

GUÍA RÁPIDA
CÓMO ELEGIR A UN ADMINISTRADOR MUNICIPAL Y
EL PERFIL BÁSICO QUE DEBE CUMPLIR¹



ICMA México-Latinoamérica²

www.icmaml.org

informes@icmaml.org

Septiembre 2013

Actualización: Mayo, 2018

¹ Este documento es un breve resumen y está basado casi en su totalidad de la *Guía de Reclutamiento para Seleccionar a un Administrador del Gobierno Local (Recruitment Guidelines For Selecting a Local Government Administrator)*, elaborada por International City/County Management Association (Febrero 2001). Algunos textos fueron adaptados para México y Latinoamérica por ICMA México-Latinoamérica (Junio 2011 y Septiembre 2013).

² ICMA-ML es ofrecido por International City Management Association de México A.C., bajo licencia de International City/County Management Association

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PRIMEROS PASOS	3
III. COMIENZE LA BÚSQUEDA	4
IV. LO QUE SE DEBE ANUNCIAR	4
V. ALGUNOS CRITERIOS BÁSICOS PARA DEFINIR EL PERFIL.....	5
VI. ANALIZANDO EL PERFIL DE LOS SOLICITANTES AL CARGO	6
VII. HAGA LA SELECCIÓN	7
VIII. LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR MUNICIPAL	7
IX. CASOS DE RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS A ADMINISTRADOR MUNICIPAL	8
X. ANEXOS	13

I. INTRODUCCIÓN

En la inmensa mayoría de los municipios³ latinoamericanos, los gobiernos municipales poseen una estructura institucional que en esencia se divide en dos actores; a) el Concejo Municipal⁴ y b) Alcalde. El Concejo tiene funciones legislativas y posee personal de apoyo para llevar a cabo sus responsabilidades, entre ellas atender al ciudadano y ser representante social.

Por su parte, el Alcalde al poseer facultades ejecutivas, aunque en algunos casos también legislativas, se le asigna una estructura de personas para que pueda llevar a cabo sus innumerables responsabilidades, entre ellas fomentar la participación ciudadana y la atención al ciudadano.

Estos actores dividen su valioso y escaso tiempo para enfocarse en asuntos que van desde verificar que el consumo de electricidad en edificios gubernamentales no se dispare, hasta entregar apoyos a grupos vulnerables pasando por atender al ciudadano y fomentar la participación ciudadana en cualquiera de sus formas.

En otros países se ha reconocido, de alguna manera, que este sinnúmero de responsabilidades no es muy conveniente, principalmente para el Alcalde. Por ello han hecho ajustes a esta estructura organizativa municipal con diferentes propósitos. Uno de ellos ha sido la de profesionalizar la gestión municipal. Dado que el trabajo es mucho, y los todólogos no existen, tanto el Concejo como el Alcalde han adoptado y/o creado el cargo de Administrador Municipal y en algunos otros el cargo de Gerente Municipal, figuras similares pero no iguales⁵.

Un primer beneficio de incluir al Administrador Municipal en el organigrama gubernamental es que tanto los miembros del Concejo como el Alcalde tienen, de entrada, más tiempo para atender al ciudadano, mantenerse enfocados en sus peticiones, en el futuro de la comunidad y además mejorar la participación ciudadana, lo que genera en una mejor comunicación gobierno-sociedad. Es decir, disponen de más tiempo para atender lo importante y asignar lo cotidiano (incluso lo que se considera urgente) a un profesional.

La figura del Administrador Municipal, en su versión de Gerente (City Manager) fue creada y adoptada por primera vez bajo el esquema actual en Staunton, Virginia,

³ En algunos países de la región se le denomina Municipalidad.

⁴ En algunos países de la región se le denomina Corporación, Ayuntamiento o Cuerpo Colegiado.

⁵ Por lo general, el Gerente Municipal corresponde a la posición ejecutiva de más alto rango entre los funcionarios de nombramiento y su inclusión da origen a la forma de Gobierno Concejo-Gerente, mientras que el Administrador Municipal corresponde a la posición de colaborador directo y de corte ejecutivo del Alcalde o Presidente Municipal. En otras palabras, un Gerente tiene atribuciones y facultades más amplias que un Administrador. En la actualidad la figura de Gerente está presente en más del 50 por ciento de todas las ciudades de EE.UU.

en 1908⁶. El Administrador Municipal es prácticamente hoy en día una figura de cobertura global⁷, pues existen en múltiples países de todas las regiones del mundo. En Latinoamérica no es la excepción. En Chile existe desde 1992 como resultado de las reformas a la Ley 19.130 Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM).

En México ha habido también esfuerzos de su incorporación. El primer caso y más sólido es Tijuana, B.C. En este municipio ha aparecido y desaparecido según el contexto político del municipio como una posición ejecutiva que reporta directamente al Alcalde. Existen más casos sobre la figura en México y el debate se ha ampliado a diversos estados mexicanos, habiendo incluso iniciativas de reforma a Constituciones y leyes secundarias para incorporarlo en los municipios.⁸

La instrumentación de la figura del Administrador Municipal se sustenta en la visión y voluntad del Alcalde de delegar las tareas operativas en el Administrador. Esta delegación implica que el Alcalde debe respetar al Administrador y evitar dar instrucciones directas, éstas deber ser únicamente a través del Administrador. Igualmente, el Alcalde debe empoderar al Administrador ante los Regidores o Concejales para que este claro que el Administrador recibe instrucciones únicamente del Alcalde.

Hasta aquí una breve introducción de la figura del Administrador Municipal, y dado el creciente debate sobre el mismo y de su existencia en algunos países de Latinoamérica, ICMA pone a disposición de las autoridades municipales, y de todos los interesados en el tema, la presente *Guía rápida para elegir un Administrador Municipal y el perfil básico que debe tener*.

Esta guía busca apoyar los esfuerzos actuales y brindar información a quienes las lideran o simpatizan con la actualización de la estructura organizacional del gobierno municipal. ICMA⁹ puede ayudar a su municipio en este proceso. ICMA posee guías especiales para conducir la selección y contratación de un Administrador Municipal y ha participado como asesor en cientos de casos de este tipo.

⁶ Para más referencia histórica visite www.icma.org/latinoamerica sección "Administrador Municipal".

⁷ Entendiéndose como una figura genérica de orden Ejecutivo que puede reportar al Alcalde o al Concejo Municipal.

⁸ Para información al respecto visite www.icma.org/latinoamerica sección "Administrador Municipal". En donde encontrará múltiple información sobre la figura.

⁹ ICMA es la Asociación Internacional de Administradores de Ciudades y Condados, de corte gremial que aglutina a los Administradores de Municipios, Municipalidades, Pueblos y otras formas de gobierno local.

II. PRIMEROS PASOS

Antes de que un Administrador Municipal profesional pueda ser contratado, la estructura de gobierno o estructura organizacional de una municipio quizás deba ser modificado para establecer la posición. De aquí que el proceso de creación del cargo de Administrador Municipal puede variar dependiendo del marco legal al que está sujeto el municipio.

Algunos municipios tienen la atribución para actuar por iniciativa propia para modificar ordenanzas locales, reglamentos o resoluciones para crear el cargo de Administrador Municipal designado por el órgano de gobierno electo (Concejo).

Sin embargo, en otros casos el cambio estructural u organizacional de un municipio puede tener más limitantes, por lo que quizás sea necesario obtener autorización del Congreso o Parlamento local. Si este es el caso deberá analizar el procedimiento jurídico correspondiente.

Lo recomendable para atender todo lo anterior, así como analizar el contexto general, atender las particularidades del municipio (político y social) y su estructura organizacional, es establecer un Comité de Exploración.

Este Comité puede estar conformado con personas ajenas a la operación del gobierno municipal o bien por personas involucradas en el gobierno municipal donde puede o no estar el Alcalde. Incluso se puede tener una composición mixta. Se recomienda que se nombre un Coordinador de este esfuerzo y que a su vez funja como Secretario Técnico del Comité de Exploración.

Dependiendo de las particularidades de cada municipio, algunas de las tareas del Comité pudieran ser;

- a) Aprobar o hacer el estudio sobre la necesidad o utilidad de poseer un Administrador Municipal.
- b) Analizar el proceso jurídico y legislativo para incorporar a un Administrador Municipal a la estructura organizacional del gobierno municipal.
- c) Definir el alcance de la figura; si se trata de un asistente ejecutivo del Alcalde (Administrador) o bien de un ejecutivo con responsabilidades de la operación de las tareas del municipio (Gerente o City Manager).
- d) Socializar entre la comunidad las ventajas y desventajas de poseer un Administrador Municipal. Lo anterior mediante foros de discusión, mesas redondas, entrevistas con medios de comunicación o reuniones vecinales.
- e) Elaborar la propuesta de solicitud de incorporación del Administrador Municipal al gobierno local, la cual deberá ser presentada al Concejo para su votación.
- f) Elaborar un estudio del organigrama actual junto con el organigrama propuesto, el cual incluye al Administrador Municipal.

- g) Definir las facultades o atribuciones que debe tener el Administrador Municipal en el nuevo organigrama.
- h) Definir los principios éticos para los funcionarios de alta dirección en el municipio. Se puede tomar como base el Código de Ética de ICMA (Anexo A).
- i) Definir o proponer una metodología para la búsqueda de candidatos y la forma de elegir al finalista (nombramiento del Alcalde, nombramiento del Alcalde y ratificación del Concejo, nombramiento por el Concejo, etc.)

Terminada la propuesta de incorporar al Administrador Municipal deberá presentarse ante el Concejo para su votación. Si ésta es favorable, la siguiente etapa es el inicio del proceso formal de búsqueda de candidatos.

III. COMIENCE LA BÚSQUEDA

La primera decisión es determinar si desea realizar una búsqueda propia o trabajar con una empresa de reclutamiento de ejecutivos. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, optando por lo primero el gobierno municipal se puede ahorrar los honorarios que cobra una empresa especializada, pero también contratando a esta última se puede hacer una búsqueda con mayor rigor, además de que no distrae a personal de recursos humanos en una tarea que puede requerir de tiempo considerable.

En caso de optar por la primera opción se deberá de preparar un paquete informativo así como anuncios y colocarlos en las publicaciones que atraigan a los candidatos más calificados del gobierno local, tales como el Boletín de ICMA, revistas especializadas o publicaciones de asociaciones de municipios o relativas al tema municipal.

Si se elige por que la búsqueda sea propia asegúrese de conformar un Comité de Búsqueda¹⁰ y que el mismo cuente con toda la información requerida para ello, además de establecerse mínimas reglas internas para llevar a cabo sus tareas. Además este Comité deberá fijar las reglas para iniciar la búsqueda y los requerimientos de los candidatos (o su perfil).

IV. LO QUE SE DEBE ANUNCIAR

Los gobiernos locales tienen flexibilidad en la preparación y colocación de anuncios, pero por lo menos, el anuncio debe incluir los siguientes elementos:-

- Nombre del municipio

¹⁰ Sus integrantes pueden ser los mismos o algunos de los que conformaron el Comité de Exploración.

- Título de la vacante
- Población del municipio
- Monto del presupuesto del gobierno municipal
- Número de empleados del gobierno municipal
- Servicios que provee el gobierno municipal
- Declaración de que el salario esta abierto y en consonancia con antecedentes y experiencia.
- Presentación del plazo, incluidos los elementos especiales de información deseada como el salario actual y referencias relacionadas con el trabajo.
- Breve descripción de áreas de interés clave así como experiencia y habilidades deseables.
- Dónde y a quién remitir el currículum vitae
- Dirección página web del gobierno municipal

V. ALGUNOS CRITERIOS BÁSICOS PARA DEFINIR EL PERFIL

Como se citó anteriormente, cada municipio posee una realidad propia la cual debe considerar al definirse el perfil buscado para el Administrador Municipal. Dado lo anterior no existe un perfil único que lo describa, sin embargo algunas características básicas a cumplir son las siguientes;

- Escolaridad; al menos título universitario (sin importar el título) y dando preferencia a aquellos con estudios de posgrado.
- Al menos ocho años de experiencia como empleado de gobierno municipal en cargos de alta dirección.
- Dominio del idioma inglés (en caso de municipios con alta actividad turística o de exportación o posee extensas relaciones con otras ciudades o visitantes del mundo).
- Haber tenido bajo su mando numeroso personal.
- Alta capacidad de liderazgo.
- Experiencia probada en tareas de conducción de organizaciones, principalmente gubernamentales.
- Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación.
- Fuerte compromiso con la comunidad.
- Capacidad de operar efectivamente con actores del sector público y privado.
- Conocimiento de procesos presupuestales y políticos de un gobierno municipal.

Más allá de la educación básica y la experiencia que la posición requiere, se deberá desarrollar también una descripción del trabajo que resume las expectativas y los objetivos medibles que se quieren lograr.

Debe desarrollarse un perfil de Administrador Municipal que servirá mejor a las necesidades de su comunidad. Por ejemplo, si el municipio enfrenta serios

problemas financieros entonces se hace énfasis en estos temas y los candidatos deberán cumplir con ello.

Aunque en México y Latinoamérica la figura del Administrador Municipal es prácticamente nueva (con excepción de Chile), muchos de los actuales funcionarios municipales han estudiado la gestión de los gobiernos locales a nivel de postgrado y han ocupado puestos de gran autoridad, lo que los hace candidatos a ocupar el cargo de Administrador Municipal.

VI. ANALIZANDO EL PERFIL DE LOS SOLICITANTES AL CARGO

Al momento de revisar los currículos vitales es importante ir respondiendo al menos las siguientes preguntas que tienen relación directa con el perfil de los solicitantes;

- ¿Tiene el solicitante experiencia de trabajo en un gobierno municipal de tamaño comparable?
- ¿Tiene el solicitante experiencia con la variedad de los servicios prestados por el gobierno local? ¿Ha sido la experiencia comparable en términos de tamaño del presupuesto y el número de empleados?
- ¿Tiene el solicitante trabajó en una zona geográfica similar? ¿Es probable que el solicitante se sienta cómodo en un entorno rural o urbano y familiar con los problemas habituales que enfrentan los gobiernos locales?
- ¿Qué responsabilidades específicas ha tenido el solicitante y cuáles han sido sus logros? ¿Cómo se compara esto con los objetivos y prioridades del gobierno local?
- ¿El solicitante ha tenido amplias facultades administrativas y de supervisión, o la experiencia del solicitante se ha limitado a actividades de investigación o la administración en áreas especializadas?
- ¿Ha trabajado el solicitante directamente con el gobierno local en el pasado? ¿El solicitante tiene experiencia trabajando con grupos de ciudadanos y otros?
- ¿Cuál es el historial laboral del solicitante? ¿Sugiere su historial un perfil de amplia experiencia y responsabilidad cada vez mayor? ¿Ha tenido el solicitante buena relación con cada empleador, o hay un patrón de movimiento frecuente de una posición a otra?
- ¿Cuál es la valoración del candidato a los valores democráticos que promueve el municipio? Como marco para esta pregunta, se pueden basar en la Declaración de Ideales de ICMA (Anexo B).
- ¿Cuál es la posición del candidato a los principios éticos para los empleados del municipio?

VII. HAGA LA SELECCIÓN

Este es un momento crucial. La selección del futuro Administrador Municipal de entre los posibles candidatos requiere de reglas claras y de transparencia.

Para esta etapa la empresa contratada para la búsqueda de candidatos o bien el Comité de Búsqueda, ya debieron haber elegido a al menos los tres mejores candidatos al puesto. Los tres deben ser aptos para el cargo pero solo uno será el elegido.

Y para elegirlo se recomienda establecer un Comité de Selección¹¹ conformado por el Alcalde, algunos miembros del Concejo y quizás un representante del departamento de RH y/o de la empresa contratada para la búsqueda. Si se quiere darle un toque de mayor apertura ciudadana a esta etapa, se pudiera incluso invitar a un representante social a incorporarse.

Cual sea la forma de tomar la decisión de selección, deberán revisarse los currículos vitae para luego concretar entrevistas separadas con cada uno de ellos.

Las personas que participen en el comité de selección tendrán que identificar a los posibles candidatos en base a su experiencia y sus criterios técnicos. Aquí es válido hacer preguntas de cualquier tipo e incluso presentar un caso cotidiano (o problemática) a los candidatos para visualizar cuál sería su respuesta al mismo.

Al llegar a una decisión, negocie los términos y condiciones de empleo con su nuevo Administrador Municipal y formalice un acuerdo por escrito, es decir elabore el contrato.

En este momento, es importante desarrollar mutuamente metas acordadas y establecer un proceso de revisión anual a través del cual el Concejo y el Administrador pueden analizar y evaluar el desempeño.

VIII. LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR MUNICIPAL¹²

Acorde con la realidad de los municipios latinoamericanos y mexicanos y con el marco jurídico que comunmente existe en ellos, algunas de las funciones de la figura serían las que a continuación se citan de manera enunciativa pero no limitativa. Se incluyen las mismas para enriquecer los elementos necesarios para definir un adecuado perfil para la búsqueda del candidato, lo cual ya fue citado anteriormente.

¹¹ Sus integrantes pueden ser los mismos o algunos de los que conformaron el Comité de Búsqueda.

¹² Para más información sobre las funciones, requisitos y contratación del Administrador Municipal consúltese el documento "Artículos a Incluir en el Reglamento Orgánico Municipal para Dar Origen a la figura del Administrador Municipal". Disponible en www.icmaml.org sección "Administrador Municipal"

- A. Acordar con el Alcalde los asuntos estratégicos y prioritarios de la administración pública municipal;
- B. Proponer al Alcalde y al Concejo los proyectos de políticas, y reglamentos internos, manuales y disposiciones de carácter general para la administración pública centralizada y en el ámbito de su competencia;
- C. Coordinar las labores de los titulares de las dependencias y de los funcionarios a su cargo y establecer mecanismos de integración e interrelación que propicien el óptimo desarrollo de las responsabilidades y áreas que son de su competencia;
- D. Planear, programar, organizar y evaluar el funcionamiento de las dependencias (incluyendo su recurso humano) y entidades de la administración pública municipal
- E. Administrar el recurso humano del gobierno municipal mediante la aplicación del reglamento correspondiente aprobado por el Concejo.
- F. Revisar y autorizar los anteproyectos de planes, programas, proyectos que le correspondan, para su presentación ante el Alcalde y/o el Concejo;
- G. Proponer el proyecto del presupuesto al Alcalde y al Concejo.
- H. Asegurarse del buen desempeño presupuestal de acuerdo a lo aprobado por el Concejo.
- I. Coordinar y realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos, programas contemplados por el Plan Municipal de Desarrollo o en otros programas y proyectos estratégicos municipales;
- J. Requerir informes de actividades y tareas específicas que realicen las Direcciones (o Secretarías) o las Delegaciones Municipales en materia administrativa.
- K. Conducir, en el ámbito de su competencia, las relaciones del Concejo con entidades privadas u organismos sociales de carácter nacional o internacional, que contribuyan al mejor desempeño y beneficio social de las funciones bajo su adscripción;
- L. Las demás que expresamente le encomienden las leyes, reglamentos y acuerdos de Concejo o le instruya al Alcalde.
- M. Atender las solicitudes del Alcalde y/o del Concejo para comparecer ante el pleno.
- N. Coordinarse con el Secretario del Concejo (o del Gobierno Municipal) y el Contralor Municipal para la mejor atención de las responsabilidades que les sean atribuibles.

IX. CASOS DE RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS A ADMINISTRADOR MUNICIPAL

A continuación se presentan casos sobre anuncios de reclutamiento de candidatos a Administrador Municipal o Gerente de Ciudad. Nótese como en cada caso se estructura de manera distinta los anuncios, lo cual depende de las particularidades de cada comunidad.

*Caso 1; Alamogordo, Nuevo México (35,757 habitantes), busca Gerente de Ciudad*¹³ (Marzo 2009)

El Gerente de la Ciudad de Alamogordo sirve como el Director Administrativo de la Ciudad. Tiene la autoridad para nombrar o remover altos funcionarios gubernamentales y otros empleados públicos según lo estipulado por las políticas de personal aprobadas por el Concejo de la Ciudad.

El Gerente es responsable de la administración de los asuntos de la ciudad y del cumplimiento de sus ordenanzas así como las leyes del estado de Nuevo México. El Gerente de la Ciudad hace recomendaciones al Alcalde y al Concejo de la Ciudad sobre los asuntos locales, y les presenta la propuesta de presupuesto anual. Él / ella también les preparara análisis de políticas y alternativas sobre las operaciones de la Ciudad.

El Gerente debe mostrar un compromiso activo para la igualdad de oportunidades y diversidad, y ser un defensor de la calidad en el trabajo y las excelentes relaciones de los ciudadanos. El Gerente debe suscribirse al Código de Ética de la International City / County Management Association (ICMA).

Conocimiento, habilidades y capacidades requeridas;

- Poseer el conocimiento para procurar el desarrollo económico, capacidad de ser proactivos en la búsqueda de proyectos de TI (Tecnologías de Información) y la capacidad de evaluar propuestas de desarrollo.
- Ser innovador con las fuentes de ingresos y los procesos de presupuestación, tener conocimiento de la previsión a largo plazo de los ingresos.
- Experiencia en relaciones con autoridades militares pues la ciudad cuenta con una base militar.
- Experiencia en la gestión de grandes proyectos de infraestructura, tales como mejoras viales, agua potable y aguas residuales.
- Estar dispuesto a potenciar la eficacia del personal y ser un guía o mentor efectivo.

¹³ El cargo de Administrador Municipal encuentra similitudes con el cargo de Gerente Municipal, aunque una diferencia conceptual radica en la amplitud de mando pues es mayor en un Gerente que en un Administrador. Para más información al respecto visite www.icmaml.org sección "Administrador Municipal". La palabra "Municipal" se ajusta dependiendo al territorio que se gobierna y puede ser un Pueblo, Ciudad, Municipio o Condado.

- Ser comprensivo de las diferentes culturas y las necesidades de una comunidad diversa.
- Experiencia con los problemas del agua en cuanto a nuevos desarrollos, la escasez, y la búsqueda de nuevas fuentes. El conocimiento de los derechos de agua y la ley de aguas en el estado es un plus.
- Ser un negociador eficaz, delegador y que resuelve problemas, capaz de gestionar el cambio con eficacia.
- Experiencia con las relaciones sindicales y negociación de contratos con los dos sindicatos.
- Poseer una moral incuestionable, integridad y ética y tratar al Alcalde y Concejo de la Ciudad, empleados y ciudadanos con dignidad y respeto.
- Poseer un conjunto alto de valores personales y profesionales. Excelente capacidad de comunicación es un plus.
- Experiencia de trabajar con gobierno estatal y federal en la búsqueda de financiamiento para gastos de capital.
- Experiencia en el trabajo con el Concejo de la Ciudad para definir una visión y objetivos comunes para la comunidad.
- Habilidad para las relaciones públicas y capacidad para trabajar eficazmente con los medios de comunicación.
- Capacidad para ayudar en la gestión eficaz de su campo de golf, aeropuertos, proyectos de vivienda de bajos ingresos, y su principal centro de la tercera edad.
- Poseer habilidades analíticas necesarias para hacer interpretaciones adecuadas y lógicas de la dirección política proporcionada por al Concejo de la Ciudad y Alcalde .
- Experiencia en promoción y comercialización del turismo y atracción de visitantes a la zona.

Caso 2; El Condado de Florence, Carolina del Sur (205,566 habitantes) busca Administrador de Condado (Mayo, 2011)

El Concejo del Condado de Florence está buscando un candidato excepcional y calificado para el cargo de Administrador del Condado.

Preferentemente maestría en administración pública y administración de empresas o campo relacionado. Los candidatos deberán tener debidamente completado su título universitario y cinco años de experiencia como Administrador del Condado, Administrador Adjunto, un nivel similar en el condado o gobierno municipal o cualquier combinación de educación, formación y experiencia que proporcione los conocimientos necesarios así como las destrezas y habilidades requeridas. Debe poseer una licencia de conducir válida del estado.

Salario: Salario competitivo negociable en función de las cualificaciones. Excelente paquete de beneficios.

Enviar curriculum vitae con el historial salarial y referencias, de forma condidencial, a:

Departamento de Recursos Humanos del Condado de Florence
Con atención al Comité de Búsqueda
180 N. Irby Street, MSC-S
City-County Complex
Florence, SC 29501

Todos los requisitos de trabajo están sujetos a la consideración de aceptar razonablemente las personas con discapacidad.

El Condado de Florence es un empleador de igualdad de oportunidades.

Caso 3; La ciudad de Santa Ana, California (370,000 habitantes) busca Gerente de Ciudad (Mayo, 2011)

La ciudad de Santa Ana, población 370,000 habitantes, se encuentra a 33 millas al sudeste de Los Angeles y 90 millas al norte de San Diego. La ciudad está buscando un Gerente de Ciudad para supervisar un presupuesto de \$ 472 millones de dólares y 1,512 puestos autorizados a tiempo completo. El nuevo Gerente de la Ciudad debe ser un visionario con un sólido conjunto de habilidades de liderazgo. El Gerente entrante debe también inspirar confianza al Concejo de la Ciudad, directores de departamento y el personal, así como tratar a cada miembro del Concejo con igualdad y mantenerlos bien informados.

Deberá ser una persona que tiene experiencia trabajando con eficacia con los líderes comunitarios y personas, todo esto bajo una forma transparente de la gestión. El candidato(a) ideal deberá ser un pensador progresista y que mira hacia el futuro, creativo e innovador y capaz de seguir construyendo sobre el medio ambiente de trabajo positivo en Santa Ana.

Los candidatos deben poseer un conocimiento sólido y comprender las cuestiones municipales, incluyendo la gestión financiera, planificación y uso de la tierra, el desarrollo económico, vivienda y trabajo y relaciones con los empleados. El candidato ideal deberá poseer una licenciatura en Administración Pública, Administración de Empresas o campo similar. El grado de maestría es deseable.

El salario para el Gerente de la Ciudad estará definido en función de las cualificaciones y experiencia. Si usted está interesado en esta gran oportunidad, por favor aplique en línea en www.bobmurrayassoc.com o póngase en contacto con el señor Regan Williams (916) 784-9080 si usted tiene alguna pregunta. Folleto disponible sobre la posición. Fecha límite 15 de julio 2011.

Caso 4; Municipalidad de Quillón, Chile (15,536 habitantes), funciones del Administrador Municipal

Este caso no implica el ejemplo de una convocatoria al cargo de Administrador Municipal. Busca ilustrar las funciones de un cargo como éste en un municipio Latinoamericano, en este caso de Chile¹⁴. Algunas de estas funciones pueden ser utilizadas como información a agregar en la convocatoria de búsqueda de Administrador Municipal.

Funciones Generales

- a) Asesorar al alcalde y concejo en materias de coordinación y gestión.
- b) Proponer al alcalde un sistema de coordinación y administración y la utilización de nuevas tecnologías para el mejoramiento de la gestión permanente del municipio.
- c) Planificar y ejecutar las tareas de coordinación permanente de todas las unidades municipales y servicios municipalizados, de acuerdo a las instrucciones del alcalde. d) Colaborar con las unidades correspondientes en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.
- d) Estudiar el cumplimiento de la estructura de la municipalidad, con especial énfasis en los límites de responsabilidad, en la centralización de decisión y delegación.
- e) Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que esta requiera.
- f) Participar en la elaboración y evaluación del, presupuesto y en las políticas, planes programas y proyectos.
- g) Coordinar y supervisar la planificación presupuestaria.
- h) Coordinar con las otras unidades municipales, los gastos de inversión en la municipalidad necesarios para la adecuada gestión municipal y los gastos de operación.
- i) Coordinar las actividades programadas por la municipalidad, de acuerdo a la correspondientes asignación de la tareas por parte del alcalde.
- j) Convocar y dirigir las reuniones de comité técnico municipal, previa facultad designada por el alcalde.
- k) Ejercer las atribuciones que le delegue el alcalde, en conformidad a la Ley.
- l) Ejercer las funciones de alcalde subrogante, en ausencia del titular, de acuerdo decreto de subrogancia.

Funciones específicas

- a) Firmar por delegación del alcalde, los decretos de pagos(egresos)
- b) Firmar por delegación del alcalde, las órdenes de compra.
- c) Dictar instructivos, de acuerdo a sugerencias del alcalde o por análisis del mejoramiento de la gestión municipal.

¹⁴ Desde 1992 y por mandato de la Ley de Municipalidades de Chile, los gobiernos municipales tienen la opción (no es obligatorio) de contratar a un Administrador Municipal. En la actualidad más del 50% de los gobiernos municipales chilenos han implementado la figura. Para más información sobre el Administrador Municipal en Chile consulte [Fundación Jaime Guzmán \(Chile\)](#) o sobre el Administrador Municipal en México en [ICMA-Latinoamérica](#).

- d) Informar al concejo, acerca de la ejecución presupuestaria, de programas de proyectos u otros de la gestión municipal.
- e) Gestionar los contratos de servicios de requerimiento municipal.
- f) Administrador del sistema de Chilecompras.
- g) Coordinador y supervisor general de las actividades de verano.
- h) Presidente de la junta calificadora.

X. ANEXOS

Anexo A - CÓDIGO DE ÉTICA DE ICMA

Código de Ética de ICMA y sus Lineamientos El Código de Ética de ICMA fue adoptado por los miembros en 1924, y se reformó recientemente en mayo de 1998. La Junta Ejecutiva de ICMA adoptó los lineamientos en 1972, y la última revisión la llevó a cabo en julio de 1998.

Los propósitos de ICMA son mejorar la calidad del gobierno local y apoyar y ayudar a los gerentes locales profesionales en los Estados Unidos y otros países. Para promover estos objetivos, ciertos principios, que se hacen cumplir bajo las Reglas de Procedimientos, deberán gobernar la conducta de cada miembro de ICMA, quienes deberán:

- 1. Dedicarse a los conceptos del gobierno local eficaz y democrático por medio de los oficiales elegidos en forma responsable y considerar que la administración general profesional es esencial para el logro de este objetivo.**
- 2. Asegurar la dignidad y el valor de los servicios prestados por el gobierno y mantener una actitud constructiva, creativa y práctica hacia los asuntos del gobierno local, así como un sentido profundo de responsabilidad social como un funcionario público de confianza.**

Lineamiento

La asesoría a los funcionarios de otros gobiernos locales. Cuando los miembros asesoran y responden a las preguntas de los funcionarios electos o nombrados de otros gobiernos locales, deben informarles a los gerentes de esas comunidades.

- 3. Dedicarse a los ideales más altos de honor e integridad en todas las relaciones públicas y personales, con el fin de que el miembro pueda merecer el respeto y la confianza de los funcionarios electos, de los demás funcionarios, de los empleados y del público.**

Lineamientos

La confianza pública. Los miembros deben comportarse en forma tal que mantengan la confianza pública en su profesión, su gobierno local y en su desempeño de la confianza pública.

La impresión de influencia. Los miembros deben dirigir a sus funcionarios y sus asuntos personales en una forma tal que den la impresión clara de que ellos no pueden ser influenciados inapropiadamente en el desempeño de sus labores públicas.

El compromiso con el nombramiento. Los miembros que aceptan un nombramiento para un puesto no deben dejar de presentarse para llenar su cargo. Esto no impide la posibilidad de que un miembro considere varias ofertas o que aspire a diversos puestos al mismo tiempo, pero una vez que haya aceptado una oferta de buena fe para un puesto, ese compromiso debe ser respetado. La aceptación oral de una oferta de empleo se considera obligatoria a menos que el patrono efectúe cambios fundamentales en los términos del empleo.

Las credenciales. Una solicitud de empleo debe ser completa y precisa con respecto a todos los detalles pertinentes de educación, experiencia e historia personal. Los miembros deben reconocer que las omisiones y las inexactitudes deben evitarse.

El respeto profesional. Los miembros que aspiran a un puesto gerencial deben mostrar respeto profesional por las personas que anteriormente estaban en ese puesto, o por otros que podrían estar aspirando al mismo puesto.

El respeto profesional no impide las diferencias honestas de opinión; pero sí impide el atacar los motivos o la integridad de una persona para ser nombrada en un puesto.

La confidencialidad. Los miembros no deben comentar o divulgar con ninguna persona la información sobre los casos de ética pendientes o concluidos, excepto según sea autorizado específicamente por las Reglas del Procedimiento para el Cumplimiento del Código de Ética.

En busca de empleo. Los miembros no deben buscar empleo para ocupar un puesto que tenga un gerente titular que no ha renunciado o a quien no se le ha informado oficialmente que se va a prescindir de sus servicios.

4. Reconocer que la función principal del gobierno local en todo momento es buscar el mayor beneficio de todas las personas.

Lineamiento

La duración de servicio. Generalmente se considera como necesario un mínimo de dos años para ofrecer un servicio profesional al gobierno local. Un ejercicio corto debe ser la excepción y no una experiencia recurrente.

Sin embargo, bajo circunstancias especiales, el separarse después de un corto período puede ir en beneficio del gobierno local y del miembro. Entre los ejemplos de dichas circunstancias estarían el que la autoridad nombrada no quiera honrar los compromisos referentes a las condiciones del empleo, un voto de falta de confianza en el miembro o problemas personales severos. Es la responsabilidad del solicitante para un puesto cerciorarse de las condiciones del empleo. Los términos del empleo que se establecieron en forma inadecuada antes de la llegada no justifican una separación prematura.

5. Presentarles a los oficiales electos proposiciones sobre las políticas; proporcionarles la información y los consejos sobre los asuntos de la política como una base para tomar decisiones y establecer las metas de la comunidad; así como mantener e implementar las políticas del gobierno local adoptadas por los funcionarios electos.

Lineamiento

Los papeles conflictivos. Los miembros que desempeñan múltiples papeles, por ejemplo, que trabajan como fiscal de distrito y gerente municipal para la misma comunidad, no deben participar

en asuntos que aparenten ser un conflicto de interés. Ellos deben revelar el conflicto potencial al cuerpo gobernante, de tal modo que se puedan solicitar otras opiniones.

6. Reconocer que los representantes electos por el pueblo tienen el derecho del crédito por el establecimiento de las políticas del gobierno local; la responsabilidad de la ejecución de las políticas atañe a los miembros.

7. Abstenerse de cualquier actividad política que podría socavar la confianza pública en los administradores profesionales.

Abstenerse de participar en la elección de los miembros del cuerpo legislativo que lo emplea.

Lineamientos

Las elecciones del cuerpo gobernante. Los miembros deben mantener una reputación de servicio equitativo e imparcial hacia todos los miembros del cuerpo gobernante del gobierno local al cual sirven, sin importar el partido.

Con este propósito, no deben involucrarse en la participación activa en la campaña electoral a favor o en contra de los candidatos al cuerpo gobernante.

Las elecciones de los funcionarios electos. Los miembros no deben participar en la campaña electoral de cualquier candidato para alcalde o el ejecutivo municipal electo.

Las elecciones. Los miembros comparten con sus conciudadanos el derecho y la responsabilidad de ejercer su voto y de expresar su opinión sobre los asuntos públicos.

Sin embargo, para no entorpecer su eficacia a favor del gobierno local al cual sirven, no deben participar en actividades políticas (que incluyen pero no están limitadas a la recaudación de fondos, dando su aval a candidatos y las contribuciones económicas) a favor de representantes a puestos de la ciudad, del condado, de los distritos especiales, escolares, estatales o federales.

Las elecciones dentro del plan concejo-gerente. Los miembros pueden ayudar en la preparación y presentación de los materiales que explican la forma del gobierno concejo-gerente al pueblo, antes de una elección sobre el uso del plan. Si otra comunidad necesita su asistencia, los miembros pueden responder. Todas las actividades con relación a los asuntos de votación deben llevarse a cabo dentro de los reglamentos locales y de una manera profesional.

La presentación de los asuntos a ser votados. Los miembros pueden ayudar al cuerpo gobernante en la presentación de los asuntos que están involucrados en referendos, como las emisiones de bonos, anexiones y asuntos semejantes.

8. Hacer que el mejoramiento continuo de la capacidad profesional del miembro sea un deber, así como el desarrollo de la competencia de los empleados en el uso de las técnicas administrativas.

Lineamientos

La autoevaluación. Cada miembro debe evaluar sus destrezas y capacidades profesionales en forma periódica.

El desarrollo profesional. Cada miembro debe dedicar por lo menos 40 horas por año a las actividades de desarrollo profesional que están basadas en las prácticas identificadas por los miembros de ICMA.

9. Mantener a la comunidad informada sobre los asuntos del gobierno local; promover la creación de comunidad entre los ciudadanos y todos los oficiales del gobierno local; enfatizar el servicio amistoso y cortés hacia el público; y tratar de mejorar la calidad y la imagen del servicio público

10. Resistir cualquier usurpación de los deberes profesionales, bajo el precepto de que el miembro debe estar libre para llevar a cabo las políticas oficiales sin interferencia, así como para manejar cada problema sin discriminación sobre la base de los principios y la justicia.

Lineamiento

El compartir la información. El miembro debe compartir la información en forma abierta con el cuerpo gobernante a la vez que efectúa diligentemente los deberes del miembro de la manera en que estén expresadas en el estatuto o en la legislación que lo faculta.

11. Manejar todos los asuntos del personal sobre una base del mérito, para que la justicia y la imparcialidad gobiernan las decisiones del miembro, en cuanto se relacionan a los nombramientos, ajustes salariales, ascensos, y la disciplina.

La igualdad de oportunidades. Los miembros deben desarrollar un programa positivo que asegurará oportunidades para un empleo con significado para todos los segmentos de la comunidad. Todos los programas, las prácticas y las operaciones deben: (1) brindar la igualdad de oportunidad en el empleo para todas las personas; (2) prohibir la discriminación con base en la raza, el color, la religión, el sexo, el origen nacional, la afiliación política, discapacidades físicas, edad, o estado civil; y (3) promover programas continuos de la acción afirmativa en cada nivel dentro de la organización. Los miembros tienen la responsabilidad personal y profesional de reclutar activamente y contratar a personas de grupos minoritarios y mujeres, para servir en los equipos profesionales en todas sus organizaciones.

12. No buscar favores; creer que el crecimiento personal o la ganancia lograda por medio de la información confidencial o mediante el mal uso de la confianza pública es deshonesto.

Lineamientos

Los regalos. Los miembros no deben solicitar regalos directa ni indirectamente, ni tampoco aceptar o recibir cualquier regalo, sea esto dinero, servicios, préstamos, viajes, entretenimiento, hospitalidad, promesas o de cualquier otro tipo: (1) que podría interpretarse razonablemente o esperarse que el regalo tenía la intención de influenciarlos en el desempeño de sus deberes oficiales; o (2) el regalo tenía la intención de servir como un premio por cualquier acción oficial por parte suya.

Es importante que la prohibición de los regalos no solicitados sea limitado a las circunstancias relacionadas a la influencia indebida. En situaciones de mínimos, tales como cuentas de comidas, el miembro debe fijar algún monto máximo modesto en dinero como lineamiento.

El lineamiento no pretende aislar a los miembros de las prácticas sociales normales, en donde los regalos entre amigos, empleados y parientes son apropiados en algunas ocasiones.

Las inversiones en conflicto con los deberes oficiales.

Los miembros no deben invertir ni tener inversiones en forma directa o indirecta en cualquier negocio financiero, comercial u otra transacción privada que pueda crear un conflicto con sus deberes oficiales.

En el caso de los bienes raíces, el uso potencial de la información y los conocimientos confidenciales para avanzar el interés personal del miembro requiere una consideración especial. Este lineamiento reconoce que las acciones y decisiones oficiales y de los miembros pueden ser influenciadas si hay un conflicto con las inversiones personales. Las compras y ventas que podrían interpretarse como especulación para la ganancia rápida debe evitarse (véase el lineamiento sobre la “Información confidencial”).

Ya que las inversiones personales pueden perjudicar o puede parecer que influyen en las acciones y decisiones oficiales, los miembros pueden, en concertación con el cuerpo gobernante, proporcionar una divulgación de tales inversiones antes de aceptar su posición como administrador del gobierno local o antes de cualquier acto oficial por parte del cuerpo gobernante que podría afectar tales inversiones.

Las relaciones personales. El miembro debe divulgar cualquier relación personal con el cuerpo gobernante en cualquier instancia que pudiera parecer un conflicto de intereses. Por ejemplo, si el cónyuge del gerente trabajara para un urbanizador que trabaja con el gobierno local, este hecho debe divulgarse.

La información confidencial. Los miembros no deben divulgar a otras personas o utilizar para avanzar su propio interés personal, la información confidencial que adquieren en el cumplimiento de sus deberes oficiales.

El empleo privado. Los miembros no deben participa en el empleo privado, solicitarlo, negociarlo ni prometer aceptarlo, y tampoco deben rendir servicios para intereses privados o conducir un negocio privado cuando tal empleo, servicio, o negocio crea un conflicto de intereses o impide el descargo apropiado de sus deberes oficiales.

La enseñanza, las charlas, el escribir o la consultoría son actividades típicas que podrían no involucrar el conflicto de interés, ni impedir el descargo de sus deberes oficiales. La notificación previa de la autoridad que lo haya nombrado es apropiado en todos los casos del empleo externo.

La representación. Los miembros no deben representar cualquier interés externo ante cualquier agencia, sea pública o privada, salvo con la autorización de la autoridad gobernante que sirve o bajo su dirección.

Avales. Los miembros no deben dar su aval a productos o servicios comerciales mediante el acuerdo de usar su fotografía, aval, o cita en la publicidad pagada o comercial, sea en forma compensada o no. Sin embargo, los miembros pueden acordar dar su aval a lo siguiente, siempre y cuando no reciban compensación: (1) libros u otras publicaciones, (2) servicios de desarrollo o educación profesionales por organizaciones sin fines de lucro o instituciones educativas reconocidas, (3) productos y/o servicios en los cuales el gobierno local tiene un interés económico directo.

Las observaciones, las opiniones y los análisis de los miembros de los productos comerciales usados o ensayados por sus gobiernos locales son apropiados y útiles cuando se incluyen como parte de artículos e informes profesionales.

Nota: El Código de Ética de ICMA está disponible en su versión original (inglés) en www.icma.org

Anexo B - DECLARACIÓN DE IDEALES DE ICMA

La Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados ICMA (por sus siglas en inglés) fue fundada con el propósito de preservar los valores y la integridad de los gobiernos y democracias locales representativas y, con la dedicación de promover la eficiencia y la efectividad en la administración de los servicios públicos. Para satisfacer el espíritu de dicho cometido, la Asociación trabaja para mantener y elevar la confianza de los ciudadanos en el gobierno local, para alcanzar equidad y justicia social afirmando la dignidad y los derechos de los individuos y, mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Los miembros de ICMA dedican fielmente su vida profesional a la administración de los servicios públicos, fomentando y garantizando la confianza de los ciudadanos, sujetándose a los más altos ideales de excelencia administrativa buscando siempre:

1. Proveer un ambiente que asegure la existencia continua y efectiva de los gobiernos locales representativos, promoviendo el entendimiento de que la democracia otorga privilegios y asigna responsabilidades a cada ciudadano.
2. Reconocer el derecho de los ciudadanos para influenciar decisiones que afecten su bienestar, abogando por un foro significativo de participación ciudadana y expresión del proceso político, y facilitando el entendimiento de los valores y metas de la comunidad.
3. Respetar la forma de ser y la individualidad de cada comunidad, reconociendo la interdependencia entre las comunidades buscando siempre la promoción, coordinación y cooperación.
4. Buscar un balance adecuado en el proceso de la elaboración de políticas a través de los valores culturales y sociales de cada comunidad.
5. Apoyar un balance adecuado entre las necesidades de la comunidad y la preservación de los recursos humanos, económicos y naturales.
6. Abogar por una regulación justa y adecuada, así como la oferta de servicios públicos, reconociendo que las necesidades y expectativas referentes a los servicios públicos varían a lo largo de la comunidad.
7. Desarrollar una organización de gobierno local que sea sensible a las necesidades de la ciudadanía, que sea dinámico, que continuamente se auto-evalúe y busque a través de técnicas y tecnologías la forma más efectiva de servir a la comunidad.
8. Afirmar el valor intrínseco del servicio público, creando un ambiente que inspire a la excelencia y fomente el desarrollo profesional y personal de todos los empleados del gobierno municipal.
9. Buscar un balance en el crecimiento de la vida profesional, intelectual y emocional.
10. Demostrar un compromiso con la ética profesional y sus ideales, ayudando a los colegas a mantener estos ideales.
11. Tomar la iniciativa para crear diferentes oportunidades, ya sea de vivienda, empleo o culturales, en cada una de las comunidades y para todos sus habitantes.