

# Programa Integral de Apoyo a la Administración Municipal

**XI Conferencia  
Interamericana de Alcaldes  
y Autoridades Locales**

**Miami, 23 de Junio de 2005**

***Servicios de consultoría especializada para el inicio  
de la gestión municipal***

Mario Alberto Rodriguez

# Introducción

- ☀ Las administraciones municipales son procesos demasiado cortos y complejos para lograr sus objetivos, pero son:
  - ***Anticipables y predecibles*** -
- ☀ La principal característica de los ayuntamientos en nuestros días es:
  - ***De crisis permanente*** -
- ☀ El desorden al comienzo de la gestión deviene en:
  - ***Retraso de los programas y tensiones al interior del equipo*** -
  - ***Choques con los demandantes de obras y servicios*** -
- ☀ La improvisación y la curva de aprendizaje trae consigo:
  - ***Decisiones equivocadas y con alto grado de riesgo*** -

***Anticipar escenarios de conflicto y actuar en prevención es administrar adecuadamente el ayuntamiento***

# Objetivos

- ◆ *Orden y control desde el principio de la gestión.*
- ◆ *Proyecto de gobierno y mapa de prioridades.*
- ◆ *Apoyo a la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal.*
- ◆ *Estrategia de principio a fin para lograr los objetivos planteados.*
- ◆ *Servicios de gestión y ayuda con las dependencias del gobierno federal.*
- ◆ *Atención a escenarios de crisis y problemas emergentes.*

***Comunicación de las acciones de gobierno a la comunidad.***

# Errores más frecuentes

## A) *Una mala selección del equipo de trabajo:*

- No se toman en cuenta perfiles y aptitudes para desempeñar el puesto.
- Se otorgan las posiciones en función de lealtades personales y compromisos políticos.
- No se promueve el trabajo en equipo.
  - ***Se compite por obtener la confianza del Alcalde*** -
- Se busca la heterogeneidad, en lugar de elegir la representatividad social de los seleccionados.

## B) *El Alcalde itinerante:*

- ***Abandona su oficina para dar salida a los compromisos de campaña*** -
- Acomodo inercial del equipo
- Desorden en la oficina y pérdida de tiempo irrecuperable.
- Grupo compacto que acapara los acuerdos y espacios con el Presidente
  - ***Se desatiende al cabildo municipal*** -

***No se tiene pautas claras de comportamiento y dirección desde el principio de la gestión***

# Siete reglas para el buen comienzo

1. Empezar por lo primero: - *El proyecto de Gobierno* -
2. Compartir y enriquecer el proyecto con: - *El equipo de trabajo* -
3. Organizar el trabajo interno con sistema, método y calendario:  
- *De acuerdo con el proyecto discutido* -
4. Trabajar en el mapa de prioridades: - *Después lo que sigue* -
5. Acordar con la comunidad organizada: - *Las programas de obra y servicios* -
6. Alcanzar la relegitimación del mandato:  
- *En los primeros cien días de gobierno* -

Y

7. ***Lograr en breve plazo el control político sobre la demarcación municipal y el ordenamiento administrativo del gobierno.***

# Actitudes del gobernante

**Avestruz** (pasividad):

- *evade y administra los problemas, sin preocuparse del futuro -*

**Bombero** (reactividad):

- *es menos pasivo pero espera que se presentes los conflictos para atenderlos -*

**Asegurador** (preactividad):

- *se prepara para enfrentar los retos que se vislumbran en el horizonte -*

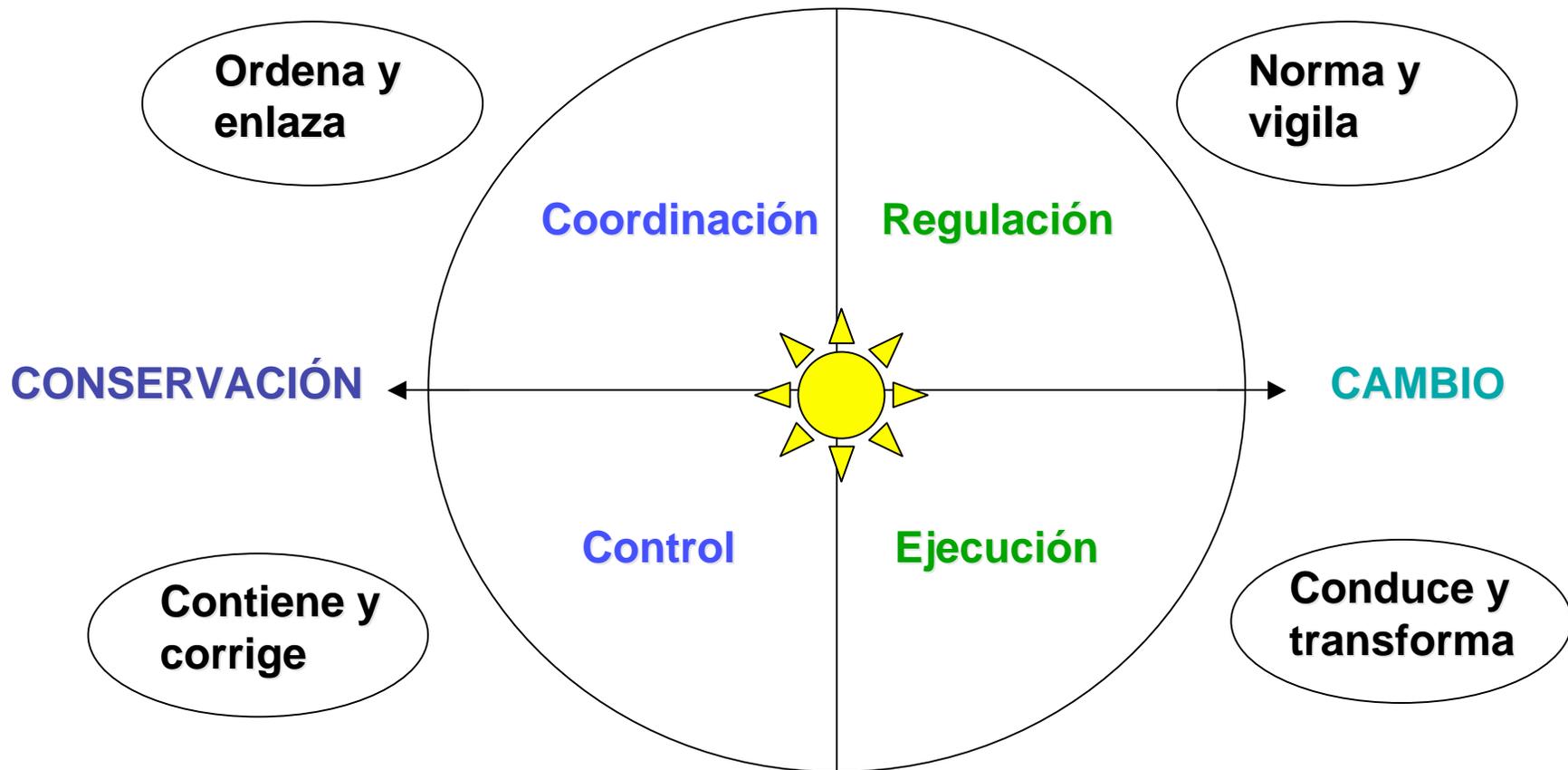
**Conspirador** (proactividad):

- *actúa para provocar los cambios deseados -*

**Actor Anticipativo** (combina las actitudes anteriores):

- *corrige la ruta sin abandonar el rumbo -*

# Los rumbos de la gestión



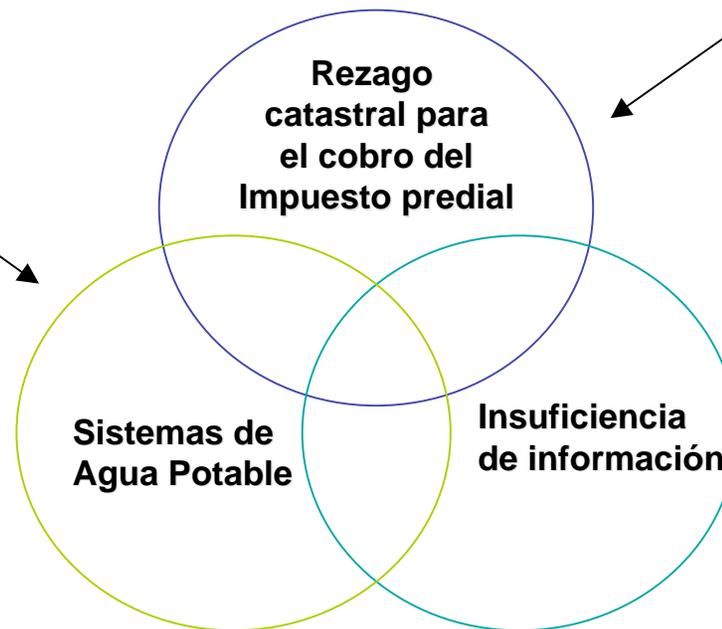
# Principales problemas de un Ayuntamiento

## I. de servicios:

AGUA  
DESARROLLO  
EDUCACIÓN  
SALUD

## I. de recursos fiscales:

IMPUESTOS  
DERECHOS  
DEUDA PÚBLICA



## I. de información:

PATRIMONIO  
COBERTURAS  
RECURSOS NATURALES

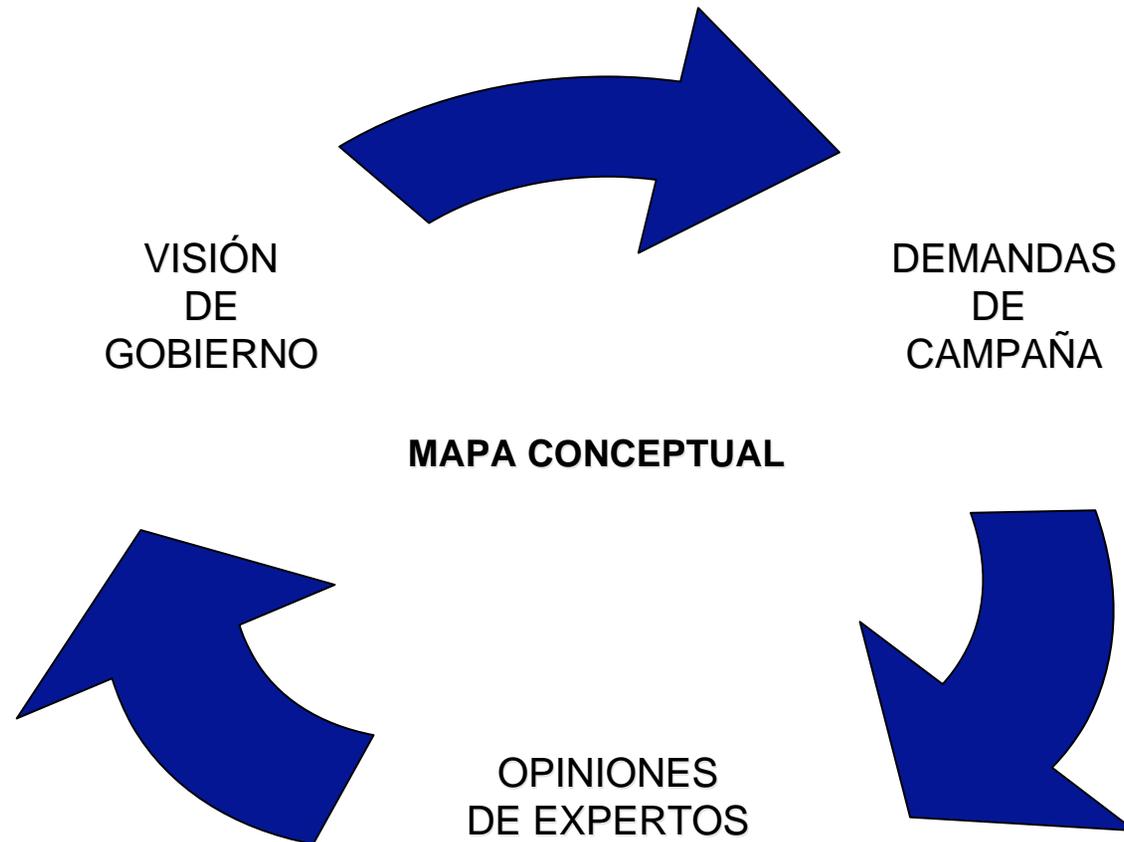
# Proyecto de Gobierno

Visión pragmática y constructiva



# Imagen Objetivo

*Imagen del municipio dentro de un rango de posibilidades ciertas.*



# Proceso de Construcción

## Cómo encuentro al municipio:

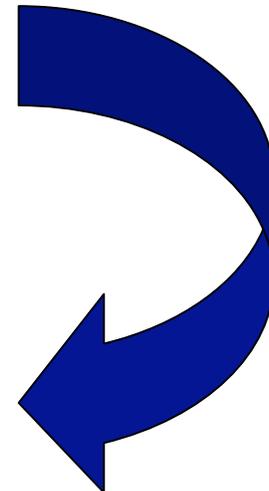
### Identificar los problemas principales:

- *Rangos de pobreza y marginación.*
- *Estado de la infraestructura de servicio.*
- *Grado de conflictividad.*
- *Problemas coyunturales graves.*

## Cómo quiero dejar al ayuntamiento:

### Cómo veo el municipio en tres años:

- *Cambios estructurales.*
- *Mejoramiento de la infraestructura.*
- *Parámetros de reducción de la conflictividad.*
- *Niveles de desarrollo esperados y nichos de oportunidad.*



# Mapa de prioridades

## Eje Económico

**Ordenamiento administrativo del gobierno**

**El Plan de Desarrollo del Municipio**

**Compromisos con los empresarios**

**Promoción de la inversión**

**Programa General de Obras y Servicios**

## Eje Político

**Proyecto de Gobierno**

**El control político y la seguridad**

**Gestiones y convenios con los gobiernos federal y del estado**

**Pactos con los partidos**

## Eje Social

**Atención a las demandas de las comunidades**

**Acuerdos con:**

**Sindicatos**

**Magisterio**

**Iglesias**

**Grupos campesinos**

**Programas asistenciales de género, edad, grupo y etnia**

# Ordenamiento Administrativo

## *Sistemas y procedimientos:*

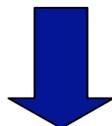
- I. **Composición de los ingresos y de la estructura del gasto.**
- II. **Normas de austeridad y transparencia.**
- III. **Sistema tributario y fiscal del Municipio.**
- IV. **Sistema de Evaluación, Seguimiento y Control del Gasto Público.**

***Utilización estratégica, normativa y combinada de los recursos federales, estatales y municipales.***

# Plan de Desarrollo del Municipio

Imagen Objetivo

*Reconstrucción programática de la visión de Gobierno*



- Articula la totalidad de las acciones de gobierno municipal.
- Establece objetivos generales y metas viables de desarrollo.
- Conviene acciones con los sectores social y privado.
- Imprime personalidad e imagen al gobierno.
- Contiene los ejes articuladores del discurso en no más de diez líneas básicas que pueden desarrollarse y desagregarse.

**Cinco etapas:**

Consulta

Diagnóstico

Estudio y  
Análisis

Integración

Redacción

Presentación

# Menú de servicios



**Recuperación de recursos**  
**Eficientización de los sistemas**  
**Programación ordenada de prioridades**

# Gestiones y asesoría

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público:** *devoluciones de IVA y deuda municipal*

**BANOBRAS:** *financiamiento para diversos proyectos de infraestructura*

**Secretaría de Economía:** *crédito para microempresarios*

**SEMARNAT:** *estudios de impacto ambiental*

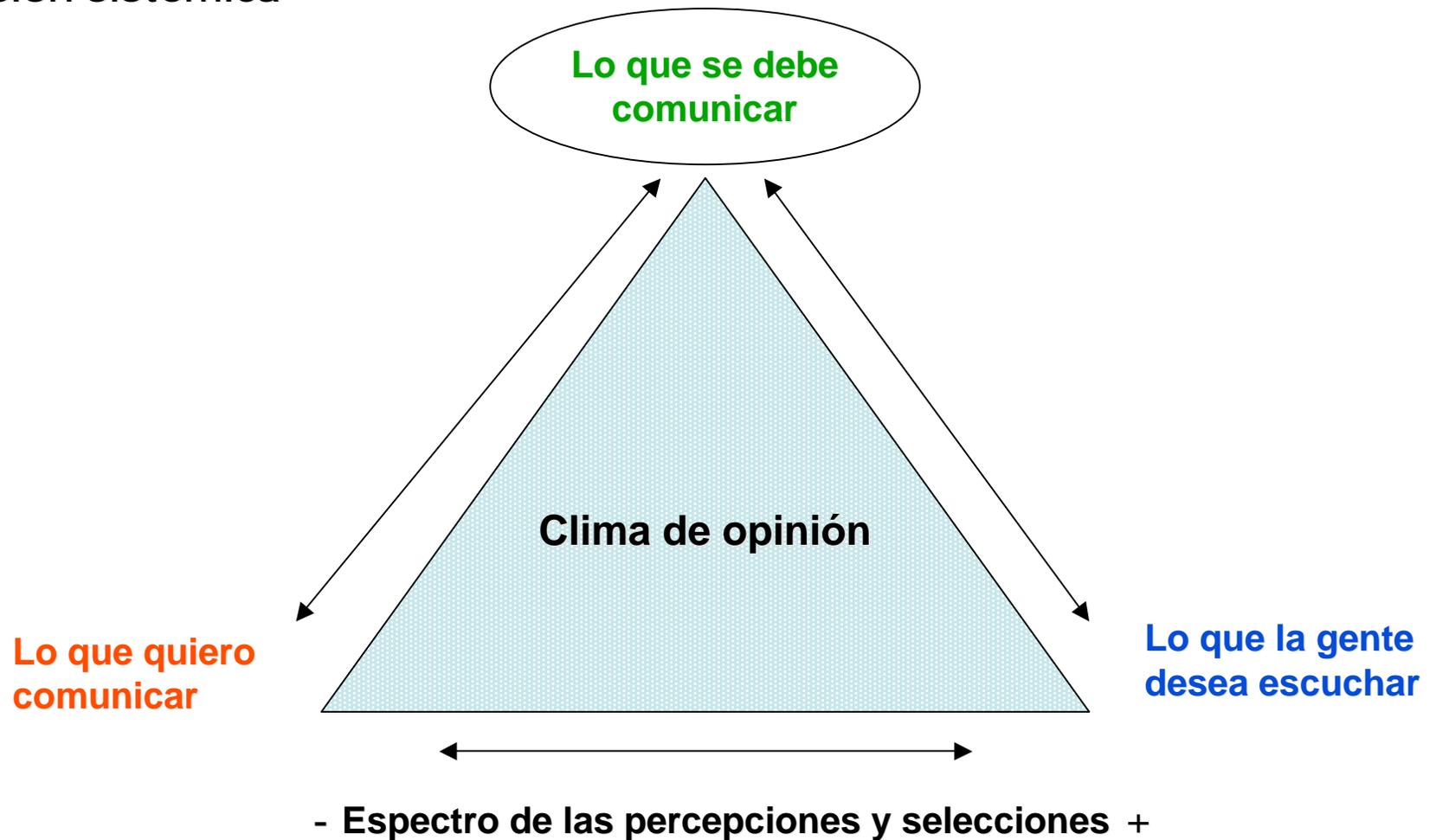
**Gobierno del Estado:** *convenios de mezcla de recursos*

**Secretaría de Desarrollo Social:** *programas conjuntos de género, edad, etnia y grupo*

**Auditoría Superior de la Federación:** *problemas de comprobación de recursos federales*

# Oferta de comunicación

Visión sistémica



# Imagen y Mensaje

- **Discurso:**
  - *Líneas básicas a los diferentes medios de comunicación y resultados de los estudios de opinión -*
  
- **Spots de radio y televisión**
  - *(Nacional, estatal y por cable): imagen, mensaje y aptitud del candidato -*
  
- **Estrategia de Medios:**
  - *Apariciones en programas de radio, TV, noticieros y lugares públicos. Personalización de los eventos -*
  
- **Propaganda gráfica:**
  - *Adecuada a la imagen y al mensaje a proyectar -*
  
- **Contraataque y propaganda negativa:**
  - *Minar a los adversarios -*
  
- **Medios electrónicos complementarios:**
  - *Correo electrónico, llamadas telefónicas, puentes en red -*

# Estudio de campo

## Encuesta de opinión en el ayuntamiento:

- *Temas que interesan a la gente, evaluación del gobierno, los partidos, los oponentes y candidatos -*

## Focus Groups:

- *Percepciones y creencias profundas en la sociedad -*

## Entrevistas informales con

- *Actores políticos y sociales: opiniones calificadas y expectativas -*

## Análisis y selección de medios:

- *Imagen de gobierno y partidos -*

## Mapeo y ruteo de la estrategia:

- *Traza estratégico para la comunicación política -*

## Preparación del mensaje:

- *Discurso del gobernante -*

## Investigación de los opositores:

- *Debilidades y “esqueletos encerrados en el closet” -*

# Sensibilización y Capacitación

## a) Taller de *Capacitación Municipal*:

*duración de un mes;*

*útil para internalizar la estrategia;*

*unificación de lenguajes y criterios,*

*metodología para la elaboración del PDM;*

*inicio del ejercicio prospectivo.*

## b) Taller de *Marketing y Comunicación Política*:

*duración de dos semanas;*

*útil para la campaña de medios, y*

*el diseño del Plan de Acciones Inmediatas.*

# Condiciones

