

**EL ADMINISTRADOR MUNICIPAL;
UNA GUÍA RÁPIDA PARA SU BUEN DESEMPEÑO**



www.icmaml.org
informes@icmaml.org

Septiembre, 2013

ICMA es la asociación internacional de gerentes y administradores de ciudades, municipios, condados y pueblos.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN; EL COORDINADOR DE GABINETE.....	1
II. LOS ENFOQUES TEMÁTICOS	3
1. PLANES Y PROGRAMAS PARA AVANZAR HACIA LA VISIÓN CON CONTINUIDAD.....	3
2. ORGANIZAR TIEMPO Y TAREAS	3
3. PROCURAR UN AUTÉNTICO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	4
4. ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS	5
5. USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	7
6. BRINDAR BUENOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.....	9
7. INVOLUCRAMIENTO CIUDADANO.....	9
8. RENDIR VERDADERAS CUENTAS Y SER CONGRUENTE CON ACCIONES DE TRANSPARENCIA	10
III. CÓDIGO DE ÉTICA DE ICMA.....	12

I. INTRODUCCIÓN; EL ADMINISTRADOR MUNICIPAL

Según diversas fuentes, esta figura surgió paulatinamente en los Estados Unidos de América (EE.UU.) como respuesta a las crisis sociales y políticas que vivieron algunas ciudades estadounidenses a finales del siglo XIX. La figura es creada y adoptada por primera vez bajo el esquema actual en Staunton¹, Virginia, en 1908. La creación del Administrador Municipal dio lugar a la forma de gobierno Concejo-Gerente² y fue una opción más a la entonces existente Alcalde-Concejo, que es prácticamente similar a la figura Alcalde-Concejo o Alcalde-Ayuntamiento. La primera ciudad en adoptar oficialmente esta forma de gobierno (Concejo-Gerente) fue Sumter, Carolina del Sur en 1912³. Al año siguiente le siguió Westmount, Québec en Canadá. La primera ciudad grande en adoptar la figura fue Dayton, Ohio, EUA, en 1914.

En esta forma de gobierno (como en la del Ayuntamiento) los miembros del Concejo Municipal poseen funciones y atribuciones similares y el mayor cambio ocurre con el Alcalde, cuyas responsabilidades ejecutivas ahora descansan mayormente en el Gerente (*City Manager*⁴).

Dado lo anterior es preciso diferenciar entre dos términos; Gerente (*Manager*) y Administrador⁵ (*Administrator*). El primero forma parte fundamental de la forma de gobierno Concejo-Gerente y sin él no existiría la misma. Aquí implica que el Gerente es nombrado por el Concejo del que el Alcalde forma parte. El cargo del Gerente no está ligado a un período de gobierno sino a su desempeño, es un cargo independiente y con responsabilidades operativas y administrativas únicas dentro de la estructura gubernamental.

En EE.UU. los ciudadanos de las comunidades usualmente votan en un referéndum si es que desean ser gobernados de esta manera. Esto da al nuevo cargo una legitimidad política, social y moral de gran envergadura, por lo que no se adopta como una mera figura administrativa u organizacional, sino como un actor principal dentro del cuerpo gubernamental de la comunidad. El Administrador por su parte es un asistente operativo dependiente del Alcalde (generalmente ratificado por el Concejo) que le ayuda a administrar y manejar el gobierno. El titular del cargo puede estar o no ligado a un período gubernamental (algunos duran décadas en sus cargos), informa y rinde cuentas al Concejo previo acuerdo con el Alcalde y posee autonomía operativa limitada.

¹ Para mayor detalle sobre la historia que dio surgimiento a la creación del "City Manger" se recomienda la lectura de "The Origin Of The City Manager Plan In Staunton, Virginia", publicado por the City of Staunton in 1954. Se puede leer un extracto del mismo en: <http://www.staunton.va.us/about-staunton/about-staunton>

² En esta forma de gobierno tres son las figuras principales; Miembros del Concejo, Alcalde y el Gerente de la Ciudad, Pueblo, Municipio o Condado.

³ Otra referencia invaluable para conocer el origen del "City Manager" es el trabajo realizado por James R. Haworth titulado "How the City Manager Idea Got Its Start in America", 39 *The American City*, 111-112 (1928).

⁴ En los pueblos se le denomina Gerente del Pueblo (*Town Manager*).

⁵ En algunas ciudades de EE.UU., como Nueva York o Washington, se les denomina *Vice-Mayors*. En Inglaterra Secretario de la Comunidad (*Town Secretary*); en Australia Secretario Municipal (*Municipal Clerk*); en Nueva Zelanda y Holanda Secretario Permanente de la Comunidad (*Town Permanent Secretary*); en India Gerente de la Ciudad (*City Manager*); en Chile, Brasil y México Administrador Municipal. En Perú Gerente Municipal.

Hoy existen diversos grados de “pureza” tanto del Gerente como del Administrador, pues cada ciudad/municipio y en cada país donde existe se decide de acuerdo a las realidades, las competencias y la autoridad que se quiera otorgarle a la figura. Así pues en EE.UU. tienen ciertas facultades mientras en Canadá, Chile, Perú, India, Inglaterra, etc. pueden tener otras diferentes o adicionales.

Por ejemplo, en México sólo puede existir la figura del Administrador Municipal pues la Constitución federal sólo permite la forma de gobierno del Ayuntamiento, aunque se pudiera argumentar que dentro de la estructura del Ayuntamiento se puede crear la figura del Gerente Municipal. Al momento en México sólo el municipio de Tijuana ha adoptado en diferentes momentos la figura del Administrador.

Lo cierto es que todas cumplen con el espíritu para lo que fueron creados; administrar y operar la ciudad, municipio, pueblo o condado bajo los más altos estándares y con profesionalismo en todo momento, así como estar alejado de asuntos políticos y partidistas.

Como se mencionó previamente, el Administrador Municipal existe en muchos países y Latinoamérica no es la excepción. En Chile desde 1992 como resultado de las reformas a la Ley 19.130 Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM). En 1996 la legislación municipal fue modificada y, lejos de eliminarse o quitarle facultades, la figura resultó fortalecida como colaborador directo del Alcalde. A finales de la primer década del siglo XXI más del 50 por ciento de las municipalidades chilenas poseen la figura.

En la República Argentina, dentro del marco legal municipal de la Provincia de Córdoba, la figura del Administrador Municipal está previsto en el artículo 56º de la Ley 8.102 (Ley Orgánica Municipal), donde establece que: “El Gobierno de Comisión podrá designar de fuera de su seno un funcionario que, con el nombre de Administrador Municipal, tendrá a su cargo la ejecución, el control y la superintendencia de las funciones administrativas que determinen las Ordenanzas que con ese objeto se dicten”.

Hasta aquí se brinda un panorama general sobre la figura del “Administrador Municipal”. Para más información y detalles sobre el origen, actualidad y concepto de esta figura visite www.icma.org y www.icmaml.org⁶

UNA FIGURA CRUCIAL: LA CLAVE ES LIDERAZGO Y ORDEN

Finalmente debe recordarse la gran importancia que un Administrador Municipal tiene para el desarrollo y progreso del municipio y sus habitantes. Sus obligaciones y facultades son de gran responsabilidad y debe cumplirlas a cabalidad. Además de coordinar, mandar y motivar a todos los empleados y funcionarios del gobierno municipal por lo que uno de los valores centrales; Liderazgo.

El otro es el Orden pues ello el Liderazgo no lo genera necesariamente. Habiendo orden y liderazgo en el Administrador Municipal será más fácil cumplir con los objetivos para lo

⁶ La revista PM de ICMA hizo una recopilación de la evolución del “City Manager” desde su creación. La misma puede leerse en “An Introspective Back Through the Years of Council-Manager Government”, PM Magazine, July 2006, Volume 88, Number 6, ICMA.

que se fue nombrado. Así mismo hay aspectos en los que debe concentrarse o poner más atención y en el siguiente capítulo se describen.

II. LOS ENFOQUES TEMÁTICOS

1. PLANES Y PROGRAMAS PARA AVANZAR HACIA LA VISIÓN CON CONTINUIDAD

El futuro, que se plasma en planes, es un horizonte crucial para Administrador Municipal (AM). Aplicar el plan con orden, por otro lado, es un requisito obligado si se busca la certidumbre del gobierno y de los ciudadanos.

Por ello es importante que el AM;

- a) **PLAN DE GOBIERNO Y/O ESTRATÉGICO:** Revise y actualice el Plan de Gobierno y/o Plan Estratégico de manera frecuente. Cada programa, proyecto o actividad ahí plasmada debe monitorearse, medirse y evaluarse para ver su continuidad, su actualización o su eliminación.
- b) **CONTINUIDAD:** Dé continuidad a los planes y programas existentes (incluyendo aquellos de administraciones anteriores), llevándolos más allá de un período de gobierno. Cualquier ajuste o actualización debe hacerse bajo un proceso definido y basado en cuestiones técnicas-científicas. Debe recordarse que de no haber continuidad en los trabajos se obstaculiza la elevación de la calidad de vida de los ciudadanos y por consiguiente no se puede arribar a la visión.
- c) **DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS:** Dado que el período de una administración es sólo un eslabón en la cadena de la historia, y que el reto es ser el mejor eslabón posible y el más resistente, el AM debe definir y promover los principios básicos de trabajo que permitan avanzar hacia la visión de la comunidad.

2. ORGANIZAR TIEMPO Y TAREAS

Dada la complejidad creciente de la sociedad uno de los recursos más escasos en un gobierno es el tiempo. Ejecutar una tarea o actividad requiere de tiempos precisos para que la misma entregue los resultados esperados y además no se afecten los tiempos de terceros.

Un AM debe poner el ejemplo cuando de organizar el tiempo y prioridades se trata. Las responsabilidades y tareas son muchas además de ser relevantes pero con distinto impacto. En base a lo anterior;

- a) **AGENDA DE TRABAJO:** La agenda de trabajo del AM debe ser actualizada constantemente, definiéndose actividad, tiempos y fechas de manera precisa. Hoy en día hay numerosas herramientas que facilitan construir una agenda. Google y Windows ofrecen servicio de calendario gratuito que se sincronizan con celulares inteligentes (smartphones).
- b) **REUNIÓN PERIODICA:** Se debe organizar una reunión semanal o quincenal con todos los secretarios/directores. Debe tenerse un proceso que apoye a preparar la agenda de cada reunión donde los asuntos que llegan a la agenda son priorizados,

- secuenciados y sustentados antes de la reunión. Al término de la misma, los acuerdos se deben registrar en un formato determinado para su seguimiento.
- c) **REGISTRO DE TAREAS:** Tenencia de un registro de tareas donde todos los proyectos, compromisos y gestiones propios del AM son documentados y monitoreados según su plazo de cumplimiento y clasificados como alta, mediana o baja prioridad, incluyendo los tiempos de trabajo. Esto ayudará a anticiparse a casos imprevistos y permitirá correcciones y rescates de asuntos tal y como sea necesario.
 - d) **REUNIÓN CON ALCALDE:** Agendar reunión periódica con el Alcalde para presentar un "resumen del estado de la gestión" del gobierno municipal. Igualmente, y según se acuerde con el Alcalde, deberán agendarse reuniones con el pleno del Ayuntamiento para la aclaración o explicación de asuntos que así se considere.
 - e) **AGENDA DE ALCALDE Y SECRETARIOS/DIRECTORES:** Registro de la agenda del Alcalde y secretarios/directores donde está a la inmediata vista los actos importantes y eventos sociales de mayor impacto para el gobierno municipal.
 - f) **AGENDA DEL AYUNTAMIENTO:** Registro de la agenda anticipada de la reuniones del Ayuntamiento y en donde se mantiene vigente todos los asuntos que se piensa llevar ante este cuerpo colegiado en las siguientes semanas.
 - g) **COMUNICACIÓN INTERNA:** Tenencia de un régimen de comunicación interna, en la cual los interesados tienen muy claro cual es la jerarquía organizacional, la manera en que fluye la comunicación y coordinación, y el sistema para priorizar proyectos, gestiones y consultas.
 - h) **COMUNICACIÓN SOCIAL:** Sistema de comunicación social donde está claramente descrito el proceso, jerarquía de priorización y responsables para emitir comunicaciones hacia el público.
 - i) **DE SALIDA:** El AM reconoce que el tiempo es limitado. Desde un principio de su gestión se prepara y contribuye a preparar al gobierno en turno para la entrega recepción. En ello no solo se debe atender el tema de la infraestructura física, sino también en el fortalecimiento de las instituciones, mismas que tienden a impactar a todo el engranaje gubernamental.

3. PROCURAR UN AUTÉNTICO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

La calidad de los servicios y productos que el gobierno municipal entrega a los ciudadanos está directamente vinculada con el grado de su fortalecimiento institucional. Un gobierno con limitado fortalecimiento tendrá un desempeño mediocre o improvisado, que a la larga verá mermada su credibilidad, su capacidad de gobernanza y su contribución al desarrollo económico y social.

Por ello el AM debe mantener presente lo siguiente:

- a) **MARCO LEGAL:** Los creadores de reglamentos y normas municipales deben preparar sus iniciativas adecuadamente y apoyarse en los conocimientos de conocedores del tema y, cuando aplique, de grupos ciudadanos especializados. El AM debe revisarlos y cuestionar a los hacedores sobre sus ventajas y desventajas. Además debe monitorearse y revisarse, a través del responsable jurídico, las leyes federales y estatales que tienen impacto en el gobierno municipal.
- b) **PROCESOS:** Define, revisa y/o diseña procesos operativos y administrativos claros y transparentes sustentados en políticas debidamente documentadas.

Adicionalmente, los procesos debe fortalecer el trabajo de las instituciones, estar mapeados y documentados adecuadamente.

- c) **MANUALES:** Promueve el desarrollo de manuales de políticas y procedimientos, así como de organización, para facilitar el trabajo de los empleados públicos y la relación con los usuarios, tomándose en cuenta sus aportaciones para agilizar procesos y procedimientos pertinentes.
- d) **ACTUALIZACIÓN:** Actualiza reglamentos, manuales, guías técnicas y normativas para que se garantice el buen funcionamiento del engranaje gubernamental y social. Esta tarea deberá ser cotidiana en función de la dinámica del entorno en el que opera el gobierno.
- e) **ADMINISTRACIÓN:** Establece sistemas de administración que generan estados financieros básicos, soportados en políticas de registro y de acuerdo con los principios de contabilidad gubernamental. Así, la información que se origine será útil, confiable y comparable para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.
- f) **POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN:** Sabe que existen dos grandes vertientes en la operativa gubernamental: la política y la administrativa, y que su mezcla indiscriminada y tendenciosa no genera resultados adecuados. El AM entiende claramente que su labor es y se limita a la vertiente administrativa. Qué al ser llevada adecuadamente apoya el liderazgo político de Alcalde.

4. ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS

No es sencillo administrar de manera adecuada los recursos del gobierno municipal, pues se requiere de la aplicación de metodologías y modelos administrativos en ocasiones complejos, pero mucho lo facilitará el seguimiento de los siguientes principios:

- a) **EFICACIA Y EFICIENCIA:** Operar y administrar los recursos de la manera más efectiva y eficientemente posible, todo en un marco de igualdad, equidad y justicia.
- b) **ADMINISTRAR:** Administrar es dividir o graduar el uso de los recursos para el mayor rendimiento de estos.
- c) **RACIONALIZAR:** Se deben racionalizar los recursos públicos mediante el uso de sistemas de administración y el establecimiento de canales de comunicación tanto al interior como al exterior del gobierno. La implementación de medidas de ahorro y de austeridad deben ser una constante.

Finanzas

- d) **FINANZAS:** Es en el área de las finanzas, que también se le refiere como la “Tesorería”, el lugar donde la participación ciudadana se refleja en mayor medida al pagar ésta sus contribuciones. Esta parte de la administración debe ser la entidad responsable de recaudar y facilitar los recursos para la buena operación de las diferentes áreas de la institución dentro de los medios y planes de la misma. Por todo lo anterior, la Tesorería o Secretaría/Dirección de Finanzas deberá trabajar personal netamente profesional y técnico y su titular deberá estar en constante comunicación con el AM.
- e) **INGRESOS Y EGRESOS:** Deben estimarse los ingresos y egresos a corto plazo y pronosticar obligadamente las tendencias a mediano y largo plazo.
- f) **POLÍTICAS Y PARÁMETROS:** Definir políticas y parámetros financieros que marquen la pauta para la elaboración y ejecución del presupuesto. Además, diseña presupuestos equilibrados por programa o basado en resultados,

- asociándolos a sistemas de medición que incluyen indicadores financieros y operativos.
- g) **DEUDA:** No se puede gastar lo que no se tiene y deben contratarse empréstitos solamente si tiene capacidad de pago y son para la realización de mejora de servicios y obras prioritarias de beneficio social y productivo, así como renegociación de deuda. Nunca para gasto corriente.
 - h) **PRESUPUESTO:** Los presupuestos bien elaborados e instrumentados impactan positivamente en la operatividad de las instituciones, y al final en una mejor calidad de vida para el ciudadano, así como colateralmente en su patrimonio al generar mejores previsiones para el futuro del municipio. El Manual para la Elaboración del Presupuesto y el Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales obligadamente deben tenerse.
 - i) **REPONER ACTIVOS:** Deben establecerse partidas especiales para la reposición de los activos deteriorados y para los que requieren modernizarse. Además de aportaciones a fondos especiales para cubrir los pasivos contingentes, como los laborales (pensiones y retiros).
 - j) **GASTO OPERATIVO DE LA INVERSIÓN:** Todo proyecto de inversión deberá incluir obligadamente el gasto operativo del mismo para por lo menos los primeros dos años de funcionamiento u operación. De no hacerse, los problemas de flujo de efectivo se verán severamente afectados.
 - k) **REPORTES FINANCIEROS:** Se debe solicitar y analizar el reporte financiero y presupuestal Mensual, el cual debe incluir una proyección del saldo presupuestal al fin del año y resaltar altas y bajas
 - l) **BANCO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN:** Debe crearse o revisarse de manera constante el Banco de Proyectos de Inversión, el cual almacena todas las obras y proyectos disponibles para realizarse tan pronto se tengan los recursos necesarios. Los proyectos deben ser catalogados por área del municipio, descritos en términos de montos y labores principales, y están definidas las fechas críticas para sus respectivos cumplimientos.

Recursos Humanos

- m) **PROFESIONALES:** Para operar con orden y coordinación se requieren de instituciones sólidas, y esto se logra en buena medida con recursos humanos profesionales (no improvisados o amateurs) y con métodos y formas de trabajo adecuados. Los profesionales respetan las reglas de trabajo y las hacen cumplir. Un profesional tampoco permite que se haga uso indebido de recursos y activos públicos.
- n) **RECLUTAMIENTO:** El personal que haga falta debe reclutarse mediante convocatoria pública y abierta y seleccionarse al personal con el perfil idóneo para el cargo, con preparación académica, experiencia en el área de trabajo, conocimientos de la problemática, con integridad y liderazgo probado y ajenos a intereses partidistas.
- o) **CAPACITACIÓN:** Debe fortalecerse al capital humano mediante la capacitación, los cursos de especialización, la evaluación y el reconocimiento al desempeño de empleados y funcionarios, porque sabe que el recurso humano es clave para alcanzar metas y objetivos.
- p) **MÉRITO:** El mérito por conocimientos técnicos y buen desempeño debe ser el principio rector para la toma de decisiones en recursos humanos. Esto contribuye a establecer equidad y justicia en el trabajo, y por ende a crear un ambiente de armonía para el buen desempeño de funcionarios y trabajadores municipales.

- q) **EDUCAR CON EL EJEMPLO:** El AM fomenta que los funcionarios públicos sean los primeros en cumplir con la ley, que la respeten y la hagan respetar, por ejemplo respetando los reglamentos de tránsito, evitando que los vehículos oficiales y las patrullas se estacionen en lugares prohibidos o den vuelta en lugares no permitidos.

Recursos Materiales

- r) **PROVEEDORES:** Se aplican y revisan las reglas que gobiernan la administración del padrón de proveedores y éste se actualiza al menos una vez por año..
- s) **ADQUISICIONES:** La licitación y contratación de obras, bienes y servicios se realizan de acuerdo a las reglas establecidas y al calendario. Su difusión es constante y así como las reglas y procesos que le rigen. Las compras a mayoreo se favorecen y promueven para ahorrar costos.
- t) **MANTENIMIENTO:** Asegurar el mantenimiento adecuado de los bienes muebles e inmuebles del municipio, con énfasis en el mantenimiento preventivo. Para esto el diseño de bitácoras y su uso son de gran ayuda. Posteriormente el análisis de dichas bitácoras se hace indispensable para diseñar programas de mantenimiento y elaboración de presupuestos.
- u) **INVENTARIOS:** Se debe ejecutar un almacenamiento adecuado de los consumibles a la par de las políticas que les rigen. Además definir la periodicidad de la revisión y el análisis de los procesos de inventarios y almacenamiento.

5. USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Un AM debe estar siempre explorando herramientas administrativas que ayuden a operar el gobierno, con el ánimo de hacerlo eficiente y efectivo. Hay herramientas diversas y de varios tipos. Una de ellas que es de uso obligado es la siguiente:

Medición y evaluación del desempeño

En un sistema de medición y evaluación (SME) hay elementos cruciales que deben ser entendidos y ejecutados, siendo algunos:

- a) **CAPITAL HUMANO:** El SME debe tener un Coordinador, un Enlace en cada dependencia y un Sub-Enlace en cada área de cada dependencia. Deben ser capacitados y motivados para arraigar en la cultura laboral los beneficios de medirse y evaluarse.
- b) **METODOLOGÍA:** El SME debe contar una metodología de medición y evaluación, la cual describe cómo se mide-evalúa, cómo se elaboran indicadores y fichas técnicas y como se procesan los datos y comunican resultados.
- c) **MANUAL:** El manual de políticas y procedimientos es otro elemento indispensable de un SME. En él se describen desde las responsabilidades del capital humano hasta la metodología a implementar, pasando por la elaboración de reportes y comunicación de los mismos.
- d) **HERRAMIENTA:** La herramienta es el Formulario (en hoja Excel) o Software con la cual se recopilan, almacenan y procesan datos, resultados e información generada. La misma está bajo responsabilidad directa del Coordinador del sistema y debe revisarse constantemente para detectar áreas de oportunidad.

- e) **REPORTES:** Los reportes son cruciales pues almacenan los resultados de la medición y en sí todo el esfuerzo realizado en la materia. Informan sobre el desempeño realizado por departamento en comparación con planes iniciales, plantea los retos que se aproximan y planes de acción para atenderlos, y da un resumen de cómo se ve el radar en el corto plazo. Los reportes deben contener un contenido mínimo tanto textual como gráfico. Todo ello se detalla en el Manual.
- f) **REPORTE MENSUAL:** El AM debe hacerse de un reporte de desempeño mensual donde se le da seguimiento a un número limitado de indicadores que reflejan el desempeño en los puntos más críticos de la administración.
- g) **TOMAR DECISIONES:** Es común que los gobiernos tengan un buen SME pero que no lo usen para tomar decisiones. Por ello debe mantenerse siempre presente que uno de los objetivos de poseer un SME es para tomar decisiones en base a información sólida que conlleven a mejores niveles de desempeño gubernamental y por ende a entregar servicios públicos de calidad.

Matriz de Marco Lógico (MML)

Al igual que en un SME, en la MML se han definido como herramientas claves para la gestión por resultados (GpR) y son componentes infaltables en cualquier operación sustentada en base al Presupuesto basado en Resultados (PbR). Por lo tanto se debe estar atento de que la aplicación de la herramienta este sustentada en una solidez conceptual todo el tiempo:

- a) **UNA METODOLOGÍA:** La MML es una metodología compuesta por un conjunto de herramientas que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Debe recordarse que la MML no aplica para todos los proyectos (para esos habría que usar otra metodología), pero si para la mayoría de ellos.
- b) **DOS GRUPOS DE HERRAMIENTAS:** La MML tiene dos herramientas básicas; Herramientas Diagnóstico e Identificación (Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Análisis de Alternativas) y la Matriz de Marco Lógico.
- c) **MANUAL:** El uso y sus reglas de la MML debe estar plasmada en un manual. Igualmente quizás sea necesario que en otra reglamentación municipal se haga mención del uso de la MML para desarrollar y ejecutar proyectos.
- d) **INDICADORES:** Un componente crucial de la MML son los indicadores, los cuales para elaborarlos se debe seguir una metodología específica y debe ser la misma usada para el SME.
- e) **DOCUMENTACIÓN:** Todas las matrices de ML deben estar documentadas y las más relevantes deben ser revisadas y monitoreadas por el CG.

Otras herramientas

Existen múltiples herramientas de las cuales el CG puede usar y aprovechar para beneficio del gobierno al que sirve. Una igualmente destacada a las antes citadas es el **Balance Scorecard**, la cual requiere de ciertas habilidades técnicas para saberla operar pero una vez dominándola brinda valiosa información para la toma de decisiones.

El CG deberá ser creativo para explorar las herramientas que mejor le puedan servir en sus tareas y responsabilidades, además de compartirlas con sus colegas de gabinete para que exista una sincronización de conocimiento y por lo tanto de logros compartidos.

6. BRINDAR BUENOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Uno de los objetivos primordiales del gobierno municipal es brindar buenos servicios y productos a los ciudadanos. El AM, en su calidad de líder, tiene una gran responsabilidad de que así acontezca. Brindar servicios y productos depende de diversos factores y los siguientes principios son útiles para que así acontezca:

- a) **SUBSIDIOS CIUDADANOS:** Un AM entiende que cuando no se ofrece el mejor servicio posible, aún con las limitantes de recursos, obliga a que el ciudadano “subsodie” las deficiencias por el mal o limitado servicio. Entiende que este “subsidio” sólo puede ser pagado por la gente de recursos, afectando los principios de equidad, y por lo tanto la calidad de vida de los que no tienen. Ejemplo: servicio agua potable, quien tiene recursos construye aljibes o compra tinacos, quien no, carece del servicio o bien la tiene en condiciones antihigiénicas. Seguridad pública: gente con recursos contrata los servicios de seguridad privada, quien no, sufre inseguridad.
- b) **CALIDAD:** El AM debe empeñarse día con día en encontrar mecanismos para ofrecer servicios de calidad. Entiende que en su carácter de monopolio (del gobierno) debe hacer un esfuerzo mayor para que sus servicios sean adecuados, oportunos y útiles a todos los ciudadanos que los necesitan, además de entender que ellos son los “dueños” y usuarios de los servicios.
- c) **INSTALACIONES:** Mantiene en buen estado el equipo, el mobiliario y los edificios públicos, que son patrimonio de todos y muy necesarios para ofrecer buenos servicios y productos.
- d) **ROMPER ESQUEMAS:** Alienta el rompimiento de esquemas ya no útiles, creando nuevos conceptos de administración y de operación, por ejemplo; facilitando el pago de servicios en tiendas, bancos o Internet; creando las policías comunitarias; disminuyendo y simplificando la tramitología, etcétera.

7. INVOLUCRAMIENTO CIUDADANO

Si bien el AM no es un actor central o activo en los procesos de participación e involucramiento ciudadano, pues ello compete más a las autoridades electas y secretarios o directores, si le compete garantizar, monitorear y confirmar que la misma siempre se dé en forma organizada y de acuerdo a los lineamientos existentes para ello.

El involucramiento ciudadano en los asuntos públicos y en el desempeño del gobierno es clave para generar confianza en las autoridades municipales, por lo tanto debe promoverse y darse sin regateo. Para ello el AM debe mantener presente:

Visión comandada por los ciudadanos

- a) **VISIÓN DE LA COMUNIDAD:** Promover que la sociedad defina su Visión (hacia dónde se quiere llegar) y la Misión (cómo vamos a llegar, qué vamos a usar para lograr esa visión). A partir de estas el gobierno municipal plasma objetivos y metas a corto y mediano plazo que marquen la ruta o mapa a seguir, así como los medios humanos y económicos que se requieren, todo ello documentado en los planes respectivos.

- b) **DIÁLOGO:** Propiciar el diálogo participativo y democrático, los consensos y las negociaciones entre todas las partes, sin distinciones ni preferencias. Sabe que el ciudadano tiene la prerrogativa de participar en asuntos de gobierno, pero que es obligación del gobierno ofrecer cuanto espacio sea necesario para que el ciudadano pueda participar.
- c) **NEGOCIACIONES TRANSPARENTES:** Realizar negociaciones con actores sociales de cara a la sociedad y de manera transparente. Organiza consultas efectivas entre los sectores correspondientes que resulten afectados con nuevos reglamentos o disposiciones.
- d) **MECANISMOS:** Saber que los retos y problemas que enfrenta no son sólo suyos, sino de toda la sociedad, y por ello la incorpora mecanismos y espacios de participación plurales y ciudadanizados (con sus respectivas reglas), para el diseño de soluciones, como pueden ser consejos ciudadanos, consultas cívicas y otros más. Alienta a los profesionales (colegios de contadores, abogados, finanzas), a que le ofrecen asesoría y apoyo en el adecuado diseño de políticas públicas, de tal manera que se generen soluciones integrales y duraderas.
- e) **PARTICIPACIÓN:** Procurar y promover la participación ciudadana, estableciendo reuniones y audiencias periódicas entre comisiones de gobierno y grupos de ciudadanos para que manifiesten sus peticiones.
- f) **COMUNICACIÓN:** Comunicar a tiempo y de forma regular, en medios de comunicación a su alcance como la gaceta local, perifoneo, prensa, murales informativos, etc., sobre los temas discutidos y a discutir en la reuniones del Ayuntamiento.
- g) **FACILITADOR:** Ser facilitador y articulador de esfuerzos y visiones de los diferentes sectores que integran la sociedad, con la finalidad de procurar un desarrollo integral, que incluye el aspecto social, económico, cultural, cívico, educativo, entre otros.
- h) **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Contar con la competencia y medios para atender los conflictos, buscando en todo momento soluciones basadas en el consenso de los involucrados.

8. RENDIR VERDADERAS CUENTAS Y SER CONGRUENTE CON ACCIONES DE TRANSPARENCIA

El derecho de los ciudadanos al acceso a la información pública y a que le rindan cuentas es un tema ya superado; el derecho debe garantizarse, pero además debe garantizarse en su máxima expresión y sin obstáculos o justificaciones jurídicas que retrasen el ejercicio pleno del derecho.

En base a lo anterior, el AM debe enfocarse en:

- a) **TRANSPARENCIA:** Mantiene presente que la transparencia es el punto de partida para la construcción y el mantenimiento de la confianza, y que ésta sustenta a una autoridad democrática, por ello opera como si estuviera en un edificio donde todo se ve y se escucha.
- b) **COMPROBABLES:** Sabe que sus resultados deben ser comprobables y no solo “creíbles” simplemente porque lo dice la autoridad municipal. De aquí que en la presentación de resultados de cualquier tema, se anexan las evidencias (físicas, digitales, metodológicas) que comprueban tales resultados.

- c) **INDICADORES:** Ejerce con transparencia los recursos públicos, difundiendo frecuentemente indicadores, sus fichas técnicas y resultados, así como un desglose pormenorizado de cada uno de los rubros y montos presupuestales ejercidos por el gobierno.
- d) **CORRUPCIÓN:** Sabe que la corrupción esta latente en todo y que sólo requiere que se presenten las condiciones para que aflore, por ello erradica la tramitología, la lentitud, y los malos procesos, yendo más allá de programas temporales, unipersonales o unilaterales. Los casos de corrupción son investigados y los culpables sancionados de acuerdo a la ley.
- e) **ASUME RESPONSABILIDAD:** No culpa a los ciudadanos de sus males, al contrario facilita su participación para diseñar procesos claros, ágiles y transparentes, que conlleven a realizar trámites sencillos. Si hay errores gubernamentales los reconoce ante la sociedad, se disculpa y emite un plan sólido para corregirlos.
- f) **MÁS ALLÁ DE LA LEY:** No se escuda en la ley para justificar la limitación de brindar en información. Hace suyo el principio de “máxima publicidad” y por ello reconoce que, de entrada, toda la información generada por el gobierno es pública.
- g) **AUDITORÍAS:** Alienta la realización de auditorias externas, y éstas son asignadas bajo licitación abierta pública y realizadas por despachos profesionales reconocidos. Sus resultados son publicados y difundidos en la página web del gobierno municipal.

III. CÓDIGO DE ÉTICA DE ICMA

ICMA es una asociación internacional de gerentes y administradores de ciudades, condados y municipios que busca crear excelencia en los gobiernos locales a través de una administración profesional. Para lograr esto ICMA adoptó en 1924 su Código de Ética. El Código es crucial para alcanzar el profesionalismo buscado por la asociación.

ICMA toma muy seriamente su Código. Como condición de membresía, los miembros de ICMA acuerdan someterse a una revisión entre colegas cuando existe una acusación de conducta no ética.

El Código de Ética de ICMA se reformó 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 2004.

El Código de Ética de ICMA es el siguiente;

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 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.
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.
4. Reconocer que la función principal del gobierno local en todo momento es buscar el mayor beneficio de todas las personas.
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.
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.
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.
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.
11. Manejar todos los asuntos del personal en base al 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.
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.

Para conocer la versión más reciente del Código de Ética visite www.icma.org