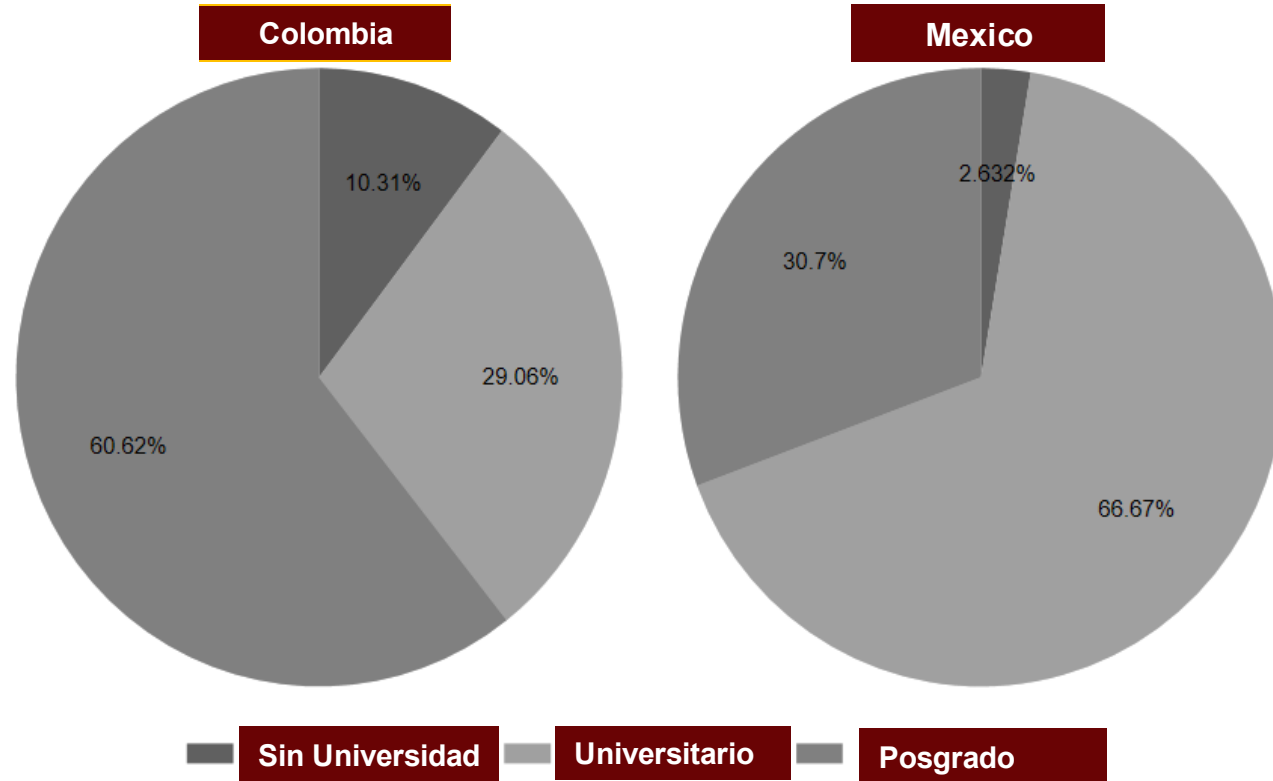


Figure 6. Nivel de Experiencia de los Gobernadores

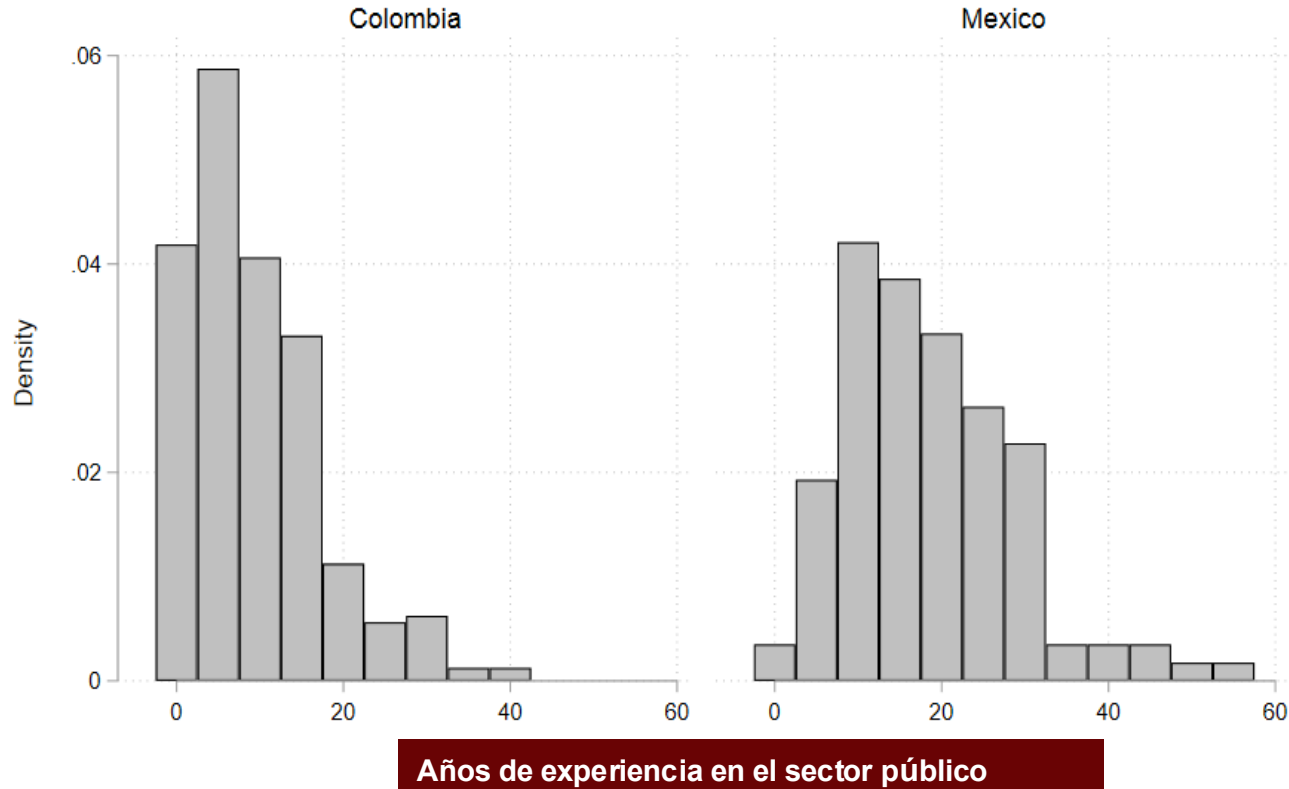
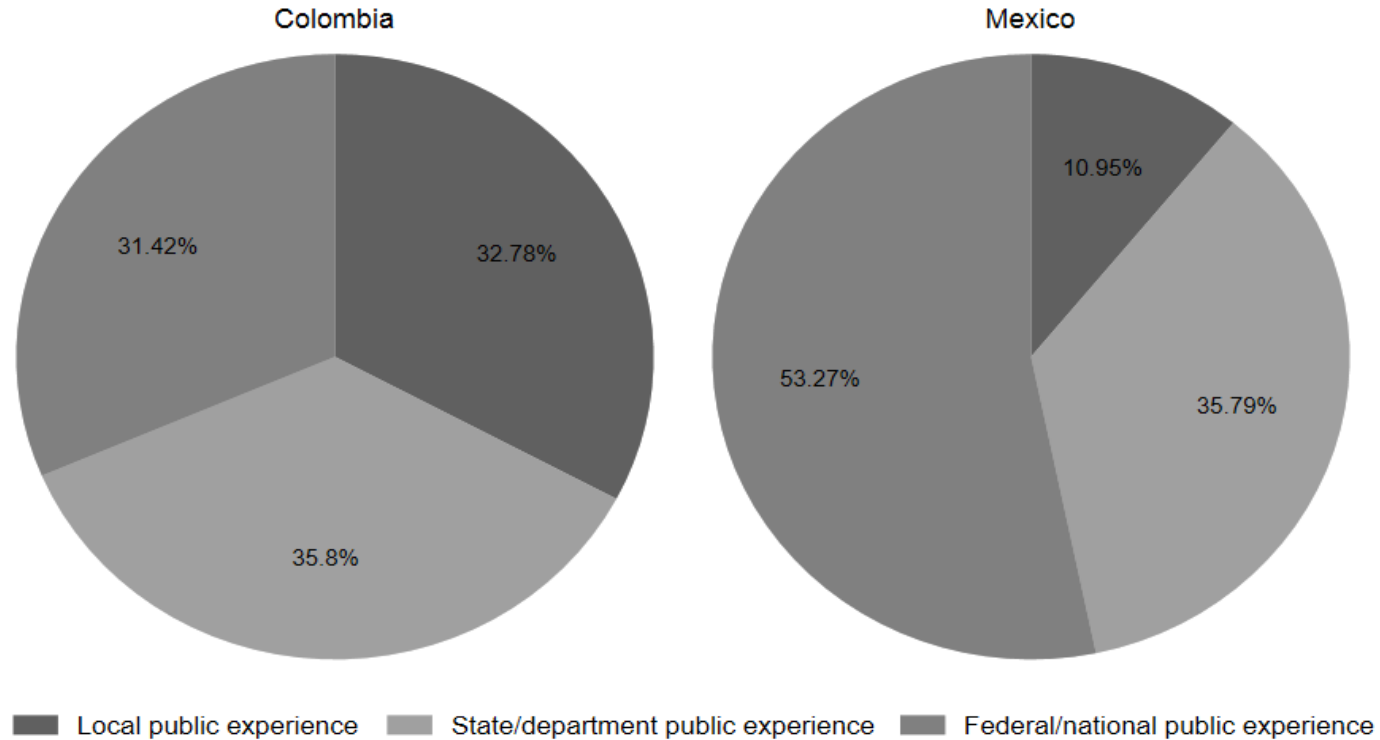


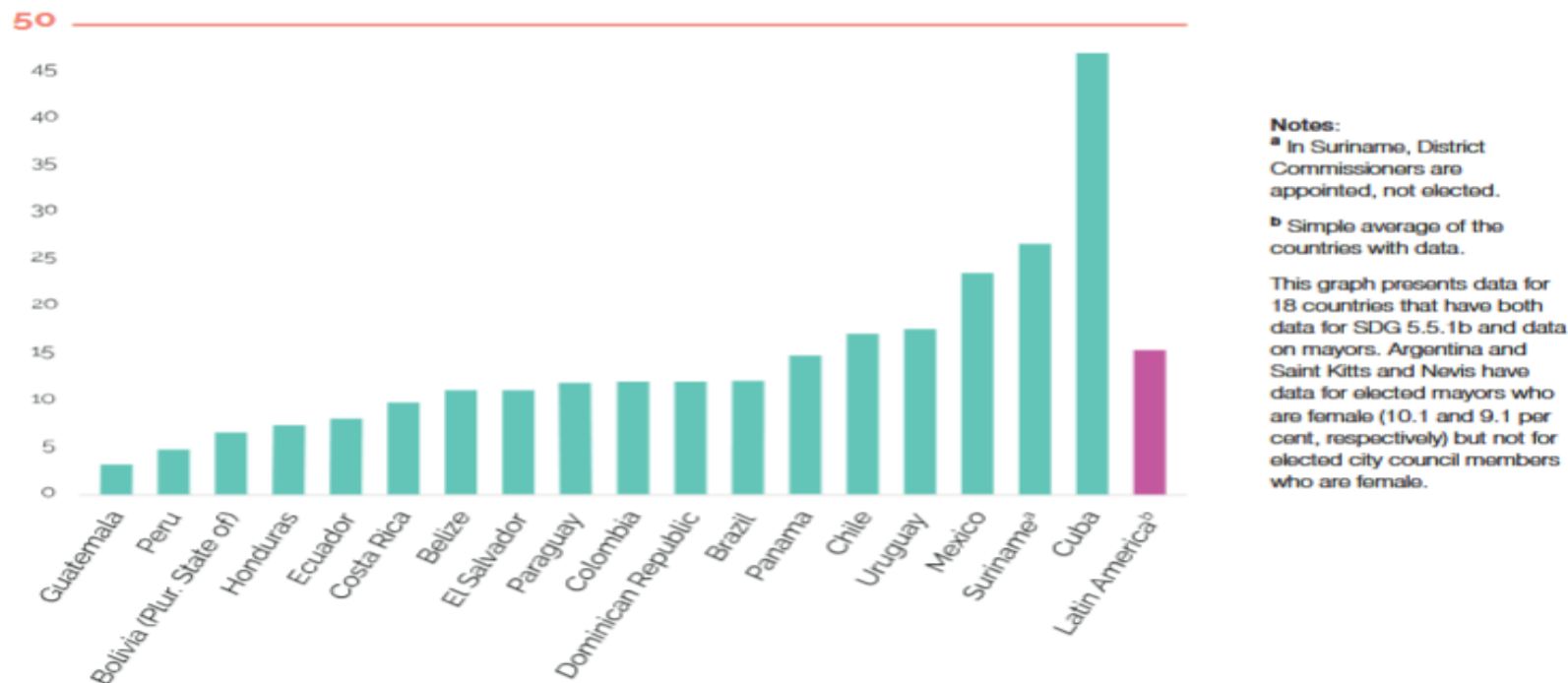
Figura 6 Nivel de Experiencia de los Gobernadores



Proporción de alcaldesas en Latinoamérica: a diciembre 2021

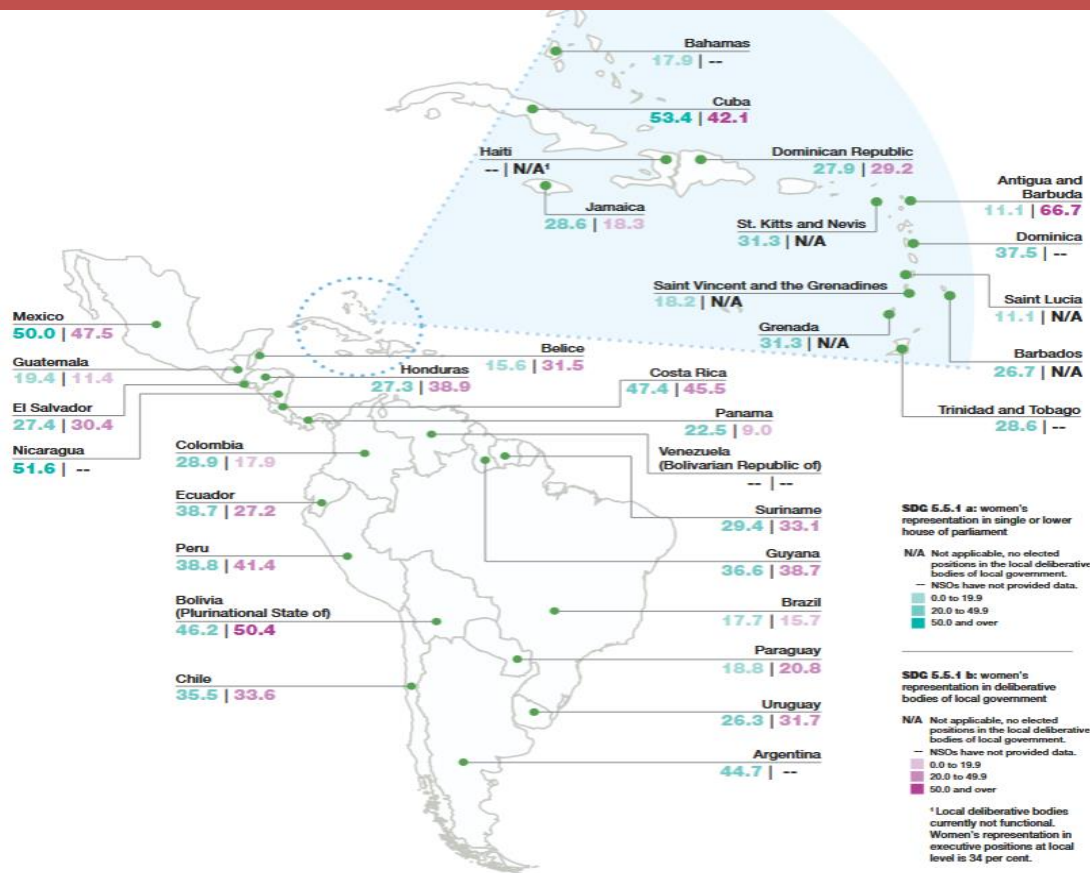
Figure 3.

Proportion of elected mayors who are women (per cent), latest available data as of December 2021.



Source: Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Gender Equality Observatory, 2023. Available at: <https://oig.cepal.org/en/indicators/elected-mayors-who-are-female/>

Representación de las mujeres en el gobierno local y la cámara baja a partir del 1 de enero de 2023

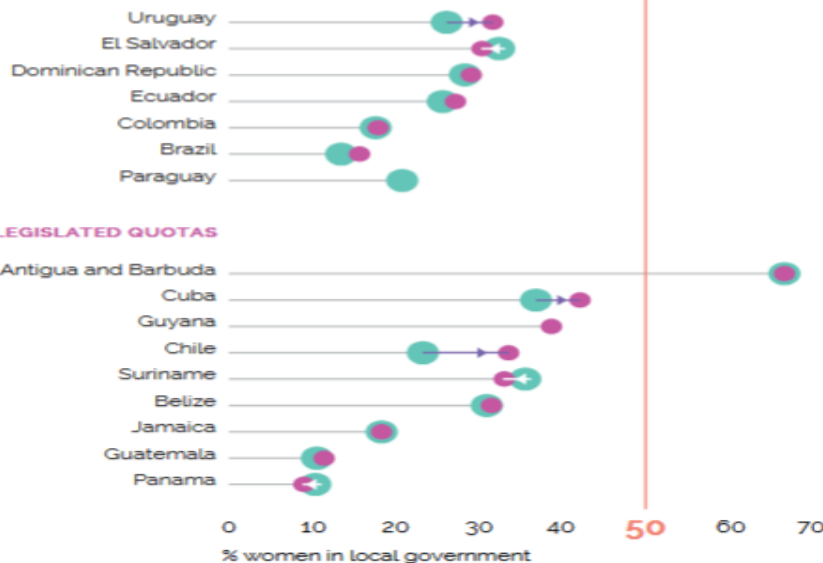


Proporción de escaños ganados por mujeres en las dos últimas elecciones locales por país y ley de cuotas

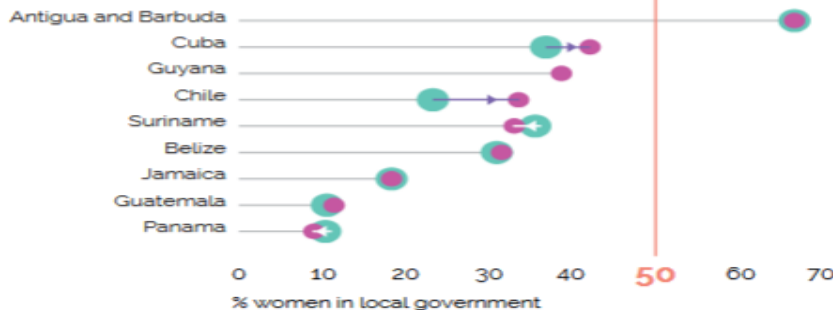
WELL-DESIGNED PARITY QUOTAS



OTHER LEGISLATED QUOTAS



NO LEGISLATED QUOTAS



● Last elections
● Previous elections

Notes:
1. Analysis refers to the two most recent elections reported as of 1 January 2023. Data trends are not available yet for Guyana and Paraguay.

2. Well-designed parity quotas refer to quotas that targeted 50 per cent women's representation, with alternate placement of women and men on candidate lists; and rejection of candidate lists as sanctions for non-compliance with quota provisions. The information refers to the quotas in place at the time of election results reflected in the latest data for 5.5.1b.

Sources:

UN Women and ECLAC, Joint data compilation on SDG indicator 5.5.1b. Available at: <https://localgov.unwomen.org/>

Brecha de participación y representación de género en los gobiernos locales

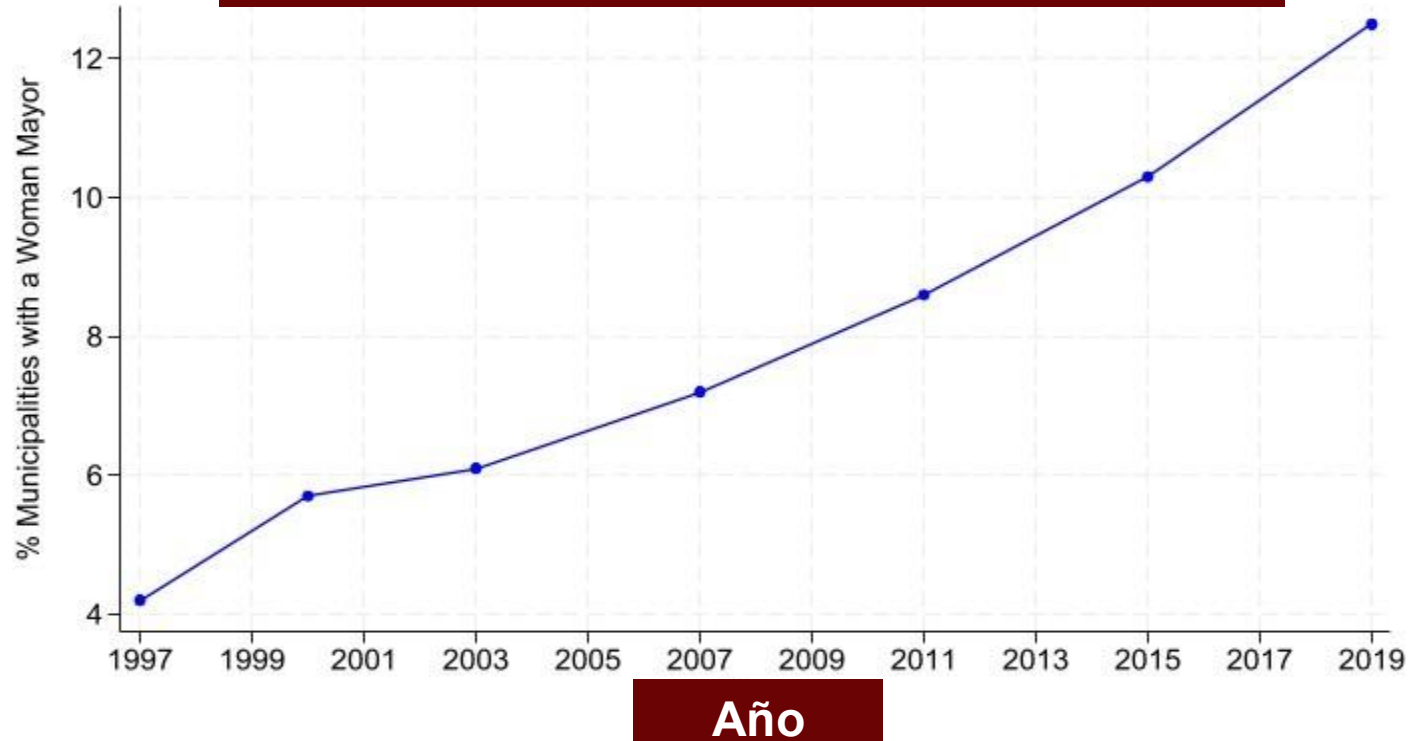
El Caso de Colombia

Claudia N. Avellaneda, Indiana University Bloomington
Ricardo A. Bello-Gomez, Rutgers University-Newark
Germán Duarte-Palacios, U. de los Andes, Colombia

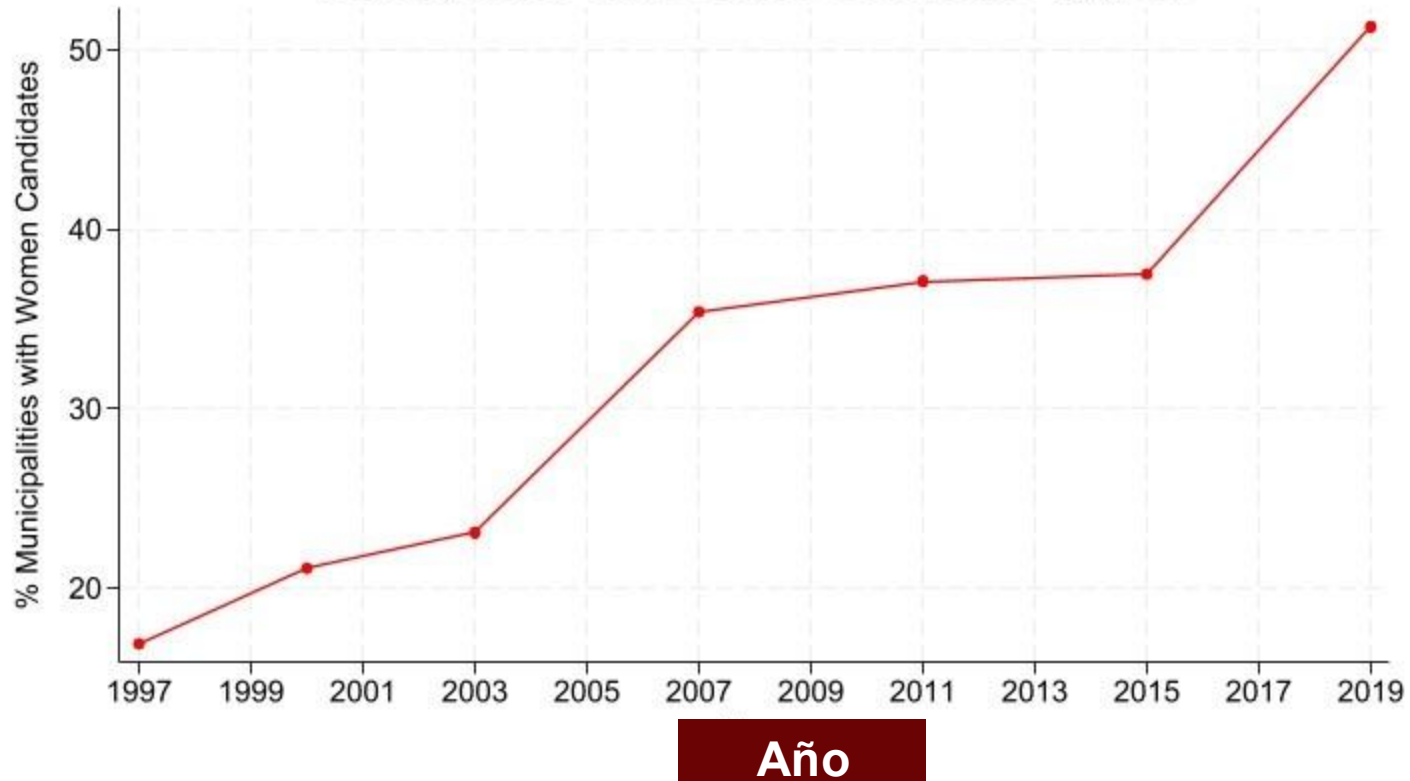
Ano	# of Mun.	# of Munc. con mujeres candidatas	% Munc. con mujeres candidatas	Numero de candidatas a la alcaldía	% mujeres candidatas alcaldía	% de Mun. con alcaldesa
1997	979	165	16.9	184	5.5	4.2
2000	996	200	21.1	229	6.8	5.7
2003	909	210	23.9	230	7.1	6.1
2007	1096	388	35.4	485	10.5	7.2
2011	1099	408	37.1	500	11.3	8.6
2015	1100	412	37.5	507	11.4	10.3
2019	1100	564	51.3	765	15.5	12.2



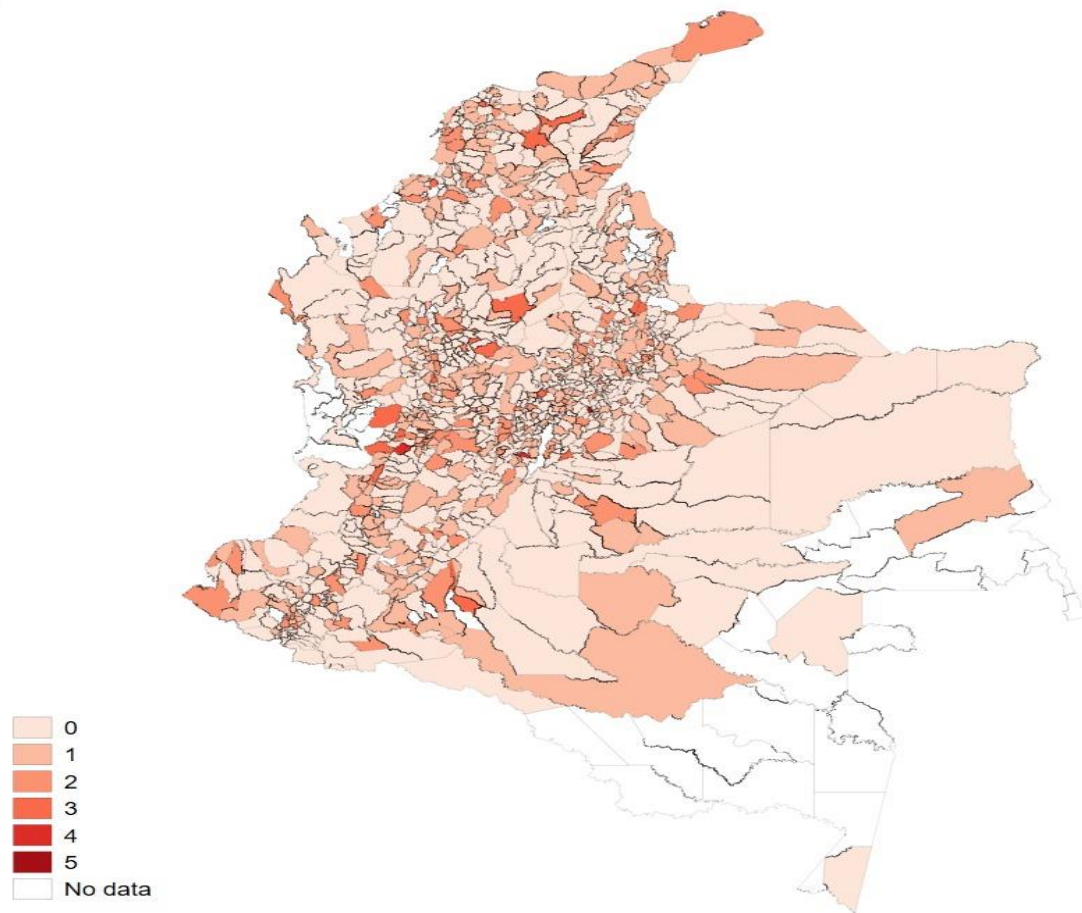
Porcentaje de Municipios con Alcaldesas



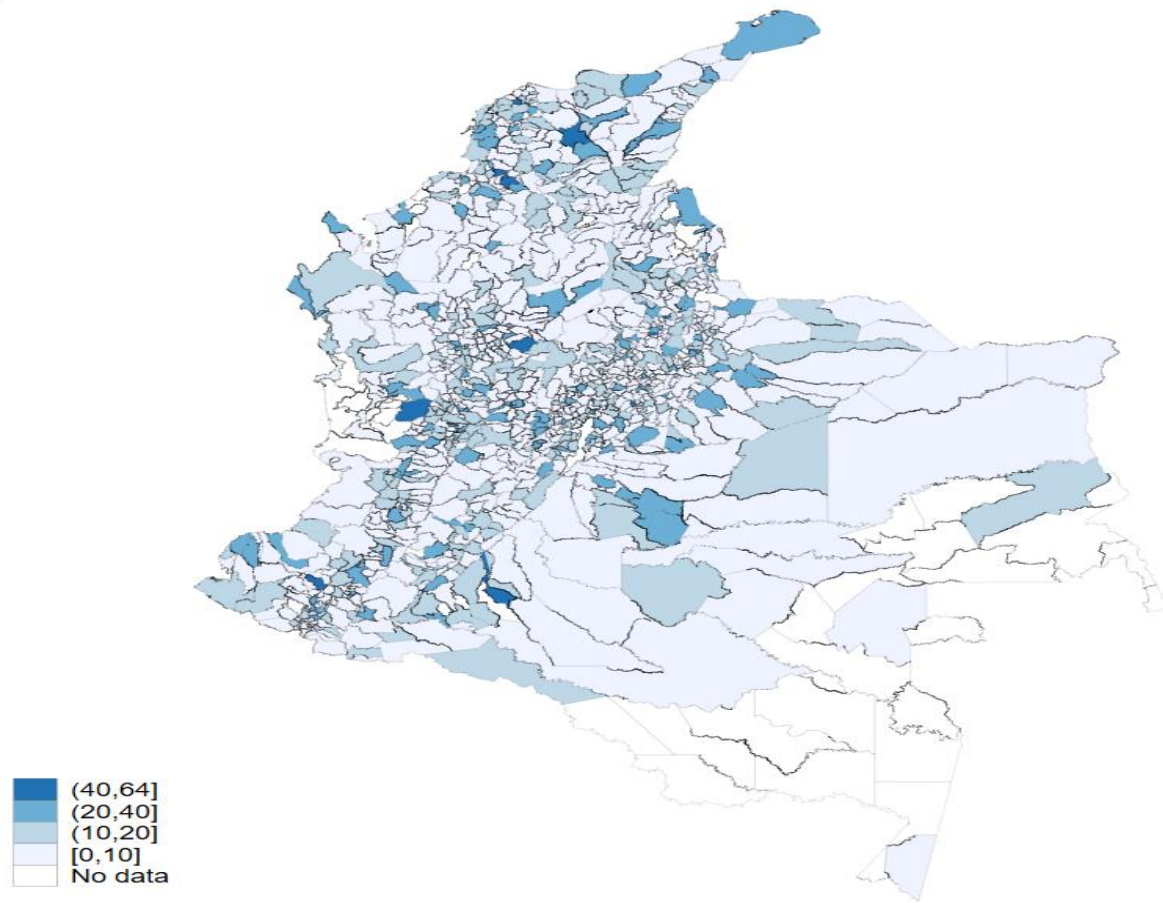
Porcentaje de Municipios con Candidatas a la Alcaldía



Distribución Geográfica de las Alcaldesas, 1997-2019



% de Votos por Candidatas Mujeres, 1997-2019





El caso de Chile

Claudia Avellaneda, Indiana University Bloomington

Karina Soto, U. de Chile

Camila Ramos-Fuenzalida, U. de Birmingham. UK

Mujeres candidatas y ganadoras en las elecciones municipales chilenas, 1992-2024

Año	Municipios (Comunas)	Número de comunas con mujeres candidatas a la alcaldía	% Comunas con mujeres candidatas a la alcaldía	Número total de candidatos a la alcaldía	Número de mujeres candidatas a la alcaldía	% de mujeres candidatas a la alcaldía	Número de mujeres elegidas	% Comunas with a Woman Mayor
1992	335	321	95.8	6,498	1,085	16	21	6.3
1996	342	310	90.6	16,534	2,896	17.5	26	7.6
2000	342	316	92.4	13,730	2,506	18	41	12.0
2004	345	155	44.9	1,243	207	17	42	12.2
2008	345	175	50.7	1,230	215	17	43	12.5
2012	345	143	41.4	1,156	170	15	34	12.5
2016	345	168	40.0	1,211	230	19	40	11.6
2021	345	214	62.2	1,363	328	24	59	17,1
2024	345	226	65.5	1,578	380	24	57	16,5

Fuente: Servicio Nacional Electoral de Chile



Análisis preliminar para las elecciones chilenas de 2024

Variable	Odds Ratio	Std. Err.	z	P> z	95% Conf. Interval
Margen de victoria	0.6641	0.6462	-0.42	0.674	0.0986 – 4.4720
Votos independientes	0.2821	0.2849	-1.25	0.210	0.0390 – 2.0421
Alcaldesa en el pasado	32.4119	16.0746	7.01	0.000	12.2617 – 85.6753
Número de mujeres del Consejo	1.0236	0.1982	0.12	0.904	0.7003 – 1.4961
# mujeres candidatas a la alcaldía	3.0347	0.6405	5.26	0.000	2.0067 – 4.5894
Participación electoral	0.00000214	0.00001	-2.79	0.005	2.20e-10 – 0.0208
Acceso a Internet	0.7790	1.1403	-0.17	0.865	0.0442 – 13.7278
Distancia desde Capital Regional	0.9996	0.0009	-0.42	0.673	0.9979 – 1.0014
Población indígena (%)	0.6138	1.0689	-0.28	0.779	0.0202 – 18.6338
Población inmigrante (%)	0.0407	0.0981	-1.33	0.184	0.0004 – 4.5836
Tasa de natalidad	0.9200	0.1181	-0.65	0.516	0.7153 – 1.1831
Población femenina (%)	1.1644	0.2181	0.81	0.417	0.8066 – 1.6809
Población rural (%)	1.0205	0.0120	1.72	0.086	0.9971 – 1.0443
Pop con educación superior. (%)	0.0037	0.0113	-1.82	0.069	8.57e-06 – 1.5639
Pop pobre (%)	0.8597	0.0727	-1.79	0.074	0.7284 – 1.0146
Constante	6.6101	57.5639	0.22	0.828	2.56e-07 – 1.71e+08

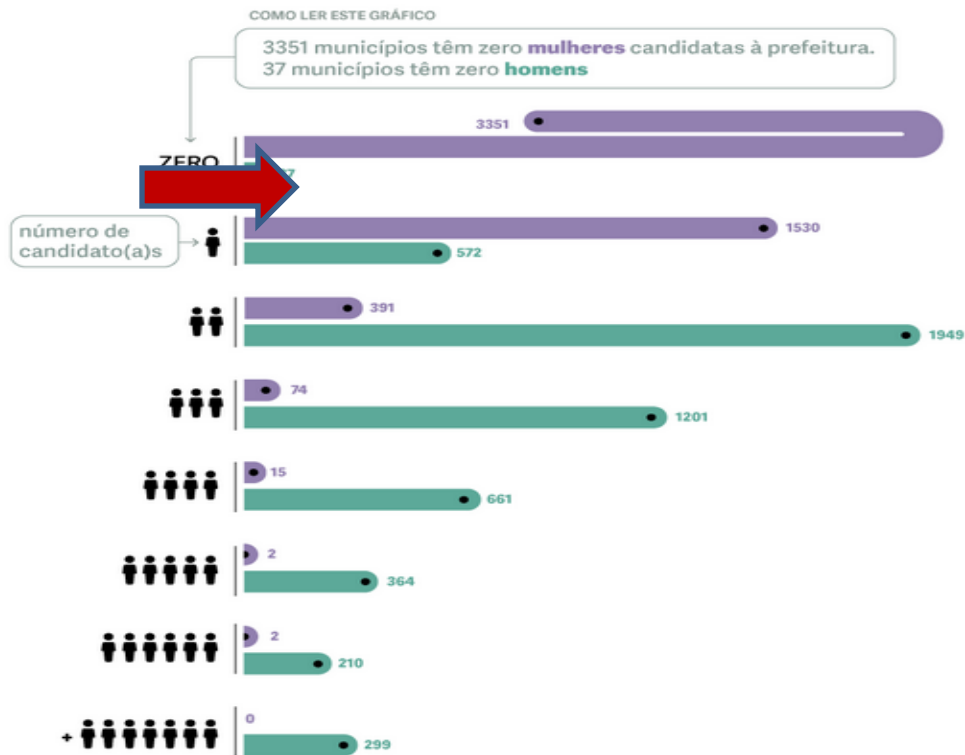




El caso de Brasil

Maioria dos municípios brasileiros não tem nenhuma candidata à prefeitura

Quase 300 municípios têm mais de 7 candidatos homens e nenhuma mulher

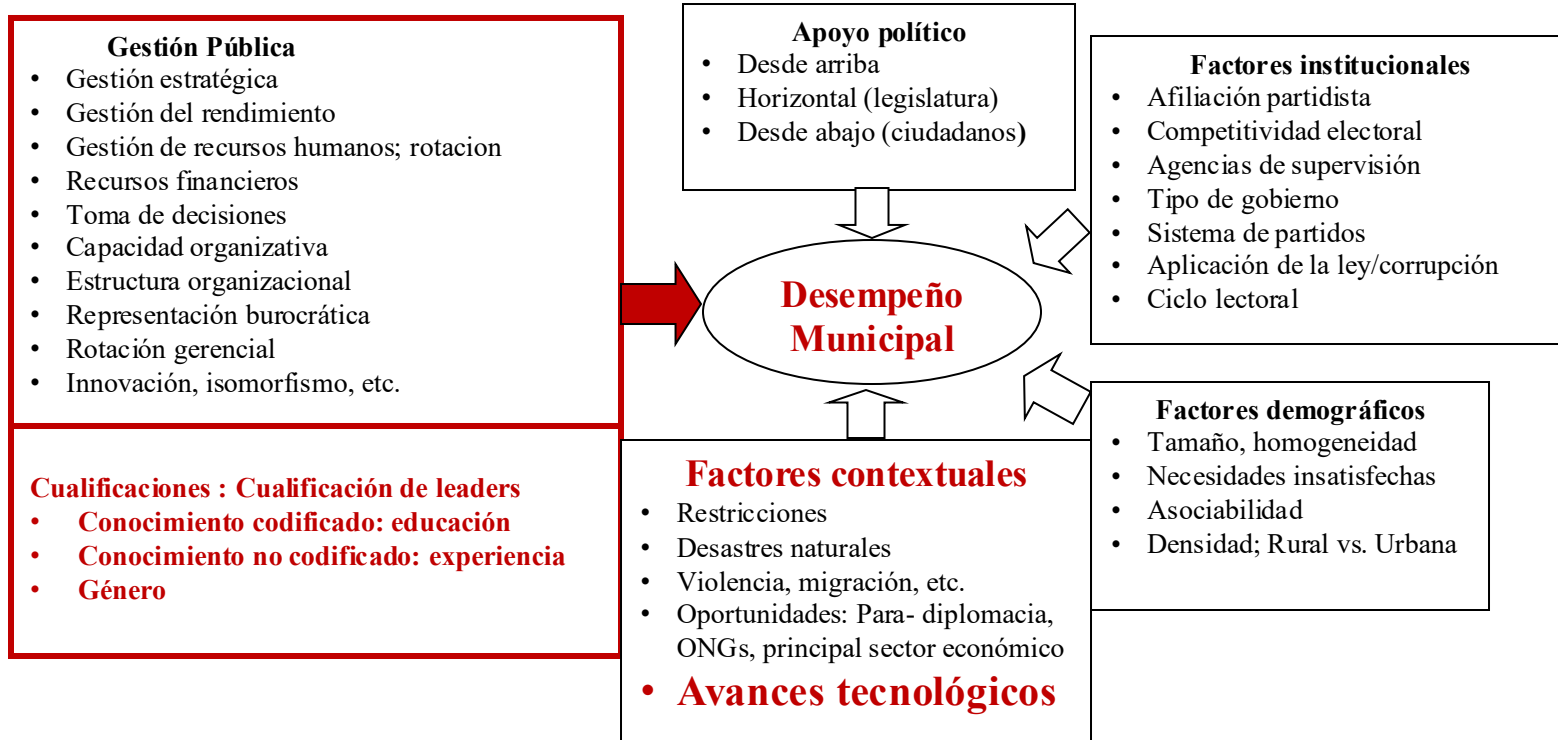


FONTE TSE

3.391 (60%) de los 5.565 municipios de Brasil sin mujeres entre los candidatos a la alcaldía en las elecciones del 2000

Variación de género en Brasil

Explicando el desempeño municipal



Contexto Dinámico

- Los cambios en el (a) entorno, (b) las expectativas de los constituyentes, (c) demografía urbana, (d) la economía global, (e) los desarrollos tecnológicos como datos masivos, análisis de datos, datos vinculados abiertos, web semántica
 - Influyen en los **valores sociales, las necesidades, la privacidad y la ciberseguridad**
- Desequilibra el entorno y la forma en que se gobiernan
- **Demanda que los gobiernos se adapten and transformen** (Janowski 2015, Linders, 2012, Luna-Reyes and Gil-Garcia 2014, Nograšek and Vintar 2014, Weerakkody et al., 2011)
- Desacuerdo entre funciones horizontales y verticales en los niveles de gobernanza

Gobernanza Adaptiva (Jenssen and van der Voort 2016)

Otra dimension de desempeño: capacidad de los gobiernos urbanos de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos, sociales, contextuales, y demograficos,

Exige que los gobiernos anticipen e innoven desarrollando políticas sólidas y nuevos servicios

Sin embargo, los gobiernos a menudo se quedan atrás. **Resistencia al cambio**

Necesitamos cambiar y adoptar políticas, legislaciones, sistemas, e incluso estructuras internas para enfrentar los cambios (Jenssen and van der Voort 2016)



Definición de Gobernanza Adaptativa

- Es un principio que proporciona estrategias para enfrentar la incertidumbre y adaptarse a cambios que se originan en el entorno (Jenssen and van der Voort 2016)
 - Ninguna de las estrategias funciona en todos los casos
 - Adecuada para enfrentar la imprevisibilidad, problemas y proyectos complejos, e inesperados y que involucran muchos actores (Nelson, Howden, & Smith, 2008).
 - Demanda cambios en la forma en que gobernamos

Las características centrales de la gobernanza adaptativa

- Toma de decisiones descentralizada
- Participación inclusiva de todas las partes interesadas en la toma de decisiones
- Uso de conocimiento tácito descentralizado (Brunner & Lynch, 2010)
- Implica una “búsqueda de equilibrio” y una dependencia de estrategias hábiles

Estrategias de gobernanza adaptativa

- Incluir la utilización de capacidades internas y externas
- Aprendizaje y experimentación continua, y la participación de múltiples partes interesadas
- Busca informar las decisiones de alto nivel con input de abajo
- Gobernanza adaptativa implica un "acto de equilibrio" y una dependencia de estrategias hábiles

Estrategias de gobernanza adaptativa

Conocer a las partes interesadas y sus capacidades

- Identificar las partes interesadas, sus intereses y objetivos, y observar cómo pueden utilizarse estas capacidades (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2008).
- Identificar las capacidades de la organización tanto internas como externas



Mobilize stakeholders and cooperate

Una vez que se conocen las partes interesadas, hay que movilizarlas para que trabajen juntas

Incluir nuevos actores puede promover la innovación

Nuevas coaliciones amplían las capacidades, los recursos necesarios y el desarrollo de soluciones útiles (De Bruijn & Ten Heuvelhof, 2008).



Estrategias público-privadas

- Pueden participar el sector público, privado y sin animo de lucro, prestando atención a las diferencias de objetivos y a los cambios que son necesarios (Klievink, B., et al., 2016, Klievink, B. and Janssen, M., 2014)

Self-organization

- Autoorganización con equipos y grupos de actores
- Basada en conocimiento y experiencias para el desarrollo de un entendimiento y políticas comunes (Folke et al., 2005)

Infraestructura flexible

- Proporcionar una infraestructura flexible y adaptable que facilite varias direcciones a lo largo del tiempo (Janssen, Chun, & Gil-Garcia, 2009)

Descomponer la complejidad

- Descomponer desafío complejos en problemas más pequeños y tangibles que puedan resolverse (Sutherland et al., 2011)
- Identificar las diferentes dimensiones del problema
 - Ambiental, tecnológica, fiscal, social, salud, education, demográfico, etc.



Reducir los tiempos de toma de decisiones

- Informar las decisiones de nivel superior con retroalimentación de abajo hacia arriba
- Una vez se plantean innovaciones, es necesario tomar decisiones en poco tiempo
- Deben existir procedimientos que lo permitan, incluida la toma de decisiones descentralizada
- Se puede necesita intentar, errar e intentar nuevamente y esto puede afectar la estabilidad organizacional



Educación y formación

- Claves para incrementar la capacidad de reacción
- Los líderes organizacionales necesitan capacitarse para convertirse en expertos en las nuevas tendencias tecnológicas.

Estrategia de confrontación

- Confrontar a las partes interesadas que se niegan a reaccionar a los cambios disruptivos

Consecuencias de la Gobernanza Adaptiva

- Los cambios en gobernanza y toma de decisiones descentralizadas alteran la configuración del poder
- Aquellos con información pueden ganar poder, realineación
- Cambios en el status quo pueden resultar en inestabilidad
- Esto requiere cambios en algunas estructuras de la organización mientras otras permanecen estables
- En fin, la estabilidad, la responsabilidad/rendición de cuentas y la rápida adaptación deben equilibrarse

Gracias

Indiana University



Indiana University

O'Neill

Lead for the Greater Good



O'NEILL SCHOOL OF PUBLIC & ENVIRONMENTAL AFFAIRS

Figure 7. Public sector experience of Mexican and Colombian governors,
by level of government

