



Guía para el Buen Gobierno Municipal

TOMO TRES

FORTALECIMIENTO MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE

Los Secretos

del Buen Alcalde

o Presidente

TRES

Serie: Guía para el Buen Gobierno Municipal
Introducción al Gobierno y Administración Municipal
Primera Edición, diciembre 2004, México, D.F.

Impreso en México

Autorizamos la reproducción de materiales
tomados de esta Serie, citando la fuente.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO
RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN. SAGARPA
Municipio Libre No. 377 Col. Sta. Cruz Atoyac,
Deleg. Benito Juárez, México, D.F.
Tel. 91.83.10.00
www.sagarpa.gob.mx

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN. SEGOB
INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y EL
DESARROLLO MUNICIPAL. INAFED
Tejocotes No. 1264 esq. Limas Col. del Valle,
Deleg. Benito Juárez, México, D.F.
Tel. 50.62.20.00
www.inafed.gob.mx

INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE
CAPACIDADES DEL SECTOR RURAL. INCA Rural
San Lorenzo No. 1151 3er. piso Ala «A» esq. Cuauhtémoc
Col. Sta. Cruz Atoyac,
Deleg. Benito Juárez, México, D.F.
Tel. 91.83.01.80
www.inca.gob.mx

Este tomo forma parte de una serie de 10 ejemplares y pertenece al acervo cultural del Municipio para su consulta.

Directorio

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA,
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN.
SAGARPA

Antonio Ruiz García
Subsecretario de Desarrollo Rural

Roberto Cedeño Sánchez
*Dir. Gral. de Programas Regionales y
Organización Rural*

José Tulais López
Director de Programas Regionales

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN
SEGOB
INSTITUTO NACIONAL PARA EL FEDERALISMO Y
EL DESARROLLO MUNICIPAL
INAFED

Felipe de Jesús Cantú Rodríguez
Director General del INAFED

José Octavio Acosta Arévalo
*Director de Capacitación y Profesionalización
del INAFED*

INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO
DE CAPACIDADES DEL SECTOR RURAL
INCA Rural

Leticia Deschamps Solórzano
Directora General del INCA Rural



Índice General de la Serie

Tomo 1

INTRODUCCIÓN AL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

- ¿Qué es el Gobierno Municipal?
- Organización de la Administración Pública.
- Características del Buen Gobierno y la Administración Municipal.
- Cómo Construir Equipos de Trabajo Motivados y Eficientes.

Tomo 2

EL MARCO JURÍDICO Y LA FACULTAD REGLAMENTARIA DE LOS MUNICIPIOS

- Marco Jurídico del Municipio y Reglamentación.
- Facultad Reglamentaria del Ayuntamiento.

Tomo 3

LOS SECRETOS DEL BUEN ALCALDE O PRESIDENTE

- Liderazgo y Administración Municipal.
- Cómo Construir Gobiernos Democráticos.
- Cómo Funciona el Buen Gobierno Municipal.
- Decálogo del Buen Alcalde o Presidente.
- Agenda del Presidente.

Tomo 4

LAS FINANZAS MUNICIPALES: CÓMO SE INTEGRAN Y CÓMO INCREMENTARLAS

- Finanzas Públicas Municipales.
- Cómo Incrementar los Recursos Financieros Municipales.

Tomo 5

EL PAPEL DEL MUNICIPIO EN EL DESARROLLO DE SUS COMUNIDADES

- Desarrollo, Descentralización y Democratización Local: El Rol del Municipio en el Desarrollo Local Integral.
- La Función Principal de un Gobierno Local: Dinamizar el Desarrollo de sus Comunidades.

Tomo 6

EL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

- La Planeación del Desarrollo.
- El Plan Municipal.
- El Control del Plan Municipal.

Tomo 7

PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESARROLLO LOCAL

- La Participación Ciudadana en la Gestión Local.
- La Planificación con Participación de la Comunidad.
- Los Gobiernos Locales y la Gestión Participativa.

Tomo 8

SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES Y LA PROTECCIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

- Servicios Públicos Municipales.
- Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.



Tomo 9

GESTIÓN AMBIENTAL MUNICIPAL

- Política Ambiental.
- La Gestión Ambiental Municipal
- Proceso de Instalación del Sistema de Gestión Ambiental Municipal.
- Marco Jurídico de la Gestión Ambiental Municipal.
- Elaboración del Reglamento Municipal de Protección Ambiental.

Tomo 10

HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES

- Liderazgo de la Autoridad Municipal.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación Eficaz.
- Toma de Decisiones.
- Negociación y Manejo de Conflictos.

Contenido

Capítulo I

Liderazgo y Administración Municipal.....1

Capítulo II

Cómo Construir Gobiernos Democráticos.....19

Capítulo III

Cómo Funciona el Buen Gobierno
Municipal.....25

Capítulo IV

Decálogo del Buen Alcalde o Presidente.....35

Capítulo V

Agenda del Presidente.....39

Presentación

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, antes CEDEMUN), desde su creación en el año de 1983, ha buscado mejorar la calidad de gestión de los municipios a través de la capacitación, el apoyo técnico, el diseño y la distribución de publicaciones y materiales educativos, así como la difusión de información. El INAFED reconoce que el municipio es el núcleo donde la relación de los vecinos y su gobierno es permanente, por tanto, es donde mejor se expresa la problemática social.

En esta perspectiva, se aprobó en el año 2001 la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, misma que contiene por vez primera, un enfoque territorial como herramienta para mejorar la competitividad rural local y la planeación rural regional con participación comunitaria.

El enfoque territorial destaca la relevancia de que el territorio se constituya en el objeto central de las políticas públicas, de tal forma que correspondan con los elementos distintivos de las diferentes realidades locales y promuevan la cooperación entre agentes públicos y privados, nacionales y locales, como elemento fundamental para la gestión del desarrollo.

Consecuentemente con esta orientación, el Instituto Nacional para el Desarrollo de las Capacidades del Sector Rural (INCA-RURAL) y la SAGARPA a través de la Subsecretaría de Desarrollo Rural, han desplegado un conjunto de acciones para impulsar el desarrollo rural de los municipios y mejorar la capacidad de gestión de sus administraciones, entre las que destaca, la Estrategia de Fortalecimiento Institucional Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable.

El INAFED se suma a estas iniciativas y presenta la serie de 10 *“Cuadernos para el Buen Gobierno Municipal”* con el propósito de contribuir a una nueva visión del municipio y del desarrollo local, ofreciendo un amplio panorama sobre la organización, funcionamiento, marco jurídico, finanzas, participación ciudadana, servicios públicos y desarrollo municipal.

Con estos materiales queremos sumarnos al esfuerzo de hacer de los gobiernos municipales, verdaderos órdenes de gobierno, que encuentran las soluciones a los problemas existentes.

A partir de estos principios, ponemos a disposición de los municipios, sus autoridades y funcionarios este material, esperando contribuya a un mejor ejercicio de sus responsabilidades públicas.

*Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural.*

Introducción

Por definición constitucional, el Municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado. Es en el Municipio, donde se expresa la problemática social con mayor fuerza, donde las demandas y necesidades ciudadanas tienen que ser atendidas en forma eficiente.

El crecimiento de la población, las carencias ancestrales de las comunidades rurales y las condiciones de marginación y pobreza de muchos mexicanos, son factores que requieren de gran capacidad, imaginación y creatividad de los gobiernos municipales, para responder con acciones efectivas de gobierno.

La falta de recursos financieros y la poca capacidad de pago de muchos vecinos requieren que los alcaldes desarrollen al máximo todas sus habilidades y capacidades para contribuir eficazmente a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. En este sentido, diversos investigadores e instituciones, se han dado a la tarea de identificar y recopilar las mejores experiencias de gobierno, así como las razones y características que contribuyen al éxito de los alcaldes.

De manera particular, nos referimos al estudio elaborado por Mario Rosales, experto chileno en Gobiernos Locales, quien publicó los resultados de su trabajo en el libro “Los Secretos del Buen alcalde” y de quien hemos retomado el mismo nombre para esta publicación.

La presente Guía, titulada «Los Secretos del Buen Alcalde», parte del concepto de que el desarrollo es obra de grupos de personas organizadas, que colocan voluntad, inteligencia, motivación, tenacidad y creatividad en las actividades que emprenden. En esta concepción, el desarrollo se obtiene básicamente por la dinámica actuación del recurso humano, el único capaz de generar nuevos recursos o multiplicar los existentes.

Traduciendo esta idea a la administración municipal, se da lugar a una forma de actuación denominada: «gestión participativa», en contraposición a los antiguos estilos de administración centralizada, autoritaria o burocrática.

La gestión participativa requiere a su vez de tres rasgos característicos del gobierno municipal: liderazgo positivo, trabajo en equipos y participación de la comunidad. Aplicados a la realidad municipal, estas ideas dan lugar a los «secretos» del buen alcalde, que se desarrollan en esta publicación.

Estos «secretos» sobre la efectividad organizacional municipal, son concordantes con la “Nueva Visión del Desarrollo Rural” que se expresa en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, aprobada por la Cámara de Diputados, en el mes de diciembre del año 2001.

El presente material, pretende ser un estímulo para los gobernantes municipales que quieren, verdaderamente, contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de su municipio, es un conjunto de consejos extractados y de observaciones de la práctica de muchos alcaldes y funcionarios locales, que logran el desarrollo con recursos escasos, pero con mucha motivación, energía, sentido de equipo y cooperación de sus comunidades.

No pretendemos haber descubierto, ni tampoco enseñar verdades novedosas. Allí donde hay desarrollo, estas ideas hace mucho tiempo que se practican. Pero, al político local, al técnico municipal motivado, al agente de cambio institucional y al líder comunitario le hace siempre falta saber que hay otros que piensan como él.

capítulo uno

Liderazgo y Administración Municipal

capítulo dos

Cómo Construir Gobiernos Democráticos

capítulo tres

Cómo Funciona el Buen Gobierno Municipal



capítulo cuatro

Decálogo del Buen Alcalde o Presidente





capítulo cinco

Agenda del Presidente



Liderazgo y Administración Municipal

«¿Cuál es el límite del quehacer de un alcalde? Su creatividad. En mi gobierno hemos avanzado lo que la creatividad y los recursos nos han permitido... Muy difícilmente un gobierno local podrá cumplir sus objetivos sin participación de la comunidad...»

Tito Chocano, Alcalde.

Los municipios exitosos tienen buenos alcaldes, es decir, dinámicos líderes, rodeados de colaboradores efectivos...

El principal factor que explica el buen desempeño de las instituciones es el factor humano. El liderazgo carismático, la acción colectiva y la responsabilidad de la comunidad entre los elementos explicativos del éxito¹. Del mismo modo, lo que hemos observado en los municipios que funcionan bien es que hay una moderna y dinámica dirección, del tipo que denominaremos liderazgo público local.

Hay muchos ejemplos que ilustran cómo los gobiernos locales pueden funcionar adecuadamente y en todos verificamos que, normalmente, tras una buena administración local hay un alcalde excelente rodeado de un buen equipo de colaboradores.

.....

1 Cfr. VAN ORMAN, Jan R.«El Liderazgo y El Desarrollo de Base» en Desarrollo de Base.

¿Qué conductas caracterizan a estos directivos exitosos? La voluntad irrenunciable de conseguir resultados. Para ello, despliegan dotes impresionantes de iniciativa, trabajo, tenacidad y creatividad asumiendo constantes riesgos.

- Un alcalde usaba una frase expresiva para subrayar su capacidad de trabajo. «el alcalde debe levantarse antes y acostarse después que la comunidad a la que sirve». El mismo personaje acumuló cantidad de demandas judiciales en su contra por el celo en hacer cumplir las ordenanzas municipales y cobrar los impuestos a ciudadanos poco colaboradores².

Dos cualidades adicionales al buen alcalde son el sentido de lo público: honradez y la capacidad negociadora para obtener recursos y apoyos a su gestión de otros agentes locales e institucionales. Las buenas administraciones locales se asocian a nombres de grandes alcaldes que, a su vez, se rodean de buenos colaboradores o líderes internos.



2 Demandas judiciales de ciudadanos que pensaban que el alcalde se excedía en sus atribuciones por impulsar el progreso.

- Existen muchos buenos ejemplos de liderazgo intermedio. Un Jefe de organización y método, realizó junto a sus colaboradores un notable trabajo de transformación del viejo procedimiento de trámite por expedientes, en un sistema computarizado, basado en simples hojas de ruta. Lo notable es que nadie le había ordenado nada. Todo el sistema es producto de la «iniciativa» de este “buen funcionario” y su grupo técnico con la «camiseta puesta», como ellos dicen.



Los Secretos del Buen Alcalde

- 1) Concibe a su gobierno, como un gobierno local que dinamiza y facilita el desarrollo integral de su comunidad
- 2) Acepta como tareas municipales los nuevos retos del desarrollo: crecimiento económico, erradicación de la pobreza, rescate de la cultura local y preservación del medio ambiente.
- 3) Más que administrador es líder de su gobierno y de su comunidad.
- 4) Organiza y motiva a sus equipos de trabajo, estimulando el «efecto sinérgico» ($2 + 2 = 5$).
- 5) Mejora sus habilidades para comunicarse, administrando bien su tiempo y delegando responsabilidades.
- 6) Desarrolla destrezas para negociar y movilizar recursos públicos y privados.
- 7) Planifica una estrategia de desarrollo de corto plazo (microplanificación) y de largo plazo (planes de desarrollo), con participación de la comunidad.
- 8) Impulsa actividades para capacitar los recursos humanos municipales y mejorar la conciencia y educación cívica de la comunidad.
- 9) Coordina y establece relaciones de cooperación con otros ámbitos de gobierno y entidades de la administración pública y privada.
- 10) Incorpora al municipio al movimiento asociativo regional, nacional e internacional.

Cfr. RODRÍGUEZ Estrada, Mauro, Integración de Equipos.

Lo público y lo privado

La diferencia entre la esfera pública y privada se torna difusa por efecto de las diversas formas que asume el proceso de prestación de servicios básicos. Si bien existe consenso en que al Estado le corresponde la responsabilidad de asegurar a la población su acceso a los denominados «bienes públicos»³, se hace hoy una distinción sutil entre «proveer» y «producir» dichos bienes o servicios. Al sector público le compete, sin duda, la responsabilidad irrenunciable de asegurar la provisión de los bienes públicos; no obstante, no es indispensable que los produzca, aunque tampoco esto puede ser excluido de antemano.

Por ejemplo, parece evidente que la seguridad ciudadana y la función policial debe ser provista y producida simultáneamente por el sector público. Sin embargo, no sucede lo mismo en el caso de la recolección de basura, ya que éste es un servicio prestado por el municipio, no obstante, también puede ser efectuado por el sector privado, subcontratado por la autoridad local en base a criterios estrictos de extensión y calidad.



3 Bienes públicos son aquellos bienes esenciales para la vida humana que por sus características no son accesibles a toda la población —en cantidad y calidad— por efecto de su oferta libre en el mercado. Por ejemplo, la educación básica, la salud, ciertos servicios esenciales como el agua, la electricidad, el alcantarillado o la seguridad de las personas.

Más que competir férreamente, sector público y privado, deben colaborar entre sí para que los ciudadanos cuenten con servicios en calidad y cantidad adecuadas. Las formas de producir los servicios pueden ser muchas: empresa pública central, empresa pública descentralizada, empresa mixta, administración, arriendo o concesión del sector privado, privatización, empresa autogestionaria o comunitaria y voluntariado público. Un ejercicio práctico consiste en analizar cómo cada una de estas fórmulas puede ser eficiente en determinadas circunstancias⁴ y no en otras.

El líder público, entonces, debe ser un organizador de la cooperación entre agentes institucionales y sociales diversos. Entre el sector público, el sector privado social⁵, el sector privado rentable y las organizaciones de la comunidad.



4 Por ejemplo, en Chile, el servicio de bomberos es un voluntariado público que nadie pensaría en cambiar. Esto asombra a ciudadanos de países donde éstos son funcionarios públicos.

5 Es decir, las ONGs, las universidades y otras entidades privadas con finalidad social.

El buen líder público utiliza estilos de dirección adecuados a las circunstancias, no obstante, por sobre todo actúa como líder que dirige con el ejemplo

Respecto de los medios de acción del líder, también hay una importante confluencia del tema de discusión entre los sectores público y privado. Para muchos autores clásicos, un buen líder debe ser exigente y en la disyuntiva entre mejorar las relaciones humanas o presionar para conseguir resultados, muchos siguen recomendando lo segundo⁶. Esta rígida dicotomía tiende a ser superada por el enfoque de liderazgo situacional, que asevera que la disyuntiva fundamental del líder debe concentrarse en la estructura de la tarea⁷ o preocuparse de las relaciones con su personal y que la elección depende, más bien, de la situación concreta que enfrenta.

La acción de «ordenar», «persuadir», «delegar» o «hacer practicar» son vocablos que caracterizan a cuatro estilos distintos de liderazgo, según su énfasis mayor en la estructura de

.....

6 «Fijar metas concretas y difíciles» recomienda NASH, Michael, Cómo incrementar la productividad en la elaboración de las metas.

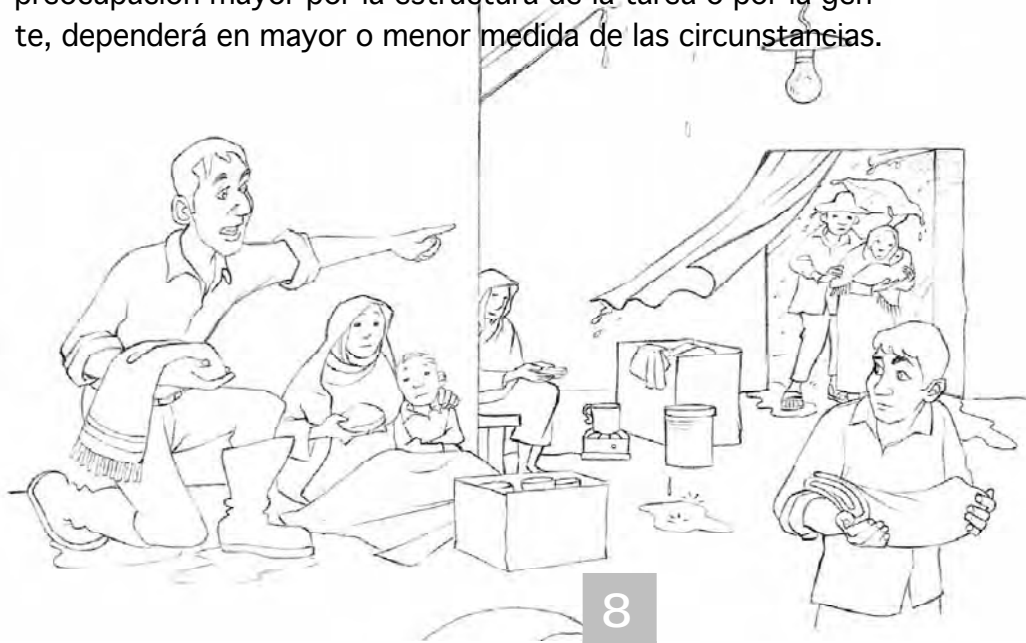
7 Es decir, las normas, la planeación, la organización, la fijación de metas, la ejecución y el control.

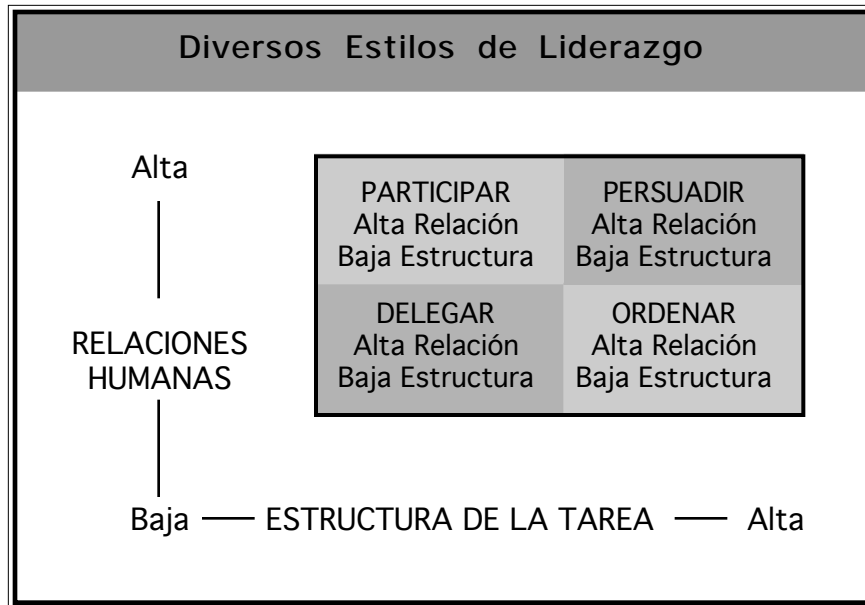
la tarea o en las relaciones humanas, son aplicables no en abstracto, sino en función de la situación específica que se enfrenta.

A modo de ejemplo:

- El «ordenar» sería la forma propia de enfrentar situaciones críticas como la realización de tareas de emergencia.
- El «persuadir», la manera de trabajar entre pares como profesores o académicos.
- El «participar», el método mejor en organizaciones sociales.
- En tanto el «delegar» se aplicaría en actividades de gran individualismo creativo como la investigación científica.

De hecho, el líder superior —particularmente el alcalde— suele enfrentar situaciones variadas que van desde la simple emergencia hasta la planeación participativa. De modo que la preocupación mayor por la estructura de la tarea o por la gente, dependerá en mayor o menor medida de las circunstancias.





(HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth. Cit. por FISHER, F. en La administración del Cambio.)

De todos modos, la consideración por las personas, es decir, por los recursos humanos⁸ y su motivación, tienen hoy una importancia tan grande como la estructura para cumplir la tarea.

Hoy el líder privado o público tiende a ser visto más como un líder motivador, que conoce espacios de autonomía y es seguido por su ejemplo, más que por su discurso: «Un jefe no es tan sólo el que manda, sino también y sobre todo el que predica con el ejemplo».

.....

⁸ Tener confianza y respetar a los demás, mostrar cordialidad e interés por los problemas personales, comunicarse y permitir la participación.

Esta afirmación es coherente con la psicología pedagógica que afirma, que los jóvenes aprenden más de las conductas de sus padres que de sus palabras. Del mismo modo, en la administración importa mucho la coherencia entre el decir y el hacer. La gente exige consecuencia y autenticidad a sus líderes.



El Ejecutivo Eficaz

«Existen cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un ejecutivo eficaz:

1.- Use bien su tiempo: «Todo ejecutivo eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso tiempo que queda de su control».

2.- Obtenga sus resultados: «Todo ejecutivo eficaz orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus refuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo, y se pregunta: ¿Qué resultados se esperan de mi?, antes de pensar en el trabajo que ha de hacerse...».

3.- Potencie las propias fuerzas: «El ejecutivo eficiente construye con las propias fuerzas y las de sus superiores, colegas y subordinados, y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas ni da prioridad a lo que no puede hacer...».

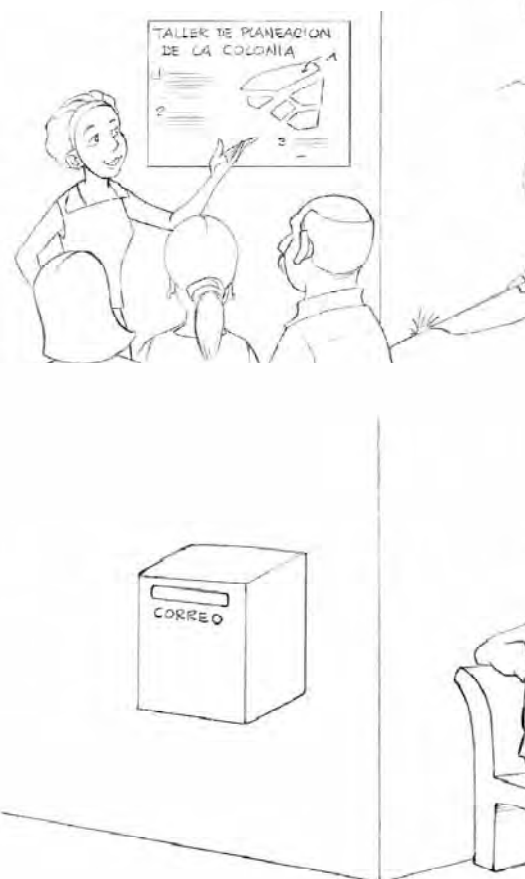
4.- Decida con efectividad: «Por último, el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones y sobre todo sabe que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento... Por otra parte, no ignora que tomar pocas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales. Más que una táctica deslumbrante se necesita una correcta estrategia».

Un líder público debe organizar equipos de trabajo, que integren a colaboradores nuevos y funcionarios antiguos, y saber motivarlos...

El argumento central que reduce la importancia del estilo autoritario es que la actividad institucional pública o privada no es pura acción individual, sino trabajo colectivo. Aquí se aplica el principio de la sinergia: un equipo de trabajo produce más que la suma del acción individual de sus componentes.

Esto es claro en el fútbol: un conjunto de individualidades no hace necesariamente un equipo; en tanto, un grupo modesto de jugadores —organizados, motivados y jugando en conjunto— puede llegar a obtener grandes resultados. Para que ello ocurra efectivamente, más que mandar hay que incentivar tanto la creatividad como la mutua cooperación.

La función del líder es armar estos equipos y darles orientación, más que órdenes. «La administración de la empresa moderna necesita que los ejecutivos que se encuentran en todos los niveles jerárquicos de la organización





sean líderes capaces de crear sus propios equipos de trabajo» afirma, en este sentido, Linda Hill de la Universidad de Harvard.

Todo líder sabe que necesita de la plena cooperación de su personal. Es más, entiende que le es indispensable un puñado de colaboradores cercanos con mucha iniciativa, creatividad y capacidad de toma de decisiones si quiere cumplir su programa de acción. De hecho, los buenos líderes están dispuestos a conceder un margen importante de autonomía a sus equipos de confianza, en la medida en que están convencidos de que actuarán como lo harían ellos mismos. El buen líder suele otorgar márgenes de error importantes a sus colaboradores, si está seguro que la mayor parte de sus decisiones serán correctas.



A la inversa, el líder experimentado sabe que nada es peor que un directivo interno designado e indiferente y que cualquier simple funcionario tiene la capacidad de «atornillar al revés» si se lo propone, causando con ello gran daño a su gestión. Un líder, entonces, debe asegurarse no sólo de contar con un buen grupo de colaboradores leales y trabajadores sino, también, que el personal restante actúe también como si tuviese esa condición. Un buen consejo para cualquier líder público es que intente trabajar con la mejor gente posible y que le conceda autonomía suficiente.



Si bien es conveniente traer algunos colaboradores desde fuera de la organización, es evidente que hay que contar también con el personal existente. Un error común en las viejas administraciones municipales es el intento de reemplazar los viejos funcionarios por personal «de confianza política», mezclándose en esta categoría —al nivel de mando de los gobiernos municipales—, a militantes del partido e incluso a parientes y amigos.

En el presente, se sabe que el reemplazo total no es posible. Pero, además, que en el viejo personal suele estar presente una inestimable e invaluable experiencia de servicios.

El desafío del líder, consiste en hacer del nuevo personal ejecutivo y de los viejos funcionarios buenos equipos. Hasta ahora esto parece tener mucho de arte o de «química», (lo que suele decirse cuando las ciencias de la conducta y la tecnología resultante no han sido capaces de entregarnos categorías explicativas serias). No obstante, la preocupación por las personas, el actuar con el ejemplo y el acordar colectivamente metas concretas son medios probados para armar equipos.

William Yaeger⁹ hace una descripción esquemática de las habilidades mínimas que debe tener un buen líder público interno: «ser capaz de cumplir con la norma burocrática inevitable sin sucumbir ni desesperar ante ella, tener gran creatividad e imaginación para buscar espacios y recursos para sus propias iniciativas productivas, pero sobre todo, no perder de vista la finalidad institucional central que consiste en servir a la ciudadanía, particularmente a los grupos más pobres».



.....
9 Director de la Oficina de Vivienda y Desarrollo Urbano para Sudamérica de USAID.

El propósito fundamental del liderazgo público local es facilitar la participación de la comunidad y de sus diversas organizaciones...

Como la función del alcalde supone comunicarse y movilizar a la comunidad, no sólo a sus funcionarios, una característica importante de un líder está en su habilidad para “promover la participación», donde cobra alta relevancia la consideración por las personas. Esto es, sin duda, bien sabido por los políticos que a veces se exceden en la promesa y el halago. Más allá, sin embargo, es evidente que persuadir y movilizar a la comunidad en tareas concretas implica interesarse vitalmente por sus problemas. Para ello es necesario entenderse con diversas instituciones que tienen, cada una, fines propios: las organizaciones sociales, las universidades, las ONGs, la empresa privada, otras entidades públicas, etc.

Un error común a muchos funcionarios estatales es sobrevalorar su auto percepción y suponer que poseen autoridad suficiente para imponer sus puntos de vista. Por el contrario, la sociología de las organizaciones observa que toda institución sana tiene una imagen alta de sí misma y está, por tanto, poco dispuesta a aceptar instrucciones rígidas o cualquier otro tipo de imposición externa. De hecho, la organización institucional de la sociedad democrática se parece más a una red horizontal con elementos de diverso tamaño, pero situados a un mismo nivel, que a una pirámide jerárquica en que unos deciden y otros simplemente ejecutan.

La consecuencia de esta afirmación es que cualquier institución estará dispuesta a colaborar con la autoridad pública portando tiempo o recursos en la medida en que se le haga una propuesta beneficiosa. De hecho, estamos en presencia de una actividad negociadora entre instituciones con finalidades diversas.

La participación, entonces, requiere de una gran habilidad para convencer, negociar y motivar por parte del líder público local. Conjuntar a partes diversas e incluso desiguales para articularlas en torno a objetivos comunes, requiere de una destreza necesaria para cualquier alcalde o líder público local. Sin duda, esta habilidad para hacer participar a la comunidad y sus equipos técnicos debe ser una de sus características principales. Para ello son de gran ayuda las técnicas de negociación que proponen métodos para intentar acuerdos en que todos ganen¹⁰.

Se trata de combinar las características propias de un buen directivo público: iniciativa, creatividad, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, sentido social para servir a los más pobres, con la capacidad emprendedora de las organizaciones sociales y grupos privados.



.....
10 Cfr. FISHER, R. y W. Ury, Sí, de acuerdo: cómo negociar sin ceder. (del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard).

Consejos para Usar Mejor el Tiempo y Rendir Más

- 1.- No intente hacerlo todo sino sólo lo más importante (haga un listado de las actividades a desarrollar y priorícelas en orden de importancia).
- 2.- Utilice la regla de 80/20 (concéntrese en aquel 20% del trabajo total que representa el 80% de los resultados).
- 3.- Delegue todo aquello que pueda ser bien hecho por otros y programe (en computadora) las operaciones repetitivas.
- 4.- Fije (a los demás y a sí mismo) metas, plazos y fechas límites. Anótelos, y luego controle y contrólese.
- 5.- Haga primero las cosas difíciles y menos agradables.
- 6.- Haga el trabajo creativo en privado para no ser interrumpido (resérvese tiempo y espacio para ello).
- 7.- Sea breve en las comunicaciones y aprenda a decir no.
- 8.- Haga una cosa a la vez, termínela antes de comenzar otra.
- 9.- Use los tiempos ociosos de espera y viaje (lea, escriba, haga notas).
- 10.- Apóyese sistemáticamente en su asistente, secretaria y equipo.
- 11.- No espere. Lo que hay que hacer, ¡hágalo ya!
- 12.- Reserve celosamente su tiempo de descanso y aprenda a desconectarse totalmente.

Cómo Construir Gobiernos Democráticos

La lucha por el municipio debe entenderse no sólo como una conquista democrática electoral, sino como una lucha por mejorar las condiciones de vida del pueblo mexicano: la vivienda y los servicios, la salud, la educación, la cultura, la recreación, la libertad y la justicia social, el respeto al hombre y a la naturaleza, por un ejercicio del poder democrático.

La lucha municipal no debe reducirse a la toma del poder formal sin construir fuertes vínculos con la comunidad y su movimiento asociativo. No basta tampoco limitarse a realizar una buena gestión social, con el único fin de hacer clientelismo partidario entre la población.

La tarea es mucho más compleja, la lucha por el municipio democrático y alternativo tampoco se gana en un sólo municipio; se requiere trabajar intensamente en todos los municipios de México y tender sólidos lazos de coordinación y acción conjunta, haciendo del *Poder Municipal* un punto de encuentro entre la sociedad civil y el Estado.

En el municipio conviven la lucha económica y social con la lucha democrática y política; estas luchas se mezclan y repercuten en la conformación de la cultura municipal donde existen básicamente dos vertientes:



- a) En donde se fomenta la participación, se apoya la organización social y la vida asociativa, se fortalecen los valores de la verdadera solidaridad, justicia social, conciencia cívica, etcétera.
- b) En donde se mutilan los derechos democráticos, se violan derechos ciudadanos, se invalida la acción popular y se educa a un pueblo en la subordinación, la obediencia ciega, el temor, la impotencia y el conformismo.



Elementos que limitan la gestión democrática

- Concentrar en un sólo individuo todas las decisiones y subordinar a todos los equipos y planes existentes a un control personal.
- Ante la falta de experiencia política y con la presión y responsabilidad que implica el ejercicio de la autoridad y la atención de todos los reclamos sociales. Subordinar la autoridad local a las políticas del ejecutivo estatal, aún cuando éstas no correspondan con los intereses ciudadanos.
- Concebir la administración municipal, solamente como una cuestión técnica que exige cuerpos especializados, centralización y jerarquía.
- Reconocerse como líder único y pretender resolver todos los problemas del municipio, sin distinguir el papel protagónico de la sociedad y su composición heterogénea.
- Considerar que lo más importante y casi lo único que hay que hacer, es obra pública; sin importar si la comunidad avanza en organización o conciencia y si se democratiza el gobierno.
- Arribar al poder local sin un programa y una política municipal definida, y hacer uso del poder municipal como si se tratara de un recurso propio que se puede utilizar para engrandecer la imagen de un grupo o un pequeño sector, sin que esto necesariamente favorezca al pueblo y su organización.

- Hacer de las presidencias municipales un espacio de privilegio para unos cuantos elegidos.
- La falta de planeación y el manejo arbitrario de las prioridades.

Hacia una nueva cultura política

La cultura política dominante ha acostumbrado a la población a un sistema que funciona sin la necesidad de que los ciudadanos participen en el diseño de propuestas, toma de decisiones y vigilancia de sus gobernantes, y todo esto porque no hay una cultura de participación comunitaria, de acción popular y de autogestión.

Construir una experiencia municipal democrática significa transitar donde no hay camino, abrir brecha, equivocarnos y corregir, aventurarnos a lo nuevo con la confianza que el pueblo está de nuestro lado, reconocer nuestras limitaciones individuales y enriquecernos con la riqueza del colectivo, asumiendo nuestro pasado y construyendo nuestro futuro.

La mejor publicidad que puede hacerse cualquier partido, es demostrar en los hechos que existe una opción diferente y mejor de gobierno, que es real y tangible, y que los problemas que el pueblo padece, tienen solución.

Por todo esto, requerimos de propuestas municipalistas democráticas desde el momento de elegir a las planillas, durante el proceso electoral y todo el periodo de la administración y gobierno municipal.

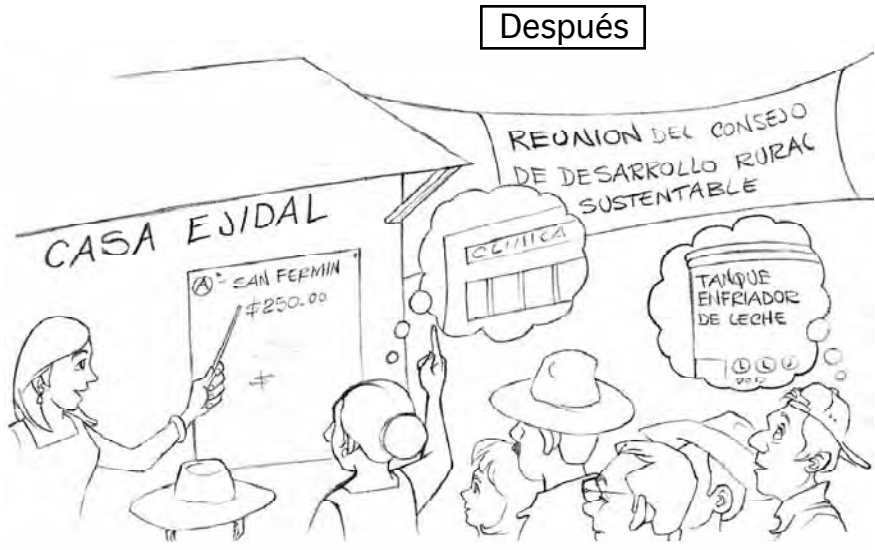
Una política que sea impulsada por las direcciones de los partidos, por los comités de base, por los candidatos y autoridades municipales electas, por los diputados locales y federales, por los órganos de difusión de los partidos y consecuentemente por las comunidades y ciudadanos de los municipios.

La democracia no sólo es motivo de discursos de campaña, debe llegar a ser una forma de vida y una actitud cotidiana para toda la población.

Consideramos que la concepción a defender, es la opción de la democracia avanzada, política y social, entendiendo la democracia como marco de libertad, no para vivir al margen del Estado, sino para transformar la sociedad en un sentido igualitario.

En esta opción, se trata de hacer de las instituciones municipales lo más representativas y descentralizadas posibles, pero al mismo tiempo multiplicando las formas de participación y de control, así como de gestión popular a través de las organizaciones de base de la sociedad. Se trata de articular la democracia representativa con la democracia de base.

Una administración local democrática y descentralizada, articulada con la organización ciudadana y el conjunto de las comunidades, barrios y organismos civiles y gremiales, podrá asegurar la gestión democrática municipal y la transformación democrática de las instituciones y la vida social.



Cómo Funciona el Buen Gobierno Municipal

Introducción

La Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA) realiza estudios directos en varias municipalidades con el objeto de identificar los rasgos principales de una buena gestión pública local. Se invierte así, el enfoque centrado en listar defectos de la operación municipal valorando, más bien, los rasgos positivos del funcionamiento de un *buen gobierno local*.

Gestión Participativa: Clave del Buen Gobierno Local

Mediante estas observaciones llegamos a la conclusión de que el *buen gobierno local* se explica básicamente por un buen uso del recurso humano, mediante una gestión de tipo participativo, que libera energías, moviliza recursos y potencia el funcionamiento municipal. Características centrales de la *gestión participativa* son:

- El liderazgo democrático del presidente o alcalde y el consejo municipal.
- Equipos de trabajo y desarrollo de los recursos humanos locales.
- Participación ciudadana y de la sociedad civil.
- Alianzas con instituciones públicas y privadas.

El Liderazgo Democrático

El origen democrático del presidente y del consejo municipal les otorga una fuerte legitimidad que amplía su autonomía política y fortalece su capacidad de acción. Contrasta con las limitaciones de las antiguas autoridades locales designadas por el gobierno central, que debían dar cuenta sólo a éste, como ocurría con la mayoría de los municipios de América Latina a comienzos de la década de los ochenta.

Algunas características específicas de las autoridades locales que ejercen un liderazgo democrático son:

Relaciones armónicas entre autoridades locales:

Es común en las buenas gestiones locales las relaciones de respeto y cooperación existentes entre alcaldes y consejeros pertenecientes a diversos partidos.

Capacidad emprendedora y gerencial:

El buen alcalde posee iniciativa, asume riesgos y es capaz de tomar efectivas decisiones.

Visión global y objetivos de largo plazo:

Las autoridades locales trabajan con un enfoque estratégico, en que las decisiones de corto plazo están subordinadas a la búsqueda de grandes metas de largo aliento.



Disposición para oír, dialogar y negociar:

El presidente democrático escucha con atención, busca aliados y negocia acuerdos de acción con los actores locales e institucionales.

Habilidad para delegar y trabajar en equipo:

Conocedor de sus límites, los líderes democráticos se rodean de las mejores personas —no importando su ideología— para que puedan realizar su trabajo de modo efectivo.

Valores: probidad, vocación de servicio y transparencia:

Las autoridades locales excelentes fundan su acción en valores de servicio público, son honestos y probos. Saben que los recursos públicos pertenecen a todos, por tanto los usan con austeridad y rinden cuentas a la ciudadanía.

Tenacidad, persistencia:

La autoridad efectiva insiste en la búsqueda de sus objetivos y no se atemoriza fácilmente ante dificultades o fracasos parciales.

Resistencia al estrés:

El líder eficaz soporta bien el estrés y se da espacios para recuperar fuerzas y reflexionar.



Las calidades anteriores raramente se encuentran reunidas en una sola persona. De hecho, los líderes suelen ser bastante diversos entre ellos, excepto la posesión de un cierto carisma, capacidad de encanto y motivación. ¿Cómo hace un líder para compensar la carencia de ciertos atributos o capacidades? Simple: se rodea de gente capacitada, delega y trabaja en equipo.

Desarrollo del Recurso Humano y Trabajo en Equipos

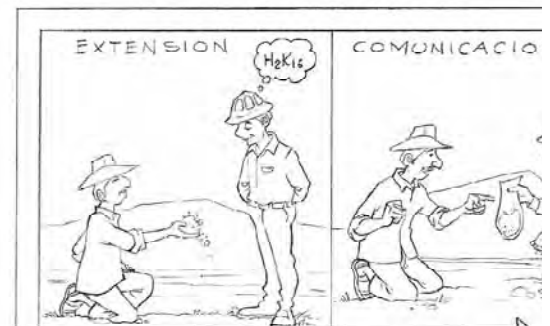
La municipalidad efectiva sabe seleccionar personal — evitando la tentación del clientelismo y el pago de favores electorales— y estimula las relaciones internas de cooperación. Las buenas autoridades locales realizan actividades como las siguientes:

Trabajar con los mejores y conformar equipos:

El trabajo en equipo y el desarrollo del recurso humano son complementos indispensables del liderazgo democrático.

Aplicar una política de recursos humanos:

Más que controlar horarios se incentiva el desarrollo permanente de los recursos humanos mediante la capacitación, la actualización, la reconversión y el aprendizaje permanentes.



Informar, motivar, apoyar:

El *buen gobierno local* opera coordinadamente y se desconcentra. La información circula fluidamente, el personal es motivado en su labor y recibe apoyo activo de jefes y autoridades superiores.

Reconocer, recompensar:

La municipalidad efectiva reconoce la capacidad, esfuerzos y logros del personal y busca recompensar a éste mediante una adecuada política salarial, mejores condiciones de trabajo y el estímulo permanente.

Participación Ciudadana y de la Sociedad Civil

La participación ciudadana y de la sociedad civil es el tercer componente de la fórmula del *buen gobierno local*. Sabedor de que nunca se cuenta con todos los recursos que hace falta y que, además, es indispensable el apoyo permanente de la comunidad para obtener logros estables, el *buen gobierno local* busca:

Organización de los ciudadanos:

Una comunidad que desea participar debe organizarse. Las gestiones locales efectivas apoyan la organización. Algunos países como Chile o Bolivia han establecido normas que facilitan y estimulan la organización social de base.



Apoyo a las instituciones de voluntarios:

La Cruz Roja, bomberos o protección civil son escuelas de solidaridad y efectivos apoyos a la gestión local.

Apoyo de movimientos sociales, ONGs, universidades:

Los movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales y académicas pueden aportar conocimientos, ideas y recursos capacitados para mejorar la gestión local.

Planificación y ejecución participativas:

Las municipalidades efectivas cuentan con planes de desarrollo que han sido elaborados en consulta con la comunidad y son ejecutados con activo involucramiento ciudadano.

Ciudadanos informados e involucrados:

El proceso de participación exige de una ciudadanía oportunamente informada y motivada para participar.



Alianzas Público-Privadas

La participación ciudadana es complementada con una política abierta de alianzas con diversas instituciones públicas y privadas. Por ejemplo:

Coordinación con otras entidades públicas:

El *buen gobierno local* se coordina y unifica esfuerzos con otros niveles de gobierno de modo pragmático y más allá de los signos ideológicos.

Gestión de servicios con la empresa privada:

El *buen gobierno local* se asocia con el sector privado para asegurar la provisión de servicios o bienes públicos, realizando un monitoreo y control de las prestaciones entregadas.

Asociaciones público-privadas:

Además de licitaciones, privatizaciones o concesiones, es posible establecer activos acuerdos de cooperación entre los agentes públicos y privados del desarrollo.

Asociativismo municipal:

Los municipios potencian su capacidad para negociar con los gobiernos federal o estatales, apoyándose mutuamente, administrando servicios comunes o ejecutando proyectos estratégicos de gran alcance.

Hermanamientos internacionales:

Gobiernos locales de diversos países o regiones pueden acordar vínculos de cooperación e intercambio para aprender unos de otros y apoyarse técnicamente.

La Cultura Cívica de la Confianza

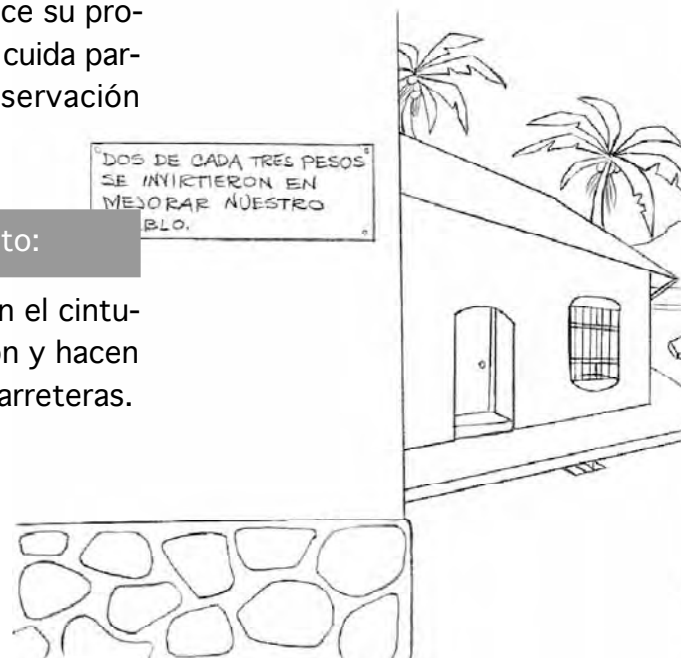
Un resultado final observable del *buen gobierno local* es que logra ampliar y reforzar la conducta cívica del ciudadano, haciéndolo un efectivo aliado y multiplicador de las políticas públicas. Se crea y refuerza así un entorno donde impera una cultura de la confianza. Por ejemplo, se logra o puede lograrse:

Cuidado del aseo público y el medio ambiente:

El ciudadano responsable reduce su producción de basura, ayuda a reciclar, cuida parques y plazas y colabora en la preservación del ambiente.

Respeto por las normas del tránsito:

Las personas conscientes usan el cinturón de seguridad, respetan al peatón y hacen cumplir la señalización de calles y carreteras.



Prevención de enfermedades:

El vecino consciente cuida lo que come, realiza actividad física, controla preventivamente su salud y se asocia para ello. Así se previene y reduce la morbilidad y mortalidad (Movimiento Municipios Saludables).

Pago de impuestos y tasas de servicio:

El ciudadano responsable paga sus impuestos, tasas por servicios y otros tributos oportunamente; ya que entiende que el *buen gobierno local* necesita recursos para prestar un buen servicio.

Exigencia de transparencia y rendición de cuentas:

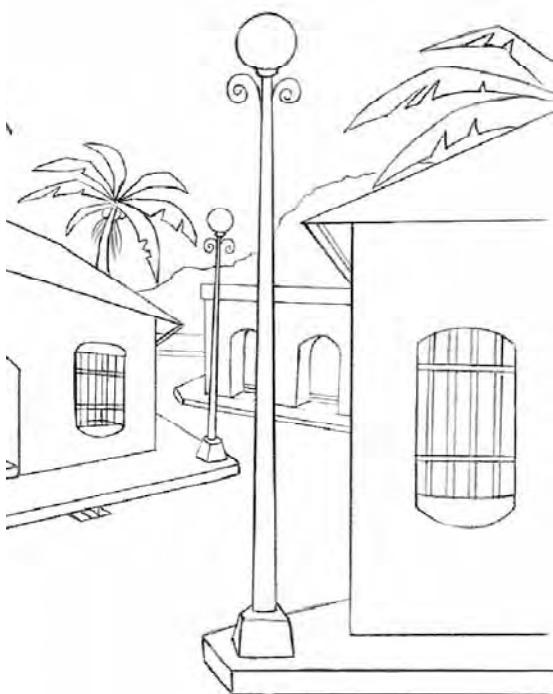
Del mismo modo que paga sus tributos, el buen ciudadano exige conocer el uso de los recursos.

Organización, opinión, propuestas:

El vecino activo se organiza en asociaciones barriales o cívicas, opina y hace proposiciones de acción al gobierno local.

Desarrollo de una cultura cívica de la ciudadanía:

El *buen gobierno local* estimula la educación cívica ciudadana, comenzando en edades



tempranas y predicando con el ejemplo (probidad de las autoridades locales).

El ciudadano actúa como agente de las políticas públicas:

En los buenos municipios los ciudadanos comparten con las autoridades y funcionarios la preocupación e iniciativa por la correcta aplicación de las políticas públicas.

La *cultura de la confianza* es condición base de un desarrollo humano y sustentable. Todo lo anterior reafirma la idea de que la existencia de relaciones de confianza es condición clave para lograr un desarrollo económico y social sostenido. Sin ese ambiente de confianza entre personas e instituciones públicas y privadas es difícil lograr dinamismos económicos estables de ahorro, inversión e iniciativa y productiva. Sin un clima social positivo es también difícil que los ciudadanos asuman conductas cívicas solidarias y preventivas que contribuyan a la sustentabilidad del desarrollo, la seguridad pública, la educación cívica o la salud preventiva.



Decálogo del Buen Alcalde o Presidente

Jordi Borja

1 Nunca debo olvidar que soy un representante del pueblo y como tal, debo representar sus aspiraciones y esperanzas. Debo ser siempre honesto estar dispuesto a trabajar al servicio de todos, particularmente los más necesitados, como son los indígenas, los trabajadores y los sectores populares, ya que son ellos quienes más necesitan una nueva política municipal.

2 Debo actuar con serenidad y eficacia, no ser demagogo, ni hacer promesas que no pueda cumplir. Debo ser accesible y estar abierto a todos los ciudadanos, demostrar como autoridad municipal mi voluntad a trabajar al servicio de todos y con todos.

3 Debo demostrar con hechos y a corto plazo que es posible hacer una gestión eficaz, eficiente y democrática. Proponer de inmediato un plan de trabajo y empezar a realizarlo, estableciendo con claridad los objetivos que se quieren cumplir al año y a los tres años, para que después se evalúe y juzgue, buscando que a los tres meses se pueda notar que algo ha cambiado.



4 Debo trabajar intensamente para sanear las dependencias del gobierno municipal, erradicando la corrupción, la ineficacia, el clientelismo político y los cacicazgos, y al mismo tiempo fortalecer el Cabildo. Debo realizar una administración clara y transparente para todos los ciudadanos, donde se trabaje con eficiencia y se reciba con atención; entonces así se podrá exigir de todos los ciudadanos, la misma claridad, honestidad y educación cívica.

5 Debo hacer del gobierno municipal un instrumento al servicio de la comunidad, y no al servicio de caciques, grupos de presión, grandes empresarios o especuladores de todo tipo. Debo trabajar por reconstruir las comunidades, los barrios, los pueblos y las ciudades, para que en ellas se pueda vivir dignamente en un marco de justicia, legalidad, tolerancia, respeto y equidad.

6 Debo ser consciente de que la política municipal no la hace sólo el Presidente Municipal, ni tampoco es monopolio de los técnicos y especialistas. La política municipal debe hacerla el conjunto de los ciudadanos, de manera directa o a través de diversas formas de organización y asociación comunitaria. Debo trabajar para abrir y descentralizar la administración pública, buscando la participación de los legítimos representantes de las comunidades y de los distintos sectores o intereses ciudadanos, con la conciencia de que nadie es poseedor exclusivo de la verdad, y por lo mismo, saber asumir los conflictos con sectores ciudadanos como signo del fortalecimiento de la sociedad civil.

7 Debo ser consciente de la gravedad de los problemas y de los obstáculos a superar, entendiendo que la tarea del Presidente Municipal, no es sólo administrar los recursos públicos, sino combatir de frente el centralismo, el autoritarismo y el interés particular, cuando éste se quiere imponer sobre el interés público, estimulando la movilización y la organización de los ciudadanos, ya que ésta es la fuerza más importante del Municipio.

8 Debo superar la visión estrecha y localista y trabajar por la democratización del municipio, como un medio para reconstruir el país y organizar un nuevo Estado, basado en las autonomías municipales y en la participación ciudadana; donde el municipio desarrolle una política que se apoye en las aspiraciones y demandas de la población consciente y activa.

9 Debo dar ejemplo haciendo del Ayuntamiento un organismo irreprochablemente democrático, que elimine el personalismo y la concentración de poderes en el Presidente, poniendo al Cabildo en primer plano, abriéndolo a la ciudadanía y hacer del Ayuntamiento una institución pública con capacidad de acción, con autonomía y dirigido por el conjunto de los elegidos.



10 Para tener un Ayuntamiento democrático debo proponer una nueva ciudad y una vida solidaria que termine con las injusticias y las marginaciones. El Cabildo debe representar la vieja aspiración de los mexicanos de construir un municipio libre; por lo cual, debo ser un Presidente democrático y saber gobernar con todos y para todos, permitiendo la expresión de la diversidad de ideas que conviven en los municipios de México, sólo así podré sentir realmente, que estoy sirviendo al pueblo de mi país.



Agenda del Presidente

El tiempo es un recurso escaso, por lo que todo Presidente debe emplearlo de manera útil.

Cada uno de los niveles directivos mencionados en el punto anterior tiene responsabilidades concretas dentro del proceso de planificación y control de la acción municipal. De ahí que el éxito del gobierno dependerá en buena parte de la dedicación que cada Presidente destine al cumplimiento de dichas funciones.

La planificación y control (y por ende, la petición y rendición de cuentas) deben ocupar un lugar preponderante en la agenda de todo Presidente Municipal. De no ser así, su tiempo se diluirá atendiendo situaciones emergentes (a menudo de baja prioridad) o ejecutando actividades menores o rutinarias, altamente consumidoras de tiempo, que podrían ser fácilmente delegadas al personal técnico o subalterno.

En base a las consideraciones anteriores, definiremos la *Agenda Gerencial* como el instrumento a través del cual el Presidente administra el uso de su tiempo de acuerdo con las funciones y responsabilidades que le son asignadas, directa o indirectamente, a través del *plan municipal*.

Si la agenda del Presidente no se concentra en los problemas, acciones y objetivos del plan, es muy difícil, por no decir imposible, que dicho *plan* se cumpla y que los objetivos de la organización se concreten.

Así, el *plan municipal* define las prioridades del gobierno local y éstas deben constituirse en el principal insumo para estructurar la agenda del alcalde. De esta manera, el alcalde

dedicará el tiempo necesario a las funciones de planificación, toma de decisiones y control de los problemas municipales.

De acuerdo con su agenda y con el *plan*, el alcalde asignará y distribuirá responsabilidades a los niveles directivos y directivos medios, y éstos a su vez a los niveles operativos del gobierno municipal; las características que asuma la agenda en los niveles decisionales superiores determinan las características de la *agenda gerencial* en los niveles inferiores.

En síntesis, la *agenda gerencial* crea los espacios de tiempo necesarios para que los procesos de planificación y petición y rendición de cuentas tengan cabida en el gobierno municipal.



Con base en las consideraciones anteriores, pueden definirse los principios básicos que deben regir en la estructuración de la *agenda gerencial* en el gobierno municipal. Estos principios son:

La agenda debe concentrarse en la planificación y control de acciones gubernamentales que conduzcan al enfrentamiento de los problemas municipales prioritarios

Por ende, la primera condición que debe cumplirse para que un Presidente Municipal utilice eficientemente su tiempo, es que exista un plan con acciones, productos y objetivos/metetas concretos, así como responsabilidades de control, coordinación y ejecución también concretas; el plan determina la agenda y ésta a su vez posibilita las labores de planificación y control de la acción gubernamental. Las reuniones de petición y rendición de cuentas deben estar claramente definidas, en términos de contenido y tiempo, en la *agenda gerencial*.

Debe ser flexible

Si la gerencia municipal, y sobre todo el Alcalde, asume decisiones o actividades que por su contenido pueden ser delegadas, su agenda se verá inútilmente congestionada por cuestiones irrelevantes, restándole un tiempo valioso para reflexionar y tomar decisiones que apunten a problemas prioritarios.

En el caso de un Presidente, es sumamente importante contar con una gerencia general y media de buen nivel, capaz de prepararle adecuadamente la información para que él pueda tomar fácilmente las decisiones que le corresponden, así como una asistencia permanente en la estructuración y revisión de su agenda.



Bibliografía

FISHER, R. y W. Ury. (1985). Sí, de acuerdo: cómo negociar sin ceder, Bogotá, Norma.

NASH, Michael. (1998). Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano, Bogotá, Norma.

RODRÍGUEZ Estrada, Mauro. (1975). Integración de Equipos, México, Diana.

Et-al (1985). Guías Técnicas para la Capacitación del Servidor Público Municipal; INAP—CEDEMUN, México.

Et-al (1999). ABC de Gobierno Municipal; Instituto de Desarrollo Municipal, México.

Rosales Ortega, Mario (1994). Los Secretos del Buen Alcalde, IULA/CELCADEL, Santiago de Chile.

Hemerografía

VAN ORMAN, Jan R.«El Liderazgo y El Desarrollo de Base» en Desarrollo de Base. Revista de la Fundación Interamericana No. 13/2, Washington, 1989.

México D.F.
Diciembre 2004
Tiraje: 5,000 ejemplares