

Nombre: OLVAN LÓPEZ FERRERA

ID: UB2485BBA6190

ADMINISTRACION ESTRATEGICA MUNICIPAL
Consejos prácticos para los gerentes municipales

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
Honolulu, Hawaii
26 de febrero de 2007

INDICE DE CONTENIDO

Introducción

Objetivo general

Descripción de contenido

Primera parte

Conceptos básicos de la ciencia de la administración

Objetivos de la administración

Diferencia entre administración y gestión

El proceso de administración y gestión

Planeación

Organización

Dirección

Control

El proceso histórico de la administración

Segunda parte

Administración empresarial y municipal

Diferencia entre administración empresarial y municipal

La empresa municipal

Tercera parte

La misión municipal

Concepto de municipalidad

Misión de la municipalidad

Objetivos, atribuciones y servicios de la municipalidad

Marco legal municipal

Tipos de gobiernos

Cuarta parte

Aspectos del buen gobierno local

El liderazgo democrático

Desarrollo del recurso humano y trabajo en equipo

Participación ciudadana y de la sociedad civil

Coordinación pública - pública y alianzas público – privadas

La cultura cívica de la confianza

Algunos instrumentos de gerencia municipal

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

El presente trabajo expone una serie de conceptos sobre pensamientos estratégicos dirigidos hacia la administración y gestión municipal. Se condensa en un solo manual información trascendental que solventara las necesidades de capacitación y consulta para personal de las municipalidades y miembros de la sociedad civil que deseen tener conocimientos actualizados sobre gestión estratégica municipal.

El documento esta dividido en cuatro partes. En el primer apartado se abordan conceptos básicos de la ciencia de la administración, haciéndose un recorrido histórico, de lo que ha sido su evolución. Igualmente, se plantean elementos que permiten conocer el proceso administrativo y su aplicabilidad en las organizaciones, especialmente en las municipalidades.

En segundo lugar, se presentan conceptos importantes de la administración empresarial y municipal, así como las principales diferencias entre estos dos conceptos. En el campo municipal se abordaran los temas de municipio y de municipalidad, básicos para entender el concepto de visión estratégica.

En tercer lugar, se conocerá la misión municipal, así como las atribuciones de la municipalidad y de la corporación municipal y su papel trascendental en el ejercicio de una planeación estratégica municipal. Igualmente, se aborda el marco legal municipal y sus relaciones con otras leyes nacionales vigentes, desde la óptica de competencias y deberes de las autoridades locales.

En cuarto lugar, se hace referencia a algunos aspectos de un buen gobierno local y de la gerencia municipal. Así mismo, se presentan algunas condiciones necesarias para asumir liderazgos gerenciales, y los instrumentos de gestión que necesitan conocer el alcaldes/as y regidores/as municipales en sus actividades de gestión diaria.

Finalmente, es importante mencionar que a lo largo del documento se hace relación al libro "The Balanced ScoreCard (BSC)" (Cuadro de Mando Integral - CMI), el cual se considera una herramienta revolucionaria que permite canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en las organizaciones para el cumplimiento de las metas y el logro de una visión.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia de la administración, su evolución y aplicación en todo tipo de organización, así como el proceso administrativo que debe de seguir el administrador (director, jefe, gobernador o alcalde), con el propósito de establecer la importancia de una buena gestión municipal.

DESCRIPCIÓN DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración¹ se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes, empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio como las alcaldías municipales.

Objetivos de la administración

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
2. Permitir a la organización tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la organización produzca o preste sus servicios.

Características de la administración²

Algunos de los aspectos que caracterizan la administración son los siguientes:

1. Universalidad³: Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
2. Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
3. Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la organización o grupo social. Tal y como se menciona en el libro, el BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.
4. Especificidad: La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

¹ Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion>

² Robbins, Stephen P., Administración teoría y practica.

³ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

5. Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
6. Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
7. Unidad jerárquica: En una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último obrero.
8. Valor instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Diferencia entre Administración y Gestión⁴

El proceso administrativo esta diseñado por la administración para plantear los objetivos deseados. La gestión se encarga idear e implementar los procesos necesarios para lograr el desarrollo de esos objetivos.

En la figura siguiente se presenta un cuadro comparativo de los principales aspectos que diferencia la administración de la gestión.

ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN
En la planeación se fijan metas, establece estrategias.	Establece el tiempo y la manera de cómo lograr las metas de la organización.
En la organización se determina quien hará lo que se ha planificado hacer.	Contratación del personal, que son los que realizarán las funciones asignadas.
En la dirección hay que dirigir y motivar a las personas	Habilidades administrativas para dirigir al personal, a que logre los objetivos de la organización.
En el control, vigilar las actividades para asegurar que se realice como se planifico.	Establecer herramientas y técnicas de control, para la gestión financiera.

⁴ De Welsch, Hilton & Gordon. El proceso administrativo.

El proceso de Administración y Gestión

El proceso de la administración esta formado por cuatro funciones fundamentales, planeación, organización, dirección y control. La gestión se define como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para implementar estas cuatro funciones y así apoyar los objetivos de la organización. Es importante que estos procesos se puedan medir. Como afirmo Peter Drucker, "todo lo que se puede medir, se puede mejorar." Dicha frase da lugar a dos conclusiones:

1. No medir aquello que no se tenga intención de mejorar.
2. No intentar mejorar algo sin haber identificado el indicador de medida.

Planeación

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el BSC es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

En otras palabras, este desempeño comienza con una buena planeacion. Planear, es el proceso de desarrollar objetivos para la organización, ya sea económica o social y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende tareas como las que se detallan a continuación:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse.
3. Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
4. Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
5. Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organización

En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos. Organizar o dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales dentro del grupo, es requisito básico para establecer el proceso administrativo. De tal forma que la organización, es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa o de la institución. Desde una perspectiva general organizar implica también establecer autoridad directiva.

Dirección

Dirección se refiere a orientar, guiar e influenciar a las personas de todos los niveles de una organización. En un mundo cada vez más globalizante, se evidencia la necesidad de una dirección más descentralizada y con amplia participación de todos los miembros de la organización. También comprende el proceso de motivar y ayudar de manera voluntaria y armónicamente a todo el personal de una institución en el logro de los objetivos.

Control

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto implica:

1. Establecer metas y normas.
2. Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas.
3. Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Como preámbulo se ha mencionado, las cuatro funciones básicas de la administración. Es importante que todo gerente o administrador siempre tenga en cuenta que el éxito de una buena gerencia recae en una aplicación concreta y realista de estas cuatro funciones. El proceso administrativo ayudara a que todos los recursos de una organización, ya sean físicos, tecnológicos, financieros y humanos conlleven al logro de los objetivos de una organización.

El proceso histórico de la administración⁵

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson y muchas más. Desde entonces las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

En este recorrido histórico es importante mencionar a cuatro grandes pensadores del proceso de administración.

Adam Smith (Escocia, 1723-1790)

Reconocido por su brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se

⁵ Recopilado y analizado de Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm)

pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.

Henry Fayol (Turquía, 1841-1925)

Es recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Fayol redactó 14 principios de la administración, mismos que siguen siendo muy respetados en la actualidad.

Abraham Maslow (EE.UU., 1908-1970)

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas, tiene forma de una pirámide. Las necesidades fisiológicas y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide.

Douglas McGregor (EE.UU., 1906-1964)

McGregor por su parte, distinguió dos hipótesis básicas; la Teoría X y la Teoría Y. Los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se desempeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

Lo valioso de mencionar estos cuatro pensadores del proceso administrativo, radica en que el administrador de la actualidad, reconozca que existen diferentes formas y estilos de gestión y que el proceso administrativo es un todo, y no se puede enfocar en un solo aspecto. Lo importante es que el administrador diseñe su propia estrategia de forma integrada y sistemática para que pueda medir todas las causas, efectos y resultados de las acciones emprendidas.

SEGUNDA PARTE

ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y MUNICIPAL

Se define la administración empresarial⁶ como el proceso en el cual se toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado y con ello obtener utilidades.

La administración municipal es el proceso mediante el cual la municipalidad administra todos los recursos del municipio para promover y satisfacer las necesidades básicas de los vecinos, su bienestar y desarrollo de la comunidad.

Para garantizar la gestión municipal es importante visualizar la municipalidad como una empresa que debe generar una serie de condiciones que permitan la sostenibilidad y la disponibilidad económica que favorezca el impulso de proyectos y programas de desarrollo local.

Diferencia entre administración empresarial y municipal

La administración empresarial tiene por objetivo principal satisfacer una necesidad humana, ofreciendo bienes o servicios, para un beneficio particular, de los cuales la empresa busca obtener una utilidad. La administración municipal también satisface una necesidad básica, nada más que de una manera colectiva o sea a todos los miembros de una comunidad en general y el beneficio que obtiene es el bienestar y desarrollo de la comunidad.

A continuación se muestra una tabla⁷ en la que se presentan las principales diferencias entre administración empresarial y municipal.

ADMINISTRACION EMPRESARIAL	ADMINISTRACION MUNICIPAL
Transforma la materia prima en producto terminado (maquilas, restaurantes), empresas industriales.	Presta un servicio a la comunidad del municipio, en administrar bien los recursos del municipio para solucionar los problemas sociales

⁶ La Empresa :<http://www.google.com/elprisma.com.htm>

⁷ Adaptado de “La Administración Municipal”: <http://www.monografia.com>

Compra para revender (supermercados), comercializadoras, empresas	mas dramáticos que se expresan en el desempleo y en la insatisfacción de las necesidades básicas como: - Salud - Alimentación - Empleo - Educación - Vivienda - Acceso al agua, etc.
Presta servicios (fumigadoras, café Internet), empresas de servicios.	

La Empresa Municipal

La municipalidad se ve como una empresa porque provee a cada uno de los miembros del municipio los recursos necesarios, para su bienestar social. Los recursos tanto humanos y financieros deben manejarse con eficiencia y eficacia, que permita a través del presupuesto municipal ir mejorando la infraestructura local y la calidad de vida de los ciudadanos.

Dentro de lo que es la empresa municipal, el CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la municipalidad, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Otro aspecto importante del CMI son las competencias. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras de la municipalidad son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores.

Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes en el caso municipalidad todos los habitantes, que repiten en sus prestaciones de servicios y por tanto generan un aumento en el pago de impuestos/generación de ingresos, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

TERCERA PARTE

LA MISIÓN MUNICIPAL

En el capítulo anterior se mencionaron las diferencias entre la gestión empresarial y la gestión municipal. El gerente debe de conocer algunos aspectos básicos, muy propios de lo que es la empresa municipal.

Concepto de Municipalidad⁸

La Municipalidad es el órgano de gobierno y administración del municipio que existe para lograr el bienestar de sus habitantes, promover su desarrollo integral y preservar el medio ambiente.

Misión de la Municipalidad

La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, en esta ocasión la municipalidad. La misión responde a tres preguntas claves:

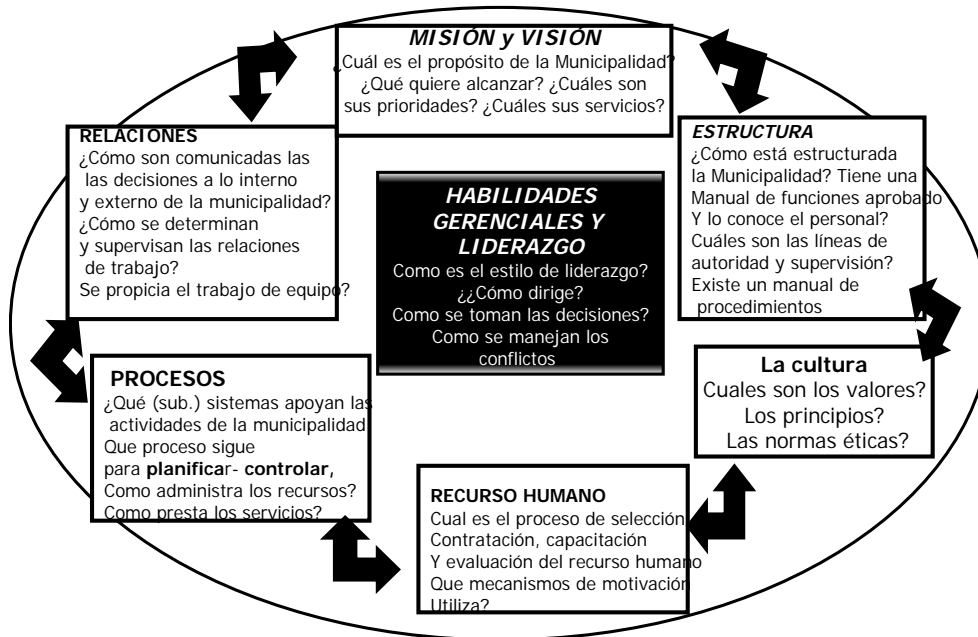
1. ¿Por que o para que existimos?
2. ¿Que productos y servicios brindamos?
3. ¿A quien servimos?

Se debe tener claro que la misión municipal se enmarca en el desarrollo integral de los habitantes de un municipio. Para lograrlo es necesario saber cuales son los valores que guían la gestión municipal y como se cumple esta misión, teniendo claro los servicios que presta la municipalidad. Con el propósito de cumplir con su misión y poder ofrecer eficientemente los servicios a la población, la Corporación Municipal dirige y controla una serie de procedimientos y actividades a través del liderazgo y de las habilidades gerenciales.

Objetivos, atribuciones y servicios de la Municipalidad

El siguiente grafico muestra las relaciones de comunicación a lo interno y externo de la municipalidad, sus sistemas internos de planeación y controles administrativos y financieros, la administración adecuada del recurso humano, los valores, principios y responsabilidades del personal están estrechamente relacionados e impactan en el cumplimiento de la misión y la visión municipal, el cual debe siempre enfocarse a proveer servicios eficientes y de calidad a sus habitantes.

⁸ Ley de Municipalidades de Honduras.



Objetivos de la municipalidad

La municipalidad se orienta al logro de los siguientes objetivos:

1. Asegurar la participación equitativa de los hombres y mujeres.
2. Alcanzar el bienestar social y material de las vecinas y vecinos del municipio.
3. Conservar y fomentar el patrimonio histórico y las tradiciones cívico-culturales del municipio.
4. Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del municipio.
5. Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente.

Atribuciones de la municipalidad

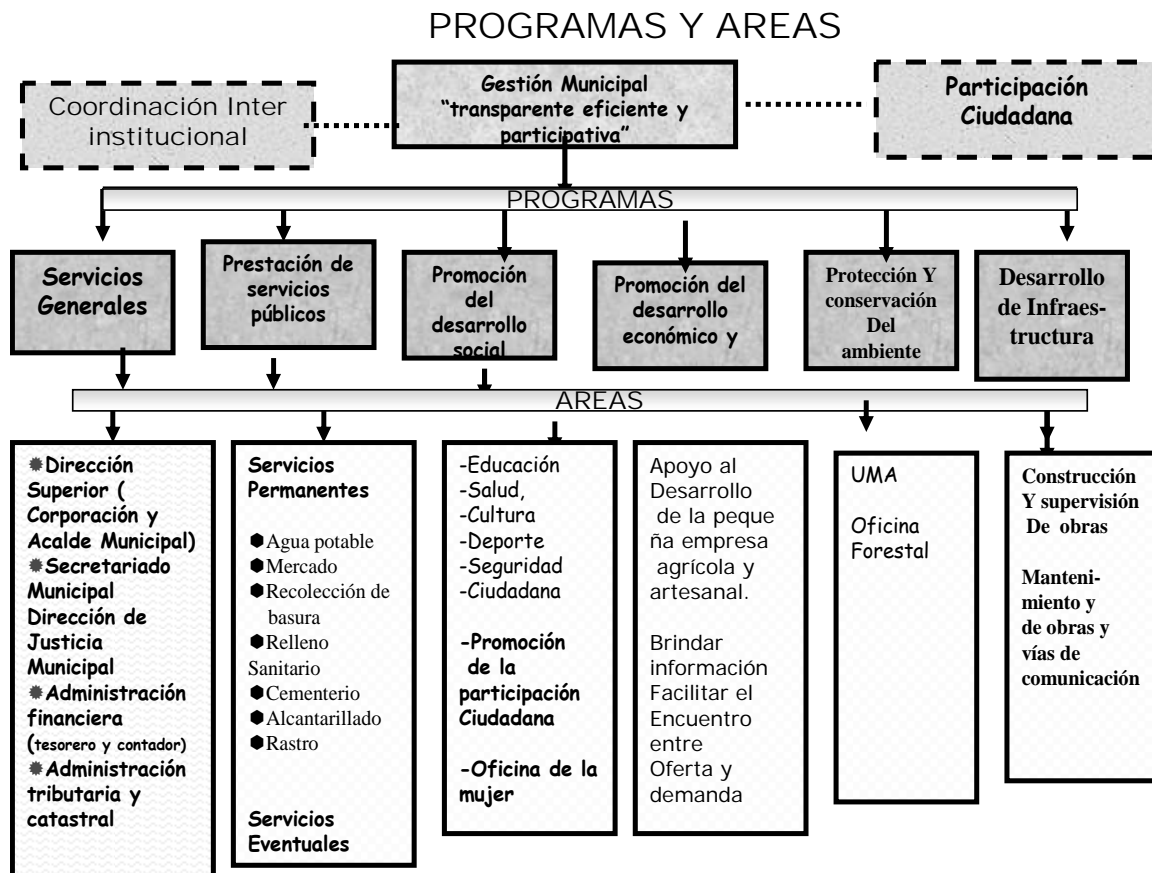
La municipalidad como ente autónomo tiene atribuciones propias, entre las que sobresalen las siguientes:

1. Elaboración y ejecución de planes y proyectos de desarrollo del municipio.
2. Control y regulación del desarrollo urbano, uso y administración de las tierras municipales, ensanchamiento del perímetro de las ciudades y el mejoramiento de las poblaciones.
3. Construcción, administración y mantenimiento de redes de distribución de vías públicas, agua potable, alcantarillado para aguas negras y alcantarillado pluvial.

4. Protección de la ecología, del medio ambiente, promoción de la reforestación.
5. Fomento y regulación de la actividad comercial, industrial, de servicios y otros.
6. Suscripción de convenios con el gobierno central y otras entidades descentralizadas.
7. Promoción del turismo, cultura, recreación, educación y el deporte

Servicios Municipales⁹

En el siguiente cuadro se resumen los objetivos y atribuciones de la municipalidad para cumplir la misión municipal a través de una buena administración municipal:



⁹ Adaptado de "Manual de Gestión Municipal". Secretaria de Gobernación y Justicia de Honduras.

Marco Legal Municipal

Una competencia necesaria del administrador municipal, debe ser el conocimiento del contexto legal referente a las municipalidades.

A continuación se mencionan algunos conceptos básicos¹⁰ del Marco Legal Hondureño.

El derecho hondureño, es el conjunto de normas que constituyen el ordenamiento jurídico vigente en Honduras. Desde una perspectiva formal las fuentes básicas del Derecho hondureño son la ley, la costumbre y los principios generales de derecho; dentro de éste conjunto de normas podemos establecer el grado de importancia de cada una de ellas de la siguiente manera:

1. Constitución de la Republica

Es el documento jurídico más importante del país porque regula, de manera general, el funcionamiento del Estado y de la Sociedad Hondureña.

2. Códigos, Leyes, Decretos

Ley de Municipalidades, Ley de la Propiedad, Ley Territorial, Ley de Crédito Público, Ley del Tribunal Superior de Cuentas, Ley de Inquilinato, Ley de Contratación del Estado, Ley de Administración Pública, Ley de Reforma Agraria, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley de Salario Mínimo, Ley General de Tránsito, Ley de Aguas, Ley del Ministerio Público, Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.

3. Reglamentos

Todos los reglamentos que emanan de una ley: Reglamento de la Ley de Municipalidades, Reglamento de la Ley del Tribunal Superior de Cuentas, Reglamento de la Ley de Contratación del Estado,

4. Resoluciones

Son todos aquellos autos o providencias y Resoluciones que emiten los funcionarios con base a una ley o Reglamento Vigente.

Tipos de Gobiernos

De conformidad con el texto constitucional, "la soberanía corresponde al pueblo del cual emanan todos los poderes del Estado que se ejercen por representación", y el ejercicio del poder de mando originario, en función de la división política estatal, se desenvuelve en tres planos: el Gobierno central, el Gobierno departamental y el Gobierno local o municipal.

¹⁰ Recopilación de textos jurídicos de Honduras.

1. El Gobierno Central

Órgano constitucional integrado por los Secretarios de Estado que determinan las directrices políticas fundamentales y ejercen la función ejecutiva a su más alto nivel, es el Gabinete de gobierno.

2. El Gobierno Departamental

La División política de Honduras esta conformada por 18 departamentos su creación y límites es decretado por el Congreso Nacional.- Los departamentos a su vez se dividen en municipios.

3. El Gobierno Local o Municipal

El Municipio o Gobierno local, son una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio y es la estructura básica territorial del Estado y cause inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.

CUARTA PARTE

ASPECTOS DEL BUEN GOBIERNO LOCAL

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.

“En una economía con altos niveles de competitividad como la actual, donde día a día se vive los efectos de la globalización y del avance tecnológico, estamos atravesando por un momento sin igual donde todo el mundo se encuentra interconectado y los conocimientos e información se incrementan en forma geométrica en las gigantescas base de datos interrelacionadas, las empresas, instituciones y profesionales se ven en la obligación de operar dentro de un nuevo marco económico caracterizado por la información y los conocimientos.

Así pues un empresario, directivo u alcalde que desconozca sus propios procesos y problemas internos, y tampoco posea información sobre los cambios de su entorno esta destinado a luchar febrilmente sólo para perder día a día participación en el mercado del éxito gerencial. Dentro de este marco no es extraño encontrarnos con directivos y/o gerentes municipales que desconocen completamente el capital humano con el que cuenta en su empresa.

Así pues el management de las empresas de excelencia ha implantado la mejora continúa como filosofía y forma de operar, redefiniendo por tal razón continuamente los objetivos organizacionales de tal forma que lleven a satisfacer las necesidades siempre crecientes de los usuarios y consumidores”¹¹.

Así pues, que para un alcalde municipal, que tiene como misión, realizar una buena gestión municipal para satisfacer necesidades de toda una comunidad, es mucho más importante enfocarse en procesos de excelencia (sobre todo de alta participación de todos los sectores) que lleven a la realización de un buen gobierno.

Las características centrales de un buen gobierno respecto a esta requerida gestión participativa¹² son:

1. El liderazgo democrático del alcalde y de la corporación municipal.
2. Equipos de trabajo y desarrollo de los recursos humanos locales.
3. Participación ciudadana y de la sociedad civil.
4. Coordinación con instituciones públicas y alianzas con las privadas.
5. Un ambiente positivo que estimula una cultura cívica de confianza.

¹¹ <http://www.monografias.com>

¹² Adaptado de Manual de Inducción de Gobiernos locales. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. 2005

El liderazgo democrático

El origen democrático del alcalde y Corporación Municipal les otorga una fuerte legitimidad que amplía su autonomía política y fortalece su capacidad de acción.

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

- Relaciones armónicas entre autoridades locales.
- Capacidad emprendedora y gerencial.
- Visión global y objetivos de largo plazo.
- Disposición a oír, dialogar y negociar.
- Habilidad para delegar y trabajar en equipo.
- Valores: probidad, vocación de servicio, transparencia.
- Tenacidad, persistencia.
- Resistencia al estrés.

Las cualidades 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 buena gente, delega y trabaja en equipo.

Desarrollo del recurso humano y trabajo en equipo

El trabajo en equipo y el desarrollo del recurso humano son complementos indispensables del liderazgo democrático. Las buenas autoridades locales realizan actividades como las siguientes:

- Trabajar con los mejores y conformar equipos.
- Aplicar una política de recursos humanos.
- Informar, motivar, apoyar.
- Reconocer, recompensar.

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. El Buen Gobierno Local busca:

- Organización de los ciudadanos.
- Apoyo de movimientos sociales, ONG's, universidades.
- Planificación y ejecución participativas.
- Ciudadanos informados e involucrados.

Coordinación pública - pública y alianzas público – privadas

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

El Buen Gobierno Local se coordina y aúna esfuerzos con otros niveles de gobierno de modo pragmático y más allá de los signos ideológicos. Igualmente, se asocia con el sector privado para asegurar la provisión de servicios o bienes públicos, realizando un monitoreo y control de las prestaciones entregadas.

El Buen Gobierno establece acuerdos de cooperación entre los agentes públicos y privados del desarrollo, asociativismo municipal y vínculos con diversos países o regiones pueden acordar vínculos de cooperación.

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. 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.

Algunos instrumentos de Gerencia Municipal¹³

Para lograr una efectiva gerencia municipal, es necesario que se establezcan ciertos instrumentos que ayuden al éxito de una buena administración operativa.

Según el CMI de Kaplan y Norton, lo mejor de esta técnica es la aplicación de instrumentos. Es importante el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa/municipalidad de una manera más racional y simple. Por tal motivo, deben de establecerse instrumentos de carácter municipal para poder medir las metas. Se puede mencionar los siguientes:

1. Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal

La planificación estratégica es “un esfuerzo disciplinado para producir acciones y decisiones fundamentales que den forma y orienten lo que una organización es, qué hace y por qué lo hace”.

¹³ Adaptado de Manual de Inducción de Gobiernos Locales. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.

2. El Presupuesto Municipal

El Presupuesto es el plan financiero por programas de obligatorio cumplimiento del Gobierno Municipal, que responde a las necesidades de su desarrollo y que establece las normas para la recaudación de los ingresos y la ejecución del gasto y la inversión.

Cuando el presupuesto es participativo, se convierte en un instrumento de planificación anual que ayuda a la priorización de las demandas del municipio, permitiendo espacio de co-gestión, donde la comunidad y el municipio deciden juntos como recaudar e invertir sus recursos.

3. Plan de Inversión Municipal (PIM)

El PIM es un instrumento que trata de englobar en una especie de matriz el listado de proyectos priorizados que se ejecutaran en el municipio en un periodo dado. En esta matriz se describe los proyectos con sus dimensiones generales, así como la población beneficiaria, el costo del proyecto, su respectivo financiamiento y la calendarización.

4. El Plan de Arbitrios (PA)

El PA es el instrumento básico de ineludible aplicación que establece los gravámenes, las normas y los procedimientos relativos al Sistema Tributario del Municipio.

5. El Plan Operativo Anual (POA)

El POA es el instrumento que precisa los propósitos, objetivos, metas y actividades a cumplir anualmente. A la vez, considera los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su cumplimiento.

CONCLUSIONES

1. La ciencia de la administración presenta una amplia gama de conceptos que se pueden adaptar a cualquier tipo de organización. El recorrido histórico permite que los alcaldes y gerentes municipales conozcan el proceso administrativo y sepan como aplicarlo y adaptarlo a sus necesidades.
2. Los conceptos administrativos son de aplicación general, sin embargo deben de establecerse las diferencias entre la gestión empresarial y municipal, para no perder la noción de la visión estratégica.
3. El ejercicio de una planeación estratégica municipal, debe de adaptarse a las condiciones legales de cada país y se deben de establecer las competencias y deberes de las autoridades locales.
4. La buena aplicación de los conceptos administrativos va ligada a la necesidad que tienen los alcaldes municipales para asumir liderazgos gerenciales, y a la buena aplicación de los instrumentos de gestión.
5. El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actuales muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

BIBLIOGRAFÍA

Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com>

De Welsch, Hilton & Gordon (1990). El proceso administrativo. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com/organización/elprocesoadministrativo.htm>

Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/>

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm>

Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

La Administración Municipal: <http://www.monografia.com>

La Empresa: <http://www.google.com/elprisma.com.htm>

Ley de Municipalidades de Honduras

Manual de Inducción de Gobiernos locales. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.

Manual de Inducción. Secretaria de Gobernación y Justicia.

Robbins, Stephen P. (1994. Administración teoría y practica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.