

## Cómo organizar el Ayuntamiento de la microciudad

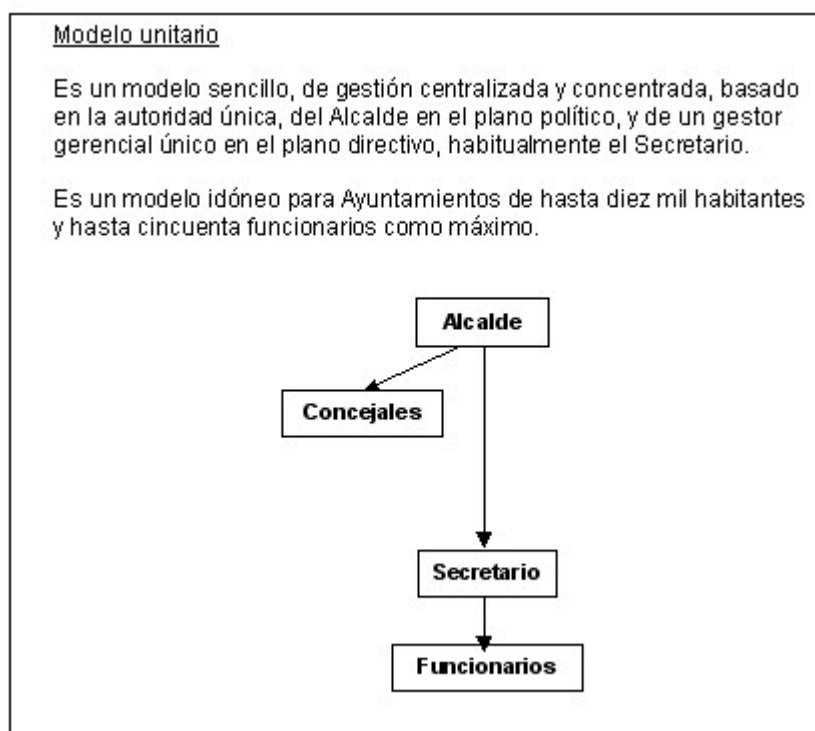
Albert Calderó

(publicado en CORAL, nº 2, setiembre de 2008)

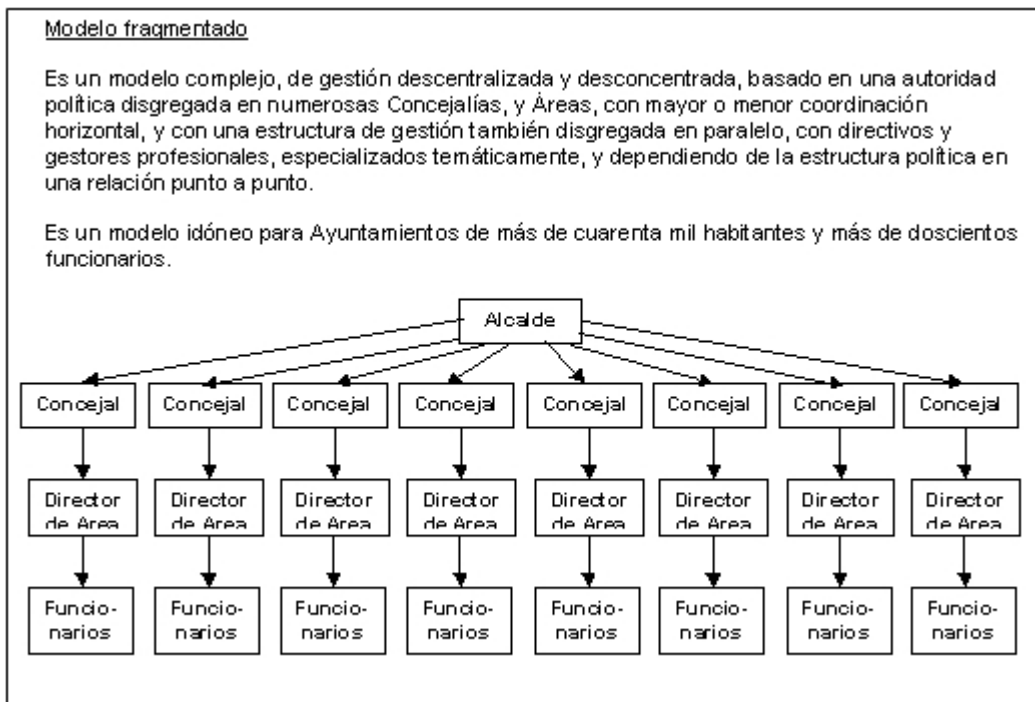
Para mejorar la organización de un ayuntamiento hay que tener un modelo de referencia. Y, trabajosamente, con los años, ha ido creándose un consenso bastante amplio en España sobre dos modelos de referencia en la organización municipal.

Tenemos dos modelos, uno para ayuntamientos pequeños, y otro para ayuntamientos medianos y grandes.

El modelo organizativo de referencia, generalmente aceptado, para los Ayuntamientos pequeños es el **modelo unitario**:



También existe consenso en torno a un modelo organizativo de referencia para los Ayuntamientos medianos y grandes, el **modelo fragmentado**:



### “El tamaño difícil”

El problema está en los municipios que se encuentran en un tamaño intermedio entre los dos descritos, los municipios entre diez mil y cuarenta mil habitantes, entre cincuenta y trescientos funcionarios.

En general, en estos municipios, hasta hace muy poco tiempo, cuando se ha hecho un intento de desarrollo organizativo, se ha intentado aplicar el modelo de los ayuntamientos medianos y grandes; esto ha funcionado más o menos bien en municipios que enseguida han crecido muy rápido, hasta alcanzar en pocos años el tamaño de los municipios del modelo superior.

Pero cuando se ha aplicado a municipios que no están en esta dinámica de crecimiento explosivo los resultados de estos intentos han sido muy decepcionantes. El modelo fragmentado exige una dotación de personal directivo, mandos intermedios y equipo profesional muy grande, y también instrumentos de gestión complejos y sofisticados; todo esto en términos de costes es inasumible para muchos de estos Ayuntamientos, pero además no está justificado por el volumen de cargas de trabajo. Los Ayuntamientos de este tamaño deben realizar gran diversidad de funciones técnicas y gestoras, pero la mayoría de ellas de intensidad reducida y además muy variable a lo largo del tiempo.

Otra dificultad es que en el mercado de trabajo de técnicos y gestores municipales las personas cualificadas están muy solicitadas, y fácilmente tienden a concentrarse en los municipios más grandes.

El problema se agrava por el hecho de que hoy en día, en estos municipios de tamaño intermedio, los hábitos sociales, estilos de vida y demanda de servicios de la ciudadanía son ya estrictamente urbanos. Por tanto, a pesar del reducido tamaño, los ciudadanos se creen con derecho - y, por tanto, exigen y esperan - unos equipamientos, servicios y calidad de vida urbana iguales que en las grandes ciudades.

Nuestro equipo ha tenido la oportunidad en los últimos años de trabajar con intensidad en varios municipios de este tamaño, y hemos desarrollado un nuevo modelo organizativo adaptado específicamente al mismo.

### **“La Microciudad”**

Llamamos Microciudad a este nuevo modelo de convivencia socioeconómica.

La Microciudad es un municipio de pequeño tamaño, que no espera ni desea un gran crecimiento demográfico, pero que desea y consigue prestar servicios y ofrecer calidad de vida a sus ciudadanos al nivel de una gran ciudad.

Esta ambición era una utopía hasta hace muy pocos años, muchos de los servicios de una ciudad dependían de un enorme volumen de prestaciones para ser posibles a costes razonables. Pero la acumulación de innovaciones técnicas y organizacionales y el cambio ideológico recientes permite hoy la viabilidad de este nuevo modelo.

La Microciudad es posible por la miniaturización de muchas tecnologías organizativas y urbanas, pero también por la proliferación de empresas de servicios a las que externalizar prestaciones, por la accesibilidad creciente a la información y los servicios gracias a internet y los nuevos sistemas de movilidad, por

las nuevas formas de colaboración interinstitucional, por la sensibilidad creciente hacia el ahorro energético y la sostenibilidad.

Pero la Microciudad como municipio y la institución municipal que debe hacerla posible son conceptos nuevos que hay que desarrollar y poner en práctica.

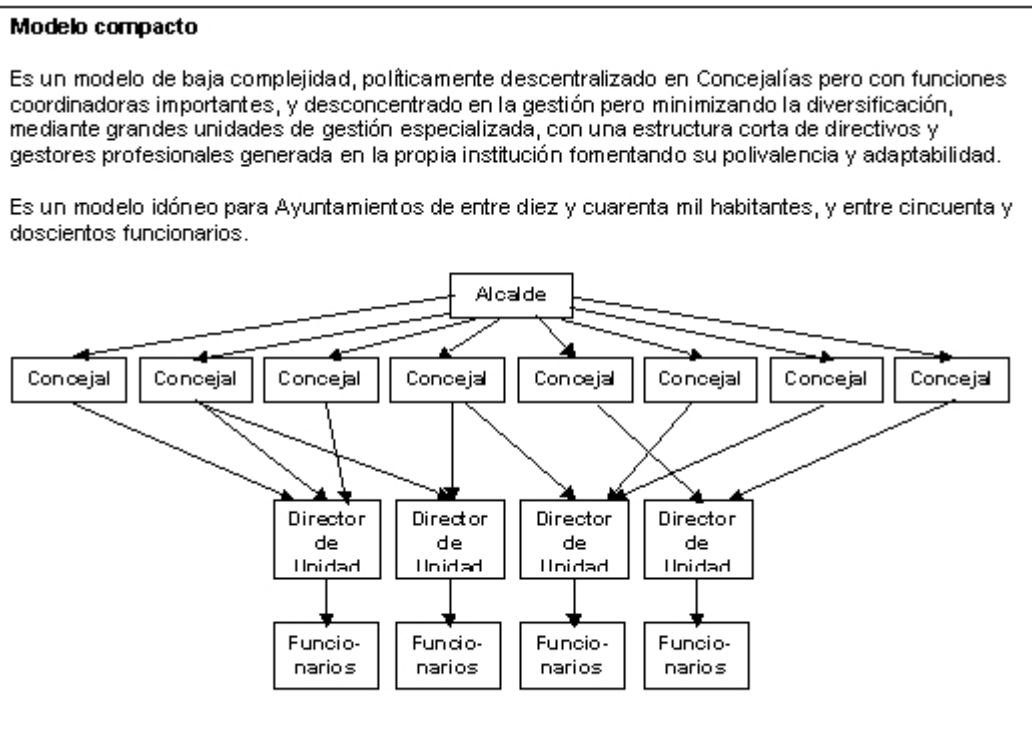
## **El modelo de Ayuntamiento para la microciudad**

La Microciudad no puede desarrollarse con un modelo de Ayuntamiento fragmentado. Es un modelo demasiado costoso y complejo. Tampoco es viable el modelo unitario, que funciona bien solamente a tamaño reducido.

Hasta hoy los ayuntamientos del “tamaño difícil” se han movido en este estéril dilema. Su memoria organizativa, su inercia, su resistencia al cambio, les hace mantener el modelo unitario, pero a todas luces es un traje que ha quedado pequeño.

Sin embargo, cuando una fuerte voluntad organizativa consigue romper la rutina y se desencadena un proceso de cambio, la migración hacia el modelo fragmentado resulta enseguida enormemente exigente, compleja, cara, conflictiva y, al final, inviable.

Nuestro equipo dedicó muchas horas a pelear con este dilema, y creemos haber encontrado la solución. Y la solución, desde nuestro punto de vista, es un nuevo modelo organizativo e institucional. Le llamamos el **modelo compacto**.



Creemos que el modelo compacto debería ser el nuevo modelo de referencia para el proceso de modernización y sistematización organizativa de los ayuntamientos de microciudades, y creemos que los Ayuntamientos de municipios de entre diez mil y cuarenta mil habitantes pueden por fin plantearse una modernización de su institución que haga posible el sueño hoy por hoy inalcanzable de la microciudad.