

Vademècum de política municipal: com governar un ajuntament

RAFAEL JIMÉNEZ ASENSIO

(Consultor institucional/Catedràtic d'universitat acreditat. UPF)

rjimenezasensio@gmail.com

rafael.jimenez@upf.edu

www.rafaeljimenezasensio.com

NOTA:

Aquest VADEMÈCUM DE POLÍTICA MUNICIPAL és un document elaborat a partir d'una síntesi de la primera part del llibre Cómo gobernar y dirigir un Ayuntamiento (Política y Dirección Pública en las instituciones locales (IVAP/HAEE, Oñati, 2015), tot i que s'han introduït alguns canvis en el contingut per tal d'adequar-lo a l'objecte que es persegueix: traslladar als futurs polítics locals, en un text breu i concís, quines són les competències institucionals que han d'exercir per tenir èxit en la seva gestió. Per a qualsevol ampliació i desenvolupament de les idees exposades, podeu recórrer al llibre esmentat.

Desitges que et creguin capaç de servir un país com a polític. En aquest cas, la millor manera és adquirir l'art i l'experiència del govern i estar realment preparat per ser un estadista.

Adam Smith

La política consisteix en una dura i llarga penetració a través de tenaces resistències, per a la qual es requereix, al mateix temps, passió i mesura. És completament cert, i així ho prova la història, que en aquest món no s'aconsegueix mai el possible si no s'intenta l'impossible un cop i un altre.

Max Weber

La democràcia és un règim polític en què la gent no experta dirigeix la gent experta.

Manuel Zafra Víctor

En la política, com a la vida, el repte consisteix a aprendre dels teus errors.

Michael Ignatieff

PRESENTACIÓ

Your Campaign in Poetry. Your Govern in Prose.

Mario Cuomo

Aquest document aborda les competències requerides per gestionar amb èxit la política municipal per part de les persones que desenvolupen funcions de govern a les estructures d'un ajuntament o d'un ens local.

Per tant, es tracta d'identificar quines són les competències institucionals requerides per a un exercici adequat de l'activitat política municipal.

I de tot el ventall de competències, ens interessen preferentment les "competències institucionals" que han de desenvolupar els qui es dediquin a la política municipal.

El focus d'atenció d'aquestes pàgines se situa, per tant, en la dimensió institucional.

Pensar en les institucions no és el mateix que pensar institucionalment.

El pensament institucional insisteix en una visió madura i equilibrada de la lleialtat institucional o, si ho preferiu, en una perspectiva adulta de l'exercici dels càrrecs públics.

Hugh Heclo

No es poden construir institucions infal·libles, és a dir, institucions el funcionament de les quals no depengui àmpliament de les persones [...] Les institucions són com fortaleses. Han d'estar ben construïdes i, a més, ben proveïdes de gent.

Karl Popper

Són la política i les institucions polítiques les que determinen les institucions econòmiques que té un país.

Acemoglu/Robinson

També seran objecte d'anàlisi succincta el que es poden denominar les "virtuts necessàries" per exercir l'activitat política.

El polític que mima les institucions serà un bon polític, el qui les ignori, ni tan sols tindrà un lloc a la història.

L'entorn públic està representat per un sistema institucional que estableix unes regles de joc o un marc legal que sempre s'ha de respectar.

No totes les institucions són normes, tot i que totes comporten "l'observança de certes normes".

Karl Popper

Els poders públics actuen en el marc d'un conjunt de límits que tendeixen a salvaguardar, mitjançant un sistema d'equilibris i de controls més o menys perfecte, la llibertat dels ciutadans i a garantir-los una existència digna.

El fonament de tota activitat política municipal és la idea de servei a la ciutadania, destinatària última d'aquesta activitat i que ha d'estar sempre a l'epicentre de l'exercici de la política.

Sobre la política hi interactua un sistema institucional, però també un sistema d'actors que pressionen, demanden i, fins i tot, busquen beneficis o rèdits dels resultats d'aquesta acció política.

El monarca més poderós de la terra és l'interès.

Montesquieu

Es requereixen no poques virtuts i un equilibri emocional evident per imposar sempre criteris que advoquin per la satisfacció dels interessos públics (ciutadans) i raonin convenientment les prioritats adoptades en cada cas.

Per dur a terme aquestes responsabilitats polítiques amb resultats satisfactoris, les persones que exerceixen tasques de govern han d'interioritzar, acreditar o desenvolupar un conjunt de competències institucionals.

El polític municipal no fa (o no hauria de fer) funcions executives, les seves responsabilitats són de "govern", no de "gestió".

L'experiència en política és un grau. Governar un ajuntament no és una tasca fàcil, ni tampoc es pot aprendre de la nit al dia.

Léon Blum, que va ser president de la República francesa en el període d'entreguerres, desconfiava de les carreres fulgurants dels joves en política, i proposava, amb uns altres termes, el desenvolupament gradual de les seves competències polítiques:

"Amb una competència general n'hi ha prou per governar, però no amb una competència superficial i precipitada."

Els coneixements que s'exigeixen del polític municipal no són, ni han de ser mai, tècnics. Ha de documentar-se, de buscar suport en l'estructura o de sol·licitar informes d'experts, però sobretot ha d'escoltar. Els regidors mai no han de dur a terme tasques de tècnics ni han de pretendre endinsar-s'hi.

Certament, no hi ha res tan inútil com fer coses amb una gran eficiència que no s'haurien de fer en absolut.

Peter Drucker

VIRTUTS I COMPETÈNCIES INSTITUCIONALS PER GOVERNAR AMB ÈXIT LES ESTRUCTURES D'UN GOVERN LOCAL

Què és la competència política? No és, per descomptat, la competència dels especialistes, dels tècnics, dels "professionals" [...] La competència política o, en termes més generals, fins i tot la competència directiva, no té en res en comú amb la competència tècnica, ja que suposa no l'exercici previ d'una determinada professió, sinó la possessió de qualitats generals d'intel·ligència i de caràcter.

Léon Blum

L'exercici de la política local

L'activitat política local exercida responsablement és, sens dubte, extenuant. Suposa una dura (tot i que rica) experiència vital carregada de tensions i de pressions, de decisions difícils, tot i que una tasca també plena no poques vegades de satisfaccions.

*Luciano Vandelli va recollir magistralment fa alguns anys aquesta tensió entre entusiasme i dificultat en la tasca de la política local i va formular alguns **consells als alcaldes**:*

- *Intenteu no deixar-vos portar per l'entusiasme. Recordeu que esteu exercint una de les feines més difícils, fatigoses i incòmodes.*
- *Intenteu no deixar-vos arrossegar per les dificultats. Recordeu que esteu exercint una de les feines més fascinants, concretes, interessants i útils.*

La tasca política és una activitat caracteritzada per la variació i la fragmentació de les funcions i els rols a representar, com també per la discontinuïtat i la interrupció de les tasques.

Tothom està d'acord que un home massa ocupat no pot fer res bé.

Sèneca

En l'activitat política local de caràcter executiu, els dos rols bàsics són el de representació i el de lideratge.

Representació	Lideratge
Imatge pública i "mirall" de la institució. El polític (alcalde o regidor) representa la imatge de la institució. La seva conducta personal no és, per tant, neutra: actua de mirall de la institució davant la ciutadania.	Liderar és "dirigir" i "cohesionar" l'equip de govern amb l'organització (alineant-la amb els objectius polítics). L'alineament polític/gestió és una de les claus d'aquesta competència.
Representant de la institució en el seu conjunt, no d'una "part": per tant, de tots els ciutadans que la institució agrupa.	Aportar visió estratègica i definir cap a on va l'organització.
Té una projecció preferentment externa o exterior.	Té una projecció essencialment interna, però amb impacte extern (que en reforça o en debilita la representació).
Una representació eficaç incrementa la confiança dels ciutadans en la institució	Exigeix iniciativa, compromís i capacitat d'organització.
Està connectada amb l'exigència de responsabilitat política (cap visible a través del qual s'articula la relació de confiança entre majoria i govern).	Lideratge "contextual" en situacions de crisi.

Virtuts necessàries per a l'exercici de la política local. Valors i ètica institucional

Les virtuts morals fan bons demòcrates.

Chateaubriand

No hi ha dubte que per a l'exercici correcte de la política local es requereix disposar d'una sèrie de virtuts que caldria predicar, en general, de "bon polític".

La naturalesa no atorga la virtut: fer-se bo és obra d'art.

Sèneca

Les virtuts d'un bon governant estan vinculades a la persona i també al comportament ètic.

El bon govern està unit igualment a les qualitats personals de qui exerceix les responsabilitats públiques.

La filosofia clàssica, el pensament moral i les aportacions doctrinals relacionades amb el poder i l'ètica han anat recollint una vegada i una altra diferents virtuts que han d'acompanyar el governant.

Confuci va dir: "Quan un governant és recte, es posaran les coses en pràctica encara que no doni ordres, però si ell mateix no és recte, encara que doni ordres, ningú l'obeirà".

No hi ha res ambquè pugui guanyar-se el favor de les masses un governant tret de la integritat i la moderació.

Ciceró

No solament el càrrec distingeix l'home, sinó també l'home al càrrec.

Plutarc

Parlem de la prudència del gran estadista... En aquest cas, la prudència es combina amb moltes virtuts més il·lustres i esplèndides, amb el valor, la intensa i

generalitzada benevolència, un sacre respecte cap a les regles de justícia, tot això sostingut per un grau adequat d'autocontrol [...] És el millor cap unit al millor cor. És la saviesa més perfecta combinada amb la virtut més cabal.

Adam Smith

Les virtuts dels polítics estan molt relacionades amb una sèrie de valors que han de ser inherents (i han d'estar "internalitzats") en l'exercici de les funcions d'un responsable polític. En les institucions públiques i privades, com va dir Gary Hamel, els valors importen molt.

Una norma social internalitzada té una dimensió emotiva que fa que l'individu senti orgull en complir-la i vergonya si deixa de fer-ho. Però "internalitzada" significa "sentida", no solament sabuda. El mer coneixement del que cal fer no ens mou a actuar.

Victòria Camps

I d'entre aquestes virtuts, en destaquen dues especialment. En primer lloc, la valentia o coratge. I, en segon lloc, la integritat de què ha de fer gala el polític en l'exercici del poder i en les seves conductes públiques i privades.

Tot responsable públic és el mirall en què la ciutadania mira la institució que representa.

Els homes es refien més de la vista que de l'oïda, perquè el camí és llarg a través dels preceptes, i breu i eficaç a través dels exemples.

Sèneca

Baltasar Gracián, per la seva banda, lloava la prudència com a virtut del polític i la diferenciava de l'astúcia, que suposava engany, dissimulació o fingiment, i que tard o d'hora acaba per descobrir-se. **I entre les virtuts del príncep assenyalava les següents:** capacitat, ser comprensiu, prudència, sagacitat, penetració, vivesa, atenció i sensibilitat.

Sobre l'activitat política s'ha projectat amb freqüència la imatge que la seva finalitat era assolir i retenir el poder a qualsevol preu, i que per assolir aquests objectius tot o gairebé tot s'hi val.

Però aquesta projecció distorsionada de l'activitat política té conseqüències serioses o impactes sobre la institució a què serveix, ja que en perjudica la imatge a costa d'assolir o de retenir per mitjans de qualsevol mena aquest poder.

*En un esplèndid opuscle escrit al segle XVIII ("El arte de trepar a la usanza de los cortesanos"), l'il·lustrat baró de **Holbach** descrivia amb sarcasme l'estat de "la cort" (la política actual) i el paper dels "cortesans" (els polítics del moment). La imatge que trasllada de la "cort" i dels cortesans és francament negativa. Aquestes són algunes de les seves agudes crítiques:*

"El cortesà és un animal amfibi. Els homes ordinaris només tenen una ànima i, contràriament, el cortesà en té diverses. En una paraula, és un Proteu i un Janus".

"De totes les arts, la més difícil és la de grimpar".

"Un bon cortesà mai ha de tenir opinió pròpia, només ha de tenir la del seu senyor o ministre".

"Per viure a la cort és necessari exercir un complet control dels músculs de la cara, a fi de rebre, sense parpellejar, les més sagnants ofenses. Un suspicax, un home que tingui humor o recel, no serà capaç de tirar endavant".

"La simulació profunda forma part del caràcter d'un veritable cortesà. Necessita sense parar que, a banda d'amistat, sàpiga anul·lar els seus rivals, mostrar una fesomia franca i afectuosa a qui més detesti, i abraçar amb tendresa l'enemic que desitjaria escanyar".

En un llibre recent, **Michael Ignatieff** (*Fuego y Cenizas*, Taurus, 2014) posa en relleu la duresa de la política, també en una democràcia avançada com és la canadenc, per a aquells que hi entren de forma colateral i pretenen obrir-se camí cap al poder. Algunes de les seves reflexions poden ser d'interès en aquests moments:

- *Quan entres en política, deixes enrere el món amable en què la gent et concedeix un cert marge d'error.*
- *Ningú que entra en política per primera vegada està preparat per a aquest nivell d'enemistat.*
- *En entrar en política, has de renunciar a l'espontaneïtat i a un dels plaers de la vida: dir el primer que et passa pel cap. Si vols sobreviure, has de col·locar un filtre entre el teu cervell i la teva boca.*

Els testimonis sobre una "política" prenyada de desviacions es poden multiplicar i estan arrelats des de fa temps.

*Governant que no creu amb fermesa fer-se longeu en el poder, centenari si ja té molts anys, no pot fer res de profit i, tot i que no ho pensi, és flaqueja greu confessar-ho.
L'instint de conservació, sempre viu en l'home, més encara en l'home polític.*

Comte de Romanones

És molt difícil ser molt amic dels amics sense ser una mica enemic de la justícia

Ramón y Cajal

La distinció pròpiament política és la distinció entre l'"amic" i l'"enemic".

Hi ha altres classes de política, fins formes parasitàries, com passa quan violents antagonismes privats pertorben una decisió política important. En aquest cas, només queda l'aspecte de la rivalitat, que es manifesta en tota mena de tàctiques i de procediments, de trampes i intrigues, i que fa passar per política els negocis i les manipulacions més estranyes.

Carl Schmitt

Tanmateix, tots aquests enfocaments, molt transitats per la literatura clàssica i també per la recent, no ens interessen. L'art de l'engany, l'entronització de l'astúcia o la simulació, en política, poden donar resultats a qui els exerceix, però no és una solució institucionalment acceptable.

L'exercici del poder sempre ha tingut les seves misèries i les seguirà tenint, però això no és obstacle per trencar una llança en favor d'una política institucionalment adequada.

Hi ha una cosa essencial que distingeix la mentida política: ha de ser efímera. Li resulta imprescindible per anar ajustant-se a les circumstàncies.

Jonathan Swift

Hi ha dues formes de fer de la política una professió. O es viu per a la política o es viu de la política. La contraposició no és en absolut excloent. Generalment es fan més aviat les dues coses, almenys des del punt de vista ideal, però també des del punt de vista material la major part de les vegades.

Max Weber

En un moment de llarga i profunda crisi fiscal, com també d'un qüestionament radical del sistema institucional en el seu conjunt, les virtuts públiques del governant adquireixen un valor excepcional i se situen en el centre de la seva pròpia activitat.

La integritat és un valor imprescindible en l'exercici de qualsevol tipus d'activitat pública, més encara si és política.

El polític que defensa l'escola pública però porta els fills a la privada no té cap poder de persuasió perquè no es mostra coherent amb els principis que proclama. Tenir el coratge de reconèixer que un s'ha equivocat és una altra forma –insòlita en política– de mostrar la pròpia integritat.

Victòria Camps

Per la seva banda, l'exemplaritat pública dels governants es troba també en la base de la confiança que els ciutadans tenen en les seves institucions.

La confiança en els governants no es dicta per llei, sinó que "s'inspira" per la pròpia conducta que aquests mantenen en la seva vida pública i privada.

Pesa sobre les vides dels polítics –en les quals no és possible distingir entre una esfera pública i una altra de privada– un plus de responsabilitat. Se'ls exigeix que observin, respectin o almenys no contradiguin el plexe de valors i béns estimats per la societat a la qual diuen que serveixen. No n'hi ha prou amb complir la llei, han de ser exemplars.

Javier Gomá

Molt de temps fa que s'ha dit que l'ànima d'un gran ministre era la bona fe.

Un simple particular pot gaudir de l'obscuritat en què viu, i només amb algunes persones es desacredita, conservant la seva disfressa amb les altres, però un ministre que peca contra la probitat té tants testimonis i tants jutges com gent governa:

Sí, goso dir-ho, no és el major mal que pot fer un ministre sense probitat el de no servir el seu príncep i arruïnar el poble; un altre perjudici ocasiona mil vegades al meu entendre més greu, que és el mal exemple que dóna.

Montesquieu

En la societat de la informació i de les comunicacions, com també de l'imperi de les xarxes socials, l'efecte amplificador de qualsevol conducta mancada d'exemplaritat es multiplica.

No ens ha de sorprendre que, en un marc de crisi institucional i de foment de la desconfiança o en ple període d'impuls i expansió de les polítiques de transparència en el sector públic, la mirada pública d'escrutini del poder se situï sobre aspectes vinculats amb una "exemplaritat" no sempre ben entesa.

Amb una profunditat fora del comú i una visió molt crítica de la transparència, el filòsof Byung Chul-Han ha escrit recentment això:

*"L'imperatiu de la transparència serveix sobretot per despollar els polítics, per desemascarar-los, per convertir-los en objecte d'escàndol. La reivindicació de la transparència pressuposa la posició d'un espectador que s'escandalitza. No és la reivindicació d'un ciutadà amb iniciativa, sinó la d'un espectador passiu. La participació té lloc en la forma de reclamació i queixa. La societat de la transparència, que està poblada d'espectadors i de consumidors, funda una **democràcia d'espectadors**".*

El polític és el "mirall" de la institució i de la correcció en la seva conducta en depèn no erosionar ni una mica la confiança que els ciutadans tenen en les seves pròpies institucions.

El polític s'esforçarà per crear-se una imatge atractiva, però al capdavall el que compta és que 'prediqui amb l'exemple', ja que, en l'àmbit moral, només l'exemple 'predica' de manera convincent, no les promeses ni els discursos, els quals, sense l'exemple, estan mancats de convicció i fins i tot d'un mínim de veritat.

Javier Gomá

L'exercici noble d'aquesta activitat política requereix, per tant, el desenvolupament de virtuts, però també d'una concepció eticoinstitucional que internalitzi aquestes virtuts com a valors i que es desplegui en un conjunt de normes de conducta d'acord amb aquests valors o principis, prèviament enunciats.

La qüestió dels valors en l'Administració pública s'ha convertit en un tema de plena actualitat en el nostre temps. Aquesta nova centralitat social reflecteix una preocupació creixent, a tot el món, per l'ètica de les organitzacions.

Longo/Albareda

Els atributs morals del governant sempre han estat objecte d'interès per al pensament clàssic. La política no pot viure al segle XXI sense una base ètica.

Es proposa una recomanable associació de tres figures (principis, regles i estratègies), una mena de continu que vagi de l'ètica a la política passant pel dret.

Ramón Vargas-Machuca

Cal fer referència igualment a la necessitat que, en aquests moments complexos, es duguin a terme "polítiques de mesura" per part dels nostres governants.

Per això és tan important cultivar la mirada a gent concreta, apreciar els costos que les polítiques tenen sobre els éssers humans reals. Per això la mesura ha d'incorporar la perspectiva del que és proper, del que és viu, de les dones i homes que poblen la ciutat. I, igualment, la cura del món, és a dir, de les condicions que fan possible una vida en llibertat. Sense aquestes cures, no arribem a res.

Rafael del Àguila

Per a l'exercici de l'activitat política no solament es requereixen determinades virtuts, valors i normes ètiques sinó, a més, una sèrie de

“competències” de caràcter personal o emocional que, sens dubte, serviran per retroalimentar l'exercici correcte de les competències institucionals lligades al càrrec o a les responsabilitats que exerceixen.

Competències personals i emocionals que hauria de desenvolupar un governant en l'exercici de la seva funció i en les seves relacions amb els altres

- *Equilibri personal i emocional*
- *Respecte*
- *Valors morals en l'actuació pública*
- *Adaptabilitat*
- *Gestió de l'estrès i gestió de la incertesa*
- *Gestió del temps i gestió de xarxes*
- *Assertivitat*
- *Empatia*
- *Flexibilitat*
- *Iniciativa, impuls i creativitat constant*
- *Capacitat d'innovació*

De tot el que s'ha dit bé se'n pot deduir la dificultat intrínseca que té l'activitat de governar. No és, en efecte, gens comú que en una persona puguin sumar-se aquestes competències institucionals, personals i emocionals.

Carles Casajuana ha exposat en un assaig recent (“[Las leyes del castillo. Notas sobre el poder](#)”) la naturalesa del poder i de la política. La política, afirma, és una activitat d'enorme complexitat en què no es troba absent, dins de les innumbrables exigències que requereix el seu desenvolupament correcte, el factor sort:

“La política és un art que exigeix una combinació de qualitats que no és usual trobar en la mateixa persona. La política exigeix esforç, energia, passió, fe en un mateix, ambició, rapidesa de reflexos, intel·ligència, tenacitat, un

optimisme incurable, coneixements, capacitat de gestió, facilitat per expressar-se, habilitat per relacionar-se amb els altres. Però la sort hi té un paper gens menyspreable, com en gairebé tots els aspectes de l'activitat humana”.

Competències institucionals per a l'exercici amb èxit de la política municipal

Les competències institucionals serveixen per predir les possibilitats d'èxit d'una determinada persona en la gestió política municipal. El desenvolupament d'aquestes competències és un component de la qualitat institucional i dels governs locals intel·ligents.

La qualitat institucional és un dels factors del desenvolupament dels governs locals i, igualment, activa de forma indirecta el creixement econòmic, la cohesió social i la innovació.

"La intel·ligència" s'ha de predicar també per a les institucions en el seu conjunt, amb els seus governants al capdavant, i no solament per a eines o instruments.

L'acreditació o el desenvolupament de les competències institucionals per part de la política municipal estableix, doncs, les bases per a la configuració d'organitzacions públiques intel·ligents en què no es menysprea el coneixement, s'innova contínuament, s'interactua amb la societat i s'actua internament amb un alineament correcte entre la política i la gestió (direcció pública).

Un alineament correcte entre la política, la direcció pública i la gestió pública fa avançar la institució i assolir les fites programades, amb el consegüent benestar de la ciutadania. Aquesta és una de las tasques més importants que té davant seu qualsevol governant local quan accedeix al poder.

Les competències institucionals de la persona que exerceix una activitat política municipal es poden subdividir en nuclears i instrumentals.

Les primeres estan directament vinculades amb l'exercici de l'activitat institucional, mentre que les segones tenen una projecció instrumental i van encaminades a reforçar aquesta activitat institucional i a aconseguir així enfortir la qualitat i l'eficiència en els resultats polítics.

A) Les competències institucionals **nuclears** en l'activitat política local són les següents:

- 1 Representar amb dignitat i eficàcia la institució
- 2 Definir els objectius estratègics i de mandat
- 3 Prioritzar polítiques públiques i prendre decisions
- 4 Solucionar problemes i resoldre conflictes
- 5 Gestionar amb eficiència els recursos públics i prioritzar recursos escassos
- 6 Liderar les respectives organitzacions i alinear la política amb la gestió
- 7 Responsabilitzar-se i retre comptes per la gestió política realitzada

B) Les competències institucionals **instrumentals** (és a dir, les que van adreçades a garantir l'efectivitat i la correcció de les anteriors) es projecten sobre els següents àmbits:

- 1 Comunicar amb eficàcia i escoltar activament els ciutadans i grups
- 2 Treballar per resultats o fites
- 3 Delegar quan calgui
- 4 Negociar amb responsabilitat
- 5 Avaluar i supervisar les polítiques públiques municipals
- 6 Articular xarxes, impulsar el govern obert i la transparència, així com també la participació ciutadana, per enfortir la institucionalitat

COMPETÈNCIES INSTITUCIONALS NUCLEARS DE LA POLÍTICA LOCAL

La política es fa amb el cap i no amb altres parts del cos o de l'ànima.

Max Weber

1 Representar amb dignitat la institució

L'art del lideratge és actuar com un representant per a un nombre més gran dels que et van votar.

Peter Parker

La competència de "representació" té a veure directament amb ser alcalde o alcaldessa del municipi; és a dir, almenys en l'exercici de les funcions representatives aquesta vinculació càrrec/institució no pot perdre's de vista.

El que singularitza la representació és que l'actor polític (alcalde o alcaldessa) és el "cap visible" de la institució (ajuntament). És fins i tot el "mirall" en què els ciutadans es miren i, per tant, dipositen la seva confiança institucional.

Tenir un bon alcalde o alcaldessa és objecte d'orgull per part de la ciutadania del municipi; crea, a més, sentit de pertinença. La reputació és un valor important en política, més encara en càrrecs representatius de primer nivell. S'ha de cuidar amb amor. És una targeta de visita molt valuosa, com va reconèixer Robert Greene.

La dignitat de la institució exigeix conductes igualment exemplars i íntegres per part de les persones que la representen.

Ja fa més de vint anys, Yehezkel Dror ("La capacidad de gobernar") va sintetitzar en vuit apartats el que havia de ser un codi ètic per a polítics. De forma resumida, eren els següents:

1. *Contempla la teva posició de govern com un vot de confiança.*
2. *Per llest que siguis i preparat que estiguis, les tasques de govern requereixen molt més.*
3. *Una de les teves missions principals serà la de servir d'educador de la cosa pública.*
4. *La teva vida privada ha de servir d'exemple.*
5. *Exposa públicament tota la informació que pugui ser rellevant per a la teva actuació.*
6. *Rebutja ingressos o prebendes, directes o indirectes, si no són els que et corresponen per l'estricta compliment del teu càrrec.*
7. *Considera que la transferència de poder als teus successors és una de les teves principals funcions*
8. *Pren nota de les decisions importants i activitats, per poder retre comptes i assumir responsabilitats.*

La legitimació democràtica de les institucions municipals descansa sobre molts factors o elements, però no es pot descartar la importància que té l'exercici de la funció representativa per part de qui n'és el màxim mandatari.

La confiança dels ciutadans en les institucions és un valor complex d'assolir, ja que requereix molt de temps per assentar-se definitivament però es destrueix amb molta facilitat.

Certament, davant els escàndols empresarials i polítics es fa necessari reformar les lleis, però encara més reformar els hàbits.

Adela Cortina

És important retribuir els càrrecs representatius locals que exerceixin funcions executives amb dedicació per evitar que la corrupció faci niu o s'instal·li en les estructures de govern.

És difícil que un sac buit es mantingui recte.

Benjamin Franklin

S'exigeix per part del representant polític el compliment correcte de les obligacions institucionals, la correcció absoluta en el comportament públic i privat i una exquisida correcció en la comunicació verbal i no verbal.

Cada vegada que hakis de comparèixer en públic, comporta't de manera impecable, ja que sovint un simple gest acaba forjant per sempre una reputació.

Cardenal Mazarino

És, per tant, important ressaltar que qui exerceix funcions d'alcalde o alcaldessa ha d'interioritzar que no representa només la part (el partit), sinó tot el municipi (institució).

Si les institucions fallen, és precisament perquè les pròpies persones fallem a les institucions. I les persones fallem a les institucions quan no pensem ni actuem amb la consideració que cal per als fins o propòsits dotats d'especial valor que aquestes mateixes institucions personifiquen.

Hugh Heclo

La representació és, per tant, la via per la qual es projecta la imatge i el mirall d'una institució.

La representació també està estretament unida al sentit de pertinença i vinculació a la institució. La cultura institucional implica pensament i actuació en termes d'institució per part de qui la representa.

2 Definir objectius estratègics i de mandat (Pla de Govern)

Una estratègia desproveïda de tàctica és el més llarg dels camins que condueixen a la victòria, però una tàctica sense estratègia és el fracàs que anuncia una derrota.

Sun Tzu

La política requereix inexcusablement visió i decisions estratègiques que anticipin problemes i hi busquin solucions.

En una democràcia consumista, tots els indicadors de crítica constructiva (la política, els mitjans i el mercat) orienten el comportament cap a la gratificació immediata

[...]. En posar-se al servei de l'ètica cultural de la gratificació immediata, la política s'ha convertit en quelcom que gira a l'entorn de les properes eleccions en lloc de la propera generació.

N. Berggruen / N. Gardels

La "tirania del mandat" condiona l'exercici de l'activitat política i en redueix la visió, amb freqüència, a resoldre problemes immediats o la mera contingència. Una governança intel·ligent requereix visió estratègica i preparació de la ciutat per al futur.

El poder s'està deteriorant, s'estan produint fragmentacions sense precedents [...] Som més vulnerables a les males idees i als mals líders ("els terribles simplificadors" de Buckhardt). La degradació del poder crea un terreny fèrtil per als demagogs acabats d'arribar que exploten els sentiments de desil·lusió envers els poderosos, prometen canvis i s'aprofiten del desconcertant soroll creat per la profusió d'actors, veus i propostes.

Moisés Naím

Els mandats de quatre anys en els governs locals són normalment el període en el qual es dissenyen les polítiques que s'han de desenvolupar en cada municipi. Són terminis temporals curts, sobretot quan es pretén fer front a polítiques complexes que necessiten suport sostingut en el temps.

És imprescindible emprendre l'inici del mandat amb una voluntat clara i decidida d'identificar, ordenar i desenvolupar les diferents polítiques institucionals i públiques que vol emprendre el govern municipal.

Aquest reflex s'ha de fer sobre el pla de mandat o pla de govern.

La *governança intel·ligent* del segle XXI s'ha de basar necessàriament en la recerca de l'harmonia i el consens a mitjà i llarg termini per resoldre els extraordinaris reptes a què les societats occidentals (i també les ciutats) s'han d'enfrontar.

En aquesta lògica racionalitzadora i d'aposta per la sostenibilitat dels recursos, el paper institucional de l'oposició política és crucial. El sentit de lleialtat institucional, la pertinença a l'ajuntament com a institució i la vinculació amb una part (més o menys substantiva) de la ciutadania, hauria de conduir l'oposició municipal a actuar amb criteris exigents, però amb actitud de responsabilitat en l'exercici de les seves tasques públiques.

La política local exigeix, per consegüent, una visió i decisió estratègica, com també una oposició política que mostri un sentit de pertinença i lleialtat institucional manifestat en la responsabilitat que implica fer front de forma consensuada als reptes que ha d'afrontar la ciutat o la localitat respectiva.

L'estratègia no significa altra cosa que dissenyar conjuntament cap a on es vol anar. L'estratègia a llarg termini no la pot definir un equip de govern que no se sap si governarà més enllà dels quatre anys per als que ha estat ratificat per les urnes. Ha de ser consensuada almenys en les seves grans línies entre els diferents actors polítics i socials.

En un context com l'actual, amb un alt grau d'incertesa, els objectius estratègics han de ser redefinits i cal incloure dins del sistema de governança local la capacitat d'adaptació institucional necessària davant de situacions de crisi institucional, economicofinanciera, social o mediambiental.

Podem somiar en organitzacions que sempre miren endavant. Podem somiar en organitzacions en què els renegats intrèpids derroten sempre els reaccionaris temerosos, en què l'electorat del futur sempre guanya el del passat. Podem somiar en organitzacions en què el drama de la renovació es produeix sense el trauma d'un canvi radical. I si som audaçs, inventius i decidits, podem construir aquestes organitzacions. Això és el que ara importa.

Gary Hamel

Una competència bàsica de tot polític en un marc tan líquid com el present és, sens dubte, l'adaptabilitat a un context variable.

Tot esforç ha de referir-se a una fita, ha d'encaminar-se a un objectiu.

Sèneca

La política local s'ha de configurar, a més, des d'una dimensió racional. Ja s'ha vist com aquesta pretensió de racionalitzar una activitat tan evanescent com és la política topa una vegada i una altra amb actituds i comportaments que la fan molt difícil de materialitzar.

Política i racionalitat combinen malament. Però no ens hem de desanimar.

Aquells ajuntaments que despleguin instruments de racionalització estaran, al final del mandat, en millors condicions competitives que aquells altres l'acció dels quals s'hagi limitat a desenvolupar una concepció "vella" de la política local.

No són temps per a l'amateurisme ni l'aventura o la improvisació en l'activitat política. La desafecció ciutadana és molt elevada, l'escepticisme, alt, i les solucions tradicionals d'un govern local de "repartiment" i "obres" es troben exhaurides.

Arriba un temps nou, en què la innovació ha de ser la guia d'actuació de la política local i el lideratge polític, l'impuls o motor intern del seu desenvolupament en l'organització.

Les innovacions efectives comencen sent petites, no són grandioses. Miren de fer una sola cosa concreta.

Peter Drucker

Els municipis són institucions ancorades en territoris que competeixen entre si. La seva qualitat institucional és determinant en aquests processos.

Per consegüent, la primera tasca d'un govern municipal o territorial ha de ser elaborar el seu "full de ruta" o quines han de ser les "línies estratègiques" del seu mandat, ja sigui mitjançant un pla de mandat o un pla de govern.

En aquest document (pla de mandat o govern) s'han de recollir les prioritats polítiques més importants que es pretenen assolir en els propers quatre anys.

Tot això no és obstacle perquè, com a conseqüència d'un canvi de context, ja sigui parcial o brusc, es faci necessària aquesta imprescindible adaptabilitat a la qual ens referíem abans.

En l'encert en l'estratègia és on una organització es juga la seva supervivència, i això en qualsevol tipus d'organització (pública, privada o del tercer sector).

Pascual Montañés

El disseny de l'estratègia política que s'ha de seguir en el mandat seria, doncs, el primer i necessari element a partir del qual caldria emmarcar el projecte organitzatiu.

S'ha d'insistir en la dada que la dimensió organitzativa és, normalment, un aspecte abandonat dins de la política municipal. I d'aquest abandonament en provenen no poques disfuncions, com també costos elevats en la (mala) posada en marxa de les polítiques locals.

Hi ha un punt sobre el qual tots els nous alcaldes estan d'acord. Té a veure amb la valoració de les màquines burocràtiques que han heretat. Màquines descompostes, dissociades, desmotivades.

L. Vandelli

L'aposta per construir models de gestió eficient de caràcter integral a l'Administració local és, igualment, un repte per als propers anys.

Un polític intel·ligent invertirà en organització i en les persones que desenvolupen la seva feina en la institució local. Sense tots dos eixos qualsevol política local té poc recorregut.

El polític local queda desgraciadament fascinat per la projecció externa de les polítiques municipals, obviant la transcendència que té un alineament organitzatiu correcte per a aquestes polítiques.

Sense una "màquina engraixada" la política municipal només pot actuar a empentes i rodolons, amb escassa eficiència i eficàcia, com també amb una multiplicació disparada dels costos de transacció i, per tant, dels costos econòmics de la prestació dels serveis.

L'Administració pública és una de les institucions públiques més difícils d'organitzar i de mantenir en bon funcionament. Almenys així resulta de l'experiència.

Alejandro Nieto

Els canvis polítics, generalment, gairebé no donen lloc a traspassos de poder ordenats i, també generalment, tot el coneixement adquirit prèviament i bona part dels projectes iniciats pels equips anteriors es menyspreen o abandonen, amb els elevats costos que això implica.

Ajuda el teu successor mentre duri el procés de traspàs i encara que sigui el pitjor dels teus enemics polítics.

Y. Dror

Tenim així, en molts casos, "organitzacions públiques sense memòria ni coneixement estratègic". Són organitzacions "estúpides" o "ximples" que no s'adapten a las circumstàncies i malbaraten el seu capital humà i de coneixement.

En alguns ajuntaments s'ha implantat, per tant, un model de *governança estúpida* amb elevats costos econòmics i socials. Una situació que ha de corregir-se de forma immediata.

En qualsevol projecte estratègic municipal, ja sigui a llarg termini o ja sigui de mandat, té una importància màxima determinar qui són les persones triades per liderar-lo o per dirigir-lo.

De cap manera no triï un 'conseller' sense que passi primer un examen de la seva habilitat i suficiència.

Fadrique Furió Ceriol

El moment de formació de l'equip de govern i d'elecció del personal directiu és, sens dubte, el moment clau en el futur del govern.

L'alcalde o alcaldessa que ha sabut envoltar-se d'un equip polític capaç i d'una estructura directiva professional té llarg camí avançat en l'èxit de la seva gestió política.

No hi ha acte que més imperiosament exigeixi ser complert sota el pes d'una gran responsabilitat personal que la provisió de les destinacions públiques.

John Stuart Mill

Convé una selecció adequada de personal directiu municipal, basada en les competències professionals més que en l'alineament polític amb el partit en el poder.

3 Prioritzar polítiques i prendre decisions

Confuci condemna la gent que es lliura a la còlera i a la violència sense sentir remordiments ni lamentar-ho i recomana, pel contrari, la presa de decisions que arriba després d'una madura reflexió.

Fujibayashi Yasutake

Recorda que si desitges accontentar tothom, pretens un impossible.

Addal-lah ibn Almuqaffa

La prioritització i la presa de decisions han estat sempre unes competències institucionals nuclears en l'exercici d'activitats polítiques de caràcter governamental.

No sempre s'afronta amb valentia i coratge aquesta prioritització; habitualment s'ajornen les decisions traumàtiques, es mira en excés els calendaris electorals.

Sempre hi ha unes eleccions a la vista, sempre hi ha una excusa per posposar els sacrificis.

El “curtterminisme” i el tactisme fan veure bitllets on només hi ha estampetes.

Carles Casajuana

La necessitat de prioritzar polítiques és, per tant, l'essència de l'activitat governamental.

La política és l'elecció, a vegades dramàtica, entre béns igualment valuosos, però que no admeten realització simultània.

Manuel Zafrá

Aquestes decisions mai no són fàcils. Requereixen sacrificis d'altres béns o recursos públics emprats en altres moments en la prestació de serveis públics locals. Governar un ajuntament en moments de crisi fiscal és molt complex.

Els polítics descobreixen que contemporitzar és millor que governar.

Arland D. Weeks

En un marc d'estabilitat pressupostària i de sostenibilitat financera les dificultats en el procés de priorització de polítiques són també de tipus qualitatiu, ja que depenent de l'estat de les finances públiques municipals o territorials s'hauran d'adoptar determinades decisions de contingut traumàtic.

Aquest procés de presa de decisions ha de ser com més transparent millor i cal exterioritzar-ne les raons i argumentar-les.

El pas que més temps exigeix no és el de prendre la decisió, sinó el de fer que aquesta sigui efectiva.

Peter Drucker

El procés de presa de decisions requereix un procés racional en què la informació és capital, però també l'anàlisi del problema, el contrast i el plantejament de les diferents solucions en el cas que n'hi hagi.

Un cop analitzada la informació i sol·licitat consell (assessorament), el polític ha de decidir sempre amb l'objectiu de l'interès públic com a fita i

apostar, si és el cas, per solucions innovadores que representin millores substantives de l'organització o de l'entitat.

La gestió del canvi és un dels processos més difícils en la implantació de les decisions prèvies que comportin transformacions. Sense lideratge polític el canvi no té cap recorregut.

Si ha de tenir bon èxit, un polític ha de ser capaç de guanyar-se la confiança de la seva màquina i despertar cert grau d'entusiasme en la majoria de l'electorat. Les qualitats requerides per a aquestes dues etapes del camí cap al poder no són de cap manera idèntiques i molts homes en posseeixen una sense l'altra.

Bertrand Russell

4 Solucionar problemes i resoldre conflictes

S'han de valorar els assumptes que emprenem i hem de comparar les nostres forces amb les coses que intentarem.

Sèneca

En la política local, l'alcalde o l'alcaldesa, com també el seu equip de govern, compleixen una funció múltiple en relació amb les necessitats i demandes dels ciutadans, ja que actuen resolent totes aquelles qüestions que se susciten a la localitat i que formen part de les seves atribucions.

Moltes vegades se'ls demana que actuïn com a "palanca" per resoldre aquells problemes que són de la competència d'altres nivells de govern.

Els alcaldes són per als ciutadans el punt de referència fonamental, l'element més visible i proper de les institucions, el centre d'agregació del sentit d'identitat i pertinença a la col·lectivitat [...]. La concentració de responsabilitat sobre l'alcalde deriva de la seva elecció. Dir 'no' es converteix en una necessitat. I és un gran mèrit.

Luciano Vandelli

En allò que no es pot transformar un polític local, sigui alcalde o regidor, és en un mer "gestor d'anomalies" o de "resolució de minúcies". En

petites localitats l'alcalde o l'alcaldesa són interlocutors permanents de les inquietuds dels seus veïns.

Un mandatari municipal ha de mesurar el temps i les forces dedicant atenció especial als assumptes que realment requereixen ser tractats i resoldre, així, conflictes d'una determinada envergadura.

S'ha de valorar convenientment la naturalesa i dimensió dels problemes que ha de tractar i resoldre, si és el cas, l'autoritat política.

Un alcalde o alcaldessa, almenys en els municipis d'unes determinades dimensions, ha de tenir un equip de govern i una estructura directiva o tècnica de llocs de responsabilitat en què descansi, segons nivells de complexitat, la solució de determinats problemes o de conflictes concrets.

Aquesta estructura ha d'actuar de tallafocs. Tots els conflictes per resoldre no poden anar directament al cap de l'organització, perquè això produiria un innegable desgast de la imatge de la institució.

Els membres de l'equip de govern o l'estructura directiva o de responsabilitat tècnica de l'ajuntament han d'exercir dues competències clau vinculades amb la resolució de conflictes:

- 1 Han de tenir l'**habilitat requerida per decidir sempre el que no és rellevant políticament** i evitar que la decisió "pugi" a una instància que no és l'adequada.
- 2 Han de manifestar també **capacitat especial per reduir o resoldre el conflicte** i impedir, igualment, que pugui, amb els riscos que això implica.

La mediació de l'alcalde o de l'alcaldesa en la resolució de conflictes o en la realització de determinades gestions és, generalment, molt demandada. Que el polític escolti atentament les qüestions que se li plantegin no vol dir que sempre hagi de proveir-ne les solucions.

No és bon governant el que fa favors en contra de la llei.

Plutarc

El polític municipal ha de ser, per consegüent, un gestor eficient de problemes i conflictes. Ha d'evitar com sigui convertir-se en l'espai institucional al qual s'adrecen totes les consultes, queixes o plantejaments de problemes dels veïns.

No cal dir que el representant polític ha d'evitar sempre i en tot cas adoptar solucions als problemes plantejats que voregin el marc legal o siguin arbitràries o en benefici d'interessos particulars.

Aquesta actuació de conformitat amb la llei és necessària en tots els casos, però és particularment intensa en tots aquells àmbits economicofinancers.

5 Gestionar amb eficiència els recursos públics i prioritzar recursos escassos

Dàmocles i l'espasa financera: certament, als alcaldes no els falten motius per estar preocupats. Motius de tipus financer, per exemple. Per a aquells que es troben en una situació més precària, hi ha el risc de crisi o desequilibri [...] I després arriben les retallades a les finances locals, que són la primera i tradicional víctima de tota crisi.

Luciano Vandelli

La gestió eficient dels recursos públics és en tots els casos i circumstàncies una característica fidel que acredita qui és bon governant i qui no deté aquesta condició.

Resulta capital determinar quina és la situació economicofinancera de cada ajuntament. L'incompliment dels objectius d'estabilitat pressupostària i sostenibilitat financera pot comportar la necessitat que els ajuntaments aprovin plans economicofinancers.

Igualment, aquesta gestió eficient dels recursos públics està directament imbricada amb les prioritats polítiques i la mateixa formulació de les polítiques públiques. S'han de configurar els pressupostos públics com un instrument central o estratègic en la política de despesa pública eficient.

Una estructura governamental seriosa que vulgui definir una estratègia executiva de veritat ha de saber vincular en tot moment la gestió, els objectius i l'estratègia amb els recursos econòmics i humans disponibles.

Recoder/Joly

Aquest alineament dels pressupostos amb les polítiques de despesa, com també amb el cost dels serveis, es veu incrementada en aquests moments per les exigències legals de calcular el cost efectiu de tots els serveis locals a partir de l'any 2015.

Això reforça la necessitat de disposar de comptabilitat analítica i de rebaixar tant com sigui possible el cost excessiu (en termes comparatius), ja que a partir de finals del 2015 aquests costos efectius dels serveis públics locals seran públics, i per tant es faran les comparacions oportunes entre els diferents governs locals.

Els càrrecs públics han de tractar els diners i els recursos públics amb la mateixa austeritat i prudència amb què tractarien els seus béns més valuosos.

E. Serra

Aquest alineament entre política i gestió mitjançant l'eina pressupostària és complementari del que s'ha hagut de produir prèviament en el moment d'elaborar el pla de mandat.

S'ha d'introduir en els nivells locals de govern una nova cultura de gestió basada en el cost dels serveis i articulada a través de la introducció d'indicadors de gestió i de l'avaluació posterior.

Vigila amb les petites despeses; un petit forat enfonsa un vaixell.

Benjamin Franklin

Però la fita fonamental és en l'eficiència i no en la tan airejada austeritat. Cal fer, en tot cas, un ús molt racional i ponderat dels recursos públics, implantar una cultura del cost.

No es tracta tant de preguntar-nos què o quant hem gastat, sinó de com ho hem fet.

Si el governant sempre ha de ser meticulós i prudent amb l'ús dels recursos públics, en un marc de contenció pressupostària de llarg abast aquestes cauteles s'han de multiplicar i, sobretot, s'han de prendre decisions en algunes ocasions dures.

No hi ha dinars gratis.

Milton Friedman

El més bonic d'aquesta frase és que recull, de manera concisa però lapidària una de les grans lliçons de l'economia: tota elecció té un cost. No hi ha cap dinar gratis perquè, si nosaltres no el paguem, hi ha algú darrere que l'està pagant. De la mateixa manera, tenir carreteres més bones suposa tenir menys educació o sanitat, o simplement menys consum privat a causa d'uns impostos més alts, però al final algú ha hagut de pagar la carretera.

Nada es gratis

Jorge Juan

Les virtuts enunciades anteriorment (prudència, fortalesa o valentia i justícia) són enormement necessàries en l'exercici d'aquesta competència.

Qui no pensi en el futur es veurà confrontat a propers disgustos.

Confuci

6 Liderar les respectives organitzacions i alinear la política amb la gestió

Si bé hi ha moltes definicions de 'líder' i de 'lideratge', l'ús més freqüent del terme es refereix a una persona que en guia d'altres. El lideratge suposa mobilitzar altres persones per a un fi.

J. S. Nye, Jr.

El lideratge és una competència institucional de primera importància per al polític local.

Hi ha polítics que es creuen líders i altres que són líders. No hi ha líder que no tingui seguidors.

Liderar no és manar, com tampoc és dirigir, sinó que el lideratge exigeix que l'organització i les persones que la integren estiguin alineats i comparteixin els objectius polítics tot treballant per a la consecució efectiva.

El lideratge no és sinònim de dominació, sinó art de convèncer la gent perquè col·labori per assolir un objectiu comú.

Daniel Goleman

El bon lideratge, per tant, cohesiona la institució, l'enforteix, la reforça en la seva qualitat organitzativa i en referma els fonaments. L'increment de la credibilitat institucional és una de les conseqüències efectives del bon lideratge públic.

Els líders ja no han de ser considerats com uns grans visionaris, persones infinitament sàvies que prenen les decisions i negociadors heroics [...] Ells han de veure que la seva responsabilitat fonamental és la creació d'ambient de treball que estimuli els seus associats a col·laborar, innovar i sobresortir

Gary Hamel

Podríem diferenciar dues classes diferents de poder ("dur" i "tou") que donen lloc a modalitats de lideratge amb característiques molt diferents.

Classe de poder	Conducta	Fonts	Exemples
TOU	Atraure o influir	Qualitats intrínseques Comunicació	Carisma Persuasió Exemplaritat
DUR	Amençar o incentivar	Amenaça o intimidació Pagaments i recompenses	Nomenaments i cessaments Remocions Promoció i compensació

(Font: J. S. Nye, Jr. **Las cualidades del líder**. Paidós, Barcelona, 2011)

En un context d'incertesa, canvi i crisi, el lideratge contextual (o de recursos combinats) és el més operatiu i el més recomanable per garantir l'èxit en la gestió política.

Entendre el context és fonamental per a un lideratge eficaç [...] El primer que li cal diagnosticar a un líder és si la situació exigeix solucions tècniques rutinàries o un canvi adaptatiu.

J. S. Nye Jr.

7 Responsabilitzar-se i retre comptes per la gestió política realitzada

Un alt sentit de la responsabilitat és imprescindible, és una mentalitat resultat d'un llarg procés d'educació.

Max Weber

Tant la responsabilitat com la rendició de comptes són conseqüències directes del treball polític en un sistema democràtic.

La rendició de comptes és l'essència de la democràcia, i resulta reforçada per l'expansió de les polítiques de transparència.

Tot governant local ha de ser plenament conscient que, interessadament o desinteressada, els ciutadans i entitats han de tenir accés a un volum important d'informació pública sobre l'actuació del poder municipal i sobre dades dels polítics locals com a conseqüència de les obligacions de publicitat activa i del dret d'accés a la informació pública.

La ignorància en matèria civil genera desconfiança i predisposa a deixar les coses com estan. Els poders públics no gaudeixen d'una confiança plena perquè, generalment, gran part de la seva feina es desconeix. Aquesta circumstància podria pal·liar-se fent publicitat dels assumptes civils [...] La transparència en l'exercici del càrrec pot assegurar-se impulsant la publicitat oficial més enllà del seu estat actual.

Arland D. Weeks, 1917

La rendició de comptes és per tant a l'ADN del sistema democràtic.

Un bon governant ha d'assumir la responsabilitat immediata, però també la responsabilitat mediata de tots els seus actes.

El paper institucional de l'oposició política ha de conduir al fet que l'exercici d'aquesta important funció en l'estructura governamental vingui acompanyada d'una càrrega innegable de responsabilitat en les propostes que introdueixi en l'agenda i en el debat polític.

En un marc de contenció pressupostària tan dur i llarg com el present s'han de prendre decisions complexes i no es pot admetre un exercici irresponsable de l'oposició política que perdi de vista els interessos col·lectius de ciutat, que en tot cas s'han de preservar.

La història ensenya també que és estrany que un governant deixi de veritat un bon record si, en un moment donat, no és capaç de prendre mesures impopulars

Carles Casajuana

COMPETÈNCIES INSTITUCIONALS INSTRUMENTALS DE LA POLÍTICA LOCAL

La funció principal de les competències institucionals de caràcter instrumental que ha de desenvolupar el polític local no és altra que reforçar les competències nuclears i fer així més efectius els resultats de l'exercici de l'acció política.

1 Comunicar eficaçment i escoltar activament els ciutadans i grups

La naturalesa ens ha donat una sola llengua i en canvi dues orelles, de tal manera que nosaltres podem escoltar dues vegades més de les que parlem.

Epictet

La comunicació es manifesta de manera transversal i penetra pràcticament en totes les manifestacions de l'acció política.

A pitjor comunicació, major debilitat en el lideratge.

Manuel Campo Vidal

Qui desenvolupa un treball polític està comunicant tota l'estona. La política és, sobre tot, comunicació.

El primer grau de la saviesa és saber callar, el segon és saber parlar poc i moderar-se en el discurs; el tercer és saber parlar molt, sense parlar malament i sense parlar massa.

Abat Dinouart

Un polític local, per regla comuna, té moltes ocasions de parlar en públic o de parlar davant els mitjans de comunicació. Les paraules del polític són escrutades atentament i qualsevol patinada, error o matís equívoc és magnificat.

L'efectivitat de l'acció política resideix en bona mesura en una capacitat real de comunicació.

La comunicació és, per tant, un dels nervis de l'activitat política.

La comunicació eficaç és un instrument necessari per fer política en la societat contemporània. I això exigeix un esforç important del polític per millorar aquesta competència.

Els polítics, per tant, han d'adaptar-se a la pràctica moderna de la comunicació política. Han de consagrar-s'hi amb tanta minuciositat, constància i intel·ligència com Demòstenes quan s'introduïa pedres a la boca per evitar la seva tartamudesa.

Philippe J. Maarek

Entre la comunicació oral i l'escripta és obvi que la política utilitza molt més la primera que la segona.

El polític comunica habitualment mitjançant la paraula i a través de la veu o de l'exposició oral. Però tant en una com en l'altra s'ha de cuidar molt el missatge. Qualsevol error es paga car.

Les paraules poden ferir o matar fins i tot i, per això, cal controlar-les.

Bernardo Atxaga

L'activitat escrita del polític és excepcional o té un mer abast instrumental.

La presència de la política local en els mitjans de comunicació és rellevant. Encara que en no poques ocasions els polítics viuen tiranitzats per la seva presència en els mitjans de comunicació.

La presència dels polítics a les xarxes socials és, actualment, una necessitat objectiva. En tot cas, si la presència és directa, s'ha de tenir en

compte que les xarxes socials estan carregades d'instaneïtat i això té perill. Les emocions poden trair el necessari equilibri.

Amb els fenòmens d'interactivitat instantània, que són ja el nostre pa de cada dia, té lloc una veritable commoció que desestabilitza la relació amb l'activitat humana, caracteritzada pel temps necessari per reflexionar; doncs bé, això desapareix i és substituït pels reflexos condicionats que genera l'emoció.

Paul Virilio

Una de les facetes en què es desplega la comunicació política en l'àmbit local és a través dels mitjans de comunicació.

Qualsevol govern local necessita, per definició, una estratègia de comunicació. La política –com s'ha dit– es juga més en el mercat de les emocions que en el mercat de les raons.

L'àmbit local de govern és un jaciment de notícies. Davant la inexistència de tècnics en la matèria que actuïn de mediadors entre el polític i els periodistes, és convenient ser molt prudents en les relacions amb els mitjans.

El millor polític és el que sent el que diu, el que més que dir fa i el que fa i diu el que sent.

Luis Arroyo

L'expressió escrita de la comunicació política, encara que sigui adjectiva, s'ha de cuidar en excés, tant si es tracta de documents oficials (en aquest cas per descomptat) com si són articles d'opinió que es publiquen en els mitjans o si s'utilitza Internet o les xarxes socials.

Cal impedir sigui com sigui que la connectivitat instantània del mitjà li faci oblidar al polític la necessària reflexió prèvia que qualsevol manifestació escrita exigeix abans de ser inserida a la xarxa.

L'orador ha de tenir en compte tres coses: què cal dir, en quin ordre i com.

Ciceró

És en la comunicació oral que tot responsable polític actua habitualment i en l'àmbit en què ha de demostrar més destresa, tant en l'expressió com en la comunicació no verbal.

Per elaborar un discurs no importa només l'elecció de les paraules, sinó també la seva disposició correcta. Poc més s'ha d'afegir de l'acte mateix del discurs. Ha de moderar-se mitjançant el moviment del cos, el gest, l'expressió del rostre i la modulació de la veu, que ha de fugir de la monotonia.

Ciceró

És oportú destacar la transcendència que en l'activitat política té l'aplicació correcta de la comunicació no verbal.

Moltes vegades no és tan important el que es diu, sinó com es diu i per quins mitjans i com es fa la posada en escena.

Saber escoltar és el primer esglaió del que denominem escolta activa, un veritable instrument estratègic en el camí de l'excel·lència comunicativa.

Sebastià Serrano

En política resulta més rellevant encara la capacitat efectiva d'escolta que tingui un representant públic.

L'escolta activa és el nucli central de la comunicació.

La persona que representa els interessos públics es veu en l'obligació moltes vegades de dir que no a les demandes formulades.

Hi ha un llarg aprenentatge per dir un NO responsable, motivat i ben comunicat, traslladat de forma educada i constructiva (un "No positiu" com deia William Ury), que eviti aquella conseqüència letal en política: perdre les properes eleccions.

L'art de saber escoltar consisteix a seguir aquestes quatre normes bàsiques:

- 1. Deixar que qui té la paraula acabi el seu discurs i no interrompre'l.*
- 2. No precipitar-se en la resposta.*

3. *Mirar l'orador cara a cara, no abaixar la mirada ni distreure's per cap motiu.*

4. *Escoltar l'orador amb la màxima atenció i anotar mentalment els punts fonamentals de tot allò que diu.*

Abdal-lah ibn Almuqaffa

2 Treballar per resultats o fites

El veritable polític només calcula a terminis.

Walter Benjamin

L'activitat política és molt poc donada a aquesta perspectiva estratègica, perquè viu lligada a la contingència del curt termini. I aquesta opció provoca resultats negatius sobre la institució, perquè retarda decisions i tampoc permet establir fites ni obtenir resultats.

Si no hi ha anticipació, l'acció política es redueix a gestionar les urgències, quan ja no hi ha marges de maniobra. Com deia Talleyrand, 'quan és urgent ja és massa tard'.

Daniel Innerarity

La primera formulació de mesures de racionalització s'ha de sostenir sobre l'instrument dels plans estratègics de ciutat.

Aquests plantejaments estratègics, atès el marc d'indubtable incertesa en què es mou la societat occidental en aquests moments, haurien d'adaptar-se oportunament als canvis substantius que es produeixen en l'entorn.

Com també sabem, el pla de govern o pla de mandat ha de tenir un abast diferent.

Aquests plans no haurien de representar altra cosa (tot i que normalment, tret d'excepcions, no sol ser així) que prioritzar una sèrie de polítiques durant el període de mandat establert.

El pla de govern, com el seu nom indica, és un pla elaborat per l'equip de govern mateix, a diferència del pla estratègic que s'hauria d'intentar

consensuar amb tota o la major part de la representació política a la respectiva entitat.

Es pot optar per l'elaboració d'un document més senzill, com poden ser unes "Línies Estratègiques del Govern Municipal", on es prioritzin actuacions per al període de mandat.

Una bona política local exigeix orientació estratègica.

3 Delegar quan sigui necessari

*Delega en altres els assumptes de menor importància.
Dedica el menor temps als assumptes menors.*

Cardenal Mazarino

Un bon alcalde o alcaldessa ha de centrar-se exclusivament en les tasques representatives, en la direcció i coordinació del seu equip de govern i en aquells assumptes de major rellevància política.

El polític no ha d'ocupar-se personalment més que dels assumptes més seriosos i dels més grans.

Plutarc

Un alcalde ha d'utilitzar de forma convenient el poder de delegació. Una de les claus de l'èxit en la gestió política es troba en una administració adequada de la delegació de funcions.

El meu gran secret ha estat escollir bé la gent, delegar-hi, escoltar-los i donar-los crèdit pels seus èxits.

Rudolph Giuliani

En tota delegació és fonamental tenir ple coneixement de les competències de la persona sobre la qual es delega (¿és capaç de desenvolupar aquestes funcions?).

Per tant, en tot procés de delegació el polític ha de tenir una cura especial perquè aquestes facultats delegades recaiguin sobre una persona que disposi de les competències requerides per a l'exercici amb èxit de les funcions encomanades.

La delegació pot fer-se en un altre membre de l'equip de govern o en el personal directiu.

L'alcalde o alcaldessa ha de tenir miraments amb la persona a qui assigni determinades responsabilitats.

En els nomenaments de personal polític (atribució d'àrees de govern a determinats regidors o regidores) és, sens dubte, important tenir en compte el conjunt de competències de què els diferents integrants de les llistes del partit o agrupació electoral disposen.

No obstant això, en l'atribució de responsabilitats polítiques ha de primar l'experiència i la integritat, com a pressupòsit per a l'exercici d'aquest càrrec o responsabilitat.

Quan es tracta de nomenar personal directiu, l'alcalde o alcaldessa ha de prioritzar les competències professionals que aquella persona acrediti.

La formació de l'equip polític i directiu és un dels moments estel·lars del funcionament del govern local. L'encert en aquest procés pot aplanar el camí d'èxits futurs. L'equivocació podrà tenir conseqüències serioses.

4 Negociar amb responsabilitat

No s'ha de concedir tot, ni a tothom. Tant importa saber negar com saber concedir i en els que manen és una prudència necessària.

Baltasar Gracián

Una de les competències instrumentals de què més ha de fer ús qualsevol polític és la de negociar. La política es juga en bona part en el terreny de la negociació. Qui no negocia o no sap negociar no pot ser mai un bon governant.

La negociació política, a més, es desplega tant internament com de forma externa.

Les solucions d'ahir són els problemes d'avui i les solucions d'avui seran els problemes de demà.

Peter Drucker

Negociar és una competència instrumental de primera importància en l'activitat política. Requereix, per tant, una millora de les habilitats negociadores que, en tot cas, poden ser objecte d'aprenentatge o desenvolupament, ja que, al marge dels atributs personals que cada polític pugui tenir, conforma una tècnica.

La negociació en l'àmbit públic ha d'anar sempre acompanyada de l'atribut de la responsabilitat.

Concedir en un procés de negociació és intercanviar alguna cosa per totes dues parts. No es concedeix res sense contrapartides.

Begoña Puente

En un context de contenció fiscal, la negociació responsable es torna un eix central per garantir la sostenibilitat de les finances públiques i no hipotecar les generacions futures.

L'endeutament sostenible ha de marcar la pauta d'una negociació responsable.

És enormement important en un procés negociador saber dir que NO quan els interessos públics (dels ciutadans o de la ciutat o localitat) puguin veure's en joc o resultar afectats en un futur mediat o immediat.

*L'objecte de la negociació –segons **Fisher i Ury**– és arribar a un acord savi i prudent entre dues parts, per aproximar interessos legítims, resoldre conflictes amb justícia, arribar a pactes durables i tot això respectant els interessos de l'entorn i dels ciutadans.*

5 Avaluar i supervisar les polítiques públiques municipals

Bismarck va dir que només els ximpls aprenen dels seus propis errors i no dels aliens. Segons aquest criteri, la majoria dels governants dirigeixen com a ximpls sense remei la major part del temps, ja que per no aprendre ni tan sols aprenen dels seus errors.

Yehezkel Dror

L'alcalde o alcaldessa ha d'avaluar i controlar constantment la tasca i actuació del seu equip de govern, reorientant-la i procurant que s'adeqüi als objectius estratègics o de mandat que s'hagin establert.

Els membres dels equips de govern també han de projectar la seva avaluació i control sobre les unitats que depenen d'ells.

És el rendiment de comptes el que ha constituït des del principi el component democràtic de la representació. I la representació actual encara conté aquest moment suprem en què l'electorat sotmet a judici les accions passades dels que estan en el govern.

Bernard Manin

No es pot oblidar que, atès el seu caràcter instrumental, la competència d'avaluació i supervisió està directament imbricada amb la depuració de responsabilitats o la rendició de comptes per part de la política, encara que el seu objectiu no és només aquest: ha de servir també per millorar els resultats en la gestió i en l'actuació política.

Des d'una perspectiva de models de conducta (codi ètic) la competència instrumental d'avaluació i control ha d'impedir l'emergència d'actuacions puntuals que puguin col·lidir amb codis ètics o que afectin, si és el cas, la integritat o exemplaritat dels responsables públics.

En qualsevol cas, una correcta tasca avaluadora hauria de partir de criteris tècnics que objectivin les fites i els resultats del procés, cosa que exigeix aprofundir en els instruments de racionalització de la política.

6 Articular xarxes, impulsar el govern obert i la transparència

Dins de la bona governança hi ha l'afavoriment de la cultura ciutadana, perquè és el gran capital social d'una ciutat. Les ciutats han d'adonar-se que en un moment de globalització el municipi tindrà cada cop més protagonisme.

José Antonio Marina

Els ajuntaments actuen en aquests moments en escenaris d'incertesa elevada i d'enorme complexitat, com també en un marc de competitivitat institucional evident.

Els governs locals troben dificultats notables per competir amb altres institucions. Han d'actuar cada cop amb major intensitat mitjançant xarxes que comportin la construcció d'aliances, l'aprofitament de sinergies i l'impuls de polítiques o accions comunes, ja sigui amb institucions públiques com amb actors privats.

La transferència de poder, la participació i la divisió de la presa de decisions són els elements claus de la governança intel·ligent.

N. Berggruen/N. Gardels

L'aposta decidida per noves formes de participació ciutadana que incrementin la deliberació sobre els temes estratègics i crítics de la ciutat contribueix a la deliberació i a la construcció d'una "mentalitat ampliada" de "governança intel·ligent" per al segle XXI.

Els polítics locals han de ser, per tant, abanderats del govern obert, almenys en la seva dimensió de transparència, participació i col·laboració.

Els moviments socials i la participació ciutadana no convencional o al marge dels partits tenen una gran funció que malbaratarien si pretenguessin substituir la democràcia representativa. Aquesta democràcia representativa necessita moltes correccions però encara no té un candidat per substituir-la.

Daniel Innerarity

La implantació d'un govern obert i l'efectivitat de la transparència ha de ser el motor d'actuació dels poders públics locals en el proper mandat.

Final

Totes aquestes competències nuclears i instrumentals tenen com a objecte exclusiu l'enfortiment d'unes institucions (avui dia fortament qüestionades per la ciutadania) i la construcció efectiva de la confiança de la ciutadania en les seves estructures de govern local, així com també revalorar-les.

En aquest complex marc, és transcendental que els polítics locals es formin, desenvolupin i millorin les seves competències institucionals (també, sens dubte, les personals o emocionals).

Qui es lliuri a l'administració dels càrrecs públics, que procuri no considerar només l'honor que això suposa, sinó també que abans de poder-se emprendre cal preparar-se amb tota diligència.

Ciceró

Competències, virtuts i conducta dels governants estaran en primer lloc de l'agenda política i institucional en els propers anys.

L'ètica del governant no és una qüestió cosmètica, tot i que l'estètica també pot condicionar-la. La ciutadania, a l'hora de disposar el seu vot (que és tant com la seva confiança inicial), mira cada vegada més el perfil d'integritat institucional i personal que acredita cada candidat.

Múltiples investigacions han destacat que els ciutadans són tant o més sensibles a les conductes dels governants com a la precisa naturalesa de les decisions que adopten.

Pierre Ronsavallon

Junt amb aquesta ètica d'origen o precedent, hi ha l'ètica de l'exercici, que també s'haurà de preservar de manera meticulosa.

Però el governant local també ha d'acreditar o, si és el cas, desenvolupar correctament (mitjançant l'aprenentatge, l'experiència i la pràctica) les competències institucionals exposades. Amb això es millorarà la imatge i eficiència dels governs locals i s'apuntalarà la confiança ciutadana. Hi ha molt en joc. Els propers anys són claus en aquest procés.

Índex

Presentació	3
Virtuts i competències institucionals per governar amb èxit les estructures d'un govern local.....	6
L'exercici de la política local	6
Virtuts necessàries per a l'exercici de la política local. Valors i ètica institucional.....	8
Competències institucionals per a l'exercici amb èxit de la política municipal	18
Competències institucionals nuclears de la política local	20
1 Representar amb dignitat la institució	20
2 Definir objectius estratègics i de mandat (Pla de Govern).....	22
3 Prioritzar polítiques i prendre decisions.....	28
4 Solucionar problemes i resoldre conflictes	30
5 Gestionar amb eficiència els recursos públics i prioritzar recursos escassos	32
6 Liderar les respectives organitzacions i alinear la política amb la gestió.....	34
7 Responsabilitzar-se i retre comptes per la gestió política realitzada.....	36
Competències institucionals instrumentals de la política local.....	38
1 Comunicar eficaçment i escoltar activament els ciutadans i grups	38
2 Treballar per resultats o fites	42
3 Delegar quan sigui necessari	43
4 Negociar amb responsabilitat.....	44
5 Avaluar i supervisar les polítiques públiques municipals.....	46
6 Articular xarxes, impulsar el govern obert i la transparència	47
Final	49