

Noción de los aspectos básicos de

# LA TOMA DE DECISIONES EN LAS AGENCIAS LOCALES

**Contribuyó generosamente a esta publicación:**

# LIEBERT CASSIDY WHITMORE

EMPLOYMENT LAW | LABOR RELATIONS | EDUCATION LAW | MANAGEMENT TRAINING

*Todas las decisiones finales sobre el contenido, el tono y el formato de esta publicación fueron tomadas por el Instituto para el Gobierno Local.*

NOCIÓN DE LOS ASPECTOS BÁSICOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS AGENCIAS LOCALES

© 2009 por el Instituto para el Gobierno Local

1400 K Street, Suite 205

Sacramento, CA 95814

(916) 658-8208 • FAX (916) 444-7535 • [www.ca-ilg.org](http://www.ca-ilg.org)



---

# NOCIÓN DE LOS ASPECTOS BÁSICOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS AGENCIAS LOCALES

## **Información sobre esta Guía:**

**un punto de partida para aprender sobre el gobierno local.....1**

**La toma de decisiones en las agencias públicas es diferente .....3**  
Toma de decisiones colectiva para beneficio del público .....3  
Cómo determinar los intereses del público .....4

**¿Quién hace qué? .....5**  
Tipos de agencias locales y sus responsabilidades.....5  
División de la autoridad entre las agencias federales, estatales, regionales y locales.....13  
Tipos de entidades gubernamentales .....13  
Cómo saber quién hace qué .....15  
División del trabajo en una agencia pública local .....16  
Órgano de gobierno/Funcionarios electos .....16  
Juntas y comisiones .....19  
Personal de las agencias locales .....20

**El proceso de toma de decisiones del gobierno local –  
Elementos clave para conocer .....25**

La toma de decisiones en las reuniones .....27  
El concepto de quórum .....28  
Normas de procedimiento .....30  
La naturaleza especial de las audiencias públicas .....32

---

<b>Diferentes tipos de medidas</b> .....	35
Ordenanzas .....	35
Resoluciones .....	36
Mociones y órdenes de actas .....	36
Iniciativa y referéndum .....	37
Decisiones de inversión .....	38
<b>Cómo crear oportunidades significativas para fomentar la participación del público</b> .....	41
<b>Notas al final</b> .....	42
<b>Fuentes de información adicional</b> .....	43
Sitios web generales .....	43
Publicaciones .....	44
<b>Índice alfabético</b> .....	45

# Información sobre esta Guía: un punto de partida para aprender sobre el gobierno local

El objetivo de esta guía es brindar una perspectiva general introductoria de cómo funciona la toma de decisiones en los gobiernos locales. La guía está dirigida a funcionarios electos recientemente, nuevos miembros del personal, los medios y el público.

Como perspectiva general para personas ocupadas que están interesadas en conceptos clave, esta guía necesariamente generaliza y simplifica temas complejos y variados. Por ejemplo, el gobierno local de California ha sido descrito así:

- California cuenta con 7,000 agencias locales de gobierno, entre ellas, condados, ciudades, distritos especiales y distritos escolares. Los votantes de California eligen cerca de 15,000 personas para que supervisen estas agencias gubernamentales. Muchas de estas entidades tienen funciones y responsabilidades superpuestas (y por qué no contradictorias)... La estructura actual del gobierno local es confusa y fragmentada. El problema no tiene que ver sólo con números.

En la mayoría de los condados, ya sean urbanos o rurales, los observadores encontrarán innumerables agencias con juntas individuales que administran programas y prestan servicios.<sup>1</sup>



Además:

- A nivel local, existen innumerables agencias gubernamentales que prestan servicios y realizan actividades administrativas. Como sucede con las responsabilidades estatales-locales, la confusa diversidad de entidades gubernamentales locales hace que sea difícil para los ciudadanos entender qué agencia es responsable de prestar un servicio en particular y quiénes deben rendir cuentas por ello.

Las personas racionales pueden discrepar de los méritos de intentar explicar, en términos simples, un sistema cuyos componentes y procesos son tan variados como intrincados. Existe un riesgo real de que, en cualquier situación dada, algunas de las generalizaciones de esta guía no sean ciertas. Hay mucho más por saber sobre los detalles de los procesos que se describen aquí.

La estructura del proceso de toma de decisiones en las agencias locales es complicada. Sin embargo, es fundamental que aquellos que participan en estos procesos cuenten con un punto de partida para aprender sobre ellos. Esta guía se ofrece con ese objetivo: brindar un punto de partida para aquellos que quieren entender mejor los gobiernos locales y sus procesos de toma de decisiones.

Por ese motivo, las fuentes de información adicional son un ofrecimiento de importancia en esta guía.

Como siempre, el Instituto para el Gobierno Local agradece sus comentarios. Comuníquese a través de [info@ca-ilg.org](mailto:info@ca-ilg.org) y coméntenos sus reacciones, correcciones, pensamientos y sugerencias. Y lo más importante, gracias por su interés en este tema.

# La toma de decisiones en las agencias públicas es diferente

La cuestión clave que se debe entender sobre la toma de decisiones en las agencias públicas es que es diferente. ¿Diferente de qué? Es diferente del modo en que las personas toman decisiones; también es diferente del modo en que las empresas privadas toman decisiones. Esa diferencia radica en los propósitos y objetivos fundamentales de las decisiones.



## Toma de decisiones colectiva para beneficio del público

Cuando una agencia pública toma una decisión, el principio orientador siempre debe ser el beneficio del público, no los intereses personales de quienes toman las decisiones. Esto se debe a que el propósito mismo de tener agencias públicas es brindar mecanismos para facilitar la toma de decisiones colectiva. El objetivo de esta toma de decisiones es analizar las dificultades que afronta una comunidad, prestar servicios e instalaciones y, a través de las leyes, guiar las conductas individuales para promover la seguridad, el bienestar y la prosperidad generales de la comunidad.

Otro aspecto en el que la toma de decisiones en las agencias públicas se diferencia es que, a menudo, el poder de decisión es compartido. Por ejemplo, las juntas directivas de los distritos especiales, las juntas de supervisores de los condados, los concejos municipales, las juntas escolares y muchas otras juntas y comisiones de agencias públicas toman decisiones colectivamente, en general con un voto de los miembros de dichos órganos.

La predominancia del poder y las decisiones compartidas tiene consecuencias importantes.

- **Codirigentes.** Para los participantes del proceso de toma de decisiones, el poder y la toma de decisiones compartida le agrega valor a las cualidades de liderazgo que ayudan a los colegas dirigentes a encontrar intereses comunes.
- **El público.** Para aquellos miembros del público que desean influenciar el proceso, el poder y la toma de decisiones compartida con frecuencia implican dialogar con muchos de los que toman las decisiones.

- **Periodistas.** Para los medios que cubren el proceso, el poder y la toma de decisiones compartida implica comprender que quienes toman las decisiones pueden tener perspectivas diversas.

La toma de decisiones compartida proporciona controles y contrapesos en el ejercicio de la autoridad. Tales controles y contrapesos potencian al máximo la posibilidad de que la toma de decisiones sea realmente para beneficio del público.



## Cómo determinar los intereses del público

¿Cómo hacen los que toman las decisiones y el público para determinar cuál es el rumbo que en una situación dada será mejor para el bien de la comunidad? Existen varios modos:

- **Elecciones.** El público vota para elegir representantes que tomen decisiones en su nombre. Las campañas bien organizadas brindan información justa, relevante y veraz sobre la capacitación, los valores y la visión de aquellos que aspiran a un cargo público, de modo tal que el público puede elegir a personas en cuyo juicio y opiniones confían y con quienes coinciden.
- **Procesos de toma de decisiones.** Un proceso de toma de decisiones en una agencia pública generalmente da varias oportunidades para que las personas hagan aportes. Una responsabilidad importante de los funcionarios públicos es

escuchar y tener en cuenta estos aportes cuando deciden cuál es el mejor rumbo para el bien público.

- **Análisis y administración.** Las agencias públicas contratan personal profesional para que los funcionarios electos y otras autoridades puedan contar con estudios sobre las ventajas y desventajas de una determinada línea de acción. El personal también implementa las políticas que crean los funcionarios electos y otras autoridades. También es responsable de la administración diaria de las funciones de la agencia.
- **Propuestas.** En algunas situaciones, los votantes toman la decisión por sí mismos. Entre los ejemplos se encuentran ciertos tipos de decisiones financieras (como la decisión de contraer deudas o aumentar ciertos tipos de rentas públicas). En otros casos, el público puede insistir en formar parte del proceso de toma de decisiones a través de lo que se llama el proceso de iniciativa y referéndum (vea la página 37). Los funcionarios electos también pueden optar por someter las cuestiones a votación para permitir que el público intervenga, ya sea en calidad de asesor o para tomar la decisión final.

Todos estos procesos son medios para el fin de determinar los intereses del público. Sin embargo, como observó Martin Luther King Jr., en una democracia, los medios son los fines. Estos procesos (y la integridad con que uno participa en ellos) tienen un valor intrínseco totalmente independiente del resultado final.

# ¿Quién hace qué?

Distintos tipos de agencias públicas son responsables de distintos tipos de funciones. Desde el punto de vista de un miembro del público, la primera tarea es averiguar qué agencia pública es responsable de tomar decisiones sobre el tema que es de su interés. Por ejemplo, quejarse ante un gobierno municipal por una cuestión que tiene que ver con un departamento de bomberos local no surtirá efecto si el departamento de bomberos está administrado por un distrito de bomberos especial.

Pueden ocurrir problemas similares si una persona está interesada en participar más en la comunidad aspirando a un nombramiento o una elección para un cargo público local. Si la persona tiene interés en ser nombrada para una junta o comisión o en presentarse para un cargo público, es importante que conozca las responsabilidades específicas de la junta, la comisión o el cargo para asegurarse de que trata los asuntos que más le importan.

Asimismo, un candidato de una elección para el órgano de gobierno de una ciudad o un condado debe saber que los ocupantes del cargo son responsables de tomar decisiones sobre una amplia gama de cuestiones que afronta la agencia, no sólo sobre aquellas en las que la persona estaba interesada originalmente.

## Tipos de agencias locales y sus responsabilidades

**Condados.** Los condados tienen una función doble en el sistema de gobierno de California. El estado de California está dividido en 58 condados.

- **Servicios para todo el condado.** Los condados prestan una gran cantidad de importantes servicios sociales, de salud y asistencia a todos los residentes de los condados. En este sentido, los condados forman parte de un sistema estatal que brinda ciertos tipos de programas y servicios a los californianos.

Los fiscales de distrito de los condados trabajan con los alguaciles del condado y los departamentos de policía de las ciudades para iniciar procesos penales.

- **Servicios y normas municipales.** En aquellas zonas que no están dentro de una ciudad (a menudo denominadas “zonas no incorporadas” de un condado), los condados brindan servicios policiales a través de la oficina del alguacil. En estas zonas,



los condados también pueden prestar servicios tales como protección contra incendios, control de animales, parques, recreación, obras públicas (incluso carreteras), planeamiento y explotación de la tierra, agua, aguas residuales, residuos sólidos y servicios bibliotecarios. Estos servicios son similares a los que las ciudades brindan dentro de sus límites (es decir, lo que se denomina “zonas incorporadas”). A veces, los condados y las ciudades prestan estos servicios en forma conjunta. En otras ocasiones, una compañía privada o un distrito especial pueden brindar estos servicios.

Los condados también tienen autoridad administrativa en las zonas no incorporadas (como autoridad para el planeamiento de la explotación de la tierra y la aplicación del código edilicio). Esto incluye la facultad para adoptar normas que promuevan el bien público en esas zonas.

#### **Para más información sobre los condados y sus asuntos...**

Consulte el sitio web de la Asociación de Condados del Estado de California, [www.csac.counties.org](http://www.csac.counties.org), y la pestaña “California’s Counties”.

**Ciudades.** California tiene casi 500 ciudades. Dentro de los límites urbanos, las ciudades son responsables de servicios tales como policía y bomberos, control de animales, parques, obras públicas, agua, aguas residuales, residuos sólidos y servicios bibliotecarios. A veces, es posible que estos servicios sean prestados por la ciudad misma o por el condado, un distrito especial o una compañía privada.

Las ciudades también tienen autoridad para adoptar normas que promuevan el bien público dentro de los límites urbanos. Estas incluyen normas relacionadas con la explotación de la tierra y la aplicación del código edilicio.

#### **Para más información sobre las ciudades y sus asuntos...**

Consulte el sitio web de la Liga de Ciudades de California, [www.cacities.org](http://www.cacities.org).

### **OTROS TIPOS DE AGENCIAS PÚBLICAS CREADAS POR CONDADOS Y CIUDADES**



Los condados y las ciudades también pueden crear entidades para llevar a cabo tareas

particulares, por ejemplo, agencias de reurbanización y autoridades de vivienda.

La **reurbanización** es una herramienta creada por la ley estatal para asistir a los condados y las ciudades a la hora de eliminar los problemas de una zona designada, así como para desarrollar y renovar las propiedades residenciales, comerciales e industriales y los inmuebles destinados a oficinas y comercios de una zona.

Las **autoridades de vivienda** administran los programas de vivienda locales, estatales y federales para brindar lugares de residencia seguros y salubres para personas de muy bajos, bajos y moderados recursos.

**Distritos especiales.** Los distritos especiales son agencias públicas creadas para prestar uno o más servicios específicos a una comunidad, como el servicio de agua, el servicio de cloacas, parques, protección contra incendios y otros.

- **Distritos especiales dependientes.**  
A veces, la junta directiva de una ciudad o un condado también servirá de autoridad para un distrito especial. Esta clase de distritos especiales se denominan “distritos especiales dependientes”.
- **Distritos especiales independientes.**  
Otros distritos especiales operan a cargo de una junta de directores independiente y electa a nivel local, que supervisa las funciones del distrito. Esta clase de distritos especiales se denominan “distritos especiales independientes”.

La mayor parte de los distritos especiales desempeñan una sola función, como el servicio de agua, parques y recreación, protección contra incendios, reducción de plagas o administración de cementerios.

Otros distritos tienen innumerables funciones, como los distritos de servicios para la comunidad. Algunos distritos especiales prestan servicios tanto a los residentes de las ciudades como a los de los condados, mientras que otros brindan servicios sólo a los residentes que viven fuera de los límites urbanos en las zonas no incorporadas.

En California, las ciudades deben estar ubicadas en un condado y los límites urbanos no pueden cruzar las líneas del condado. Por otro lado, los distritos especiales pueden cruzar los límites de las ciudades y los condados. Por ejemplo, el Distrito Metropolitano de Agua del sur de California abastece a los residentes de seis condados diferentes y a la mayoría de las ciudades de esos condados.

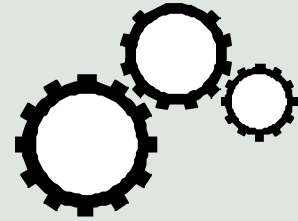
**Para más información sobre los distritos especiales y sus asuntos...**

Consulte el sitio web de la Asociación de Distritos Especiales de California, [www.csda.net](http://www.csda.net), y la pestaña “About Special Districts”.



## LOS BENEFICIOS DE LA COLABORACIÓN ENTRE LAS AGENCIAS LOCALES

Los condados, las ciudades, las escuelas y los distritos especiales son entidades legales diferentes que no tienen control sobre las demás (excepto en el caso de los distritos especiales dependientes, como se mencionó anteriormente). Sin embargo, generalmente estas entidades tienen circunscripciones superpuestas. Dichas circunscripciones brindan apoyo financiero a las agencias locales con impuestos, contribuciones, aranceles y otros tipos de cargos de servicio.



- **Cómo promover la colaboración.** Por este motivo, las agencias locales están atentas a oportunidades de trabajar en forma conjunta para extender esos recursos lo más posible. El público quiere comunidades seguras con buenos servicios públicos e instalaciones en las que vivir, trabajar y esparcirse. No percibe ni divide su pensamiento y evaluación de los funcionarios públicos conforme a los límites jurisdiccionales de las agencias públicas.

Las agencias colaboran de muchas maneras, por ejemplo, en sesiones de estudio, en el uso de instalaciones públicas, en las compras conjuntas y en la consolidación de los servicios. La colaboración puede ser informal o puede hacerse por acuerdo formal. Si desea obtener información sobre las iniciativas de colaboración entre las agencias locales, visite el sitio web de la Asociación de Ciudades-Condados-Escuelas, [www.ccspartnership.org](http://www.ccspartnership.org).

- **Cómo resolver conflictos.** Del mismo modo, a menudo los miembros del público no están de acuerdo con las batallas entre las agencias públicas y los funcionarios públicos. En general, el público considera que es un derroche emplear los fondos públicos para entablar demandas y así resolver los conflictos. Para abordar este problema, las agencias públicas pueden buscar modos alternativos de tratar los conflictos. Si desea información sobre dichas opciones, visite el sitio web de Resolución de Conflictos Intergubernamentales del Instituto para el Gobierno Local, [www.ca-ilg.org/intergovtconflictrresolution](http://www.ca-ilg.org/intergovtconflictrresolution).

**Otros tipos de agencias locales.** Las agencias locales también se agrupan para lograr objetivos comunes.

- **Autoridades conjuntas (JPA).** A veces, las agencias locales establecen acuerdos para ejercer facultades compartidas y así brindar servicios gubernamentales más efectivos o eficientes o resolver un problema de prestación de servicios. Una JPA puede ofrecer conjuntamente cualquier servicio que brinden sus ciudades y condados miembro. Una forma común de autoridad conjunta es aquella que funciona como compañía de seguros para las agencias locales. A través del acuerdo conjunto, estas agencias aúnan sus recursos para promover actividades que reduzcan el riesgo y combinan sus bienes para pagar demandas contra entidades miembro (por ejemplo, demandas de indemnización laboral). Las autoridades conjuntas generalmente tienen su propia junta de directores (con frecuencia, integrada por funcionarios públicos nombrados por cada entidad pública participante), su propio sistema de desarrollo de políticas y su propia estructura administrativa.

**Para más información...**

Consulte el sitio web de la Asociación de Autoridades Conjuntas de California, [www.cajpa.org](http://www.cajpa.org).

- **Consejos de gobierno (COG).** Un consejo de gobierno es una forma particular de autoridad conjunta creada para participar en ciertas actividades de elaboración de políticas. La combinación exacta de funciones varía en cada región. Las dos funciones más predominantes son actividades de planeamiento que se relacionan con la prestación de viviendas accesibles y transporte a nivel regional. Algunos consejos de gobierno abarcan un condado, otros abarcan varios. Algunos consejos de gobierno abarcan áreas tan extensas (como sucede en la zona sur de California) que las agencias locales también participan en actividades subregionales del consejo de gobierno. Asimismo, las agencias locales a veces crean una **organización sin fines de lucro** para que desempeñe ciertas funciones para la comunidad. Estas organizaciones sin fines de lucro están reguladas por una junta de directores conforme a una serie de normas adoptadas. Al igual que con las agencias públicas, existen determinados requisitos de transparencia para las organizaciones sin fines de lucro, dada su condición especial.

**Para más información...**

Visite el sitio web de la Asociación de Consejos de Gobierno de California, [www.calcog.org](http://www.calcog.org).

## ▶ AGENCIAS “AUTÓNOMAS”

Algunas agencias públicas son “autónomas”. Esto quiere decir que tienen derechos especiales.

**Ciudades autónomas.** Los residentes de una ciudad pueden votar para que su ciudad se convierta en una ciudad autónoma. Es decir, entre otras cosas, para que la organización y el modo de operar de la ciudad estén determinados por una carta constitucional, en lugar de por ciertas leyes estatales que se aplican a las “ciudades regidas por la ley general”. La carta es una “mini constitución” para la ciudad y establece cómo está organizada, administrada y autorizada para desempeñar las funciones municipales. También incluye limitaciones que los residentes de la ciudad pueden optar legalmente por aplicar en la ciudad.

Generalmente, las ciudades autónomas tienen una medida adicional de independencia de ciertos tipos de requisitos estatales que de otro modo se aplicarían como en una ciudad regida por la ley general, por ejemplo, pueden establecer sus propias fechas de elecciones, sus reglas y procedimientos.

**Condados autónomos.** Al igual que las ciudades autónomas, los condados autónomos funcionan de acuerdo con una carta adoptada por los votantes del condado. Los condados autónomos tienen autoridad sobre la elección, la indemnización, las condiciones, la remoción y el salario de la junta directiva; sobre la elección o el nombramiento (a excepción del alguacil, el fiscal de distrito y el tasador, que deben ser elegidos), la indemnización, las condiciones y la remoción de todos los funcionarios del condado; sobre las facultades y los deberes de todos los funcionarios y sobre la consolidación y segregación de los cargos del condado.

**Escuelas autónomas.** Las escuelas autónomas están reguladas por los términos de sus cartas y por ciertas leyes estatales, así como por las leyes federales que regulan los distritos escolares públicos. La estructura administrativa de las escuelas autónomas varía ampliamente en cada caso. Algunas responden a la autoridad de la junta directiva del distrito (o la Oficina de Educación del Condado o la Junta Estatal de Educación) y otras funcionan en forma autónoma. La entidad que aprueba la carta es responsable de cumplir con ciertas funciones de supervisión y tiene autoridad para revocar la carta en determinadas circunstancias, pero no es responsable de las operaciones de la escuela autónoma.



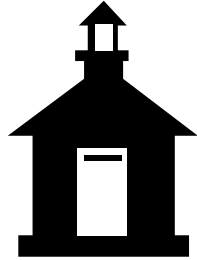
**Escuelas.** Los distritos escolares son responsables de educar a los niños, desde el jardín de infantes hasta la escuela secundaria. Algunos distritos escolares tienen servicios preescolares.

A diferencia de otros estados, en California

los órganos de gobierno de las escuelas públicas y las

ciudades/los condados se eligen por separado. Por ejemplo, en la Ciudad de Nueva York, el alcalde está a cargo de las escuelas. No es así en California.

El sistema de educación pública de California también abarca distritos de institutos de enseñanza superior, el sistema de la Universidad Estatal de California y de la Universidad de California.



Quizás este sea el elemento más importante que se debe comprender sobre el sistema de educación pública de California: es un sistema complejo y de muchos niveles. Existen muchas leyes estatales que estipulan el modo en que deben funcionar las escuelas. La disponibilidad de fondos para las escuelas también está determinada en gran medida por el estado, a través del proceso de presupuesto. Las juntas escolares elegidas a nivel local forman parte de este sistema, al igual que las oficinas de educación del condado.

## ► **CÓMO MANTENER EL PODER CERCA DE LA GENTE:**

### **INICIATIVAS DE PRESIÓN DE LAS AGENCIAS LOCALES**



De vez en cuando, los gobiernos estatales y federales retiran el poder de las agencias locales adoptando una legislación que “se adelanta” a la elaboración local de leyes sobre un tema en particular o dictan cómo un estado o agencia local debe actuar. En otras ocasiones, los gobiernos estatales y federales interrumpen los fondos destinados a servicios importantes que se prestan a nivel local. Una de las responsabilidades directivas de los funcionarios locales es intervenir para evaluar la conveniencia de tales decisiones de los legisladores estatales y federales. De este modo, los funcionarios locales atienden a sus circunscripciones abogando por que la autoridad para tomar decisiones y los recursos se mantenga a nivel local.

Otro aspecto importante de las iniciativas de presión de las agencias locales es simplemente brindar información a los legisladores estatales y federales y su personal. Esta intercesión puede tener lugar en asociaciones estatales y nacionales de agencias locales, por ejemplo, la Asociación de Condados del Estado de California, la Liga de Ciudades de California, la Liga Nacional de Ciudades y la Asociación Nacional de Condados. Algunas agencias locales también contratan grupos de presión para que se sumen a las voces de las asociaciones estatales y nacionales. Dichos grupos, además, ayudan a abogar por problemas de carácter exclusivamente local.

No obstante, cabe destacar que los legisladores estatales y federales también necesitan la opinión directa de los funcionarios locales sobre cómo la legislación y otras políticas propuestas afectan al gobierno local y las comunidades. Estas iniciativas y la información son parte de lo que informa e influencia el proceso de legislación a nivel estatal y federal.

## División de la autoridad entre las agencias federales, estatales, regionales y locales

Dentro de nuestra democracia, hemos creado diferentes niveles de gobierno en función del alcance de sus facultades. El motivo por el que esto es pertinente para entender el gobierno local es que las agencias públicas de diferentes niveles del gobierno son responsables de distintas funciones gubernamentales. A veces, un nivel más alto del gobierno asumirá una responsabilidad administrativa y excluirá la administración por parte de otras formas de gobierno. Por ejemplo, el poder legislativo estatal puede adoptar una regla que limite lo que una ciudad o un condado pueden hacer con respecto a un problema. Esto se conoce como “derecho de prioridad”. El gobierno federal puede hacer lo mismo adoptando una norma que limite lo que las agencias estatales o locales pueden regular.

### Tipos de entidades gubernamentales

- **Gobierno federal.** A nivel nacional, tres ramas del gobierno toman decisiones que generalmente afectan a todo el país. Los servicios que presta el gobierno federal son, entre otros, asegurar

la defensa de nuestro país, regular el comercio interestatal y regular quiénes pueden convertirse en ciudadanos. El gobierno federal también brinda diversos servicios e instalaciones, tales como nuestro sistema nacional de carreteras y los parques nacionales.

La toma de decisiones a nivel federal está dividida en tres ramas o funciones:

- 1. La rama legislativa.** El Congreso está formado por el Senado y la Cámara de Representantes. La rama legislativa elabora leyes que regulan la conducta y crea programas para beneficio de todos los habitantes del país.

- 2. La rama ejecutiva.** Está formada por el Presidente y los diversos departamentos y agencias federales que él supervisa. Generalmente, la rama ejecutiva es responsable de implementar o poner en práctica las leyes que elabora el Congreso.

- 3. La rama judicial.** Es el sistema judicial federal y la Corte Suprema. Los tribunales federales resuelven conflictos sobre la interpretación de las leyes que aprueba el Congreso. También determinan si una conducta viola la constitución federal o las leyes aprobadas en el Congreso.



El sitio web oficial del gobierno federal es [www.usa.gov](http://www.usa.gov); [www.usa.gov/Agencias/federal.shtml](http://www.usa.gov/Agencias/federal.shtml) es el portal de las agencias gubernamentales federales.

**Gobierno estatal.** Estados Unidos está dividido en 50 estados. Cada estado también cuenta con un gobierno que toma decisiones que afectan los servicios, las instalaciones, la conducta y otros temas dentro de los límites geográficos del estado. Al igual que el gobierno federal, los estados tienen una rama legislativa, una ejecutiva y una judicial. En algunos estados, si bien

las juntas directivas de los distritos escolares se eligen a nivel local, los distritos escolares se consideran parte del gobierno estatal para muchos fines. El sitio web oficial de California es [www.ca.gov](http://www.ca.gov); [www.ca.gov/About/Government.html](http://www.ca.gov/About/Government.html) es el portal de las agencias gubernamentales estatales.

- **Entidades regionales.** El estado puede desempeñar sus funciones a través de una red de entidades regionales que implementan y aplican las leyes estatales. Entre los ejemplos se pueden citar los distritos de gestión de la calidad del aire y las juntas regionales de calidad del agua.

### ¿Qué importa el nombre?

Tipo de agencia	El órgano de gobierno se denomina	Los funcionarios que presiden se denominan	Otros funcionarios electos se denominan
Condado	Junta de supervisores	Presidente, Vicepresidente	Supervisores
Distrito especial	Junta de directores o Junta de directivos	Presidente, Vicepresidente	Directores o directivos
Ciudad (también llamada "pueblo" en ciertas ocasiones)	Concejo Municipal/Ayuntamiento	Alcalde (elegido o nombrado), Vicealcalde o Alcalde temporal	Miembros del Concejo Municipal o Ayuntamiento
Distrito escolar	Junta Escolar	Presidente, Vicepresidente	Miembros de la Junta

En otros casos, los gobiernos regionales son creados por los gobiernos locales cuando se reúnen voluntariamente para formar órganos regionales. Entre los ejemplos se pueden citar los consejos de gobierno, que con frecuencia se abrevian con la sigla “COG”. Algunos ejemplos de estos gobiernos regionales son la Asociación de Gobiernos de la Zona de la Bahía (ABAG), la Asociación de Gobiernos del Sur de California (SCAG) y las autoridades conjuntas, a veces llamadas “JPA”. Con frecuencia, los funcionarios locales toman decisiones en los órganos regionales además de cumplir con sus responsabilidades como funcionarios del condado, la ciudad y los distritos especiales.

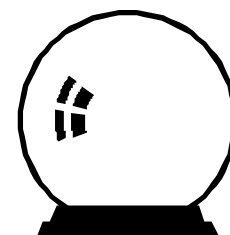
- **Gobiernos locales.** Generalmente abarcan ciudades, condados y distritos especiales como se explica en las páginas 5 a 11.

## Cómo saber quién hace qué

A menudo, para los residentes es difícil determinar qué agencia pública es responsable de un problema o asunto que les concierne. Se pueden encontrar pistas en la sección de gobierno del directorio telefónico local, visitando sitios web de agencias públicas en Internet o consultando la biblioteca.

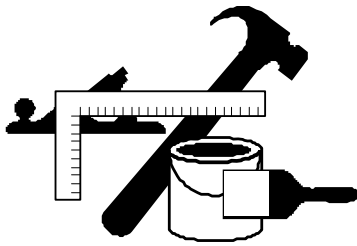
Un buscador de Internet puede ayudar a localizar el sitio web de un departamento del gobierno en particular. Muchos sitios web de ciudades y condados también cuentan con vínculos de otras agencias gubernamentales.

El sitio web del Estado de California, [www.ca.gov/About/Government/State.html](http://www.ca.gov/About/Government/State.html), es una buena fuente de información sobre las agencias estatales. El sitio web de California también ofrece vínculos de agencias locales en [www.ca.gov/About/Government/Local.html](http://www.ca.gov/About/Government/Local.html). Las oficinas de distrito de los legisladores estatales son otra opción conveniente a la hora de preguntar qué agencia debe hacerse cargo de qué asunto en una zona determinada. En aquellos condados en donde esté disponible, el servicio telefónico “211” puede ayudar al público a obtener información sobre servicios sociales en una determinada área. Visite [www.211.org](http://www.211.org).



## División del trabajo en una agencia pública local

Órgano de gobierno/Funcionarios electos



El nivel más alto de autoridad de una agencia pública local es su órgano de gobierno, integrado por personas elegidas por los votantes de esa jurisdicción. Estos órganos de gobierno desempeñan varias funciones en el proceso del gobierno local, de acuerdo con la naturaleza de la agencia pública.

### Funcionario que preside.

Generalmente, los miembros de un órgano de gobierno eligen a una persona para que sea el funcionario que presida las reuniones. En los condados, esta persona se denomina presidente de la junta de supervisores. En las ciudades, esta persona es el alcalde.

En algunas ciudades, los votantes eligen al alcalde directamente. En aquellas ciudades, además de presidir las reuniones del concejo, es posible que el alcalde tenga otras facultades o responsabilidades, por ejemplo, la facultad de designar para hacer nombramientos en las comisiones de la ciudad. En muchas ciudades, el cargo de alcalde se rota anualmente entre los miembros del órgano de gobierno, de modo que todos los miembros experimenten las responsabilidades de la presidencia. En este caso, el alcalde es elegido por el concejo municipal y entre sus miembros. La mayoría de las ciudades también elige una persona para que desempeñe esta función cuando el alcalde está ausente (a veces se la denomina “alcalde temporal” o vicealcalde).

El funcionario que preside está a cargo de desarrollar la reunión o audiencia, mantener la dirección de la reunión, garantizar que se escuchen todas las versiones y lograr que el órgano tome una decisión. Un presidente eficaz aportará ciertas competencias a la tarea, como una buena capacidad para escuchar, una comprensión integral del orden del día, un sentido de la justicia, una valoración de las respectivas funciones del personal en comparación con las autoridades electas y nombradas,

paciencia y la capacidad de mantener el orden y garantizar el avance del debate en pos de una decisión utilizando un proceso cooperativo de toma de decisiones o algún otro método. Estas competencias también son útiles para todos los miembros del órgano de toma de decisiones.

No obstante, a diferencia del Presidente de Estados Unidos o el gobernador de un estado, la mayoría de los alcaldes o presidentes de las juntas no tienen la facultad de “vetar” medidas de la junta directiva.

**Función legislativa.** En todos los concejos municipales y juntas de supervisores de los condados, las leyes y políticas que se adoptan son aquellas que mejor determinan los objetivos y la visión de la comunidad y, en ciertas zonas, regulan la conducta del público. Esas leyes y políticas pueden promover la salud pública, la seguridad y la asistencia, lo que implica, por ejemplo, proteger la propiedad, regular los comercios y la explotación de la tierra. Todo esto ayuda a crear y mantener la naturaleza y el carácter únicos de la comunidad.



### Ejemplos de legislación local

Tema	Ejemplo
Seguridad pública	Toque de queda, medidas anti-pandillas
Protección de la propiedad	Graffiti, leyes de aplicación de los códigos (tales como la regulación de las personas molestas, el estado de deterioro y la explotación de la tierra)
Normas comerciales	Control de rentas, restricciones del entretenimiento para adultos, requisitos de estacionamiento, licencias comerciales
Normas edilicias y de explotación de la tierra	Leyes de planeamiento y zonificación, preservación histórica, normas para los letreros
Políticas operativas	Instrucciones para el personal sobre cómo se deben administrar ciertos servicios públicos y otros



**Función cuasi-judicial.** De vez en cuando, los funcionarios electos locales también desempeñan una función similar a la de un juez. Esto sucede cuando ellos (o las juntas y comisiones a las que han delegado esta tarea) aplican las políticas y normas adoptadas por la agencia a una situación en particular. Un ejemplo es cuando una persona presenta una solicitud para hacer un determinado uso de su propiedad o realizar ciertas operaciones comerciales. La tarea del órgano de toma de decisiones es determinar si el uso o la actividad comercial propuesta cumple con las políticas y normas adoptadas por la comunidad. Una vez que se toma la decisión, es aconsejable adoptar dictámenes, llamados “laudos”, que expliquen por qué la solicitud satisface o no dichas normas.

Cuando el órgano de toma de decisiones actúa en una función cuasi-judicial, generalmente llevará a cabo una audiencia pública anunciada sobre el asunto. En esas circunstancias, quienes toman las decisiones no sólo son factores decisivos, sino también gestores de un proceso que debe satisfacer ciertas normas de justicia. Estas normas requieren, por ejemplo, que la persona que solicita el permiso sea escuchada y tenga la oportunidad de presentar su planteo ante los funcionarios que deciden.

Para más información sobre audiencias públicas, consulte la página 32.

*Vea Fair Process Requirements in Adjudicative Decision-Making en [www.ca-ilg.org/everydayethics](http://www.ca-ilg.org/everydayethics).*

### **DECISIONES “MINISTERIALES”**

Algunas decisiones implican menos discreción. Una decisión “ministerial” es un asunto que debe ser aprobado si se cumplen ciertas normas específicas. Dado que quien toma la decisión tiene muy poca libertad o discreción al tomar decisiones “ministeriales”, este tipo de decisiones generalmente se denominan obligatorias y “no discrecionales”. A veces, estas decisiones pueden ser tomadas por el miembro del personal correspondiente de la agencia local, como el jefe de departamento.

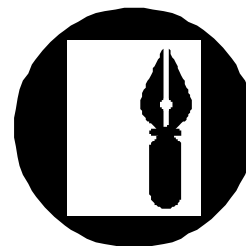
Por ejemplo, un permiso edilicio debe ser aprobado si todas las condiciones y requisitos impuestos en diversos códigos edilicios han sido satisfechos. Se aprueba a través de una decisión “ministerial”.

## Juntas y comisiones

Muchos condados y ciudades hacen partícipes a los miembros de la comunidad en el proceso de toma de decisiones sobre asuntos particulares. Dichas personas se desempeñan en juntas o comisiones que asesoran al concejo municipal o la junta de supervisores sobre permisos, solicitudes, políticas y otros temas. En algunos casos, tienen la facultad de tomar decisiones.

Muchas ciudades y condados, por ejemplo, cuentan con una comisión de planeamiento independiente. Las comisiones de planeamiento brindan a la junta de supervisores del condado o al concejo municipal asesoramiento sobre políticas y opiniones sobre la explotación de la tierra y el desarrollo. También pueden tomar decisiones sobre ciertas solicitudes de permisos y otros temas, de acuerdo con cómo estén elaboradas las reglas y los procedimientos de la entidad pública. Otros ejemplos de tales órganos asesores son, entre otros, las comisiones de arte, las comisiones de derechos humanos, las comisiones de patrimonio cultural, las comisiones de parques y recreación, las comisiones asesoras sobre residuos, las juntas de zonificación, las comisiones para la juventud y las comisiones de servicios civiles.

Generalmente, una resolución u ordenanza del condado o la ciudad crea la junta o comisión, define su autoridad y especifica el modo en el que pueden revisarse sus decisiones. En algunos condados y ciudades autónomas, la carta constitucional puede estipular ciertas comisiones. La ley estatal exige que las ciudades y los condados dispongan de una lista de juntas y comisiones para información del público.<sup>2</sup> Estas juntas y comisiones deben seguir las mismas leyes de reuniones a puertas abiertas que se aplican a los organismos electos de toma de decisiones. (Vea la página 26 para más información sobre las leyes de reuniones a puertas abiertas). Cuando una junta o comisión está autorizada a tomar decisiones administrativas, su tarea es aplicar las normas y el criterio establecidos por ordenanza o resolución para el ejercicio de dicha autoridad administrativa. Por ejemplo, para conceder una aprobación discrecional como un permiso de uso condicional, la junta o comisión debe comprobar que la solicitud cumpla con todas las normas y los criterios requeridos, como las normas sobre ruido, estacionamiento y horario de funcionamiento. La ordenanza o resolución también puede incluir disposiciones que contemplen la apelación de las decisiones de la junta o comisión ante el órgano de gobierno.





## Personal de las agencias locales

Los miembros del personal de las agencias públicas desempeñan varias funciones. El personal de las agencias:

- analiza opciones para quienes toman las decisiones, por ejemplo, cómo se comparan las propuestas con las políticas y normas adoptadas recientemente;
- hace recomendaciones profesionales sobre asuntos que se presentan ante los funcionarios electos;
- implementa programas y presta servicios públicos aprobados por los órganos de toma de decisiones;
- sugiere nuevas políticas o programas o cómo las políticas o programas actuales se pueden mejorar o administrar con mayor efectividad;
- toma decisiones administrativas para la agencia remitiéndose a las políticas legislativas y la dirección adoptadas;
- lleva un registro preciso de las actas y medidas de la agencia pública y
- determina el impacto financiero de todas las políticas por las que se puede optar.

Los miembros del personal son un recurso importante tanto para la agencia pública como para la comunidad que el personal atiende. Son de particular valor aquellos miembros del personal que están dispuestos a hablar sin temor para evitar que la agencia cometa errores o no satisfaga las expectativas del público. Muchos aportan una experiencia considerable en el campo de las políticas, la técnica, el área de programas o la administración a su trabajo al servicio del público. Gran parte de estas personas pasan toda o casi toda su carrera trabajando para agencias públicas y, por lo tanto, a menudo están profundamente comprometidas con la atención del público.

La tabla de la página 21 enumera los cargos más comunes, junto con sitios web que brindan más información sobre qué implican estas funciones profesionales.

## Cargos comunes en las agencias locales

Condados	Ciudades	Distritos especiales
<b>Gestión y administración general</b>		
Administrador del Condado www.caoac.org	Gestor o Administrador Municipal www.cacitymanagers.org	Administrador General o de Distrito
Secretario del Condado y Funcionario de Elecciones** (Algunos se denominan "Secretarios de Registro de los Votantes") www.caceo58.org	Secretario Municipal** www.californiacityclerks.org	
Secretario de la Junta de Supervisores www.cbsa.net		
<b>Finanzas</b>		
Tasador* www.calassessor.org	Director de Finanzas www.csmfo.org	
Tesorero-Recaudador de Impuestos** www.cactc.org	Tesorero** www.cmta.org	
Auditor-Fiscalizador**		
<b>Legal</b>		
Abogado del Condado	Procurador** www.cacities.org/attorneys	Abogado del Distrito
<b>Seguridad pública</b>		
Alguacil* www.calsheriffs.org	Jefe de Policía www.californiapolicechiefs.org	
Fiscal de Distrito* www.cdaa.org	Jefe de Bomberos www.calchiefs.org	Jefes de Bomberos de distritos especiales de bomberos
Abogado de Oficio www.cpda.org		
Libertad Condicional www.cpoc.org		
* Elegidos siempre por los votantes		
* Elegidos a veces por los votantes		

## CARGOS DE LOS CONDADOS

Entre los cargos más comunes de los condados se encuentran:

Abogado de Oficio	Pesos y Medidas
Abogado del Condado	Planeamiento
Administrativo	Salud Ambiental
Agricultura	Secretario del Condado
Alguacil-Médico Forense-	Servicios de Manutención de Menores
Mariscal	Servicios de Salud
Auditor-Fiscalizador	Servicios Sociales-Asistencia
Extensión Cooperativa	Tasador
Fiscal de Distrito	Tecnología de la Información
Libertad Condicional	Tesorero-Recaudador de Impuestos
Obras Públicas	Tutor Público
Personal	

El sitio web de la Asociación de Condados del Estado de California ([www.csac.counties.org](http://www.csac.counties.org)) cuenta con vínculos de descripciones de las funciones que desempeñan estos cargos (<http://www.csac.counties.org/default.asp?id=111>); la página de “filiales” de la asociación también enumera organizaciones estatales de socios para estas profesiones.

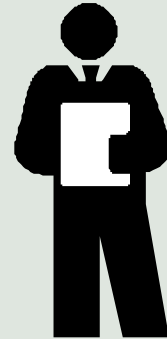
Dada la diversidad de los condados de California, un cargo específico conferido a un funcionario del condado y las responsabilidades puntuales del mismo pueden variar en cada condado (por ejemplo, generalmente los servicios de custodia público son prestados por el tutor público, pero las responsabilidades pueden compartirse con el personal de salud mental).

Asimismo, algunos condados combinan ciertos cargos. Por ejemplo, el cargo de tesorero y el de recaudador de impuestos están combinados en 56 de 58 condados. Treinta y nueve condados han fusionado los cargos de alguacil y médico forense y los 19 condados restantes tienen un cargo independiente para el alguacil o un cargo para el alguacil y el mariscal.

Las descripciones específicas de los cargos varían en cada condado y están sujetas a cambios conforme a las nuevas leyes y la disponibilidad de fondos.

## ▶ UNA NOTA SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL DE LAS AGENCIAS PÚBLICAS

En la mayoría de las agencias públicas, el órgano de gobierno nombra un miembro superior del personal, como un jefe del condado, un administrador municipal o un administrador general de un distrito especial. Esta persona es responsable de implementar las directrices para las políticas del órgano de gobierno y las leyes de la agencia, así como de supervisar el funcionamiento administrativo de la agencia. Muchos de estos profesionales administrativos aportan capacitación universitaria en administración pública y otros antecedentes educativos y experiencias a su trabajo.



### **Las ventajas de contar con personal profesional**

Contar con un profesional administrativo para que supervise el funcionamiento diario de la agencia permite que los funcionarios electos y nombrados se centren en las políticas globales de la agencia, sin distraerse con las tareas administrativas, como encargarse del personal y preparar e implementar presupuestos. También permite que el órgano de gobierno haga rendir cuentas a una sola persona por la administración de la agencia. Los miembros superiores del personal también tienen la autoridad y la responsabilidad de resolver conflictos interdepartamentales.

Con frecuencia, estas personas son miembros y participantes de organizaciones profesionales que las mantienen al tanto sobre cuestiones administrativas y otros temas importantes. Estas organizaciones son una fuente valiosa de educación continua, desarrollo profesional y contactos con otros empleados públicos.

### **La división de funciones entre el personal y los funcionarios electos**

Es conveniente tener en mente la división del trabajo entre los funcionarios electos y el personal de las agencias. Un miembro serio del personal respeta la función normativa de los funcionarios electos y comprende que su función es implementar las políticas que adoptan dichos funcionarios.

Dado que el personal implementa las políticas adoptadas por el órgano de gobierno, los problemas surgen cuando un solo funcionario electo da instrucciones al personal de las agencias. Por ejemplo, el personal se puede ver en una posición incómoda al recibir la instrucción de tomar una medida que no es coherente con las políticas de la agencia o que afecta un aspecto para el que la agencia no ha adoptado aún una política.

Para evitar estos problemas, algunas agencias locales han establecido reglas sobre este tema. Un ejemplo es el de aquellas ciudades que tienen una forma de gobierno integrada por un concejo y un administrador. En estas ciudades, el protocolo consiste en que el órgano de gobierno dé instrucciones al administrador y que este, a su vez, dé instrucciones al personal. El órgano de gobierno hace rendir cuentas al administrador por la implementación de las políticas de la agencia y el administrador hace rendir cuentas al personal por el cumplimiento de sus instrucciones.

### **Cuando la autoridad de una organización cambia**

Cuando se eligen nuevas autoridades, lo que produce un cambio en la dirección de las políticas, el personal de la agencia generalmente comprende que es su trabajo implementar cualquier rumbo nuevo de las políticas. A veces, los miembros del público suponen equivocadamente que si tienen un problema con una política que ha adoptado una agencia local, eso de algún modo implica que también deben tener un problema con el miembro del personal cuya tarea ha sido implementar dicha política.

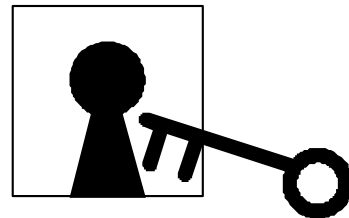


# El proceso de toma de decisiones del gobierno local:

## Elementos clave para conocer

Es poco habitual que una persona tenga la autoridad exclusiva para tomar decisiones en una agencia pública. Por definición, las juntas de supervisores, los concejos municipales, las juntas escolares y las juntas de los distritos especiales son órganos de toma de decisiones colectiva. Eso quiere decir que en general las decisiones se toman en grupo, no en forma individual. Por lo tanto, una tarea clave para un funcionario electo es lograr el consenso sobre las propuestas y las posturas entre los colegas y otros. Sin embargo, intercambiar votos es ilegal.

Aun los jefes de departamento electos, como los fiscales de distrito, los alguaciles, los tesoreros municipales, los secretarios municipales, los procuradores, los tasadores y otros deben trabajar en conjunto para asegurarse de que los fondos para sus departamentos se incluyan en el presupuesto de la agencia. Y, desde luego, estos funcionarios electos representan a las mismas comunidades.



## LEY DE REUNIONES A PUERTAS ABIERTAS DE CALIFORNIA

Las agencias locales de California han funcionado conforme a las leyes de reuniones a puertas abiertas desde 1953.

Conocida como la Ley Ralph M. Brown, básicamente estipula que:

- Las mayorías de los órganos de toma de decisiones no pueden decidir entre ellas sobre temas que pertenezcan a las jurisdicciones de sus agencias, excepto en reuniones abiertas y anunciadas.
- Las agencias deben anunciar cuándo y dónde tendrán lugar las reuniones, así como qué se debatirá, de modo que el público pueda asistir.
- El público tienen derecho a que sus opiniones sobre los temas del orden del día sean escuchadas antes de que se tomen las decisiones.
- El público también tiene un derecho general a dirigirse a las autoridades de las agencias por temas de su interés, incluso si no están en el orden del día (lo que generalmente se denomina “período de comentarios del público” en el orden del día).
- El órgano de toma de decisiones no puede tomar medidas sobre un tema hasta que se lo haya incluido en el orden del día para su consideración.

Los principios de gobierno abierto se añadieron a la Constitución de California en 2005. Si bien los conceptos básicos son simples, la ley en sí es muy compleja y presenta diversas instrucciones sobre cómo se deben implementar estos principios, además de algunas excepciones.

Para más detalles sobre las leyes de reuniones a puertas abiertas, vea *Open and Public IV: A Guide to the Ralph M. Brown Act* en [www.cacities.org/openandpublic](http://www.cacities.org/openandpublic).

## La toma de decisiones en las reuniones

Debido a las leyes estatales de reuniones a puertas abiertas, prácticamente todas las conversaciones de un quórum de miembros de concejos municipales, juntas de supervisores y juntas de distritos especiales ocurren en reuniones públicas. Este también es el caso de ciertos comités, comisiones y juntas creadas por estos órganos de gobierno. La ley limita rigurosamente las circunstancias en las que los funcionarios electos y nombrados pueden tener conversaciones en privado (que se denominan “sesiones cerradas”). La ley estatal también exige que dichas reuniones se anuncien con anticipación y que el orden del día esté a disposición del público antes de la reunión.



Por momentos, esta puede parecer una manera muy engorrosa de tomar decisiones, en particular si se consideran insignificantes, no controvertidas o de poco interés para el público. Sin embargo, es importante recordar que el proceso de toma de decisiones está diseñado teniendo en cuenta el equilibrio que debe haber entre varias visiones opuestas. La eficiencia y la velocidad son importantes, pero en nuestra democracia, la participación pública y la transparencia del gobierno son fundamentales. Las leyes de reuniones a puertas abiertas se basan en la noción de que la transparencia y la oportunidad del público de hacer aportes son más importantes que la velocidad.

### El concepto de quórum

Dada la frecuente naturaleza colectiva de la toma de decisiones en las agencias públicas, el concepto de quórum es importante. El quórum es la cantidad de miembros de un órgano de toma de decisiones que deben estar presentes para que el órgano realice actividades y tome decisiones. Generalmente, el quórum es la mayoría del órgano de toma de decisiones.

Si no hay suficientes miembros presentes (lo que significa que no hay quórum), la sesión se debe levantar y programar para un momento en que haya quórum. Esto evita que las decisiones se tomen entre muy pocas personas. Si por algún motivo un órgano de toma de decisiones toma una decisión sin que haya quórum, la decisión es legalmente inválida.

Independiente del tema de si hay quórum es el tema de cuántos votos se necesitan para aprobar una medida. En algunos casos, una medida requiere una cantidad específica de votos positivos para ser aprobada, más allá de que la mayoría de los votos sean favorables. Generalmente, cuando es así, el personal advierte a quienes toman las decisiones.

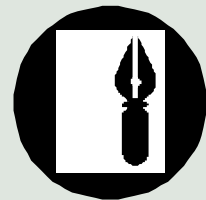
Otro asunto es si un funcionario, por más que esté presente, está autorizado a participar en la decisión. Por ejemplo, un miembro del concejo o supervisor del condado puede estar en la reunión, pero no se puede contar dentro del quórum para un tema en particular porque debe mantenerse fuera del proceso de toma de decisiones debido a un conflicto de intereses que lo descalifica. (Para más información sobre descalificaciones y abstenciones, vea el recuadro de la derecha).

### UNA NOTA SOBRE LOS CALENDARIOS PREESTABLECIDOS

Para acelerar las reuniones y reservar tiempo para asuntos que deben ser debatidos, muchas agencias locales tienen una sección en su orden del día que se denomina “calendario preestablecido”.

Generalmente, los temas del calendario preestablecido son temas no controvertidos que no requieren demasiado debate y a veces ni siquiera lo necesitan. El calendario preestablecido permite que quienes toman las decisiones agrupen esos temas bajo un solo título y los decidan en una sola ocasión.

Las agencias locales habitualmente cuentan con un procedimiento para quitar un tema del calendario preestablecido y debatirlo por separado. Esto permite que el tema se considere y se vote por separado si es necesario debatirlo o si una autoridad no puede votar sobre el mismo por un conflicto de intereses que lo descalifica.



## ► CUÁNDO NO PARTICIPAR: DESCALIFICACIONES Y ABSTENCIONES

Una premisa subyacente importante para todas las autoridades de las agencias públicas es que las decisiones se deben tomar y basar en lo que es mejor para el bien general del público. Este principio orientador es de importancia clave a la hora de mantener la confianza y la seguridad del público en el proceso de toma de decisiones.

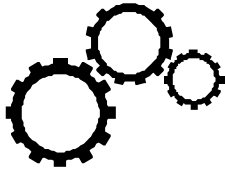
**La obligación de mantenerse fuera del proceso de toma de decisiones.** Para lograr estos objetivos, la ley estatal exige que las autoridades se retiren del proceso de toma de decisiones cuando tengan un interés personal financiero que pudiera tentarlos a poner sus propios intereses financieros antes que los intereses del público. Como estas leyes tratan situaciones en las que podría haber intereses opuestos, esta área del derecho se llama “conflicto de intereses”.

Por ejemplo, si un supervisor del condado tiene una propiedad a menos de 500 pies de una obra propuesta que podría afectar el valor de su propiedad, probablemente deberá abstenerse de debatir o votar cualquier medida que la junta de supervisores pueda tomar para aprobar o rechazar el proyecto. Esta prohibición también se aplica a conversaciones con el personal o con los colegas en cualquier momento anterior a la reunión en la que tendrá lugar la votación.

**Para más información sobre leyes de ética.** Las leyes de conflictos de intereses de California son muy técnicas y complejas. No sólo abarcan conflictos de intereses reales, sino también posibles conflictos. Para más información sobre las leyes de conflictos de intereses, así como sobre otras leyes diseñadas para promover la confianza en el proceso de toma de decisiones, vea *Understanding the Basics of Public Service Ethics Laws*, en [www.ca-ilg.org/ethicslaws](http://www.ca-ilg.org/ethicslaws).

**Cómo superar los requisitos mínimos de las leyes de ética.** Si bien las leyes de ética de los servicios públicos son muy amplias, aún existen situaciones en las que igualmente permiten que una autoridad participe en una decisión, aunque el público podría cuestionar con razón la capacidad de esa autoridad de poner los intereses del público en primer lugar. Cuando esto sucede, quienes toman las decisiones deben pensar seriamente en abstenerse en forma voluntaria de participar en la decisión, aunque la ley les permita hacerlo. Es importante comprender que la ley sólo crea una base para la conducta ética en los servicios públicos, pero no un límite.

**El deber de decidir, no de evitar asuntos difíciles.** Además de tener conciencia de los posibles conflictos, también es importante entender que la opción de abstenerse no se debe usar para evitar decisiones difíciles o controvertidas. Una de las responsabilidades de ser funcionario público es participar en el proceso de toma de decisiones, aun cuando este suponga temas difíciles o controvertidos.



## Normas de procedimiento

### Por qué los procedimientos ayudan.

Muchas agencias adoptan normas de procedimiento para orientar los debates y la toma de decisiones en las reuniones. La naturaleza colectiva de la toma de decisiones sobre políticas públicas hace necesaria una serie común de reglas y procedimientos para debatir temas y someterlos a votación. Dichas reglas y procedimientos facilitan el proceso de toma de decisiones ya que permiten que los temas pertinentes se manejen y discutan de una manera simple y justa que todos entiendan.

**Fuentes de reglas.** Las Normas de procedimiento de Robert son un ejemplo de estos procedimientos, si bien pueden resultar algo formales y técnicas. Por este motivo, varias agencias adoptan un abordaje más simplificado que puede ser más fácil de comprender y seguir, tanto para las autoridades como para el público. Cualesquiera sean los procedimientos que se utilicen, generalmente se adoptan por ordenanza o resolución del órgano de gobierno de la agencia.

Para descargar una versión en línea de las Normas de procedimiento de Robert, visite [www.robertsrules.com](http://www.robertsrules.com). Para ver una serie de procedimientos menos formales, vea *Rosenberg's Rules of Order: Simple Parliamentary Procedures for the 21st Century* en [http://www.cacities.org/resource\\_files/22486.ParliamentaryRevised.pdf](http://www.cacities.org/resource_files/22486.ParliamentaryRevised.pdf).

## LA IMPORTANCIA DE LA CIVILIDAD

Las personas juiciosas pueden tener motivos válidos para estar en desacuerdo sobre el modo de resolver problemas difíciles. El desacuerdo no es algo malo en sí mismo. Puede ser un elemento saludable del proceso de toma de decisiones.

El problema es cómo se expresa. El mejor abordaje consiste en centrarse en los puntos fuertes y débiles de varios enfoques. Los problemas que se presentan ante los órganos electos para que se tome una decisión rara vez son simples y no controvertidos. Descubrir cómo resolver esos problemas de una manera que favorezca al público supone considerar una gama de opciones y perspectivas.

La parte crucial del discurso civil es centrarse en los méritos de una propuesta dada. Otra manera de decirlo es criticar las ideas, no a la persona que las presenta.

La civilidad se relaciona estrechamente con el valor ético del respeto. Para más ideas e información sobre la civilidad en el discurso público, visite [www.ca-ilg.org/civility](http://www.ca-ilg.org/civility).



**Procedimiento básico.** Generalmente, el procedimiento para debatir y resolver un problema en una reunión de una agencia se desarrolla sobre las siguientes líneas:

**1. Tema apuntado.** El tema se incluye en el orden del día.

Notas:

- Las normas de procedimiento de una agencia habitualmente establecen cómo se incluyen los temas el orden del día.
- Las leyes estatales de reuniones a puertas abiertas en general prohíben debatir y tomar medidas sobre temas que no estén en el orden del día.

**2. Tema convocado.** En el momento adecuado del orden del día, el funcionario que preside aborda el tema para su debate.

**3. Presentación.** Un miembro del personal de la agencia u otra persona presenta una perspectiva general del tema, junto con una recomendación de aprobarlo o rechazarlo.

**4. Preguntas.** Los miembros del órgano de toma de decisiones hacen preguntas al presentador.

**5. Comentarios del público.** El funcionario que preside pregunta si alguien del público desea comentar algo sobre el tema, lo que le da al público asistente la oportunidad de abordar el tema.

Notas:

- Para que todos tengan tiempo para hablar, muchas agencias tienen un límite de tiempo para cada orador.

- Aconsejar al público sobre cómo estructurar sus comentarios para que sean más efectivos puede reducir el factor de tensión y potenciar al máximo el valor de los comentarios del público (el Instituto para el Gobierno Local ofrece una planilla de sugerencias en [www.ca-ilg.org/aboutpublichearings](http://www.ca-ilg.org/aboutpublichearings)).

**6. Debate.** Los miembros del órgano de toma de decisiones debaten el tema.

Notas:

- Se puede presentar una moción para debatir.
- Si un miembro del órgano de toma de decisiones desea sugerir un cambio para el tema (por ejemplo, una ordenanza que se debate para adoptarla), propone el cambio y el órgano lo debate.

**7. Moción.** Un miembro del órgano de toma de decisiones presenta una moción para aprobar o rechazar el tema.

**8. Apoyo.** Otro miembro del órgano de toma de decisiones “apoya” la moción.

**9. Votación.** El órgano vota.

**10. Anuncio.** El funcionario que preside o el secretario de la agencia anuncia el resultado de la votación.

En general, el personal prosigue y cumple con los pasos necesarios para implementar la medida.

## La naturaleza especial de las audiencias públicas

Las audiencias públicas son oportunidades formales de presentar información ante un órgano de toma de decisiones. Por ley, ciertos tipos de decisiones, tales como la emisión o el rechazo de un permiso de desarrollo o de enmiendas al código de zonificación, requieren audiencias públicas.

La naturaleza formal del proceso de la audiencia pública garantiza que los principios de debido proceso se incorporen al proceso de toma de decisiones. Esto incluye el derecho a saber que el tema está en el orden del día (el derecho a notificación) y la oportunidad de emitir opinión sobre el tema.

**Notificación.** Generalmente, las agencias locales deben notificar las audiencias públicas con más anticipación que las reuniones regulares.<sup>3</sup> A veces estas notificaciones se deben publicar en los periódicos locales o se deben colocar en el lugar de la audiencia;

otras veces las notificaciones se deben enviar por correo a las personas interesadas, entre ellas, aquellas que vivan cerca del proyecto propuesto. Las notificaciones también deben estar disponibles en los sitios web de las agencias locales.

### Más atención a las pruebas y a la elaboración de un registro de toma de decisiones.

Una audiencia pública sobre un proyecto específico generalmente supone una atención particular al aporte de “pruebas” o información a las autoridades para respaldar un punto de vista u otro. Los principios de justicia exigen que todas las partes que tengan una opinión sobre un tema tengan la oportunidad de presentar información que respalde su postura ante las autoridades. Gran parte de la información en la que se basará la decisión se presenta en la audiencia.



- **Escuchar.** Quienes toman las decisiones deben estar presentes y atentos durante la audiencia para recibir, analizar y comprender la información presentada y para hacer preguntas a las personas que la presentan.

- **Información ofrecida antes de la audiencia.** A veces, las personas quieren dar información a las autoridades antes de la audiencia pública. La respuesta más apropiada es recomendar a aquellos que quieran compartir información que la presenten en la audiencia pública, de modo que todos los que toman decisiones puedan estar al tanto. Esto también permite que otros presenten información contraria.

- **Conocimientos obtenidos fuera de la audiencia.** A veces, las autoridades tienen conocimiento e información personal sobre un tema. Si es así, deben compartir la información con sus colegas durante la reunión y darle al público la oportunidad de aportar sus comentarios. De lo contrario, pueden surgir problemas relacionados con el proceso justo o el “debido proceso”.

**Para más información...**

Vea *Fair Process Requirements in Adjudicative Decision-Making* en [www.ca-ilg.org/everydayethics](http://www.ca-ilg.org/everydayethics).

**Laudos.** Ante asuntos complicados o cuando lo exige la ley, un órgano de toma de decisiones generalmente adoptará “laudos” que expliquen al proponente de un proyecto, al público y, en última instancia, a los tribunales (si se entabla una demanda), por qué el órgano tomó la decisión que tomó. Los laudos establecen vínculos entre la información que tiene la agencia pública (el registro de la audiencia pública), las normas que aplicó la agencia y la decisión que se tomó en última instancia. En otras palabras, un laudo es una explicación objetiva escrita y específica sobre el motivo de la aprobación o el rechazo del tema ante el órgano de toma de decisiones.

### **Para más información...**

Sobre el incentivo de la participación informada en las audiencias públicas, consulte:

- *Getting the Most Out of Public Hearings: Ideas to Improve Public Involvement* (2005), [www.ca-ilg.org/publichearings](http://www.ca-ilg.org/publichearings).
- *Land Use One-Pagers* (2007) (una serie de descripciones en “inglés simple” de las decisiones sobre la explotación común de la tierra que las agencias públicas pueden adjuntar a las notificaciones de audiencias públicas; el dorso ofrece consejos sobre cómo participar en la audiencia; también están disponibles en español), [www.ca-ilg.org/onepagere](http://www.ca-ilg.org/onepagere).

Sobre el diseño de procedimientos de toma de decisiones para disminuir la posibilidad de una demanda, consulte:

- *An Ounce of Prevention: Best Practices for Making Informed Land Use Decisions* (2006), [www.ca-ilg.org/ounce](http://www.ca-ilg.org/ounce).

# Diferentes tipos de medidas

## Ordenanzas

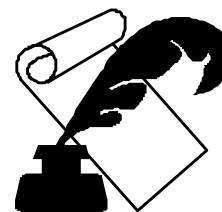
Las agencias locales elaboran las leyes locales a través de ordenanzas. En general, las ordenanzas exigen o prohíben ciertas acciones en determinadas circunstancias. Con frecuencia, las ordenanzas de una agencia local se clasifican y registran en un “código”. Estos códigos comienzan a formar parte de la historia legislativa de la ciudad o el condado y pueden resultar útiles aun muchos años después de su adopción. A medida que mejora el acceso a la tecnología, muchas agencias locales publican y/o colocan sus códigos en línea.

**Anteproyectos.** Habitualmente, el personal de una agencia, con la ayuda o supervisión del abogado de la agencia, preparará una ordenanza preliminar para que el órgano de toma de decisiones y el público la revisen. Esto también permite que el personal esté al tanto y ayude a la agencia a cumplir con cualquier requisito de notificación especial que se pueda aplicar a ese tipo particular de ordenanza.

**Plazos.** En general existe un período de espera entre el momento en que el órgano considera la ordenanza por primera vez (lo que se denomina “presentación” de la ordenanza) y la segunda o última presentación, en la que es analizada por el órgano de gobierno para su adopción. Este proceso de presentación también se conoce como primera

“lectura” de la ordenanza propuesta, porque es la primera oportunidad que tienen las autoridades de considerar los méritos de la misma. En algunas circunstancias limitadas, las ordenanzas de urgencia y otros tipos pueden ser adoptadas en el momento de su presentación, sin pasar por un período de espera.

**Revisiones durante el proceso de adopción.** A veces, las autoridades solicitarán al personal que revise la ordenanza propuesta. Dichos cambios pueden responder a ideas o inquietudes expresadas por quienes toman las decisiones o por el público. Los cambios también pueden conducir a una redacción que una mayoría del órgano de toma de decisiones pueda apoyar. Si se hacen modificaciones sustanciales en una ordenanza propuesta luego de la primera presentación, generalmente tendrá que presentarse una vez más y deberá pasar otro período de espera para que se pueda adoptar en su forma modificada. Estos pasos garantizan que las leyes se redacten lo más minuciosamente posible y que haya una revisión total y abierta de las ordenanzas que permita que el público analice y comente la ley propuesta antes de su aprobación.





**Adopción.** Una vez que han tenido lugar la “lectura” inicial y el período de espera, la ordenanza se presenta en una reunión posterior para una segunda lectura. Un miembro del órgano de toma de decisiones propone la aprobación de la ordenanza. Si la moción recibe apoyo, el órgano somete la adopción de la ordenanza a votación.

**Fecha de vigencia.** La mayoría de las ordenanzas entran en vigencia 30 días después de la fecha de adopción. El personal se encargará de cualquier requisito para anunciar la adopción de la ordenanza durante este período (por ejemplo, de publicarla en un periódico y añadirla al código de la agencia).

## Resoluciones

Una resolución es una medida legal de un órgano de toma de decisiones, por ejemplo, establecer tarifas y adoptar políticas. También puede ser un vehículo a través del que el órgano exprese su opinión sobre un asunto.

Las resoluciones son medidas formales del órgano de toma de decisiones y se incorporan al registro de la agencia. No obstante, en comparación con las ordenanzas, las resoluciones suponen menos requisitos procedimentales. Por ejemplo, no es necesario

“presentarlas” y “adoptarlas” en el transcurso de dos reuniones, sino que pueden ser adoptadas en una sola reunión. Asimismo, con excepciones limitadas (por ejemplo, para establecer tasas impositivas), las resoluciones no tienen que publicarse en un periódico.

## Mociones y órdenes de actas

Las agencias locales no siempre tienen que adoptar una ordenanza o una resolución para tomar una medida. Para medidas menos importantes, las agencias locales también pueden actuar con mociones, que se pueden resumir en una orden de actas. Generalmente, el material del orden del día describirá la medida que se ha propuesto para tomar.

Estas medidas, junto con otras de la reunión, se hacen constar en el registro de la reunión (las actas). Una vez aprobadas por el órgano, las actas se convierten en el registro oficial de la reunión. El secretario de la agencia lleva los registros oficiales de la agencia y también las actas.

## Iniciativa y referéndum

En California, el público también desempeña una función en el proceso de toma de decisiones

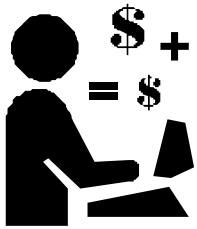


votando sobre las propuestas. Las reglas relacionadas con la votación son complejas y técnicas. Quienes sugieren propuestas tienen la recomendación de pedir consejo a abogados experimentados y asesores políticos sobre estos temas para evitar equivocaciones.

**Referéndum.** Si los miembros de la comunidad no están de acuerdo con una ley aprobada por los funcionarios electos, pueden enviar una petición para someter el asunto a votación, de modo que los votantes decidan si la ley debe ser revocada. Esto se denomina “referéndum” porque la petición requiere que el asunto se *refiera* a los votantes para su aprobación. El proceso de petición debe tener lugar en un período breve antes de que la ley entre en vigencia.

Cuando una petición de referéndum tiene éxito, el órgano de gobierno tiene dos opciones. Puede revocar la ley que es objeto de la petición de referéndum. Si se revoca, es innecesario que el asunto se someta a votación comunitaria. De lo contrario, el órgano debe someter el asunto a votación.

**Iniciativa.** El público también puede proponer una nueva ley (o una enmienda de una ley existente). Para hacerlo, envía peticiones que deben incluir una copia de la ley propuesta. Si la petición reúne suficientes firmas, el órgano de gobierno debe adoptar la ley propuesta sin cambios o someter el asunto a votación en la comunidad. Este proceso se llama proceso de “iniciativa”, porque los miembros de la comunidad inician una propuesta legislativa.



## Decisiones de inversión

Quizás una de las funciones más importantes que cumplen los funcionarios electos es decidir cómo asignar los fondos públicos para pagar servicios e instalaciones necesarias. Este proceso supone varios pasos.

**Presupuesto.** Un presupuesto es un instrumento que permite que las autoridades pronostiquen qué rentas públicas se podrán emplear para financiar servicios e instalaciones y cómo se asignarán e invertirán dichas rentas. La decisión de invertir en objetivos particulares constituye una “asignación”, es decir, una autorización para gastar dinero conforme al presupuesto.

Generalmente, el proceso de presupuesto consiste en lo siguiente:

- El jefe administrativo de la agencia (jefe del condado, administrador municipal o administrador general de un distrito especial) prepara y comunica una serie de instrucciones a los jefes de departamento para presentar información y solicitudes de presupuesto.
- Los jefes de departamento preparan y presentan su información y sus solicitudes de presupuesto.
- El jefe administrativo revisa las solicitudes y las compila en un documento presupuestario integral.

- El órgano de toma de decisiones lleva a cabo audiencias sobre el presupuesto en las que los funcionarios electos y el público reciben información sobre el presupuesto propuesto.

- Los funcionarios electos reciben los aportes/las reacciones del público sobre el presupuesto propuesto.

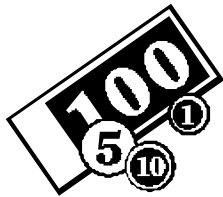
- Los funcionarios electos evalúan toda la información recibida y revisan (si es necesario) y adoptan el presupuesto final.

- El jefe administrativo de la agencia (en general, el administrador municipal, el jefe del condado o el administrador de distrito) es responsable de implementar y ejecutar el presupuesto.

*(Tenga en cuenta que el presupuesto incluye decisiones sobre dinero que no implican “gastos” propiamente dichos, por ejemplo, ahorros para proyectos de inversión y reservas asignadas y no asignadas).*

**Para más información...**

Vea *Financial Management for Public Officials*, [www.ca-ilg.org/financeguide](http://www.ca-ilg.org/financeguide).



**Gastos.** Luego, la agencia invierte el dinero durante el año de manera coherente con el presupuesto adoptado, lo que puede incluir gastos para satisfacer obligaciones contractuales (por ejemplo, contratos de mano de obra, de bienes o servicios). Algunos gastos, como los costos de las elecciones relacionados con una iniciativa, un referéndum o una anulación, pueden no estar presupuestados, pero pueden constituir un gasto obligatorio ordenado por el público a través del proceso de firmas.

**Autorizaciones.** Son autorizaciones específicas para gastar dinero de la cuenta bancaria de una agencia local. Con el fin de evitar tener que presentar cada pago menor ante el órgano de toma de decisiones para su aprobación, algunas agencias cuentan con políticas que delegan la autoridad al personal para que autorice el pago de gastos presupuestados hasta determinado monto.

**Para más información...**

Para más información sobre cómo se financian las ciudades y los condados, consulte la publicación *Understanding the Basics of County and City Revenues* (2008) del Instituto para el Gobierno Local en [www.ca-ilg.org/revenuebasics](http://www.ca-ilg.org/revenuebasics).

# Cómo crear oportunidades significativas para fomentar la participación del público

En las reuniones de los órganos de toma de decisiones de las agencias locales se llevan a cabo labores de importancia. El derecho del público a asistir a estas reuniones y brindar aportes sobre los temas constituye un requisito legal y es un elemento trascendental del modo en que las agencias locales realizan sus actividades diarias.

Cabe destacar, sin embargo, que estas reuniones formales no son los únicos vehículos con los que las autoridades de las agencias locales pueden solicitar el aporte del público sobre cuestiones que afrontan las agencias. Además, el formato estructurado de dichas reuniones no es necesariamente el mejor para incentivar al público a compartir sus pensamientos sobre los temas.

Crear más oportunidades para que una amplia gama de residentes se entere de los problemas que afectan a la comunidad en un entorno cómodo y seguro tiene una serie de ventajas. Entre los ejemplos se pueden citar reuniones barriales, talleres y grupos de debate. Estas oportunidades ayudan a los residentes a estar más informados y comprometidos con los problemas de la comunidad y también les permite escuchar directamente

a las autoridades hablando sobre consideraciones fundamentales para las políticas que afectan su vida diaria. Así, pueden formular sus propias visiones y opiniones sobre el gobierno local.

Asimismo, con estas oportunidades los funcionarios públicos tienen acceso a una diversidad de perspectivas públicas, que les permiten comprender qué tipo de decisiones tendrán el apoyo del público y cuáles no.

## **Para más información...**

La iniciativa de gobierno conjunto del Instituto para el Gobierno Local ([www.ca-ilg.org/cgi](http://www.ca-ilg.org/cgi)) ofrece varias fuentes y estudios de caso sobre otros modos con los que las agencias locales pueden hacer que los residentes sean partícipes del proceso de toma de decisiones.

Uno es *Planning Public Forums: Questions to Guide Local Officials* (2007), [www.ca-ilg.org/publicforums](http://www.ca-ilg.org/publicforums). Consulte la sección de la iniciativa de gobierno conjunto (CGI) en el sitio web del Instituto si desea ver más fuentes.



# Notas al final

1 California Constitution Revision Commission, *Final Report* (Sección sobre el gobierno local: V. Strengthening Local Government: Clarifying Roles, Enhancing Collaboration and Strengthening Home Rule) (1996), página 69.

2 Código Gubernamental, Sección 54972.

3 Consulte, *por ejemplo*, las Secciones 65090, 65095 del Código Gubernamental.

# Fuentes de información adicional

## Sitios web generales

**Anuario Financiero del Gobierno Local**

[www.californiacityfinance.com](http://www.californiacityfinance.com)

**Asociación de Agencias de Agua de California**

[www.acwa.com](http://www.acwa.com)

**Asociación de Agencias de Saneamiento de California**

[www.casaweb.org](http://www.casaweb.org)

**Asociación de Autoridades Conjuntas de California**

[www.cajpa.org](http://www.cajpa.org)

**Asociación de Cementerios Públicos de California**

<http://capc.info/index.html>

**Asociación de Ciudades-Condados-Escuelas**

[www.ccspartnership.org](http://www.ccspartnership.org)

**Asociación de Comisiones de Formación de Agencias Locales de California**

[www.calafco.org](http://www.calafco.org)

**Asociación de Condados del Estado de California**

[www.csac.counties.org](http://www.csac.counties.org)

**Asociación de Control de Mosquitos y Vectores de California**

[www.mvcac.org](http://www.mvcac.org)

**Asociación de Distritos de Bomberos de California**

[www.fdac.org](http://www.fdac.org)

**Asociación de Distritos de Conservación de Recursos de California**

[www.carcd.org](http://www.carcd.org)

**Asociación de Distritos de Recreación y Parques de California**

[www.carpd.net](http://www.carpd.net)

**Asociación de Distritos de Salud de California**

[www.achd.org](http://www.achd.org)

**Asociación de Juntas Escolares de California**

[www.csba.org](http://www.csba.org)

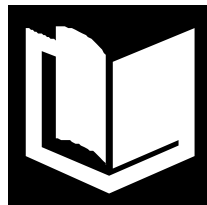
**Instituto para el Gobierno local**

[www.ca-ilg.org](http://www.ca-ilg.org)

**Liga de Ciudades de California**

[www.cacities.org](http://www.cacities.org)





## Publicaciones

### Relaciones del personal y competencias del personal

*A Primer for California County Managers*, por Albert “Al” Beltrami, Jefe del Condado de Mendocino, disponible en Grassroots History Publications, Mendocino County Museum, Attn: Book Store Manager, 400 East Commercial Street, Willits, California 95490, (707) 459-2736.

*Counsel and Council: A Guide for Building a Productive Employment Relationship (Between Agency Legal Counsel and Elected Officials)*, disponible en la Liga de Ciudades de California, ([www.cacities.org/citybooks](http://www.cacities.org/citybooks)).

*Guidelines for a Successful City Council-City Manager Employment Relationship* (1994), \$12.50, disponible en la Fundación de la Administración Municipal de California, [www.cacitymanagers.org/publications.aspx](http://www.cacitymanagers.org/publications.aspx).

*City Manager Employment Agreements* (2001), \$20.00, disponible en la Fundación de la Administración Municipal de California, [www.cacitymanagers.org/publications.aspx](http://www.cacitymanagers.org/publications.aspx).

### Gobierno abierto

*Open & Public IV: A User’s Guide to the Ralph M. Brown Act*, disponible en la Liga de Ciudades de California ([www.cacities.org/openandpublic](http://www.cacities.org/openandpublic)).

*The People’s Business: A Guide to the California Public Records Act*, disponible en la Liga de Ciudades de California ([www.cacities.org/PRAGuide](http://www.cacities.org/PRAGuide)).

### Legal

*California Municipal Law Handbook* (actualizado anualmente), disponible en la Liga de Ciudades de California, en [www.cacities.org/mlh](http://www.cacities.org/mlh).

*California Special District Association’s Guide to Special District Laws and Related Codes*, disponible en la Asociación de Distritos Especiales de California.

### Otras

*What’s So Special About Special Districts?*, disponible en el Comité de Gobiernos Locales del Senado de California.

*Special Districts Fact Sheet*, disponible en la Asociación de Distritos Especiales de California.

### General

*The County Leadership Handbook* (2008), disponible en la Asociación Nacional de Condados ([www.naco.org](http://www.naco.org)).

*Leading Your Community: A Guide for Local Elected Leader*, disponible en ICMA ([www.icma.org](http://www.icma.org)).

*Handbook: Council Members in Council-Manager Cities*, disponible en la Liga Cívica Nacional a través del (303) 571-4343 o [www.ncl.org/publications](http://www.ncl.org/publications).

*Electing Better Politicians: A Citizens’ Guide*, disponible en la Liga Cívica Nacional a través del (303) 571-4343 o [www.ncl.org/publications](http://www.ncl.org/publications).

# Índice alfabético

## A

- Abstenciones ..... 29
- Administrador de distrito .....39
- Administrador General.. Vea Administrador de Distrito
- Administrador municipal .....21, 23, 38, 39
- Agencias locales ....5, 8, 9, 12, 13, 15, 21, 23, 26, 28, 32, 35, 36, 41
- Alcalde temporal .....14, 16
- Alcalde..... 11, 14, 16, 17
  - Electo ..... 16
- Alguacil ..... 5, 10, 21, 22, 25
- Audiencia pública .....18, 32, 33, 34
- Autoridad Conjunta ..... 9, 15
- Autoridad de vivienda ..... 6
- Autorizaciones ..... 40

## C

- Ciudades autónomas..... 10
- Calendario preestablecido ..... 28
- Ciudades..... 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 23, 40
- Civilidad .....30
- Comisiones de planeamiento ..... 19
- Condados ..... 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 22, 40
- Condados autónomos ..... 10
- Conflicto de intereses.....28, 29
- Consejo de gobierno..... 9, 15
- Concejo municipal ..... 14, 16, 17, 19, 25, 27

## D

- Descalificación ..... 29
- Decisiones ministeriales ..... 18
- Derecho de prioridad .....13
- Distrito escolar..... 1, 10, 11, 14
- Distritos especiales .....1, 6, 7, 8, 15, 21, 23, 25, 27, 38

## E

- Elecciones .....4
- Escuelas autónomas ..... 10
- Escuelas ..... 8, 10, 11

## F

- Fiscal de distrito ..... 5, 10, 21, 22, 25
- Función cuasi-judicial..... 18
- Función legislativa .....17
- Funcionario que preside.....14, 16, 31
- Funcionarios electos .1, 4, 14, 16, 18, 20, 23, 25, 37, 38, 39

## G

- Gobierno estatal ..... 12, 14
- Gobierno federal.....12, 13, 14
- Gobiernos regionales ..... 15
- Grupos de presión ..... 12

**I**

Iniciativa .....4, 37, 40

**J**

Jefe del condado .....38, 39

Junta de supervisores .....14, 16, 19, 29

Junta escolar ..... 3, 11, 25

Juntas y comisiones.....3, 16, 18, 19, 27

**L**

Laudos .....18, 34

Leyes de ética ..... 29

Leyes de reuniones a puertas  
abiertas.....19, 26, 27

**M**

Miembro del concejo..... 28

Mociones .....31, 36

**N**

Normas de procedimiento .....30, 31

Notificación .....27, 32, 34, 35

**O**

Ordenanzas .....19, 30, 31, 35, 36

Órdenes de actas .....36

Organización sin fines de lucro ..... 9

**P**

Personal .....1, 4, 12, 17, 18, 20, 21, 22,  
23, 28, 29, 31, 35, 36, 40

Presupuesto .....38

Procuradores ..... 21

Propuestas .....4, 37

Pruebas .....32

**Q**

Quórum.....27, 28

**R**

Referéndum .....4, 37, 40

Registro de la toma de decisiones .....32

Resolución de conflictos

intergubernamentales..... 8

Resoluciones .....19, 30, 36

Reuniones .....16, 26, 27, 28, 30,  
31, 32, 36, 41

Reurbanización..... 6

**S**

Secretarios municipales ..... 21

Servicios para todo el condado ..... 5

Servicios sociales .....5, 15

Servicios y normas

municipales..... 5

Supervisor del condado .....28, 29

**T**

Tasadores .....10, 21, 22, 25

Tesoreros ..... 21, 22, 25

**Agradecemos especialmente a las siguientes personas, que aportaron su tiempo y esfuerzo a esta publicación:**

Jonathon Daniel Adams  
Procurador  
Ciudad de Clayton

Jim Armstrong  
Administrador Municipal y  
Tesorero Municipal  
Ciudad de Santa Bárbara

Karl Berger  
Abogado  
Jenkins & Hugin, LLP

Daryl Betancur  
Secretario Municipal/Tesorero  
Municipal  
Ciudad de Artesia

Hilda Cantu Montoy  
Abogada  
Dowling, Aaron, & Keeler, Inc.

Amy Chan  
Administradora Municipal  
Ciudad de Sunnyvale

William Chiat  
Director Ejecutivo  
Asociación de Comisiones de  
Formación de Agencias Locales de  
California

Janet Coleson  
Abogada  
Richards, Watson & Gershon

Bryan Cook  
Administrador Municipal Auxiliar  
Ciudad de South Gate

Fran David  
Administradora Municipal  
Auxiliar  
Ciudad de Hayward

Sharon Dawson  
Secretaria Municipal  
Ciudad de Santa Clarita

Buck Delventhal  
Viceprocurador  
Ciudad y Condado de San  
Francisco

Grez Devereaux  
Administrador Municipal  
Ciudad de Ontario

Rod Diridon Jr.  
Secretario Municipal  
Ciudad de Santa Clara

Andrea Contreras Dixon  
Viceprocuradora  
Ciudad de San Diego

Robert Ewing  
Procurador  
Ciudad de Danville

Michael Garvey  
Asesor Principal  
ICMA

Jacob Gould  
Abogado  
Stutz Artiano Shinoff &  
Holtz, A.P.C.

Chance Hawkins  
Viceprocurador  
Ciudad de Antioch

D-B Heusser  
Administrador Municipal  
Ciudad de Selma

Gerald Hobrecht  
Procurador  
Ciudad de Vacaville

Betty Hughes  
Secretaria Municipal  
Ciudad de Highland

David Kahn  
Procurador  
Ciudad de Sunnyvale

Daniel Keene  
Administrador Municipal  
Ciudad de Concord

Penny M. Kyle  
Secretaria de la Junta  
Distrito de Saneamiento  
del Condado de Orange

Linda LeZotte  
Abogada  
Berliner Cohen

Elizabeth Martyn  
Abogada  
Lewis, Brisbois, Bisgaard  
& Smith, LLP

Mary Frances McHugh  
Procuradora  
Ciudad de Yreka

Debra McNay  
Secretaria Municipal  
Ciudad de Norco

Pamyla Means  
Secretaria Municipal, retirada

Gary Milliman  
Administrador Municipal  
Ciudad de Brookings, Oregon

Jeffrey Mitchell  
Abogado  
Kronick, Moskovitz, Tiedemann & Girard

Bryan Montgomery  
Director de Relaciones  
Intergubernamentales  
Ciudad de South Gate

Geoffrey Neill  
Analista Legislativo  
Asociación de Condados del Estado de  
California

Joseph W. Pannone  
Abogado  
Aleshire & Wynder, LLP

Gwen Pierce  
Subsecretaria Municipal  
Ciudad de Calabasas

Michael Powers  
Administrador Municipal  
Ciudad de King City

Dorothy Roadman  
Secretaria Municipal  
Ciudad de American Canyon

Kathleen Franco Simmons  
Secretaria Municipal  
Ciudad de Eureka

Neal Singer  
Abogado  
Singer Coffin

Patrick Whitnell  
Director Jurídico  
Liga de Ciudades de California

Roger Wong  
Administrador Municipal  
Ciudad de Greenfield

John Zaitz  
Alcalde Temporal  
Ciudad de Canyon Lake

El Instituto para el Gobierno Local es una filial de investigaciones sin fines de lucro de la Liga de Ciudades de California y de la Asociación de Condados del Estado de California. Su misión es promover un gobierno local bien informado, ético, inclusivo, efectivo y receptivo en California a través de recursos, herramientas y programas innovadores (modernos). Estas son algunas de las áreas de trabajo actuales del Instituto:

- Cambio climático
- Iniciativa de gobierno conjunto
- Comunidades para niños sanos
- Resolución de conflictos intergubernamentales
- Comunidades saludables
- Explotación de la tierra y ambiente
- Gobierno local 101
- Ética en los servicios públicos



1400 K Street, Suite 205  
Sacramento, California 95814  
Teléfono: 916.658.8208 Fax: 916.444.7535  
[www.ca-ilg.org](http://www.ca-ilg.org)

Si desea copias adicionales de esta publicación, llame al 916.658.8208 o visite [www.ca-ilg.org/ilgpubs](http://www.ca-ilg.org/ilgpubs).

SKU: 1921

Precio: \$25