

**SONORA, MÉXICO,
PROYECTO DE DESARROLLO MUNICIPAL:
EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO
DE LA CIUDAD DE NACO**

Mayo de 1997

Preparado para

La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

Por

Frank B. Ohnesorgen

Ramón R. Osuna

Julio Zapata

ASOCIACION INTERNACIONAL PARA LA ADMINISTRACION DE
CIUDADES/CONDADOS

Desarrollo y administración municipal

USAID Contrato No. PCE-1008-Q-00-5002-00

USAID Proyecto No. 940-1008

Orden de entrega No. 5

RESUMEN

El Proyecto de Desarrollo Municipal de Sonora, México (DMSM) se inició como respuesta a la demanda de autonomía por parte de los gobiernos locales en México. Bajo este proyecto financiado por la USAID, ICMA les brindará asistencia técnica y capacitación a seis municipalidades en el Estado de Sonora, México: Agua Prieta, Cananea, Naco, Fronteras, Naco y Bacoachi. El propósito del DMSM es mejorar la capacidad de las seis municipalidades para promover y aumentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y en los procesos del gobierno municipal; administrar la calidad de su ambiente urbano; promover el crecimiento económico sostenible, enfocando los problemas administrativos, ambientales y económicos que impiden el desarrollo; y establecer asociaciones municipales más fuertes a lo largo de la frontera Estados Unidos-México, mediante la cooperación intermunicipal mexicana y las asociaciones de Estados Unidos-México. Este informe describe la evaluación de diagnóstico, en la Ciudad de Naco, efectuada por el equipo de asistencia técnica de ICMA.

SONORA, MÉXICO, PROYECTO DE DESARROLLO MUNICIPAL: EVALUACIÓN DE DIAGNÓSTICO DE LA CIUDAD DE NACO

1 INTRODUCCION

El Proyecto de Desarrollo Municipal de Sonora, México (DMSM) se inició como respuesta a la demanda de autonomía por parte de los gobiernos locales en México. Bajo este proyecto financiado por la USAID, ICMA brindará asistencia técnica y capacitación a seis municipalidades en el Estado de Sonora, México. Las ciudades (y sus poblaciones estimadas) son Agua Prieta (80.000), Cananea (35.000), Nacozari (18.000), Fronteras (10.000), Naco (8.000) y Bacoachi (1.800). Este informe describe la evaluación de diagnóstico y las recomendaciones, en la Ciudad de Naco, efectuadas por el equipo de asistencia técnica de ICMA.

El propósito del DMSM es mejorar la capacidad de las seis municipalidades para promover y aumentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y en los procesos del gobierno municipal; administrar la calidad de su ambiente urbano; promover el crecimiento económico sostenible, enfocando los problemas administrativos, ambientales y económicos que impiden el desarrollo; y establecer asociaciones municipales más fuertes a lo largo de la frontera Estados Unidos-México, mediante la cooperación intermunicipal mexicana y las asociaciones de Estados Unidos-México.

Este proyecto tiene la capacidad de proporcionar diversos modelos que pueden ser reproducidos por el resto de las municipalidades en el ámbito de este Proyecto y en todo México. El equipo de asistencia técnica está aportando información sobre "las mejores prácticas" en la administración municipal y sobre cómo compartir los recursos. El equipo proporcionará a las municipalidades del DMSM los modelos para los manuales técnicos que se puedan adaptar a la situación local. Estos modelos para la cooperación local y regional entre los gobiernos locales de Estados Unidos ofrecen soluciones a los problemas y aspectos importantes comunes compartiendo recursos, y las municipalidades mexicanas los pueden utilizar para enfocar los problemas regionales. Los modelos tienen el potencial especial para las municipalidades mexicanas que comparten los asuntos regionales con las municipalidades estadounidenses a lo largo de la frontera, en los estados de Arizona, California, Nuevo México y Texas. El equipo también les proporcionará modelos de participación ciudadana y de los empleados que se pueden utilizar para involucrar diferentes personas en el proceso de toma de decisiones.

La Fase I del DMSM es el componente de asistencia técnica. Esta fase implica el conducir un diagnóstico de cada una de las municipalidades. El diagnóstico comprenderá todos los aspectos de las operaciones de las municipalidades, incluyendo los problemas ambientales urbanos de agua, alcantarillado, recolección y disposición de los desechos sólidos, desechos peligrosos y contaminación atmosférica. Además, se examinarán las prácticas de administración municipal, el financiamiento, el presupuesto, la participación ciudadana y las estrategias para el desarrollo económico. La Fase I busca mejorar la eficacia y la eficiencia municipales, identificando nuevas

fuentes de ingresos para mejorar la entrega de los servicios básicos y aumentar la inversión en infraestructura. La participación y la influencia de los ciudadanos en la toma de decisiones de los gobiernos municipales son un componente fundamental de la Fase I.

La Fase II del proyecto brindará más asistencia y capacitación técnicas a los líderes de las comunidades y los gobiernos para darle prioridad e implementar los hallazgos y las recomendaciones del proyecto.

2 METODOLOGIA

El equipo de asistencia técnica efectuó una reunión de orientación con el Presidente Municipal y los Regidores de Naco, así como también con otros miembros claves del personal, para revisar los objetivos del proyecto y el ámbito de la evaluación diagnóstica. A los asistentes también se les preguntó sus perspectivas sobre los problemas que enfrenta su comunidad y gobierno, y los objetivos que pretendían lograr.

Se revisaron los documentos municipales pertinentes, tales como los estatutos, los códigos, los reglamentos, los planes de desarrollo, las estructuras organizacionales y la información presupuestaria. El equipo de asistencia técnica también condujo entrevistas individuales y de grupo con cada uno de los oficiales y administradores de departamento. Se solicitó sus perspectivas sobre los problemas y objetivos de la comunidad, del gobierno y de su departamento. Estas reuniones se efectuaron en las oficinas de los funcionarios y, cuando fue apropiado, se hizo un recorrido de sus áreas de trabajo. También se condujeron visitas de observación de algunas operaciones e infraestructura municipales.

3 CARACTERISTICAS MUNICIPALES GENERALES

La Ciudad de Naco tiene una población estimada de 8,000 habitantes. Está ubicada en la frontera entre Estados Unidos y México, directamente frente a la Ciudad de Naco, Arizona, y a diez millas de Bisbee, en Arizona. La economía de Naco es principalmente de fabricación a baja escala (tres maquiladoras que producen ropa, componentes electrónicos y muebles), el comercio y el turismo. Hay tres *ejidos* (Cuauhtémoc, San Pedro y Naco) en la periferia de Naco.

El pueblo está gobernado por un presidente municipal y cinco regidores. La municipalidad emplea a 47 trabajadores en seis departamentos u oficinas funcionales que proporcionan servicios administrativos, de políticas, obras públicas y seguridad pública (policía).

4 LA EVALUACION Y LAS OBSERVACIONES PARA EL DIAGNOSTICO

Esta sección describe los papeles de las oficinas y los departamentos municipales, y los problemas generales identificados.

4.1 La Oficina del Presidente Municipal y los Regidores

Esta oficina es responsable de fijar la política municipal, establecer los objetivos organizacionales y nombrar al personal administrativo. Los problemas y las preocupaciones principales del Presidente Municipal y del Concejo de los Regidores son los siguientes:

- Con la “crisis” económica actual de México y la falta de una base económica sostenible en Naco, esta ciudad no puede financiar el desarrollo de infraestructura municipal o la provisión de los servicios básicos municipales. Los ingresos federales compartidos del Estado de Sonora (cuya capital está en Hermosillo) alcanzan únicamente para los salarios y los pagos de las vacaciones de los empleados. Después de pagarles a los empleados, los fondos excedentes se utilizan para pagar los costos de la entrega de servicios.
- No hay una cultura de participación ciudadana ni un orgullo o participación de la comunidad. La información pública disponible trata sobre el presupuesto, y se anuncian reuniones de la comunidad para tratar los problemas, pero el interés y la participación de los ciudadanos son muy escasos. El personal municipal necesita capacitación sobre cómo planear y conducir las reuniones y las discusiones públicas. El voluntariado se considera como un posible recurso, pero no hay destrezas para el desarrollo del programa de voluntarios.
- El suministro de agua no es confiable. El agua potable no solo es “dura” sino también difícil y costosa de bombear. Las fallas en las bombas de los pozos, las rupturas en las tuberías del agua y la capacidad insuficiente de los dos tanques de agua de la Ciudad interrumpen el servicio de agua municipal hasta diez veces al año, en una ocasión durante diez días. Los tres *ejidos* utilizan el agua municipal, pero no la pagan. No hay un control municipal sobre los *ejidos*.
- La recolección y disposición de los desechos sólidos se puede mejorar. Preocupan la recolección y el tratamiento de las aguas negras.
- La falta de calles pavimentadas genera polvo, que produce contaminación ambiental en horas de la mañana y la tarde. No hay transporte público, y el servicio telefónico no es confiable.

4.2 La Oficina del Secretario Municipal

El Secretario Municipal es el responsable de diversas actividades políticas, administrativas y de relaciones públicas. El es registrador oficial de los documentos municipales, legislativos y de políticas. Levanta actas y registra todas las decisiones políticas, los decretos, los acuerdos, las certificaciones y demás documentos públicos. Es el asistente administrativo del Presidente Municipal y ha sido el enlace de la Ciudad con las agencias federales y estatales, otras ciudades

de Sonora y las comisiones internacionales (por ejemplo, La Comisión para la Cooperación Ambiental Fronteriza, CCAF) que enfocan asuntos regionales.

Los problemas y las inquietudes del Secretario Municipal son los siguientes:

- La participación ciudadana no es parte de la cultura, y los ciudadanos y los empleados no tienen orgullo cívico alguno. Es difícil concientizar a los ciudadanos sobre los aspectos de importancia para la calidad de vida, como la necesidad de saneamiento municipal, salud ambiental (aire, agua y calles limpias), y los asuntos y problemas de la comunidad. Se requiere una información pública y un proceso de participación de amplia cobertura.
- La municipalidad no tiene misión, metas u objetivos algunos; por lo tanto, no hay un sentido organizacional de "visión". No hay una estructura organizacional, un grupo de mano de obra capacitada, ni administración de departamentos y funciones. La administración municipal está fragmentada y no está coordinada. No hay interacción, cooperación o asistencia mutuas entre los departamentos y los empleados.
- Se requiere de herramientas de administración municipal, como los esquemas organizacionales, los sistemas administrativos, el desarrollo y la capacitación de los empleados, los manuales para el personal y las descripciones de los puestos.
- No existe un plan de desarrollo económico, y hay diversas oportunidades que podrían enfocarse.

4.3 La Oficina de la Sindicatura Municipal

La Sindicatura Municipal es un puesto por elección. Las responsabilidades de la Sindicatura Municipal son rendir cuentas y registrar todos los bienes raíces municipales, las instalaciones y los activos. La oficina supervisa la compra de bienes raíces e instalaciones para edificios municipales y casas de habitación. La Sindicatura Municipal vigila las funciones y las actividades del Presidente Municipal y de los jefes de departamento. Es el representante legal para la municipalidad en todas las demandas y los reclamos legales contra ella. Es el tasador y establece los valores, los impuestos y las multas sobre la propiedad. El Procurador firma y registra todos los documentos financieros. Ejerce algunos deberes de contralor, ya que la Ciudad no tiene esa función formal.

Los problemas de esta oficina son los siguientes:

- Las responsabilidades de la oficina son muchas y las tareas del puesto son complejas. Un Procurador nuevo no recibe descripción, orientación o capacitación algunas en cuanto al puesto; él o ella tiene que aprender sobre la marcha. El proceso electoral y el plazo administrativo de la oficina (tres años) no son conducentes al dominio de las tareas y el desarrollo de la función.
- No existen registros completos de los bienes raíces, las instalaciones y los activos municipales. No hay registros de zonificación de las propiedades; los acueductos y alcantarillados y conexiones; el uso del agua y los pagos de recibos; ni los pagos de

impuestos, los honorarios y las multas. No hay inventarios sobre la infraestructura municipal; es decir, los acueductos y los alcantarillados, las calles públicas y los callejones, el alumbrado público y las señales de tránsito.

- Cualesquiera registros existentes son el resultado de una memoria personal y de listas escritas a mano que permanecen en cajas de archivos en toda la Ciudad. Estas se deben reemplazar por una base de datos de inventario de activos y un sistema de información geográfica (SIG).
- No hay un inventario de los edificios comerciales y las viviendas residenciales ni un sistema de numeración de viviendas y edificios. Los propietarios y los inquilinos de los edificios escogen sus propios números.
- No hay un sistema o personal (de oficina o inspección) para emitir los permisos de construcción o para recaudar los derechos.
- El Procurador necesita manuales administrativos, manuales “de autoaprendizaje”, una computadora con programas de computación para la administración de las propiedades y un SIG, además de un inspector y un oficinista.

4.4 La Oficina de Desarrollo Integral de Familias

La responsabilidad de la Oficina de Desarrollo Integral de Familias es brindarles a los beneficiarios los servicios, que incluyen alimentos, ropa, atención médica básica, descuentos para las personas de la tercera edad, educación para la atención a la salud, educación para los jóvenes (idioma inglés) y programas de recreación. Los beneficiarios incluyen a ciudadanos de la tercera edad, las familias, los padres y madres solteros, la juventud, las personas indigentes y las personas devueltas como extranjeros ilegales desde los Estados Unidos.

Los problemas de la Oficina de Desarrollo Integral de Familias son los siguientes:

- La oficina no cuenta con sus propias instalaciones, mobiliario ni equipo. Tiene dos “centros” ubicados en otros edificios comunitarios. No cuenta con un vehículo a su disposición.
- Los tres empleados de la oficina manejan cuatro programas dirigidos a tres grupos étnicos generales. Aproximadamente 200 personas reciben ayuda por mes. La Ciudad financia los salarios del personal, pero ellos rara vez reciben su paga. Algunos beneficiarios del programa trabajan como voluntarios para ayudar a implementar los programas.
- Los fondos son insuficientes y la oficina depende principalmente de las donaciones, como donaciones de pan y vegetales por parte de las ciudades estadounidenses vecinas de Naco y Bisbee. Las actividades para recaudar fondos, como rifas y bailes, son fuentes marginales de fondos. Los niños se benefician con campañas para recoger ropa y juguetes para los días festivos.
- Las maquiladoras son una fuente potencial de ayuda financiera, pero no han sido abordadas.
- La Oficina y sus programas reciben poco apoyo y participación por parte de la comunidad. Los voluntarios son vistos como una opción viable para ayudar en la administración de los programas, pero es difícil despertar el interés y la participación de la comunidad. La oficina

necesita sus propias instalaciones, equipo, computadora (para monitorear los beneficiarios y la distribución de servicios y bienes), y una camioneta. Para aumentar la cantidad de voluntarios, el personal de la Oficina necesita un curso de capacitación sobre la participación de los ciudadanos y el desarrollo de un programa para los voluntarios.

4.5 La Oficina de Seguridad Pública

La responsabilidad de la Oficina de Seguridad Pública es hacer cumplir las leyes estatales y locales penales y de tránsito. La Oficina tiene 16 funcionarios, con funciones que varían desde el Jefe de la Policía hasta los oficiales de policía de las calles. La Oficina tiene requisitos mínimos excepcionales para el puesto y cuenta con un buen programa para el desarrollo del personal. Los funcionarios están uniformados profesionalmente y bien equipados. La Oficina mantiene una excelente cooperación regional de cumplimiento de las leyes con las ciudades vecinas Sonora-Arizona por medio de la Policía Integral de Sonora y Arizona (PISA).

Los problemas de la Oficina de Seguridad Pública son los siguientes:

- El problema principal es el abuso de drogas y licor en el área urbana. Los robos, la actividad de las pandillas y el vandalismo también son problemas.
- La policía preventiva (prevención contra el delito) es la meta de la Oficina, especialmente para la juventud de la Ciudad. Naco no tiene programas de prevención y diversión, como el programa de *Drug Awareness and Resistance Education* de los Estados Unidos (DARE) ni programas atléticos e instalaciones deportivas.
- La Oficina cuenta con tres patrullas, pero estas carecen de un sistema eficaz de comunicación por unidades de radio de base y móviles.
- La Oficina necesita una computadora y programas de computación para darle seguimiento a los delitos y a las violaciones de tránsito, las multas y los pagos.
- El Jefe de la Policía enfatiza el profesionalismo de los oficiales de policía por medio del desarrollo del personal. Hay una necesidad de capacitación contemporánea en el aula y en el campo sobre el manejo de diversas situaciones de la policía.

4.6 La Oficina de Obras y Servicios Públicos

La responsabilidad de la Oficina de Obras y Servicios Públicos es diseñar las instalaciones de infraestructura municipal y proporcionar servicios, como la construcción, la pavimentación y el mantenimiento de las calles, el alumbrado público y el señalamiento, el mantenimiento y la distribución del suministro de agua municipal y el mantenimiento del sistema de alcantarillado.

Los problemas de la oficina son los siguientes:

- Los dos problemas principales son mantener el suministro de agua potable para la Ciudad y proporcionar la construcción y el mantenimiento de las calles. La Ciudad depende de dos pozos de agua cuya capacidad de almacenamiento y entrega es insuficiente. Las bombas son

viejas y no reciben un buen mantenimiento, y cuando se descomponen, dejan a la Ciudad sin el suministro ni la presión de agua adecuados varias veces al año. En algunas áreas, los acueductos están expuestos en la superficie y son propensos a romperse debido al tráfico vehicular o a las temperaturas de congelación.

- Se necesita un tanque de agua con una capacidad de medio millón de galones. Se requieren nuevas bombas para los pozos de agua. Los acueductos para la distribución del agua deben repararse e instalarse en forma subterránea.
- La Ciudad tiene aproximadamente 52 kilómetros de calles. Únicamente el 15 por ciento (7,8 kilómetros) está pavimentado. Los huecos son un problema importante. La falta de pavimento ocasiona una contaminación atmosférica grave durante las horas de la mañana y la tarde.
- Se necesita un plan para la construcción y el mantenimiento de las calles. Se requiere mano de obra con habilidades para la construcción y el mantenimiento. Se necesitan planes y destrezas similares para el suministro y la distribución del agua, el alumbrado público y el señalamiento, así como también el tratamiento y la disposición de las aguas negras. No existe mantenimiento alguno de la infraestructura municipal; el mantenimiento se lleva a cabo por cualquier ciudadano que tenga la habilidad o la destreza.
- Es necesario capacitar a los empleados para desarrollar sus destrezas en todas las áreas de la municipalidad: la administración, la supervisión y las áreas técnicas en general.
- La comunidad carece de orgullo cívico. No hay participación ciudadana en los procesos municipales. Los esfuerzos para promover el orgullo cívico, como la limpieza de las calles y las aceras en frente de las viviendas, han fracasado. Los ciudadanos no se ven en un papel para mantener su calidad de vida. El personal de la municipalidad necesita destrezas para el desarrollo de un programa de voluntarios para contrarrestar esto.
- Se necesita equipo para pavimentar y limpiar las calles. El equipo se puede compartir con los vecinos de Agua Prieta.
- Se necesitan equipos atléticos y de mantenimiento para mejorar los numerosos parques y plazas de la Ciudad.

4.7 La Oficina del Tesorero Municipal

La responsabilidad de la Oficina del Tesorero Municipal es rendir cuentas sobre el tesoro municipal y sus ingresos y gastos, y manejar el presupuesto. La Oficina recauda y rinde cuentas de una variedad de tarifas diarias, multas y sanciones, y paga las deudas y los salarios municipales.

Los problemas de la Oficina son los siguientes:

- La mayoría de los recursos financieros de la Ciudad provienen del gobierno federal y son adjudicados por el estado. Estas fuentes de ingresos alcanzan únicamente para pagar los salarios y las vacaciones (los empleados tienen derechos legales para el pago incremental de

las vacaciones). No hay fondos disponibles para la entrega de servicios ni para el desarrollo de la infraestructura. Es necesario desarrollar fuentes de ingresos generados y controlados localmente.

- Un ciento por ciento de las viviendas y los comercios de la Ciudad están conectados al sistema de acueductos. Sin embargo, no hay un sistema de recaudación de cuentas por servicio. Las cuentas del agua no se recaudan completamente, y no hay consecuencia alguna por no pagar.
- La Oficina cuenta con un personal de cuatro funcionarios (Tesorero, Asesor, Secretario/Registrador y un digitador de información). Los miembros del personal aprenden sus tareas sobre la marcha, y luego cada tres años son reemplazados por la nueva administración. El frecuente cambio de personal significa que no hay oportunidad de desarrollar las funciones de la Oficina.
- En enero de 1996, se implementó una tarifa por la recolección sanitaria (\$NP 30,00 por año). Después de las quejas iniciales por parte de los ciudadanos, el programa tarifario tuvo éxito. Deben considerarse otras tarifas similares para ayudar a sustentar los servicios municipales.
- La Ciudad no tiene una misión u objetivos organizacionales. Cada departamento trabaja independientemente de los demás. Es difícil enfocar los objetivos y mejorar la municipalidad. Los ciudadanos están enajenados y no creen tener parte en el manejo de la Ciudad. La información pública (por ejemplo, anunciar las reuniones del Concejo y del presupuesto) ha mejorado, no así la participación y el interés ciudadanos.
- El personal necesita destrezas para el manejo de la organización, el servicio al cliente y la participación ciudadana.
- Se requiere de una computadora y un equipo para desempeñar las tareas del Tesorero.

5 OBSERVACIONES GENERALES PARA EL DIAGNOSTICO

El equipo de asistencia técnica efectuó las siguientes observaciones generales para el diagnóstico. Estas deben tomarse en cuenta para determinar las recomendaciones razonables y prácticas para lograr los objetivos del proyecto.

5.1 Participación ciudadana. El Presidente Municipal y los Regidores deben comprometerse para institucionalizar la participación de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones. El cuerpo encargado de la toma de decisiones ha tomado los pasos básicos necesarios para abrir el gobierno; es decir, la transparencia presupuestaria y las convocatorias para las reuniones abiertas. Para mejorar la participación ciudadana, el personal administrativo y los líderes de la comunidad deben recibir capacitación en participación ciudadana en el proceso de gobierno.

5.2 Visión y misión municipal. Por medio de la participación ciudadana, los líderes políticos y comunitarios deben trabajar con el personal administrativo para desarrollar una declaración de visión y misión municipales. Esta declaración incluiría metas realistas a corto y a largo plazo que

obtendrían el compromiso de la comunidad para trabajar con las administraciones futuras, con el fin de enfocar los problemas y las necesidades económicas, ambientales, de infraestructura y de entrega de servicios de la Ciudad. Los jefes de departamento y el personal administrativo deben tener objetivos para el desarrollo básico de la infraestructura y la entrega de servicios. Deben ser capacitados sobre la necesidad del trabajo en equipo y la coordinación.

5.3 El financiamiento de la infraestructura y los servicios. El cuerpo encargado de establecer las políticas debe considerar las numerosas ideas sobre el desarrollo económico presentadas por el personal. Algunos ejemplos son el desarrollo de la planta de cal, el desarrollo de una planta de cemento, la unión con la industria turística del suroeste de Arizona para promover la riqueza histórica y cultural de la Ciudad como sitio de llegada de los turistas en “un paseo de un día”, la construcción de un centro comercial para centralizar el comercio de la Ciudad, y hallar un mercado para las industrias artesanales de los ejidos. El cuerpo encargado de establecer las políticas debe explorar los impuestos, honorarios y multas apropiadas para respaldar la entrega de servicios. Deben instalarse sistemas y procesos para la recaudación de los ingresos, para recaudar los ingresos locales. La Ciudad necesita desarrollar su infraestructura básica (el suministro confiable de agua, la recolección y disposición de desechos sólidos y aguas negras y la pavimentación y el alumbrado de las calles) para impulsar el desarrollo económico.

5.4 El desarrollo de los recursos humanos. El cuerpo encargado de establecer las políticas debe aprovechar la visión, las ideas y la energía del personal administrativo y de los ciudadanos. El equipo técnico asesor conversó con el personal y con muchos ciudadanos y descubrió un grado impresionante de visión sobre lo que desean que sea Naco en el futuro. El tamaño de la Ciudad es óptimo para unir a la comunidad con la administración y así establecer sus metas y objetivos. Este grupo de recursos humanos, talento y energía comunitarios puede ser encaminado hacia sus objetivos con un buen liderazgo.

5.5 Desarrollo organizacional. El cuerpo encargado de establecer las políticas debe trabajar con el personal administrativo para formalizar la misión, las metas y los objetivos de la Ciudad. La estructura, los sistemas y los procesos organizacionales se deben formalizar y comunicar. Estos sistemas y procesos deben ser enunciados en manuales básicos de operación y administración. Deben consistir de descripciones de puestos y sistemas de comunicación que incluyan la información compartida y la toma concertada de decisiones. Los administradores, supervisores y empleados deben recibir capacitación en destrezas técnicas y de mantenimiento.

5.6 Desarrollo de la infraestructura. Como primera prioridad, el cuerpo encargado de establecer las políticas debe preparar un plan para el desarrollo del suministro de agua, un plan para la construcción y el mantenimiento de las calles y el alumbrado, un plan para la recolección y disposición de aguas negras, un plan de desarrollo económico, y asociaciones regionales para los recursos y capacitación en hacer cumplir la ley.

6 RECOMENDACIONES PARA EL PRESIDENTE MUNICIPAL Y EL CONCEJO DE REGIDORES

Las observaciones generales de diagnóstico fueron comentadas con el Presidente Municipal de Naco. El Presidente Municipal estuvo de acuerdo en que las recomendaciones son razonables y prácticas para Naco. También está dispuesto y preparado para comentar los siguientes hallazgos y recomendaciones con el Concejo de Regidores de la Ciudad:

6.1 Aumentar la participación de los ciudadanos y de la comunidad. El Presidente Municipal y el Concejo de Regidores deben institucionalizar las políticas, los procedimientos y un proceso para aumentar la participación ciudadana en la toma de las decisiones públicas. Naco tiene una práctica abierta de anunciar sus agendas, presupuesto y otros documentos públicos del Concejo; sin embargo, la participación ciudadana se puede aumentar. El Presidente Municipal debe facilitar la formación de comités ciudadanos entre sus distintos barrios y *ejidos*. El proceso de establecer estos comités de vecinos puede servir como modelos para la participación ciudadana. Estos comités pueden servir como vínculos representativos con el Presidente Municipal y el Concejo sobre los asuntos públicos y la toma de decisiones. El Presidente Municipal debe iniciar asociaciones con grupos de la industria, los comercios, las escuelas, así como grupos cívicos a ambos lados de la frontera México-Estados Unidos, para crear unión e inversión comunitarias para mejorar la calidad de vida.

6.2 Desarrollo de la infraestructura. El Presidente Municipal y el Concejo de Regidores deben darle gran prioridad al desarrollo de sistema de entrega de agua potable. A corto plazo, el almacenamiento de agua potable, el bombeo y la infraestructura de las tuberías para la entrega deben repararse para asegurar un suministro diario y confiable de agua. Debe prepararse, financiarse y construirse, a largo plazo, un plan de desarrollo para el suministro confiable de agua.

Naco está actualmente en el proceso de conseguir préstamos y solicitar ofertas para ampliar su capacidad de tratamiento de aguas negras y alcantarillado. Se ampliará una laguna de retención para permitir el mejoramiento de su capacidad de tratamiento. Además, se mejorarán los alcantarillados de la Ciudad. El efluente se volverá a utilizar para la irrigación y puede venderse a diversos usuarios. El objetivo es que este proyecto sea autosuficiente financieramente.

Naco debe desarrollar, financiar y construir un programa para la pavimentación y el alumbrado de las calles. Su programa de recolección y disposición de desechos sólidos debe ser mejorado.

El desarrollo de la infraestructura básica de Naco, es decir, agua potable, recolección y tratamiento de desechos, recolección y disposición de desechos sólidos y los programas de pavimentación y alumbrado de las calles servirá como una base para sus futuras metas de desarrollo económico.

6.3 Desarrollo comunitario y organizacional. El Presidente Municipal y el Concejo de Regidores deben enunciar la visión y misión de Naco como ciudad y comunidad. Esto debe efectuarse con la participación de los comités ciudadanos; los empleados públicos y los representantes del comercio, la industria y otras instituciones. Los ciudadanos y los empleados deben recibir ayuda para comprender su papel en la calidad de vida de la comunidad y la Ciudad.