

***City Managers* contra agentes de desarrollo local sustentable: los casos de Madrid y el modelo estadounidense**

Vicente Caballero Alonso*

Introducción

El artículo que se presenta tiene como objetivo realizar un breve análisis comparativo de dos figuras para el desarrollo local sustentable: el Agente de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) en la comunidad de Madrid en España y la figura estadounidense del *City Manager*.

Desarrollo local sustentable

El concepto de desarrollo local sustentable, nos enfoca a la situación de autonomía o independencia de los gobiernos locales y territoriales respecto al denominado gobierno central. La sustentabilidad del desarrollo depende de las decisiones locales, de las acciones y políticas que se derivan de éstas, y del involucramiento de la sociedad civil en los temas de la *res pública* (governabilidad).

* Candidato a doctor en Política y Administración por la Universidad Complutense de Madrid y Consultor del Programa de Escuelas de Calidad de la SEP del gobierno federal de México (2004-2005).

Al margen de los estudios sobre autonomía local y del impacto de ésta en el desarrollo municipal, creemos oportuno revisar y comparar dos figuras, dos empleos, que tienen como finalidad el desarrollo local. Veremos los matices y las implicaciones de cada uno de ellos.

Estructuras administrativas para el desarrollo local

Fenómeno estructural

Como se sabe, las políticas públicas, programas y cualquier intervención pública deben dotarse de una estructura mínima para el desarrollo de aquéllas –eficiencia– y también para alcanzar los objetivos previstos en su fase de formulación –eficacia–. En el caso del desarrollo local, la “carrera” por la eficacia y eficiencia se ha plasmado parcialmente en la aparición de un determinado número de empleos y figuras laborales *ad hoc*, amén del auge de formas de organización y administración más flexibles (fundaciones, empresas mixtas, consorcios, agencias, etcétera).

Estos aspectos, llamémoslos “endoestructurales”, no serán estudiados en las siguientes líneas. Sin embargo, sí se abordará la existencia y desarrollo de nuevos empleos para la ejecución efectiva de la política de desarrollo local sustentable porque se considera que el empleo¹ *per se* es un fenómeno estructural del desarrollo local.²

Hecha esta precisión en cuanto al objeto, recalamos que el objetivo principal de este apartado es comparar el papel y las tareas encomendadas a estas figuras-empleos del desarrollo local, tomando como ejemplo el caso de la Comunidad de Madrid (España), para terminar haciendo una referencia y comparación entre el empleo de Agente de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) y la figura anglosajona del *City Manager*.

Ámbito municipal de gestión en España: una radiografía local

En España, dada la autonomía local reconocida en la Carta Constitucional Española (arts. 140-2); Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local; Ley de Haciendas Locales,

¹ Cuando se analizan los modelos de estatutarios y no estatutarios de función pública, se estudian los tipos de empleos que los conforman, no el tipo de personas. Se estudia la estructura y las características de cada puesto, no las personas que lo ocupan.

² Se sobreentiende que estos empleos y las personas que los ocupan no son ajenos ni a la dinámica administrativa ni al entramado administrativo en el que trabajan y, del mismo modo, se presupone que su permanencia en el puesto no es fija.

Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, y teniendo en cuenta la Carta Europea Local así como otras declaraciones y convenios internacionales que afirman y señalan a la administración local como la entidad de gestión pública más próxima al ciudadano con una mayor capacidad de acción,³ y reacción se desarrolla una respuesta, entre otras, al desarrollo local sustentable mediante el impulso de profesionales y técnicos que tienen como campo de acción el municipio y como objetivo, el desarrollo social y económico del mismo. En definitiva, las normas nacionales e internacionales aluden a que el marco espacial de referencia para una acción de desarrollo sustentable es la localidad/municipio.

Una vez ubicado el marco espacial, hay que mencionar las características y especificidades de la acción pública en el mismo. En este sentido, las autoridades locales son autónomas en cuanto a su manera de organizarse y gestionar sus recursos,⁴ aunque la gestión y administración de sus asuntos en muchos casos va a estar determinada por la necesidad de adicionar fuerzas y fortalezas con otras entidades públicas y privadas de la misma localidad⁵ o de fuera (*partenariat*).

Si se comprende lo que las normas estipulan, a saber, la autonomía de gestión y organización de las entidades locales, la cuestión es determinar qué estructura es necesaria para: 1) el desarrollo sustentable y 2) la obligada prestación de bienes y servicios públicos. O en otras palabras, cómo nos organizamos y con qué recursos humanos, físicos y financieros se cuenta para asumir el desarrollo municipal desde la óptica del desarrollo endógeno⁶ y el partenariado.

³ OCDE (1990).

⁴ Constitución de la República española, art. 140. "La Constitución garantiza la autonomía de los municipios. Éstos gozarán de personalidad jurídica plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales...". LBRL, art. 1.1. "Los Municipios son entidades básicas de la organización territorial del Estado y cauces inmediatos de participación ciudadana en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades".

⁵ Una de las consecuencias de esta "autonomía-dependiente", de esta conjunción de fuerzas individuales, es la creación de entidades de gestión supramunicipal que tienen la necesidad de diferir costos y prestar servicios que por ley les corresponde ofrecer. Es el caso de las Mancomunidades de Municipios y la Administración Instrumental Local (empresas, patronatos, institutos, etcétera) en España.

⁶ Al respecto, cabe mencionar lo que se da en llamar los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE). Los NYE son actividades destinadas a atender las demandas sociales (ya por ser nuevas, ya por haber cambiado en grado o forma) y el desempleo, en concreto, habidas en los municipios. El ámbito de acción de estos empleos es el municipio y el objetivo es el desarrollo endógeno. Existen cuatro grandes grupos de empleo: servicios de la vida diaria; servicios de mejora del marco de vida; servicios culturales y de ocio; servicios de medio ambiente.

Municipios grandes, pequeños y gestión pública local en España

La distribución local en función de la población en España es la siguiente:

Tabla 1
Número de municipios en España

Total	<1 000 habitantes	1 001 y 5 000 habitantes	5 001 y 10 000 habitantes	10 001 y 100 000 habitantes	>100 000 habitantes
8.101	60.4 %	25.4 %	6.4 %	6.0 %	0.6 %

Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas de España (www.map.es).

Es evidente que el “tamaño demográfico”, es una variable que afecta a la gestión y administración local y más si se tiene en cuenta que la administración está obligada a prestar unos servicios mínimos (lo que implica costes fijos). Tamaño y disponibilidad económica aparecen como la cara y la cruz de una misma moneda.⁷

Para complementar la escasez de financiación local desde las administraciones públicas se desarrollan programas de ayudas y subvenciones que tratan de dinamizar y provocar desarrollo económico y una alta tasa de empleabilidad, todo ello partiendo desde los recursos propios. Sin embargo, estas medidas, si bien ayudan a resolver el problema, no terminan de solucionarlo completamente ya que las ayudas/subvenciones no son infinitas, con lo que se está lejos del óptimo equilibrio financiero, avocando a las municipalidades a involucrarse en dinámicas de competencia por esos recursos, o en dinámicas intergubernamentales de cooperación para el desarrollo.

Envejecimiento y recambio demográfico en municipios rurales de España

El envejecimiento de la población en aquellos municipios de menos de 1 000 habitantes (60.4%) implica una demanda de servicios específicos. Hablamos de una oferta pública asistencial adecuada y personal. A la par de ser municipios con una pirámide de población invertida, nos encontramos con adolescentes –pocos– y matrimonios de jóvenes con niños y bebés que han decidido quedarse a vivir en el municipio (la escolaridad y asistencia pediátrica para bebés y niños es también otro problema en los municipios pequeños). Son personas que tienen que trasladarse a

⁷ No habría problemas para sufragar los costes fijos si los municipios fueran financieramente autosuficientes.

núcleos urbanos para trabajar y para formarse, que no pueden desarrollar su vida laboral en su municipio porque éste no reclama su mano de obra, o bien, porque no hay industrias que requieran de sus servicios.

Se debe considerar otro hecho fundamental. La pérdida de población en el ámbito rural y el consiguiente aumento en las ciudades. Muchas son las razones por las que los municipios rurales se han ido despoblando: *a)* Ausencia de oferta laboral, *b)* escasos servicios de ocio (cines, bibliotecas, centros comerciales, etcétera), *c)* “desprecio” del trabajo agrario, *d)* deficientes o nulas infraestructuras viales y de comunicación.

Si unos se van, los más, otros vienen: los “ruralitas”. Por “ruralitas” se entiende todas aquellas personas que aun viviendo en grandes ciudades, mantienen casas en los pueblos donde van a descansar y veranear (estacionalidad). Son, por lo general, gente mayor de 40 años que busca una mejor calidad de vida (tranquilidad, naturaleza, otras actividades) que la ciudad no les ofrece, aun con toda la panoplia de servicios de ocio y diversión que ésta tenga. Sin embargo, son personas que aunque gusten de la vida rural, están acostumbradas a unos servicios mínimos (sanitarios, de acopio de residuos, de abastecimiento, etcétera) que no van a dejar de reclamar. Cuando llegan a los municipios se encuentran con un paraje bonito, serenidad,... pero descubren que no tienen todas las comodidades asistenciales y de servicios que gustan disfrutar en la gran urbe.

En suma, el panorama de gestión local conduce a la reflexión de qué falta y qué pueden llegar a ofrecer los municipios a sus habitantes. Para ello, desde la autoridad nacional y territorial se han puesto en marcha políticas y programas que tienen como objetivo desarrollar los potenciales que los municipios pueden ofrecer a la ciudadanía (desarrollo endógeno), así como paliar todos aquellos factores que no los hacen atractivos.

Funciones de los agentes de empleo y desarrollo local en la Comunidad de Madrid

En el apartado anterior y a tenor de la especificidad local y el modo en que afronta el desarrollo sustentable, se apuntó la necesidad de una infraestructura mínima para un desarrollo eficaz de las políticas de desarrollo municipal. En este sentido es donde cobra importancia la presencia de técnicos como los Agentes de Empleo y de Desarrollo Local (AEDL).

Como señala la Orden que da pie en la Comunidad de Madrid al empleo de

AEDL:

Es en el ámbito local donde se encuentran las mayores posibilidades de detección de la existencia de huecos productivos no explotados, susceptibles de generar puestos de trabajo, a través de la creación de nuevas empresas. Por ello, las corporaciones locales, precisan dotarse de técnicos de empleo, especialistas en desarrollo local, que puedan colaborar en la orientación de los programas de políticas activas de empleo hacia la generación de actividad empresarial y a la prospección y promoción de proyectos empresariales en el ámbito local.

De la lectura de este párrafo surgen varias ideas fundamentales:

1. A mayor desarrollo económico, mayor oferta de empleo.
2. El margen de acción de los agentes viene dado por la específica demanda local pero se enmarca en las políticas activas de empleo.
3. Es el ámbito local donde se encuentran nichos de desarrollo empresarial y laboral.
4. Es necesaria la existencia de personal cualificado para la promoción del empleo y de la actividad empresarial, vistos éstos como las dos caras de una misma moneda, el desarrollo sostenible.

La definición de AEDL es bastante genérica y ambigua pues se define en relación con unos objetivos de acción inherentes al empleo que se diseña. Aun así, la definición de la Comunidad de Madrid al respecto de los AEDL es la siguiente:

Los Agentes de Empleo y Desarrollo Local se configuran como personal contratado por las corporaciones locales o entidades dependientes o vinculadas a una administración local, que tienen como misión principal colaborar en la promoción e implantación de las políticas activas de empleo, orientándolas a la generación de actividad empresarial, desarrollándose dicha colaboración en el marco de la actividad conjunta y acordada de la entidad contratante y la Consejería de Trabajo.

Resumiendo:

1. Los AEDL son personal contratado que la corporación municipal contrata con la finalidad que ella dispone. Su actividad está regida por un contrato mercantil, si bien goza de beneficios en tanto su actividad se desarrolla en el seno de una administración pública. No es por tanto un funcionario en *strictu sensu*,⁸ aunque

- haya tenido que pasar por un proceso de oposición o concurso-oposición.
2. Los AEDL colaboran. Su labor no es la de tomar decisiones; asisten a los que sí tienen la autoridad y potestad para la toma de decisiones. Son facilitadores, ejecutantes y, en algunos casos, dada su *experiencia*, consejeros.
 3. Las políticas públicas de referencia son las políticas activas de empleo.⁹ éstas inciden en dos grandes apartados: en la oferta de empleo y en la demanda de trabajo. Ambas pueden no tener relación, por lo cual, las políticas activas pretenden poner en consonancia la demanda de trabajo¹⁰ y la oferta de empleo. Para atender el desajuste respecto del óptimo de mercado, el Estado interviene por una parte, en la mano de obra, a partir de medidas de formación profesional continua y formación profesional ocupacional. Por otra parte, la administración ayuda a los empleadores a buscar oportunidades de negocio, ayuda en los procesos de reconversión productiva y tecnológica, les ofrece asistencia técnica y además actúa como garantía e intermediador con otras administraciones o agentes mercantiles.

Aunque su marco de referencia es la política de empleo, la “misión principal” de los AEDL, a tenor de la definición que nos brinda la Comunidad de Madrid, se orienta a la generación de actividad empresarial. Ésta se configura, por tanto, en la precondition (imprescindible) a la hora de promover y llevar a la práctica eficientemente una política activa de empleo.

4. Dependencia dual de los AEDL. Si bien la actividad se circunscribe al municipio y a su territorio, la acción del agente no debe incurrir en contradicciones con las acciones y actividades que se hayan emprendido en la administración regional que, además, subvenciona la actividad de este profesional. “...colaboración en el marco de la actividad conjunta y acordada de la entidad contratante y la Consejería de Trabajo”.

Funciones de los agentes de empleo y desarrollo local

⁸ La Ley de Funcionarios Civiles del Estado (Decreto 315/1964), en su artículo primero, define al funcionario como “personas incorporadas a la misma (administración) por una relación de servicios profesionales y retribuidos, regulada por el derecho administrativo”. Hay varios tipos de personal funcionario: de carrera, de empleo, interinos y eventuales (confianza). Existe otro tipo de personal que trabaja en la administración; es el personal laboral. La diferencia esencial entre ambos grupos es que el personal funcionario se rige por el Derecho administrativo (Público), mientras que el personal laboral, se rige por el Derecho laboral (Privado).

⁹ Véase que es una política transversal e intergubernamental que afecta a diferentes sectores de la economía y la sociedad de distintas esferas territoriales.

¹⁰ Dentro de la oferta de trabajo se distinguen varias categorías. Cada una alude características socio-demográficas y de disponibilidad laboral. Son los denominados colectivos de riesgo. Se llaman así porque su inserción en el mercado laboral es más tardía y complicada. Estos colectivos son: jóvenes (hombres y mujeres), mujeres (independientemente de su edad), mayores (independientemente de su género) de 50 años, gente con capacidades diferentes e inmigrantes.

Vista la definición, examinemos las funciones “explícitas”¹¹ de los AEDL:

- Prospección de recursos ociosos e infrautilizados, de proyectos empresariales de promoción económica local e iniciativas innovadoras para la generación de empleos en el ámbito local, identificando nuevas actividades económicas, posibles emprendedores y nuevos yacimientos de empleo.
- Difusión o estímulo de potenciales oportunidades de creación de actividad entre los desempleados, promotores y emprendedores, así como instituciones colaboradoras.
- Acompañamiento técnico en la iniciación de proyectos empresariales para la consolidación de empresas generadoras de nuevos empleos, asesorando informando acerca de la viabilidad técnica, económica y financiera y, en general, sobre los planes de lanzamiento de las empresas.
- Apoyo a promotores de empresas, una vez constituidas éstas, acompañando técnicamente a los mismos durante las primeras etapas de funcionamiento, mediante la aplicación de técnicas de consultoría en gestión empresarial y asistencia en los procesos formativos adecuados para coadyuvar a la buena marcha de las empresas creadas.
- Cualesquiera otras que contribuyan a garantizar la misión principal.

Caben varios comentarios de esta lista de funciones ya que es lo suficientemente amplia y abierta como para que el gobierno municipal, conjuntamente con sus técnicos, aborden los problemas de índole laboral, económica y social de la localidad, distrito o delegación que se trate. En todo caso, no deben incurrir en contradicciones con las administraciones “superiores” a la hora de promover y llevar a la práctica la política activa de empleo, por lo que es necesaria una buena coordinación entre las administraciones públicas implicadas en la política de empleo y entre los agentes de desarrollo y la corporación municipal, pero todo ello acompañado de una serie de instrumentos que permitan conocer las demandas de la iniciativa empresarial y aquéllas de los desempleados o demandantes de empleo. Son necesarias herramientas que tomen el pulso a la sociedad y una actitud y cultura de servicio público desde las administraciones en las que el ciudadano-soberano es el principio y final de las decisiones públicas.

¹¹ Las funciones de los agentes de empleo y desarrollo local, aunque vengan enumeradas, tienen un título orientativo ya que cada municipio adaptará la actividad del agente en función de su estructura, recursos económicos, materiales, personales y las necesidades económicas y demandas sociales. No es lo mismo un municipio de la costa que un municipio de la llanura a la hora de abordar demandas y necesidades.

AEDL y *City Managers*. Dos formas de administrar en el ámbito municipal

Las próximas líneas ofrecen una comparación entre la figura del *City Manager* y los AEDL. No pretende ser una comparación exhaustiva, habida cuenta de las múltiples manifestaciones que presenta cada figura a escala funcional. El objetivo, menos ambicioso, es relacionar ambas formas de atender las demandas municipales para un desarrollo sustentable y eficiente.

Por todo lo descrito hasta el momento de los AEDL, cabría concluir que las funciones de estos técnicos especializados tienen gran importancia para el eventual desarrollo de los departamentos, distritos y delegaciones. En cualquier caso, sí parece, a falta de estudios que indiquen lo contrario, una presencia importante para el desarrollo municipal.

Revisado el lugar del AEDL es sorprendente el parecido con la figura estadounidense del *City Manager*. El porqué de este cara a cara viene dado porque en ambos casos, AEDL y *City Manager*, desarrollan su actividad en el ámbito local o municipio (aunque bien es cierto que la realidad local no es la misma en Estados Unidos que en España, Europa o México) y porque sus tareas presentan concomitancias. Antes de proseguir con la comparación entre AEDL y *City Manager*, unas líneas al respecto de las características de los *City Manager* en Estados Unidos.

Profesionales frente a políticos

Lo primero es saber cuál es la calidad del empleo, a saber, si es funcionario, político, consultor..., y qué representa en el organigrama municipal el *City Manager*.

Las *Council Manager Charter* manifiestan que el *City Manager* trabaja como un jefe administrativo que proporciona asesoría profesional al consejo municipal y el ejercicio de su trabajo se presenta como el de un profesional independiente (no es político): a) es un jefe administrativo. De ahí se desprende que es responsable de un equipo o grupo humano; b) su función principal es asesorar profesionalmente al consejo municipal; c) su labor asesoral es aséptica políticamente hablando.¹²

La *International City Management Association* (ICMA) señala las siguientes funciones:

1. (Fórmulas políticas sobre diversos asuntos) *formulating policy on overall prob-*

¹² En relación con la autopercepción del rol del *City Manager*, Ronald Loveridge, (1971) distingue cuatro categorías: 1. city manager como líder político; 2. city manager como ejecutivo de la política; 3. como directivo administrativo y 4. city manager en el papel de técnico administrativos. En tanto el city manager, se vea de un modo u otro, su actividad cambiará.

lems.

2. (Prepara, presenta y administra el presupuesto) *preparing the budget, presenting it to the council, and administering it when approved by the council.*
3. (Autoridad para separar y atraer jefes de área en el gobierno local) *full authority for appointing and removing most of the principal department heads in city government.*¹³

David Morgan¹⁴ añade a las funciones de la ICMA, la responsabilidad de ejecutar las políticas que el consejo municipal dictamine.

Finalmente, la ICMA señala y argumenta que una de las metas principales del *City Manager*, si no la más importante, es la de fortalecer la calidad del gobierno municipal a partir de una gestión profesional. En resumen, de los “dictados” de la ICMA se desprenden los siguientes caracteres y metas del puesto: a) la labor del *City Manager* es una labor técnica, b) el objetivo es aumentar la calidad de la gestión urbana, local o municipal y c) debe ser aséptico en temas de política.

Existen otras concepciones ampliadas acerca de la actividad de los *City Managers*. Norton Long¹⁵ menciona que son como políticos en la sombra. La aportación de Long incide más en un supuesto efecto de la actividad diaria de los *Managers*, que en las puras prescripciones normativas. Karl Bosworth¹⁶ es más conciso, pero en la misma línea que Long argumenta que son políticos cuya influencia se deriva de su actividad corriente en el control presupuestario (elaboración), en los asuntos de personal y de sus funciones asesoras formales, previstas e informales. Tanto Long como Bosworth recalcan la labor política del manager en tanto éstos participan intensivamente en la actividad local. Desde luego, presuponen su *expertise*.

Para terminar esta disquisición de si son técnicos o más bien “poli-técnicos”, es conveniente resaltar las palabras de uno de los mayores expertos en *City Managers*, Richard Stillman:

Managers cannot totally embrace either role of professional or politician. If managers became neutral experts without reference to the political facts of life, they would jeopardize their own survival, but if they became politicians without responsible knowledge or expertise in urban affairs, they jeopardize their credibility and worth to the public serve. In short, managers cautiously and continuously tread a middle ground

¹³ Laurie Frankel y Carol Pigeon (1975), p. 3.

¹⁴ David R. Morgan (1984), p. 73.

¹⁵ Norton Long (1965), p. 19.

¹⁶ Karl A. Bosworth (1958), pp. 216-222.

¹⁷ Richard Stillman (s/f), p. 36.

between the two poles of politics and expertise.¹⁷

En resumen, político o profesional, o ambos, la actividad del *City Manager* pasa por tener un impacto sensible en la dinámica local vista su intermediación y centralidad en la red de relaciones intergubernamentales y laborales. Siendo conscientes del desarrollo local sustentable y del aumento y la aparición o redefinición de las demandas sociales, es “aconsejable” tener una sólida base en ciencias sociales y de administración así como solvencia en el manejo de herramientas de investigación social (ICMA). Tal parece que el *City Manager* o el AEDL son “todólogos” de la gestión local. Al margen de las habilidades del empleo, ambos no son cargos de elección política ni “burócratas”¹⁸ que ocupan un puesto permanente en la administración; su presencia se deriva de su *expertise*.

Comparación AEDL-City Manager

Vistas las funciones del *City Manager* y del AEDL, ¿en qué se parecen?, ¿qué es aquello

Tabla 2
Similitudes y diferencias entre *City Manager* y AEDL

		<i>City manager</i>	AEDL
Jefe administrativo		x	-
Actividad política		¿?	-
Presupuesto		x	-
Reclutamiento		x	-
Relaciones	Hacia dentro	x	-
	Hacia fuera	x	x
Formación		x	x
Consejero y asesor		x	x
Funcionario		-	-
Ejecutor de políticas públicas		x	x
Actividad	Una política pública	-	x
	Varias políticas públicas	x	-

¹⁸ Esta circunstancia tiene su importancia ya que no provoca la aparición de un grupo administrativo o cuerpo ni lo dado en llamar “espíritu de cuerpo”.

que hace que un AEDL no sea un *City Manager*?

Comparémoslo gráficamente:

Papel de futuro

Si se considera que la administración local es la más próxima al ciudadano y por ello la más eficaz a la hora de ofrecer respuestas a las demandas sociales. Cada vez más, las políticas públicas tienen un componente intergubernamental, multijerárquico e intersectorial donde participan diferentes ámbitos de gobierno y diversos departamentos administrativos y que las demandas sociales no son siempre las mismas, por novedad o por redefinición y reajuste de la demanda. Pues bien, si se consideran estos elementos, es necesaria la existencia de estructuras y de un personal cualificado que comprenda y sepa gestionar estos elementos en beneficio de la sociedad y de la propia administración pública. Así, el rol de estas figuras será directamente proporcional a la variación de estas variables técnicas (de gestión) y políticas¹⁹ (de administración).

Bibliografía

- Aguilar, Luis F. (1992). *El estudio de las políticas públicas*, Porrúa, México.
- Arellano, David (2004). *Gestión estratégica para el sector público*, FCE, México.
- Banovetz, James M. (1971). "The City: forces of change", en James M. Banovetz, (1971), *Managing the modern city*, ICMA, Washington.
- Bañón Martínez, Rafael (comp.) (2002). *Evaluación de la acción y de las políticas públicas*, Díaz de Santos, Madrid.
- Batley, R. y Stoker, G. (eds.) (1991). *Local Government in Europe, Trends and Developments*, Macmillan, London.
- Bosworth, Karl A. (1958). "The City Manager is a politician", en *Public Administration Review*, núm. 18.
- Cabrero, E. "Hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México", documento del proyecto *Agenda para la Reforma Municipal*, Documento de Internet.
- Rosique, José Antonio (1999). *Centralismo y desconcentración en el desarrollo urbano de México: retrospectiva y prospectiva al siglo XXI*, UAM, México.
- Comisión Europea (1995). Comunicación de la Comisión "Una estrategia europea de

¹⁹ Banovetz (1971), p. 40, señala que los Managers aumentarán su rol político en detrimento del papel que tradicionalmente se ha adscrito a los políticos en el sentido de convertirse aquellos en catalizadores en la formulación de las políticas locales, e intermediando y comprometiéndose a satisfacer las demandas sociales; generadas éstas por determinados grupos de interés.

- estimulo a las iniciativas locales de desarrollo y de empleo", (DOCE, núm. C 265/3 de 12.10.1995)
- Comité de las Regiones UE (1996). Informe "Los poderes regionales y locales, actores de la unión política de Europa".
- (1997). Dictamen sobre "El papel de las autoridades locales y regionales en los servicios públicos".
- Consejo Económico y Social UE (1996). Dictamen sobre "El desarrollo local en la política regional comunitaria".
- Dalan, Robert T. (ed.) (1969). *Comparative urban research: The administration and politics of cities*, Sage, Beverly Hills.
- Dunsire, A. (1987). "Testing theories: the contribution of bureaumerics", en Lane, J. E. *Bureaucracy and public choice*, Sage, Londres.
- Frankel, Laurie y Carol Pigeon (1975). "Municipal Managers and Chief Administrative Officers: a statistical profile", en *Urban Data Service*, ICMA, Washigton.
- Guerrero, Omar (1999). *Del estado gerencial al estado cívico*, UNAM-Porrúa, México.
- Gurr, T.R. y D.S. King (1987). *The State and the City*, Macmillan, Londres.
- Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común*, Oxford University Press, Oxford, 1987.
- Lane, J.E. (1987). *Bureaucracy and Public Choice*, Sage, Londres.
- Lindblom, C. (1991). *El proceso de elaboración de las políticas públicas*, MAP, Madrid.
- Long, Norton, (junio 1965). "Politicians for hire?", en *Public Administration Review*, núm. 25.
- Loveridge, Ronald O. (1971). *City Managers in Legislative Politics*, The Bobbs-Merrick Co., Indianapolis.
- OCDE (1990). *Políticas de mercado de trabajo en los noventa*, OCDE, Madrid.
- (1997). *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*, MAP-BOE, Madrid.
- (1997). *Desarrollo sustentable. Estrategia de la OCDE para el siglo XXI*, París.
- (1999). *Redes de empresas y desarrollo local*, París.
- Morgan, David R. (1984). *Managing urban America*, Brooks-Cole, Monterrey, Ca.
- Olias de Lima, B. (coord.) (2001). *La nueva gestión pública*, Pearson, Madrid.
- Stewart, J. y G. Stoker (1988). *The Future of Local Government*, Macmillan, Londres.
- Stoker, G. (1988). *The Politics of Local Government*, Mac Millan Education, Londres.
- Uvalle, R. (1998). "Las nuevas relaciones del estado y la sociedad en México: la importancia del estado socialmente necesario", en Moisés Castillo (coord.), *La Administración pública de México: contexto de su modernización*, UNAM, México, pp. 39-78.
- Wildavsky, A. (1987). "Cultural theory of responsibility", en Lane, J.E. (ed.) (1987),