

## La profesión de *City Manager* en esta era de cambios (1)

No hace mucho tiempo aún existía en la Región de la Bahía de San Francisco una ciudad tranquila y adormecida, gobernada por un Consejo-director (*Council-Manager*), que con una población de habitantes 50.000 se extendía por una superficie de unas diez millas cuadradas, rodeada de hermosos árboles frutales en flor, en el corazón del generoso valle de Santa Clara. Un delicioso lugar para vivir. Hoy esa ciudad, gobernada por un Alcalde-gerente (*City-Manager*), está planeando sobre una superficie de 250 millas cuadradas y dos millones de habitantes.

¡Piénsese en el incremento del «ritmo» y responsabilidades del *Manager* profesional mientras su ciudad explota en avasalladora metrópoli!

¿A dónde va a llegar este mundo? Hoy tiene una población de tres mil millones de habitantes; en menos de cuarenta años elevará al doble dicha cifra y dentro de cien años habrá de doce a quince mil millones de almas poblando este globo. Parece que el mundo está tratando actualmente de ser una sola ciudad. En los Estados Unidos hay una emigración diaria a nuestras ciudades de 16.000 personas, y pasados veinte años habrá que añadir a los habitantes de nuestra Nación otros ochenta millones más. Una autoridad en la materia predice actualmente que una sola ciudad de la India habrá de contar con una población de 60 millones de habitantes. ¿Quién habrá de ser el voluntario que se preste a regir tal ciudad?

¡Qué revolución y qué oportunidad! Nuestra Asociación o nuestros miembros, ¿están preparados para afrontar esta crisis de crecimiento?, ¿lo están nuestras publicaciones, nuestros cuadros políticos o nuestras Universidades?

---

(1) Por su interés publicamos la traducción del artículo de WAYNE E. THOMPSON, aparecido en *Public Management*, diciembre de 1963, Illinois, páginas 266 y siguientes. Mr. THOMPSON, graduado en Administración pública por la Universidad de California, ha sido *City Manager* de Richmond desde 1945 a 1954, y desde esta fecha de Oakland.

## TENDENCIAS QUE REFLEJAN EL CAMBIO

¿Necesitamos más pruebas de que la sociedad crece mucho más rápidamente que la expansión de nuestra población? De continuar el ritmo actual, los Gobiernos cubrirán un puesto de trabajo de cada cinco en 1970, y uno cada cuatro en 1980.

Los Estados y los Gobiernos locales, más que el Gobierno federal, son los que han contribuido a la mayor expansión. Generalmente dan empleo a unos siete millones de personas, lo cual supone un 45 por 100 más que en 1955. Y son los Gobiernos locales, más aún que los de los Estados, los que han contribuido con mayor impulso a este nivel de empleo.

Este vasto incremento en el empleo gubernamental es una decisiva revelación de la profundidad con que los órganos del Estado prenden sus raíces en la vida privada del individuo. Para evitar la misma tendencia creciente del empleo la gerencia industrial ha recurrido a la tecnología para reducir los costos de fabricación y de personal. Este debería ser también el propósito de la gerencia municipal.

No podemos acometer los problemas de las áreas urbanas sin introducir, antes, cambios en nuestros actuales métodos que nos están llevando a la colisión con el fracaso. Hasta que modifiquemos nuestros métodos continuaremos defraudando nuestras responsabilidades en las esferas críticas de la educación, delincuencia juvenil y otros problemas sociológicos.

Nosotros, funcionarios al servicio de la ciudad, que estamos más cercanos al contribuyente, quedamos impresionados por el hecho de que muchos de nuestros más antiguos pensionistas afronten sus responsabilidades fiscales todos los años, recordando sus gastos en alimentación y vestido.

¿Puede dudar alguien de que estos «problemas populares» significan un reto cuya posibilidad jamás hasta ahora habíamos podido contemplar? Nuestras ciudades centrales nunca resolverán sus problemas sin contar con las más audaces e imaginativas técnicas modernas, y aun así, solamente si son revisados aquéllos según su orden preferencial y si es establecida una mutación radical en la calificación de nuestras responsabilidades municipales.

En los últimos cincuenta años los *City Managers* han representado un verdadero *status* profesional en nuestra sociedad. Al haberlo conquistado debiéramos estar ansiosos de aceptar sus consecuencias. El miembro de una profesión a quien le es conferido determinado *status*

asume frente a la sociedad obligaciones y responsabilidades correlativas. Los administrados miran hacia nosotros buscando contestación a muchas de las cuestiones que plantean los problemas de la sociedad urbana y esperan nuestra actividad y dedicación en el más alto grado. Por tanto, en esta época la saludable profesión debe solicitar más aún de sus miembros. Servicio, liderazgo, dedicación y calidad deben ser las piedras de toque de una profesión. ¿Cuáles de estas virtudes están reflejadas en la nuestra?

Sois los directores de las fuerzas administrativas en vuestra ciudad. En ésta radica el grupo de empleados más organizado y activo. Sois responsables de la policía de la actuación del Departamento y sois vosotros quienes podéis influir en alto grado en el nivel de justicia de vuestra comunidad, porque interpretáis y administráis la política del Consejo de la ciudad. En este aspecto somos, colectivamente, influyentes en la vida y libertad de 50 millones de ciudadanos norteamericanos. Por tanto, al crear el clima comunitario adecuado, nuestra profesión puede hacer mucho para inducir al individuo a desarrollar hasta el máximo su potencial.

Nuestra profesión será solicitada para implantar los nuevos métodos y técnicas que habrán de ser requeridas para levantar nuestra sociedad a los nuevos y más altos niveles que requieren las mutaciones sociales y económicas que están teniendo lugar.

Necesitamos líderes administrativos, cabezas de Departamento y—por cualquier medio—policías que posean una profunda comprensión de los valores humanos y una verdadera estimación de la importancia de los derechos del individuo. ¿Es verdaderamente estimado el efecto total que tienen el carácter, valor, comprensión y capacidad de interpretación de la legislación local, de aquellos que la están haciendo cumplir día tras día, un año y otro, sobre la conservación de los principios de nuestra república? Todos deberíamos estar vigilando estrechamente esta grave y creciente responsabilidad.

Es inevitable que mientras cambiemos nuestras valoraciones de lo municipal cambiemos también nuestras responsabilidades y nuestros vínculos con el trabajo. Los «problemas del pueblo» de nuestras ciudades requerirán de nosotros el establecimiento de nuevas relaciones de trabajo con representantes de las organizaciones del Poder federal, estatal o local y con los grupos de presión. El efecto directo consistirá en haber producido una alteración casi completa en la idea del *Manager*, sus funciones y su posición dentro de la comunidad.

En nuestras decisiones diarias deberíamos esforzarnos para garanti-

zar que a cada ciudadano se le ha dado el derecho de elección, sin que pueda ser privado de éste.

Si confiamos en determinar esos «problemas del pueblo» reconoceremos que existe una íntima y creciente interdependencia entre el sistema docente y la municipalidad. Compartimos muchos problemas comunes, siendo uno de ellos el de la «ausencia» de la escuela. Esos jóvenes ociosos y perezosos representan no solamente una gran pérdida de recursos para la Nación, sino que crean un serio problema de policía y una carga financiera para la comunidad.

Algunas ciudades del centro del país cuentan con un 25 al 50 por 100 de estudiantes de la enseñanza superior registrados como ausentes. La naturaleza explosiva de esta situación puede destruir el efecto positivo de todos los programas restantes de la ciudad. Debemos actuar, por tanto, de manera que nuestros técnicos de gerencia municipal puedan resolver este problema, uno de los de carácter social que con mayor gravedad tiene que afrontar nuestra Nación.

### COMETIDO DEL SECTOR PRIVADO

Para la financiación de las ciudades modernas sólo cabe elegir entre determinadas alternativas. Puede continuar creciendo el tipo impositivo. Pueden ser establecidas nuevas fuentes de ingresos, como la de contribución sobre rentas, o puede ser buscada la ayuda, la fuerte y utilizable acción particular. Quizá deberíamos preguntarnos ahora cuántos de los Servicios tradicionales hoy cubiertos por el Gobierno local podrían ser prestados con mayor eficacia por el sector privado de nuestra sociedad. A muchos esto sonará a herejía y es difícil comprenderlo.

Viviendo en una sociedad socialista sería fácil comprender la dependencia del Gobierno para cualquier realización, pero sumidos en una sociedad de libre empresa, me parece razonable apoyarnos con mayor amplitud en el sector privado, reforzando así nuestro sistema de libre empresa.

¿No deberían estudiar, las ciudades, la posibilidad de contratar con firmas particulares funciones domésticas, tales como el entretenimiento viario, conservación de edificios públicos y aun parques y zonas de esparcimiento? He aquí una forma de disminuir el gran número de empleados del Gobierno y de invertir la Ley de Parkinson.

El coste de las nuevas funciones o Servicios gravita hoy, en todas las ciudades, sobre el ya sobrecargado contribuyente, mientras no ha surgido ni una sola idea sobre la transferencia de ciertas funciones al

sector privado, muy rico y capacitado. En otros tiempos, la limpieza viaria ha sido una función de empresa privada. Incluso el servicio contra incendios funcionaba particularmente, bajo las Compañías de seguros. Hoy pueden ser contadas éstas entre las Corporaciones más ricas y poderosas del mundo, pero su primitiva actividad contra incendios ha sido transferida al sector público, a pesar de que en la actualidad podrían cumplir esta misión con facilidad.

Casi puedo asegurar que muchos de nuestros funcionarios públicos prosperarían muchísimo más al servicio de Compañías privadas que al de oficinas sostenidas por los impuestos. No hace demasiados años el funcionario público era envidiado por los beneficios marginales que obtenía y, sin embargo, ya no es este el caso. El sector privado se está distanciando del público en este punto de recompensas y beneficios, y la tendencia continúa, haciéndose mayor la diferencia de año en año. ¿Podemos emular los planes de participación en beneficios, gratificaciones, pagos diferidos, subsidios para educación, vacaciones de natalidad, bonos de Navidad, opciones al capital e incluso oportunidades de propiedad que el sector privado ofrece a los empleados?

Sería altamente beneficioso que todas las oficinas públicas adoptaran la política que creo se sigue en Vermont. La Legislatura de Vermont no atribuirá nuevas funciones al Gobierno, cualquiera que sea la presión que sufra por parte de intereses particulares, a menos que haya sido realizada una investigación formal para comprobar la incapacidad del sector privado para desempeñar dichas funciones. Esto frenaría a los grupos privados que constantemente presionan al Ayuntamiento a lo largo del año para que asuma mayor número de funciones y servicios, quejándose después, en la época presupuestaria, del aumento de los impuestos.

El simple hecho de que el Gobierno ejerza una determinada función desde hace cien años no constituye prueba suficiente de que deba continuar ejerciéndola. Por ejemplo, el Gobierno tuvo gran necesidad de facilitar un servicio de biblioteca pública durante la época en que los libros resultaban demasiado caros para el promedio de las familias, y cuando nuestra Nación estaba inundada de inmigrantes harto necesitados de educación. Sin embargo, en esta era de impresos baratos, aun los clásicos pueden ser adquiridos al precio de una revista en una tienda cualquiera.

En nuestra sociedad científica tecnológica nuestras bibliotecas están llamadas a participar con mucha mayor actividad en la educación de los ciudadanos. Si la carga financiera que supone facilitar novelas y

relatos populares fuera transferida a las bibliotecas privadas, las públicas quedarían capacitadas para mejorar el desempeño de su misión en otros campos importantes, el científico entre ellos.

Dada la actual extensión hogareña que ha adquirido la propiedad de receptores de televisión y el progreso de los métodos de impresión a bajo coste, las posibilidades de establecer programas educativos en amplia escala, para adultos que rebasan la edad escolar, son enormes. Una colaboración público-privada que combine emisiones de televisión y material impreso coordinado con aquéllas, de venta en todas las librerías público-privadas, debería tener una eficacia considerablemente superior al efecto combinado de los actuales programas inconexos de unos y otros.

### PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS EN BENEFICIOS

Vivimos actualmente en una sociedad industrial y estamos experimentando nuestra segunda Revolución industrial. Esto ha sido demostrado recientemente de un modo impresionante mientras contemplábamos las ceremonias inaugurales de una nueva planta industrial, que ha costado muchos millones de dólares. Toda la nómina consiste en un hombre que pulsa el botón de puesta en marcha y parada de la maquinaria, y en un ayudante que le suplirá cuando el hombre número uno tome su taza de café.

El análisis de los efectos de la automatización indica que han de ser eliminados no sólo los puestos de trabajos no cualificados, sino que también han de ser reducidos los empleos de oficina. La edad de la cibernética—la era del botón—está verdaderamente a la vuelta de la esquina.

Todos nosotros deberíamos estar alerta a los cambios que se producen en este mundo que evoluciona con tanta rapidez. Se nos ha dicho que la automatización no podría afectar, y no afectaría, al Gobierno municipal, puesto que se trata de una actividad de servicio.

Nótese, sin embargo, que la Oficina del Censo de los Estados Unidos empleó 50 estadísticos en el año 1960, para hacer un trabajo que diez años antes requirió el trabajo de 4.100 estadísticos; y que sólo en la ciudad de Nueva York la instalación de ascensores automáticos eliminó del Servicio correspondiente a 40.000 empleados. Es sorprendente observar que la automatización está eliminando actualmente de nuestra economía 40.000 puestos de trabajo a la semana.

¿Cómo tener éxito al aplicar algunos de estos elementos reductores

del coste, en beneficio de nuestros sobrecargados contribuyentes, especialmente de aquellos matrimonios retirados con un ingreso fijo? ¿Cómo podemos conseguir la cooperación total de nuestros empleados públicos para conseguirlo?

Observamos con gran interés el éxito de la *Kaiser Steel Company*, al lograr la cooperación de sus empleados en un plan que persigue la adopción de técnicas y aparatos que ahorran trabajo y dinero a la empresa. Puede muy bien ocurrir que debamos adoptar la misma fórmula de participación en beneficios para nuestros funcionarios, de forma que podamos lograr sustanciales reducciones impositivas en nuestras operaciones municipales. Debemos obtener rápidamente su colaboración, porque la experiencia ha enseñado a la gerencia industrial y municipal que ésta raras veces puede ser llevada a cabo sin la cooperación del funcionario.

### LA TECNOLOGIA APLICADA A LA COMUNIDAD

Leemos a diario que la tecnología del espacio está siendo aplicada a la industria. ¿De qué manera son aplicadas a la comunidad la ciencia y la tecnología?

Estamos entrando en la edad más interesante de nuestra historia —si aprovechamos en su totalidad la tecnología de la era espacial—.

Novedades maravillosas pueden transformar nuestras ciudades y nuestras formas de vida. Esta es la revolución del progreso y del cambio, en la que la gerencia municipal tendrá preciosas ocasiones para resolver los mayores problemas urbanos a un coste soportable. Encontraremos solución a muchos otros problemas que hasta ahora desafiaron cualquier tratamiento. Sí..., ahora es tiempo de proyectar la ciudad del futuro.

Moviéndonos hacia nuestros objetivos en el desarrollo urbano, es forzoso que la gerencia prescinda de tradiciones y conceptos de otro tiempo y adopte las técnicas de esta edad espacial. Debemos familiarizarnos con los problemas de la era del espacio y adaptar su ciencia y su técnica al nivel municipal.

La investigación masiva y su desarrollo impulsado hoy en los laboratorios de nuestras grandes Universidades y de la industria privada encierran valores derivativos de importancia. El más decidido propósito de nuestros esfuerzos debe ser la aplicación de los nuevos conocimientos a la resolución de los problemas municipales.

Observamos, por ejemplo, que la investigación espacial provee al

establecimiento de dispositivos para los astronautas, para la eliminación de detritus humanos; y estamos estudiando la adaptación de tales medios en la ciudad de Oakland, para sustituir costosos y extensos sistemas de alcantarillado. Los nuevos sistemas de comunicación pueden reemplazar millones de alambres y cables tendidos en las grandes ciudades; nuevas fuentes de energía solar calentarán nuestros hogares, y la energía nuclear moverá las poleas de la industria.

Las ciudades que con mayor rapidez comprendan el significado de estos cambios y actúen en consecuencia estarán en la vanguardia del progreso durante los años del próximo futuro.

Para dotarlas de mejor protección estamos trabajando actualmente en un teléfono que automáticamente comunicará al Departamento de policía la entrada de un ratero en nuestra casa. Con igual automatismo comunicará al Servicio de bomberos la existencia de un fuego en el hogar. El perfeccionamiento más reciente en este sistema indicará la propia habitación en donde esté el ladrón o en que se produzca el incendio.

La investigación científica debe dirigirse a aspectos tales como el de la telemetría, para evitar los cables eléctricos en la edificación; lectura de medidas por teléfono; derribo de chabolas por medio de ondas de sonido controladas; el alojamiento de familias desplazadas en edificios temporales desmontables.

Usaremos computadores para aprehender a los criminales y para predecir las posibilidades de incendio en un lugar determinado y bajo condiciones diversas, así como para indicarnos la forma de prevenir o luchar contra el fuego en dicho lugar. También está previsto el desarrollo de bomberos *robot* que reducirán sensiblemente los azares de la lucha contra incendios.

Podemos anticipar una completa revolución en los materiales y métodos de construcción. Va a llegar el día en que el barro ordinario sea transformado en un edificio, una carretera o un puente en el lugar mismo de su construcción. ¡Imagínense las hormigonadoras convirtiendo el barro en mortero en el propio solar del nascente edificio!

Nuestro nuevo programa de investigación de la comunidad está irrumpiendo ahora en estos vastos campos del nuevo conocimiento para acelerar el desenvolvimiento de nuestras comunidades.

## INVESTIGACION Y DESARROLLO

Está bien claro que la automatización, la tecnología industrial y del espacio y la investigación científica causarán un gran impacto en nuestro modo de vivir.

¿Son menos numerosos, menos complejos o requieren solución menos urgente los problemas de las ciudades, que los de la industria? ¿Es menos esencial su solución que el establecimiento de una estación en la luna? Ni el «Telestar» ni el cohete «Saturno» fueron proyectados ni diseñados en una reunión pública o en una comida de un club. Tampoco cabe esperar que nuestros problemas de miseria urbana o de conflictos sociales sean resueltos de tal inoportuna manera. Problemas complejos requieren pensamiento, experiencias y valoraciones, también complejos.

De nuevo aquí, la gerencia municipal debería seguir los pasos de la gestión industrial y emplear una fracción proporcional de su tiempo disponible, así como de su dinero y energías en el pensamiento creador y en el impulso a la nueva tecnología urbana. ¿Cómo hacer esto?

Una ciudad de California, Oakland, ha creado su propia Conferencia o Centro intelectual: *Dunsmuir House*. Así como *Bretton Woods*, *Arden House* y *Aspen* han llegado a ser centros de pensamiento creador en asuntos económicos y políticos, *Dunsmuir House* va a ser el centro del pensamiento creador en cuestiones urbanas, regionales y de gobierno. También servirá de hogar al nuevo Centro de Investigación gubernamental municipal y, en efecto, serán los *Bell Laboratories* para el Gobierno local.

Este Centro aportará soluciones a muchos problemas urbanos, mediante su comunicación a las ciudades del rico potencial que le suministren sus investigaciones científicas y tecnológicas.

A la vez, debemos practicar atrevidas experiencias mediante la aplicación de los progresos técnicos, para reducir el coste de nuestras actividades normales, de forma que podamos dedicar mayor parte de nuestros recursos y dinero a la solución de los «problemas del pueblo» críticos.

## NUESTRA PROFESION Y EL INDIVIDUO

Esto coloca en el centro del foco las relaciones de nuestra profesión con el individuo. De todos los cambios que podemos anticipar, el más significativo es el relativo a la responsabilidad del Alcalde gerente en el área de las relaciones humanas. Si hemos de aceptar nuestras obligaciones profesionales, hemos de incorporarnos una misión vital en apoyo del concepto del individualismo americano.

¿Cómo está relacionada nuestra profesión con el individuo y, lo que es más importante, con sus libertades personales? No nos basta luchar y pelear con el resultado del olvido de la sociedad; debemos implicarnos

nosotros mismos en las causas y aplicarnos—y con nosotros, nuestros vastos recursos—para corregir las condiciones que dieron lugar a tales problemas.

*Sobre cualquier cosa, recordemos muy especialmente que como dirigentes profesionales en esta época cambiante, nuestra mayor responsabilidad debe estar referida a la protección de las libertades personales y al desenvolvimiento del individuo en su conjunto.*

*Así, pues, nuestra profesión tiene el más alto y noble propósito... la responsabilidad de instrumentar la ampliación de las oportunidades del individuo para que sea un miembro más productivo y aporte mayor contenido a nuestra sociedad libre.*

WAYNE E. THOMPSON.

(Traducción de Carlos-Enrique Ruiz del Castillo y de Navascués.)