

30/31



Número 30/31 Tercer y cuarto trimestre 2015

Revista Democracia y Gobierno Local

d Fundación
Democracia
y Gobierno Local



El liderazgo político local

- Liderazgo político: medios de comunicación tradicionales y redes sociales, por Santiago Delgado Fernández
- El liderazgo en la época de la globalización, por Antonio Natera Peral
- Liderazgo inspirador y función pública, por Cristóbal Táuler San Miguel
- Entrevista a Benigno Pendás García (Director del CEPC)
- Partenalia: Declaración de Castellón para el Buen Gobierno

Sumario



03 Editorial

04 Tema central

Liderazgo político: medios de comunicación tradicionales y redes sociales / El liderazgo en la época de la globalización / Liderazgo inspirador y función pública

14 Entrevista

La necesidad del liderazgo en la Administración local

20 Debate

¿Cómo se ha de ejercer el liderazgo político en beneficio de la comunidad local?

26 Se ha publicado en

Una propuesta contextualizada de liderazgo público

30 Internacional

Partenalia, mucho más que una oportunidad

36 Novedades

Fotografía de portada: iStockphoto

La Fundación Democracia y Gobierno Local es una entidad constituida en el año 2002 e integrada por 23 diputaciones, cabildos y consejos insulares, cuyo objetivo es ser un espacio de encuentro y de intercambio de experiencias para promover la mejora de los Gobiernos locales de España. El Patronato de la Fundación está presidido por la presidenta de la Diputación de Barcelona e integrado por los presidentes de las diputaciones de A Coruña, Alicante, Badajoz, Girona, Granada, Huesca, Jaén, León, Lleida, Lugo, Málaga, Ourense, Pontevedra, Segovia, Sevilla, Valencia, Valladolid, Zamora y Zaragoza; los presidentes de los cabildos de Gran Canaria y Tenerife; la presidenta del Consejo Insular de Menorca.

La Revista: Presidenta del Consejo Editorial y directora de la Fundación: Maria Dolors Batalla i Nogués. Gerente: José Luis Moreno Torres. **Coordinación de contenidos:** Antonio Arroyo Gil. **Consejo Editorial:** Amalia Ballesteros, Zaida López, José Antonio Duque, Marina Espinosa, Martín Fernández, Mònica Fulquet, Francisco García, Gema Giménez, Francisco Cacharro, María Hurtado, José Luis Lucas, Gabi Moreno, José Negrón, Susana Orgaz, Silvia Pellicer, Encarna Pérez, Héctor Pérez, Beatriz Soler, Leticia Vilar. **Corrección y revisión de textos:** M.ª Teresa Hernández Gil. **Proyecto gráfico:** Exitdesign. **Maquetación e impresión:** Cudipal Gestión Gráfica, S.L. **Edita:** Fundación Democracia y Gobierno Local. **Depósito Legal:** B-17229-2008. **ISSN:** 2013-0333 (papel) / 2013-0341 (digital)

Fundación: Velázquez, 90, 4.º - 28006 Madrid / Tel. 917 020 414 / revista@gobiernolocal.org



Dedicamos este número de la *Revista Democracia y Gobierno Local* a un tema especialmente atractivo, pues tiene que ver con algo que a todos, por activa o por pasiva, nos afecta directamente, bien en tanto que ciudadanos responsables que elegimos a quienes, desde su liderazgo, han de dirigir los designios del Gobierno respectivo, bien en tanto que empleados públicos que seguimos las directrices que marcan los responsables políticos, o, en su caso, en calidad de tales representantes públicos.

El análisis de lo que es o entendemos por liderazgo se puede afrontar desde muy diversos puntos de vista. Cuando pensamos en un líder es frecuente que nos fijemos en las cualidades personales que reúne, en sus valores, en sus conocimientos técnicos o habilidades sociales, en su experiencia contrastada...

Pero también es posible poner el acento en la capacidad que un buen líder puede tener para conseguir que los demás, un grupo más o menos determinado de personas, se animen o bien a realizar con entusiasmo su trabajo para conseguir un objetivo común a todos, o bien a apoyar un proyecto político que resulte atractivo.

Tanto en un caso como en el otro, ese líder, profesional o político, destacará por su habilidad para despertar las emociones o, incluso, el entusiasmo

de los demás en la persecución de una finalidad común que se considera altamente deseable.

Pero si hablamos de liderazgo político, más allá de esas cualidades o capacidades personales del líder, conviene también tener muy en cuenta otros factores o contextos que pueden determinar, en buena medida, aquellas características personales o el modo en que las mismas se ejercen.

Desde luego, el papel que juegan en la construcción del liderazgo político los medios de comunicación resulta determinante. A veces da incluso la impresión de que son los propios medios los que crean al líder, sin importar tanto sus propias virtudes. O, si nos fijamos en el anverso de la moneda, nos podemos encontrar también con personas que construyen su liderazgo con un diseño intencionadamente mediático.

Sin negar la importancia de los medios de comunicación tradicionales, esta situación, sin embargo, está cambiando con la importancia creciente que están adquiriendo las ya no tan nuevas redes sociales. Ahí el modo de comunicar y de transmitir es muy diferente. Y eso tiene una repercusión cada vez más importante sobre la forma en que se construye o presenta el líder ante la numerosa e influyente comunidad virtual, profundamente globalizada.

Por último, hablar de liderazgo obliga también a tener en cuenta una serie de principios o prácticas que, por su alta valoración social, no se pueden ignorar. El comportamiento ético y la práctica de la transparencia en la actuación de los líderes públicos son, en efecto, elementos hoy en día inevitables no solo para la construcción de ese liderazgo sobre bases sólidas, sino también para que el mismo se inscriba en el objetivo último a que ha de aspirar todo responsable político: el Buen Gobierno.

Pues bien, como tendrán ocasión de comprobar de inmediato, todas estas cuestiones, junto con otras muchas, serán objeto de estudio y reflexión en los textos que integran el presente número de nuestra *Revista*, que trae causa de una jornada organizada por la Fundación Democracia y Gobierno Local, en colaboración con la Diputación de Ourense, y que se celebró en esta ciudad el pasado 6 de noviembre de 2015.●

Tema central



Claves del liderazgo político local

Las contribuciones que ahora presentamos entroncan directamente con las ponencias que sus autores tuvieron ocasión de impartir en una jornada que sobre liderazgo político organizó la Fundación Democracia y Gobierno Local en colaboración con la Diputación de Ourense, el pasado mes de noviembre, en esta ciudad. Entonces como ahora teníamos claro que la pregunta sobre el liderazgo político evoca diversos enfoques si lo que se quiere es obtener una respuesta más completa. Y así planteamos el abordaje del tema: como una reflexión acerca del significado de este concepto, el liderazgo político, en la época de la llamada globalización, pero también a la luz de las exigencias de los “viejos” y los “nuevos” medios de comunicación o información, sin olvidar la vertiente inspiradora y emocional que ese liderazgo despliega en un terreno tan estrechamente imbricado con el político como lo es el de la función pública.

Textos: *Santiago Delgado Fernández* [profesor titular de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada]

Antonio Natera Peral [profesor titular de Ciencia Política y director del título oficial de postgrado *Máster Universitario en Liderazgo Político y Social* de la Universidad Carlos III de Madrid]

Cristóbal Táuler San Miguel [socio fundador y CEO en LiDERA3 y Aprender y Educar. Director de RR. HH. y Formación en Fundación Alia2. Formador y conferenciante para empresas e instituciones]

Fotografías: *iStockphoto*

Liderazgo político: medios de comunicación tradicionales y redes sociales

Santiago Delgado Fernández

“Pocos ven lo que somos,
pero todos ven lo que aparentamos”

El Príncipe

Nicolás Maquiavelo

Los medios de comunicación de masas han sido y siguen siendo canales fundamentales de la comunicación política. Hacen las veces de mediadores entre los líderes y los ciudadanos en un clima caracterizado, entre otros rasgos, por una fortísima mediatización de los argumentos políticos y, más aún, por una extrema personalización. En una importante medida los *mass media* son los responsables de garantizar la visibilidad del liderazgo en un tiempo como el actual donde, como se ha llegado a decir, ya no es posible la política sin líder.

Pese a que los líderes establecen con frecuencia contactos directos tanto con sus seguidores como con los ciudadanos votantes, aún más si cabe en el ámbito local, comúnmente esta relación se produce de forma mediatizada. Tanto es así, que no es posible concebir una aspiración de liderazgo que no precise tomar conciencia de que los ciudadanos son también, y al mismo tiempo, audiencias que consumen mercancías mediáticas.

Antaño, los medios de comunicación tradicionales eran quienes, en exclusiva, contribuían a la construcción de un patrón-clima de opinión pública, también sobre los distintos líderes políticos. Desde finales de los 90 del pasado siglo, se viene produciendo un proceso de transformación “definitivo” de los medios tradicionales que ha modificado el escenario de la comunicación política, y que tiene mucho que ver con la irrupción de Internet. A ello, hay que sumarle la irrupción y el progresivo auge de las redes sociales y otros formatos de comunicación *online*. Como sostiene Nye Jr., de tal magnitud ha sido el impacto de su incursión que, a día de hoy, la “ma-

yoría de los trabajadores de las sociedades posindustriales [se han convertido en] gestores del conocimiento y responden a incentivos y llamamientos políticos muy distintos a los que movían a los obreros industriales del siglo pasado”.

Sabedores de este cambio de panorama en los *mass media*, resulta pertinente preguntarse si los nuevos formatos digitales y el uso cada vez más importante de las redes sociales están sustituyendo a los medios tradicionales, y, más en concreto, en la faceta comunicativa de la generación y el mantenimiento del liderazgo político.

Lo que a estas alturas resulta ya innegable es que Internet, y en particular las redes sociales, han permitido transcender las funciones tradicionalmente atribuidas a los medios, para incorporar la de promoción de la participación política. En particular, las redes proporcionan una oportunidad para incrementar la calidad democrática (transparencia, control, etc.), en tanto que facilitan y potencian la intervención ciudadana, gracias a su gratuidad, inmediatez y facilidad de lectura. Son un espacio deliberativo de primer nivel, como nunca se había conocido hasta ahora. El seguidor o el votante potencial no solo escucha; ahora, habla, conversa. Puede decirse, sin ambages, que las redes sociales han venido a “democratizar la influencia”, y en consecuencia contribuyen a democratizar el ejercicio del liderazgo político.

Gracias a las redes sociales el líder puede darse a conocer de forma sencilla y con un alto nivel de difusión. Además, facilitan la expansión de su mensaje político de una forma más efectiva, gracias a la suma no solo de seguidores, sino también de activistas a su favor. El uso de las redes posibilita que tanto la persona en sí del líder como el contenido de sus mensa-

jes, de su proyecto político, puedan alcanzar altos índices de aceptación.

Que en las redes la comunicación se produzca a tiempo real, concede al líder político capacidad de ir modulando su comportamiento a la concreta evolución de los indicadores evaluativos de su presencia. Pero quizás, de entre todas las ventajas del uso de las redes sociales, la que destaca sobremanera es la relativa a la eliminación o, al menos, reducción del papel mediador e intérprete que con anterioridad desarrollaban en exclusiva los medios tradicionales. ¡Se acabó la exclusividad del filtraje periodístico!

En cualquier caso, conviene alertar de que el conocido como líder 2.0 no queda dispensado de observar una serie de exigencias asociadas al nuevo medio y que resultan imprescindibles para alcanzar el éxito y sostenerlo en el tiempo. El nuevo escenario del liderazgo exige a quien lo ejerce la clásica virtud de la prudencia, pero adaptada a la novedad de medio; conviene saber que las redes tienen memoria, y por eso, no decir, en ocasiones, es lo más inteligente en la “conversación digital”. Por otro lado, el líder 2.0 tiene que ser consciente de que, en las redes, o se convence o se pierde. Ya no es suficiente con hacer promesas; hay que saber defenderlas, dar respuestas a los interrogantes que plantean quienes están al otro lado, y hacerlo sin perder de vista las características particulares de cada público al que se dirige. El lenguaje sigue siendo importante para el líder digital; por eso, debe expresarse con un vocabulario propio, distintivo, con unas formas identificables para sus seguidores. Por

último, y muy vinculado al carácter dialogado de la comunicación digital en red, el líder 2.0 debe estar preparado para disculparse de sus errores, para asumir el riesgo de la inmediatez; tiene que estar dispuesto a re-conducir sus argumentos o a reconocer



**Las redes proporcionan
una oportunidad para
incrementar la calidad
democrática**

las equivocaciones cometidas. Los interlocutores en la red no están en la platea, ahora forman parte de un escenario compartido en el que se encuentran casi de igual a igual con quienes pretenden ejercer el liderazgo.

Llegados a este punto, y pese a reconocer la importancia que han adquirido las redes sociales, debemos concluir diciendo que, aún hoy, los medios tradicionales, sobre todo la televisión, siguen manteniendo su primacía en el campo de la comunicación política.

“

“Las redes tienen memoria, y por eso, no decir, en ocasiones, es lo más inteligente en la ‘conversación digital’

Aquellos mantienen intacta su capacidad para fomentar, sostener, y, llegado el momento, deteriorar o destruir el liderazgo político. En consecuencia, parece pertinente por ahora aceptar la validez de la tesis de la complementariedad, según la cual las redes socia-

les tan solo han venido a mejorar las vías tradicionales de comunicación-mediación entre los ciudadanos y sus líderes políticos, pero en modo alguno han logrado acabar con ellas. Quizás, recreando el pensamiento *gato-pardesco*, “todo ha cambiado o está transformándose para que todo continúe igual”. •



El liderazgo en la época de la globalización

Antonio Natera Peral

La demanda (incluso diríamos avidez) de liderazgo parece ser una constante desde hace tiempo en muy diversos ámbitos y sectores. Tanto en el sector público como en el privado, no pocas organizaciones pecarían de un exceso de dirección y gestión, y, al mismo tiempo y con gran frecuencia, adolecerían de una escasez o un déficit de liderazgo. Por utilizar el símil de BENNIS (2008), uno de los reputados gurús del análisis del liderazgo organizacional, el liderazgo sería como el abominable hombre de las nieves, cuyas huellas están supuestamente por todos los sitios en la nieve, pero a él no se le encuentra por ningún lado.

Por supuesto, el liderazgo se percibe como un elemento decisivo para promover la mejora constante de las instituciones políticas en un mundo expuesto al cambio permanente, por razón de las funciones clave que desempeña: impulso directivo, comunicación política, representación de demandas e intereses, definición de identidades colectivas, entre otras (NATERA, 2001). Sin duda, se trata de un factor básico para la calidad de nuestras democracias, unas democracias asediadas desde muy distintos frentes en estos primeros lustros del siglo XXI (NATERA y DÍAZ-CARRERA, 2014).

Al margen de las tópicas concepciones del liderazgo en términos de rasgos personales, conductas o posiciones de autoridad, este puede entenderse como proceso movilizador que induce el cambio, con el

objeto de impulsar una visión, promover la innovación social o política, o simplemente para infundir cohesión e ilusión a la hora de enfrentarnos a esos muchos problemas difíciles, “maliciosos”, o “desafíos adaptativos” (HEIFETZ, 1997; GRINT, 2005) que nos acompañan en esta época de la globalización.

La contaminación ambiental, la seguridad energética, la provisión de alimentos y la gestión del agua, el envejecimiento de las poblaciones, la pobreza, la corrupción política... son solo algunos de los innumerables ejemplos de problemas maliciosos y enrevesados de nuestro tiempo. En esencia, enfrentarse a estos desafíos son los momentos del liderazgo político, a diferencia del “comandante” o autoridad que “ordena y manda”, o del mero “gerente” embarcado en procesos de gestión ante problemas que se le escapan.

Uno de los rasgos de este tipo de desafíos es que, para ser abordados con una mínima garantía de avance en su solución, requieren de la participación, confluencia y deliberación pública de una multiplicidad de actores institucionales y no institucionales implicados o interesados en el problema. Dicho de otro modo, los planteamientos jerárquicos o autoritarios son poco útiles o viables, y, en cambio, los procesos cooperativos son los más apropiados para enfrentarse a aquellos.

Precisamente, el paulatino tránsito de la idea de gobierno a la idea de gobernanza en un mundo globalizado ilustra muy bien la necesidad cada vez mayor de un liderazgo cooperativo, interpretado en clave individual o colectiva.

A pesar de sus diferentes acepciones hay, no obstante, cierto acuer-



El liderazgo se percibe como un elemento decisivo para promover la mejora constante de las instituciones políticas en un mundo expuesto al cambio permanente



do básico acerca de que “gobernanza” se refiere a un nuevo estilo de gobernar que supera la exclusividad de las instituciones y actores estatales en la gestión de los asuntos públicos; reconoce la pluralidad de actores sociales con posibilidad de intervenir en dicha gestión, e implica interdependencia entre ellos de modo que induce su cooperación y participación en la adopción de decisiones públicas y en la asunción de responsabilidades.

En efecto, la gobernanza rompe con la convencional visión jerárquica y monopolística del Estado y la acción de gobierno para la elaboración y gestión de políticas públicas, lo que es reemplazado por una visión más plural y “extrovertida” donde se gobierna en “redes de gobernanza”, integradas por un complejo de actores estatales, de la sociedad civil y del sector privado, en torno a políticas públicas específicas. En dichas redes se distribuye horizontalmente entre una pluralidad de actores la posibilidad de cooperar, negociar, participar y responsabilizarse en la toma de decisiones públicas.

Desde la perspectiva de la gobernanza, pues, la acción de gobernar es siempre un proceso en el que ningún actor tiene las capacidades para resolver unilateralmente los problemas, esto es, ningún actor monopoliza el proceso global de adopción de decisiones, si bien alguno de ellos puede dominar un proceso de intercambio concreto. Reconocer la dependencia de poder en la acción colectiva significa, en definitiva, asumir que las intenciones no

siempre coinciden con los resultados. Si bien, como ya destacara HIRSCHMAN (1991), no todas las consecuencias no buscadas son forzosamente indeseables.

Ni que decir tiene que, en la gobernanza, el papel vertebrador del liderazgo público es decisivo en línea con planteamientos próximos de lo que se da en llamar “gestión pública colaborativa”. Y, en este escenario, se revalorizan habilidades y cualidades en los líderes como la capacidad para crear y mantener alianzas; la habilidad para gestionar conflictos; la coherencia y credibilidad de su visión, y su comportamiento ético y justo.

No obstante, aun cuando los líderes desarrollen una actuación adecuada y honesta, los sistemas de gobernanza pueden fracasar, por razón de las fracturas y problemas con los actores y organizaciones que componen la red, sus diferentes horizontes temporales o la gravedad de los problemas que tengan que encarar, por mencionar solo algunos factores.

La idea de fracaso de la gobernanza es esencial para entender el nuevo universo (inseguro) en el que se mueve la acción de gobierno, y nos remite a la vieja concepción de Maquiavelo de la política como el arte de operar con las contingencias, idea esta que enlaza con la propia concepción democrática y contemporánea del liderazgo político.

Si la gobernanza es una de las “megatendencias” (por parafrasear el título del viejo libro *Megatrends* del futurólogo NAISBITT) en la era de la globalización, muchos analistas estarían de acuerdo en que convivimos también con otras tendencias sociales emergentes como la transparencia, el *empowerment*, la inmediatez, la *accountability* y la “glocalización” (término compuesto por globalización y localización), entre otras expresadas, por ejemplo, en la Encuesta Mundial de Valores (HART, 2014). Sin duda, todas ellas representan tensiones y desafíos complejos para los líderes políticos y sociales, y seguramente lo harán más si cabe en los próximos años.



La reinención del liderazgo es, desde luego, una tarea ineludible en nuestra era de la fluidez caracterizada por la pérdida de confianza en las instancias e identidades socializadoras y por la presencia constante de lo volátil, de lo “líquido” (BAUMAN, 2003).

Por supuesto, en el actual debate sobre el futuro de la política queda todavía mucho por averiguar sobre

cuál es el lugar que deberá corresponder a los liderazgos (NATERA y VANACLOCHA, 2005). ¿Dependerá de su fortaleza el que la política recupere quizás el protagonismo que tuvo en otros tiempos? ¿Qué estilos de liderazgo serán necesarios para afrontar la fluidez, la contingencia y el riesgo, y, al mismo tiempo, la responsabilidad, la coherencia de valores, la transparencia y la cooperación? •

Referencias bibliográficas

- BAUMAN, Z. (2003), *Modernidad líquida*. México, Fondo de Cultura Económica.
- GRINT, K. (2005), “Problems, problems, problems. The Social Construction of Leadership”, *Human Relations*, 2005.
- HART, P. (2014), *Understanding Public Leadership*. Londres, Palgrave.
- HEIFETZ, R. A. (1997), *Liderazgo sin fáciles respuestas*. Barcelona, Paidós.
- HIRSCHMAN, A. (1991), *The Rhetoric of Reaction*. Cambridge, Harvard University Press.

- NATERA, A. (2001), *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.
- NATERA, A. y DÍAZ-CARRERA, C., dirs. (2014), *El coraje de liderar. La democracia amenazada en el siglo XXI*. Madrid, Tecnos.
- NATERA, A. y VANACLOCHA, F. J., dirs. (2005), *Los liderazgos en el mercado político y la gestión pública*. Madrid, Editorial del BOE.

Liderazgo inspirador y función pública

Cristóbal Táuler San Miguel

Si pensamos en individuos concretos universalmente reconocidos como grandes líderes, encontramos todo tipo de personalidades que, dicho sea de paso, ejercieron su liderazgo con motivaciones y objetivos muy diferentes. Desde un experto estratega militar como Napoleón Bonaparte, hasta el icono del pacifismo encarnado en Mahatma Gandhi.

Barack Obama ejerce su liderazgo en virtud de la potestad que le han conferido las urnas de un sistema democrático, mientras que Martin Luther King lo hizo a través de la autoridad moral con la que fue espontáneamente reconocido por miles de personas.



Hay líderes que destacan por su bondad y otros por sus conocimientos técnicos o por su capacitación profesional. Sea como fuere, nadie pone en duda que el liderazgo de la Madre Teresa de Calcuta no tiene nada que envidiar al ejercido por Steve Jobs. Lo mismo cabría decir, en el ámbito deportivo, si nos fijamos en profesionales tan diferentes como Pau Gasol o José Mourinho.

Todas las personas mencionadas hasta ahora son reconocidas por su liderazgo y, en muchos casos, también son admiradas como ejemplos dignos de imitación. Sin embargo, ni siquiera este último aspecto resulta esencial para poder hablar de la presencia de un líder. De hecho, desde mi punto de vista, entre los grandes líderes de la historia, habría que incluir a personas cuyo legado únicamente cabría calificar-se de abominable.

“

El liderazgo es la capacidad de inspirar a los demás, moviéndoles a trabajar con pasión en orden a la consecución de una meta común

Hay muchos rasgos deseables que podríamos incluir en el perfil de un líder excelente. Sin embargo, no todos tienen la misma importancia, ni mucho menos resultan imprescindibles en el ejercicio del liderazgo. ¿Cuál es entonces la esencia del líder? ¿Dónde radica la fuerza de su magnetismo?

En una primera aproximación podríamos preguntarnos acerca de las características de los empleados de éxito. ¿Cómo los identificamos? ¿Qué es lo que nos lleva a decir de una persona que se trata de un profesional competente? Las cualidades deseables de los empleados de éxito pueden sintetizarse en tres grandes aspectos: conocimientos, habilidades y experiencias.



¿Son estas las cualidades del líder? ¿Hemos resuelto el problema? Evidentemente no, porque no es lo mismo ser un trabajador competente que un líder excelente. Pero algo hemos avanzado, puesto que ahora tenemos un punto de partida, porque si un líder no es un buen profesional, estamos apañados.

El sustrato sobre el que se construye el liderazgo ha de ser la competencia profesional. Dicho de otro modo, un líder debe poseer los conocimientos, habilidades y experiencias que le permitan destacar por su cualificación en el ámbito en el que desarrolla su actividad. No se trata de rasgos definitivos pero, sin lugar a dudas, son características indispensables.

Como queda dicho, la excelencia profesional no es garantía de éxito en el ejercicio del liderazgo. Para buscar la esencia del líder hemos de dar un paso más y preguntarnos por la definición del liderazgo. ¿Qué es lo que distingue a un líder del resto? ¿Qué lo hace especial?

El liderazgo es la capacidad de inspirar a los demás, moviéndolos a trabajar con pasión en orden a la consecución de una meta común. Por eso el líder es mitad movilizador de personas, mitad consecuidor de resultados. Una persona capaz de influir en sus colaboradores de manera que se impliquen con entusiasmo en un objetivo determinado.

La esencia del líder no se encuentra en un elevado número de seguidores, ni tampoco en el prestigio, la simpatía o el poder jerárquico. La esencia del líder está en su capacidad para lograr la implicación emocional de sus colaboradores en una misión conjunta.

Y ahora la pregunta clave: ¿Qué tienen en común Hitler y la Madre Teresa? ¿En que se parecen Pau Gasol y Mahatma Gandhi? ¿Dónde encontramos el nexo de unión entre Napoleón y Steve Jobs? La respuesta está ni más ni menos que en las emociones. Un líder es aquella persona capaz de influir en los demás hasta el punto de lograr el máximo desa-

rollo de sus potencialidades, llevándoles al desempeño excelente en su esfuerzo por alcanzar la meta establecida.

Un estratega militar, un político, o un santo, serán líderes excelentes si son capaces de lograr implicación emocional en torno a un proyecto concreto. En otras palabras, del mismo modo que no se puede hablar de una motivación profunda y duradera basada exclusivamente en aspectos materiales, tampoco cabe hablar de liderazgo inspirador prescindiendo del ámbito emocional.

Las cualidades de la inteligencia emocional deben estar presentes en el líder. Un líder solo puede serlo si ejerce su liderazgo de un modo emocionalmente inteligente. Esto implica la presencia de cuatro rasgos personales irremplazables: autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales. La competencia y el prestigio, unidos a la inteligencia emocional, suponen capacidad de influencia y, por lo tanto, liderazgo.



**El sustrato sobre
el que se construye
el liderazgo ha
de ser la competencia
profesional**

¿Y qué ocurre cuando esa capacidad de influencia se pone al servicio del mal? En ese caso, no cabría hablar de falta de liderazgo, sino de un liderazgo carente de valores. La inteligencia emocional es el factor clave en el ejercicio del liderazgo, pero para que el liderazgo sea inspirador, es condición indis-

pensable la presencia de arraigados valores personales.

Los valores personales, como la prudencia o la justicia que guían la toma de decisiones, o la honradez, la sinceridad y la lealtad, inseparables del comportamiento ético, son claves para un liderazgo excelente. De hecho, son precisamente esos valores, encarnados en la persona del líder, los que nos permiten hablar de un verdadero liderazgo inspirador.

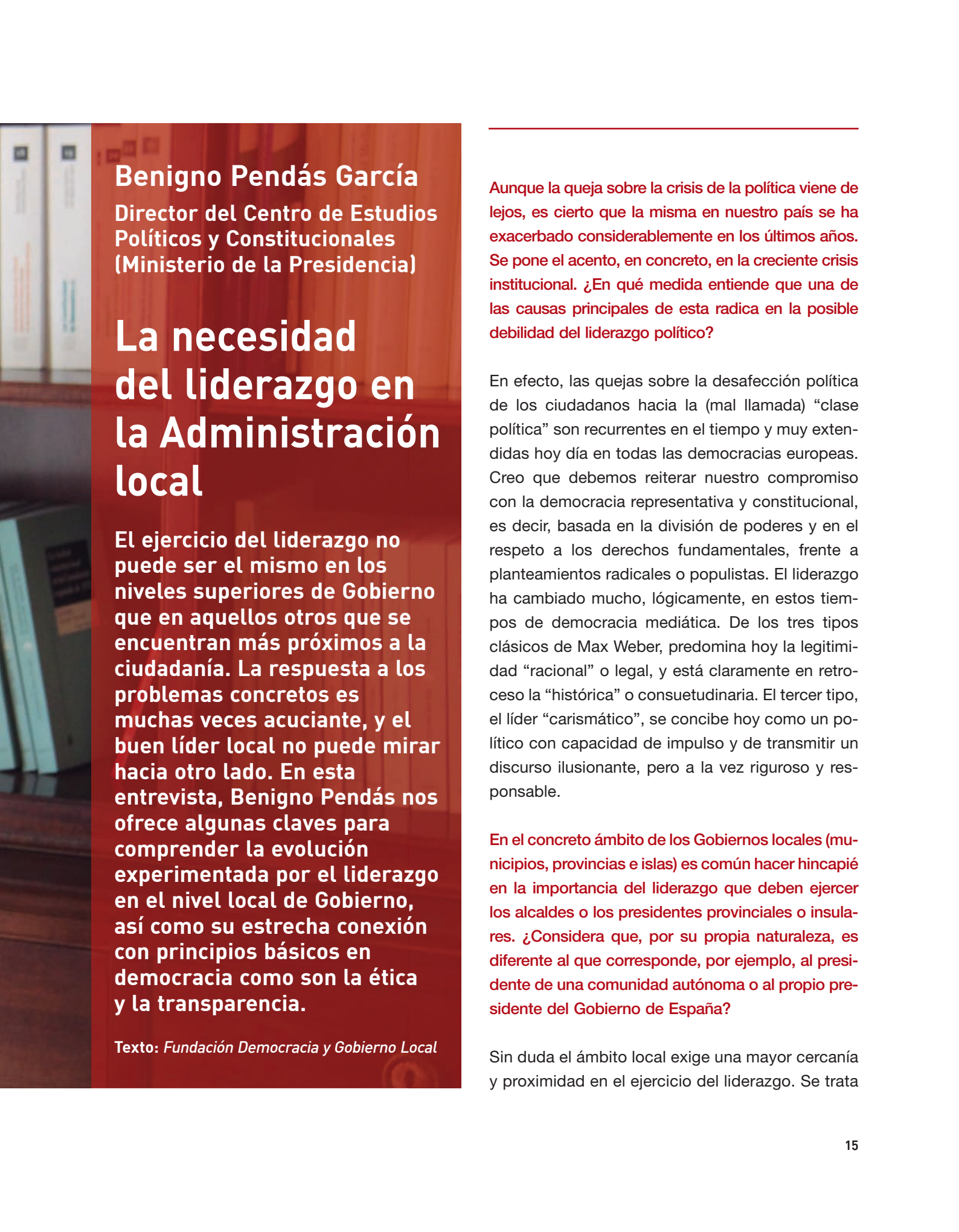
Este planteamiento del liderazgo tiene cabida en toda clase de organizaciones, y, por supuesto, también puede aplicarse al ejercicio de la función pública. Un líder político, y lo mismo cabe señalar para cualquier otra persona que ejerza su trabajo profesional en dicho ámbito, ha de caracterizarse en primer lugar por sus conocimientos y su competencia profesional en el área en la que presta servicio a los ciudadanos.

Pero esa cualificación debe complementarse con una clara vocación de servicio que, por su propia naturaleza, reclama un especial empeño por empatizar con las personas a las que se desea servir. No cabe el liderazgo político cuando se es incapaz de trascender los números para llegar a los ciudadanos concretos; cuando se ven votantes en lugar de personas con problemas reales, anhelos y esperanzas que merecen ser atendidos.

El liderazgo político ha de ser profundamente emocional, algo que solo es posible si, quien aspira a ejercerlo, cuenta con el sólido fundamento de los valores personales. No es cuestión de tácticas para convencer, ni mucho menos de técnicas para mejorar la propia imagen ante la ciudadanía. La clave está en la coherencia de vida de quien fundamenta sus comportamientos en la honradez; de quien toma sus decisiones con prudencia y rectitud; de quien, en último término, vive consciente de que las personas son mucho más que una papeleta en una urna. El afán de servicio solo puede vivirse cuando la generosidad, la justicia o el respeto iluminan la propia conducta independientemente del dictado de las encuestas de intención de voto. •

Entrevista





Benigno Pendás García

**Director del Centro de Estudios
Políticos y Constitucionales
(Ministerio de la Presidencia)**

La necesidad del liderazgo en la Administración local

El ejercicio del liderazgo no puede ser el mismo en los niveles superiores de Gobierno que en aquellos otros que se encuentran más próximos a la ciudadanía. La respuesta a los problemas concretos es muchas veces acuciante, y el buen líder local no puede mirar hacia otro lado. En esta entrevista, Benigno Pendás nos ofrece algunas claves para comprender la evolución experimentada por el liderazgo en el nivel local de Gobierno, así como su estrecha conexión con principios básicos en democracia como son la ética y la transparencia.

Texto: Fundación Democracia y Gobierno Local

Aunque la queja sobre la crisis de la política viene de lejos, es cierto que la misma en nuestro país se ha exacerbado considerablemente en los últimos años. Se pone el acento, en concreto, en la creciente crisis institucional. ¿En qué medida entiende que una de las causas principales de esta radica en la posible debilidad del liderazgo político?

En efecto, las quejas sobre la desafección política de los ciudadanos hacia la (mal llamada) “clase política” son recurrentes en el tiempo y muy extendidas hoy día en todas las democracias europeas. Creo que debemos reiterar nuestro compromiso con la democracia representativa y constitucional, es decir, basada en la división de poderes y en el respeto a los derechos fundamentales, frente a planteamientos radicales o populistas. El liderazgo ha cambiado mucho, lógicamente, en estos tiempos de democracia mediática. De los tres tipos clásicos de Max Weber, predomina hoy la legitimidad “racional” o legal, y está claramente en retroceso la “histórica” o consuetudinaria. El tercer tipo, el líder “carismático”, se concibe hoy como un político con capacidad de impulso y de transmitir un discurso ilusionante, pero a la vez riguroso y responsable.

En el concreto ámbito de los Gobiernos locales (municipios, provincias e islas) es común hacer hincapié en la importancia del liderazgo que deben ejercer los alcaldes o los presidentes provinciales o insulares. ¿Considera que, por su propia naturaleza, es diferente al que corresponde, por ejemplo, al presidente de una comunidad autónoma o al propio presidente del Gobierno de España?

Sin duda el ámbito local exige una mayor cercanía y proximidad en el ejercicio del liderazgo. Se trata

de afrontar problemas concretos de gestión en asuntos que afectan directamente a la vida cotidiana. En ámbitos más grandes, el líder tiene una función que exige largas tareas de negociación y búsqueda de alianzas, como puede ser el caso evidente de la Unión Europea. En el plano local, el diálogo es imprescindible, pero también lo es la capacidad ejecutiva, muchas veces para abordar problemas urgentes. Los vecinos quieren ver a sus representantes implicados en los problemas reales y, con frecuencia, rechazan los debates ideológicos de naturaleza partidista. La gestión eficiente y la búsqueda del interés general son elementos característicos de una política local (municipios, provincias e islas) que cumpla las expectativas democráticas.

Como es lógico, la noción de liderazgo político ha evolucionado a lo largo de la historia. Hoy se suele poner el acento en el aspecto empático o, incluso, emocional que el buen líder político debe reunir en las actuales sociedades complejas. En su opinión, ¿qué cualidades debería reunir un buen líder local?

Como ya dije, la evolución es notoria en materia de liderazgo. Por supuesto, las sociedades rechazan al personaje que pretende ser un “iluminado”, porque la experiencia demuestra que –a medio plazo– nadie tiene soluciones únicas para problemas complejos. En democracia el diálogo entre iguales es esencial y, por ello, el líder local tiene que hablar permanentemente con los ciudadanos, conocer de primera mano sus inquietudes y dar respuestas en términos razonables. La faceta emocional es importante y, de hecho, hoy día está de moda en el ámbito de la Ciencia Política el enfoque de la llamada “democracia sentimen-

tal” en conexión con recientes estudios de neurociencia.

Es frecuente leer o escuchar que un buen líder debe ser reflejo fiel de la sociedad en la que vive. Sin embargo, en esa observación se olvida algo fundamental: que el liderazgo debe servir también para animar transformaciones necesarias, ya sea desde el punto de vista social, político, económico, etc. ¿Cuáles cree que son algunas de las principales transformaciones que necesita el país y que deberían impulsarse desde el ejercicio del liderazgo político? ¿Y a nivel local?

España cuenta con una Constitución que ha sido todo un éxito histórico desde el punto de vista político, social y económico. Me parece imprescindible conservar todo lo bueno que se ha hecho en estos treinta y siete años de vigencia de la Norma Fundamental. Sin embargo, ninguna ley es eterna y es muy razonable que se planteen posibles mejoras. Entre los temas que habitualmente aparecen están la reforma del Senado, la discriminación entre el varón y la mujer en la sucesión a la Corona, o la articulación del derecho español con la Unión Europea. Sobre otras cuestiones, me parece que primero es necesario buscar un consenso que hoy día no existe. En el ámbito local, quiero manifestar especialmente una valoración positiva de las diputaciones provinciales como elemento vertebrador del territorio, por sus funciones determinantes en la prestación de los servicios públicos. Tampoco me parece un acierto que se proponga sin más la reducción drástica del número de municipios, porque puede suponer un abandono de las necesidades y sentimientos de la España rural en nombre de un enfoque puramente económico.



Entrevista





Ética, transparencia y buen gobierno son tres conceptos, y realidades, que van indisolublemente unidos. Pese a los avances que, en este terreno, se han producido en los últimos años en nuestro país, ¿qué otros considera que están aún por llegar?

Por supuesto, la ética pública tiene un papel determinante en este campo. Los ciudadanos exigen que los políticos sean honrados, austeros y ejemplares. Ello obliga a una lucha implacable contra la corrupción, que es el cáncer de la democracia porque produce un daño difícil de reparar a la legitimidad del sistema. En esta legislatura se ha aprobado una buena Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno en el ámbito estatal, que se había hecho esperar durante demasiado tiempo. También se han dado pasos en la buena dirección sobre financiación de los partidos políticos y de medidas procesales y penales en la lucha contra la corrupción. A mi juicio, ha faltado un gran pacto de Estado que transmitiera a los ciudadanos los compromisos conjuntos de los partidos políticos en esta materia. Sería deseable alcanzar acuerdos en la próxima legislatura, al tiempo que se adopten nuevas medidas para reducir las posibilidades de actuación de quienes pretendan beneficiarse del ejercicio de una responsabilidad política, cuyo único fin debe ser el servicio al interés general. •



¿Cómo se ha de ejercer el liderazgo político en beneficio de la comunidad local?

Una reflexión completa sobre el liderazgo político no puede prescindir de quienes son sus protagonistas, los líderes políticos. En este caso, compartimos qué ideas sobre el modo de ejercer el liderazgo en beneficio de la comunidad local tienen cinco destacados líderes provinciales, patronos todos ellos de la Fundación Democracia y Gobierno Local.

Fotografía: iStockphoto

«De todas las instituciones, la Administración local es la que cuenta con mayor aceptación ciudadana»

Con mayor o menor intensidad, los países europeos han iniciado un proceso de reformas estructurales con criterios propios y diferenciados unos de otros. Existen varios modelos de Administración local en la Unión Europea que parten de situaciones concretas e históricamente muy diferentes entre sí. Aunque el funcionamiento y la gestión de estos modelos varían en cada país, se imponen unas tendencias generalizadas en cuanto a las relaciones entre Administración y sociedad: la voluntad de transparencia de las Administraciones y la implementación real del concepto de proximidad.

La política vive un tiempo de cuestionamiento e indignación. En sí misma, la palabra “política” tiene –en mayor o menor medida y dependiendo de los países– unas connotaciones peyorativas hoy en día que pueden llegar a desvirtuar su auténtica naturaleza. Pienso no solo en una causa única, sino también en una sucesión de circunstancias, encabezadas por la actual coyuntura económica y por el imperio de la inmediatez, que obligan a responder, sin dilación, a los niveles de autoexigencia cada vez mayores de la ciudadanía.

Con todo, de todas las instituciones que tenemos en el país, la Administración local es la que cuenta con una mayor aceptación ciudadana. Y esto responde a una realidad muy fácil de entender: bajo la responsabilidad y el impulso municipal se han creado y consolidado muchos de los servicios básicos e imprescindibles para el día a día de los ciudadanos. Eso se ha dado especialmente en los municipios pequeños –como es el caso de la provincia de Lleida–, en los que la clave para la supervivencia son los equipamientos y los servicios que garantizan una misma calidad de vida a todos los ciudadanos y mantienen “vivos y dinámicos” los pueblos con demografías relativamente bajas.

En las democracias imperfectas, la distancia es el peor aliado de la política y, aún más, porque el político es un ámbito en el que no existe una seguridad absoluta ni una verdad suprema. La transparencia (pero sin caer en la propaganda y el espectáculo) y la proximidad son, por lo tanto, dos valores fundamentales, a implementar y proteger, que inciden plenamente en nuestra calidad democrática. Siempre he creído que la defensa del interés general empieza en la proximidad y la capacidad de empatía. Y eso lo permite, más que en ningún otro nivel administrativo, la gobernanza local, por su dinámica adaptativa. La política no puede basarse en el afán de liderazgo, sino en la voluntad de servir y la capacidad de escuchar y representar a los ciudadanos. Al fin y al cabo, y por las características sociogeográficas propias de Cataluña, el municipalismo de base (o de territorio) nos explica como país. •



Joan Reñé i Huguet
Presidente de la Diputació de Lleida



Darío Campos Conde
Presidente de la Diputación de Lugo

«El liderazgo político es la capacidad que tiene un representante público de generar políticas que respondan a las necesidades de la ciudadanía»

Desde hace ya un tiempo, el liderazgo de los representantes políticos ha ido evolucionando, en gran medida, por los cambios sociales producidos a lo largo de la historia. La influencia que han tenido los medios de comunicación en la esfera pública ha precipitado aún más este cambio de paradigma. Con el paso de los años, la presencia de los líderes políticos en los periódicos, televisiones y radios ha ido en aumento de manera muy significativa, lo que ha producido que dicho liderazgo sea percibido por la ciudadanía como un ejercicio de poder e influencia en los medios de comunicación.

Generar noticias y titulares en la prensa es hoy en día una muestra de liderazgo, algo que, a mi entender, perjudica gravemente la actividad política. Para mí no es “mejor líder” el que más sale en los medios de comunicación, ni tampoco aquel que ocupa cientos de titulares. Para mí, el liderazgo político es algo que va más allá de lo comunicativo. Es la capacidad que tiene un representante público de generar políticas que respondan a las necesidades de la ciudadanía; una capacidad que, tal y como yo entiendo la política, no debe ser personificada en una figura en concreto, sino que debe ser una característica del equipo de gobierno.

Un buen líder es aquel que sabe compartir decisiones; aquel que escucha a la gente que lo rodea; aquel que comprende y entiende que su trabajo será mejor cuanto más gente participe en él. La ciudadanía hoy en día nos demanda tener un papel más notable a la hora de tomar una decisión política, hecho que irá en aumento durante los siguientes años.

Es por eso que considero que debemos eliminar, cuanto antes, la figura del “líder político omnipresente y omnipotente” que todo lo sabe y todo lo contesta; en el que recaen todos los méritos y fracasos; el líder indiscutible sin el que nada podría funcionar. El futuro pasa por abrir nuestro trabajo a la gente y, cuando logremos ser reconocidos por nuestro trabajo y no por las portadas que seamos capaces de acaparar, entonces sí que tendremos un liderazgo real, un liderazgo en beneficio de la comunidad local. •

«Actualmente no se puede concebir un liderazgo político en beneficio de la comunidad local que no contemple la implementación de sistemas de transparencia»

Sin duda, las elecciones municipales y autonómicas de mayo de 2015 representaron un cambio absoluto en las hegemonías políticas que, hasta ese momento, parecían inamovibles. El importante descenso del bipartidismo en todo el Estado español propició que la composición de las diferentes Administraciones fuera mucho más plural y equilibrada. Pluralidad y equilibrio que no podemos negar que representan todo un reto, en absoluto exento de dificultad, que implica, aun así, una señal clara de salud democrática.

Asistimos a un cambio social profundo que exige nuevas formas de analizar la realidad y, por tanto, también nuevas formas de hacer política. Y no es tarea fácil, lo sabemos todos, dejar atrás aquello que ha sido la estructura y el funcionamiento habitual de los Gobiernos, de las Administraciones Públicas, de los partidos políticos y de otras corporaciones con incidencia política. Y aun así, pese a la dificultad, se impone una nueva manera de hacer política, basada, de manera innegociable, en la transparencia, la participación ciudadana y el consenso.

En este sentido, no se puede concebir, actualmente, un liderazgo político en beneficio de la comunidad local que no contemple la implementación de sistemas de transparencia, porque solo así los ciudadanos pueden estar informados de las decisiones públicas, colaborar en la mejora de la gestión y también ayudar a combatir la corrupción.

Por otro lado, se debe fomentar la participación ciudadana a través de espacios que resulten auténticos órganos de consulta, en los que se han de debatir y valorar las grandes líneas estratégicas y los principales asuntos de la Administración.

Finalmente, es imprescindible que todos los partidos políticos, tanto si son del Gobierno como de la oposición, aprendan a construir realidades no desde el enfrentamiento, sino desde la confrontación, la cooperación y el respeto mutuo.

Solo así, estamos convencidos de que se podrá dar respuesta a los retos que los ciudadanos planteen a sus representantes políticos, y, en último término, se podrá gestionar en beneficio de la comunidad. •



Maite Salord i Ripoll
Presidenta del Consell Insular de Menorca



María Teresa Martín Pozo
Presidenta de la Diputación de Zamora

«Un buen líder político local comienza a ejercer como tal en el momento en que se pone a disposición de sus vecinos»

De todos es conocido que el fenómeno del liderazgo político es tan antiguo como la aparición de lo humano, y que ha evolucionado con el paso de los siglos hasta llegar a la actualidad.

Nadie pone en duda que los políticos locales han tenido y tienen una gran importancia en la evolución de nuestro actual sistema democrático, en la construcción de una sociedad más justa.

Partimos de la base de que un líder político es una persona comprometida con los problemas y las necesidades de los ciudadanos, y con capacidad de mando y de ejecución de las medidas que se hayan de tomar.

Un buen líder político local comienza a ejercer como tal en el momento en que se pone a disposición de sus vecinos, los que han confiado en su proyecto de gobierno municipal o provincial, y, por supuesto, los que no lo han hecho, sin distinciones.

Este tiene que tener la capacidad suficiente para saber escuchar a quienes le transmiten sus problemas, y de inmediato comenzar a buscar las soluciones que correspondan en cada uno de los casos.

Debe conocer la realidad de su municipio y de su provincia para realizar un pormenorizado análisis, que le sirva como hoja de ruta en su manera de gobernar.

El liderazgo político se muestra afrontando con firmeza los problemas de un ayuntamiento o una diputación provincial. Se demuestra buscando las fuentes de financiación para los proyectos que beneficiarán a todos los ciudadanos, con eficiencia y eficacia. Debe conocer a la perfección cuáles son sus competencias de gobierno y actuar conforme a ellas.

No debe improvisar, sí planificar la gestión y las inversiones a ejecutar, conocer las prioridades para actuar en función de ellas y racionalizar el gasto.

La transparencia y la participación deben ser algunos de los pilares de la estrategia de un líder político local, junto al diálogo fluido y constructivo con los representantes de otras Administraciones Públicas.

Hablemos ahora de las diputaciones provinciales. Unas instituciones que han sido concebidas como “el Ayuntamiento de todos los ayuntamientos de la provincia”, que tienen la obligación de defender los intereses generales de todos los habitantes de la provincia, con independencia de si un ayuntamiento es gobernado por personas de uno u otro color político, y ante la imposibilidad de los pequeños municipios de hacer frente a todos los servicios que demandan los ciudadanos.

Es evidente que los alcaldes y concejales de nuestros pueblos son las personas más cercanas al día a día y a los problemas de sus vecinos. Son los primeros a los que se dirigen para mostrarles sus inquietudes, y son la principal herramienta de las diputaciones.

Ser un líder político significa luchar por los intereses de los ciudadanos por encima de las ideologías y de las siglas. Ser un líder político significa ponerse al servicio de las personas y trabajar por ellas. Ser un líder es tener vocación por ayudar a las personas.

En definitiva, en este mundo de la globalización en el que vivimos, los líderes locales continúan siendo imprescindibles e insustituibles para los ciudadanos. •

«Debemos escuchar lo que las voces nos reclaman: efectividad, transparencia, participación, claridad, menos burocracia, comportamientos éticos, y el buen uso de los recursos públicos»

Como presidente de la Diputación Provincial de Zaragoza, considero que las diputaciones provinciales somos un eslabón crítico dentro del conjunto de las Administraciones Públicas, por el apoyo y la asistencia que damos a cada uno de los ayuntamientos de la provincia. En una provincia como la de Zaragoza, en que la capital concentra el 70 % de la población, y supone tan solo el 6 % del territorio provincial, el papel de la Diputación es fundamental para deshacer el desequilibrio territorial que sufre la provincia y que influye de forma determinante en nuestro desarrollo.

Por eso tenemos que ser transparentes, tener una carta de servicios clara y centrarnos en la parte de la población que más nos necesita, es decir, ese 30 % que vive en el 94 % del territorio. Lo que nosotros llamamos el “4.º Espacio”, para distinguirlo tanto de la capital, Zaragoza, como de las otras dos provincias aragonesas. También debemos hacer una distribución de fondos lo más eficaz posible y según criterios previos, objetivos y reglados –no discrecionales ni de oportunidad–, y siempre supeditados a las prioridades establecidas por los propios municipios, garantizando la suficiencia financiera de las Haciendas locales.

Vivimos momentos de cambio, de desconfianza en la clase política, de repulsa en su forma de hacer, y para conseguir modificar esta realidad debemos preguntarnos cuáles deben ser los objetivos irrenunciables de una sociedad moderna, cómo y dónde hay que dedicar los recursos públicos. Por eso debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Por qué se cuestiona a las diputaciones? ¿Qué es lo que la sociedad sabe y piensa sobre nosotros? ¿En qué podemos apoyar aún más a los municipios? Debemos oír las voces críticas y reflexionar. Debemos escuchar lo que las voces nos reclaman: efectividad, transparencia, participación, claridad, menos burocracia, comportamientos éticos, y el buen uso de los recursos públicos, para hacer de la necesidad virtud. ●



Juan Antonio Sánchez Quero
Presidente de la Diputación de Zaragoza

Se ha publicado en



Una propuesta contextualizada de liderazgo público

[...] No podemos negar que el liderazgo público tiene que ver con el poder y la política. Conceptos y marcos de referencia políticos son necesarios si deseamos comprender el fenómeno. Recogiendo la famosa frase de Waldo, podríamos decir que una teoría del liderazgo público implica una teoría de la política y del ejercicio del poder.

Texto: Extracto del Capítulo 3, “Liderazgo público y corrupción”, por Manuel VILLORIA, en C. DÍAZ-CARRERA y A. NATERA (dirs.), *El coraje de liderar. La democracia amenazada en el siglo XXI*, Tecnos, Madrid, 2014.

Fotografías: iStockphoto

[...] La política implica, aunque no se agota en ello, un conjunto de acciones e interacciones para alcanzar, retener y ampliar el poder político, es decir, el poder de las instituciones políticas clave. Es cierto que, además, el propósito funcional de la política es la regulación de los conflictos sociales (Turk, 1976) y, desde una visión normativa, la búsqueda del bien común (Stone, 2005), y que sin estos componentes la política pierde su sentido. Pero, en todo caso, un análisis de la política no puede dejar de considerar la búsqueda y el ejercicio del poder y los peligros y tensiones que ello conlleva. De ahí las tradicionales discusiones sobre fines y medios y los interminables debates sobre ética y política. La consecuencia de estas afirmaciones sería que cualquier análisis mínimamente serio sobre la política y el liderazgo público no puede obviar el problema de la legitimación. Necesitamos razones sólidas para entregar el poder a alguien y esa persona debe justificar el ejercicio de ese poder entregado y reconocido socialmente. En la legitimidad hay un primer componente vinculado al origen del poder y un segundo vinculado al ejercicio. Para Beetham (1991) la legitimidad exige una conformidad legal o coherencia con lo definido legalmente como vía de acceso al poder, una justificabilidad de las reglas o creencias compartidas sobre las mismas y una evidencia de consentimiento.

En una democracia, la ocupación de puestos va vinculada a una rigurosa necesidad de legitimación de origen y a una de ejercicio, sin las cuales el acceso y el mantenimiento en el poder se hacen injustificables. Por otra parte, el nombramiento para un puesto dirigente en la Administración implica una serie de deberes específicos y unas competencias limitadas. En teoría política existen dos conceptos que nos ayudan a entender esta realidad, son los conceptos latinos de *auctoritas* y *potestas*. La *auctoritas* implica que quien ejerce el poder lo hace con legitimación por la forma en que lo desarrolla, por su capacidad de dar respuesta a lo que espera de él la ciudadanía. Implica un poder legitimado en su ejercicio por la capacidad de construir discursos legitimatorios, por la forma de actuar y por los aciertos en la estrategia política y los resultados. Incluye en ella dos tipos de legitimidad de



“

Cualquier análisis
mínimamente serio sobre
la política y el liderazgo
público no puede obviar
el problema de la
legitimación

ejercicio. Estamos hablando de la legitimidad de los *inputs* (o *process oriented*) y la de los *outputs*, los costes o, en definitiva, los resultados (Goodin, 2003; Scharpf, 2005). En los modelos de liderazgo más gerencialistas la legitimidad que se busca prioriza los resultados, mientras que en los modelos de liderazgo público más integrados y contextuales se cuidan también mucho los procesos y las formas de actuar públicamente.

Sin embargo, la *potestas* tiene que ver con el poder de origen, con el espacio y tiempo en el cual es posible ejercer el poder de acuerdo a los límites constitucionales o legales. En el análisis del liderazgo no podemos obviar la dimensión ontológica del espacio y tiempo de dominación. Etimológicamente,

las palabras *rex* y *regnum* (en latín) tienen un origen indoeuropeo que se refiere a la capacidad para definir los límites de la ciudad, en definitiva, para determinar el espacio donde se ejerce el poder (Marramao, 2009). El liderazgo se ejerce en un espacio y con horizontes temporales: este espacio y tiempo de *potestas* viene definido por una serie de normas explícitas e implícitas que delimitan la misión, competencias y responsabilidades de cada organización y de los puestos que las dirigen. Los estudios sobre liderazgo se centran en analizar la *auctoritas* del líder, pero



Poder y libertad son conceptos ineludiblemente unidos. Todo verdadero poder va vinculado a actores libres que voluntariamente aceptan la obediencia

olvidan muy a menudo la *potestas*. Poder y libertad son conceptos ineludiblemente unidos. Todo verdadero poder va vinculado a actores libres que voluntariamente aceptan

la obediencia. Esa voluntariedad está vinculada al elemento de *auctoritas* que explicita las razones para obedecer. Pero no podemos olvidar el elemento de *potestas*, el espacio de ejercicio del poder y su horizonte temporal. No es la misma la *potestas* de un alcalde que la

de un dirigente de una fundación dependiente del Ayuntamiento, no es la misma la que tiene el director de la Guardia Civil que la que tiene el Secretario de un Ayuntamiento. •





Partenalia, mucho más que una oportunidad

¿Qué es Partenalia? Partenalia es una asociación internacional de provincias que tiene la misión de defender los intereses de nuestros pueblos ante la Unión Europea, conseguir más inversiones y fomentar la cooperación interterritorial con políticas innovadoras, cohesionadoras y participativas. Es decir, Partenalia es la marca de referencia en Bruselas de los Gobiernos locales intermedios, como las diputaciones en el caso de España.

Texto: Javier Moliner, presidente de Partenalia y de la Diputación de Castellón

El presidente de Partenalia con el presidente del Comité de las Regiones durante la firma de la Carta de gobernanza multinivel.

Desde 1993 estamos trabajando en comunión una veintena de regiones de diferentes países, para hacer más útiles y eficientes las Administraciones que representamos cada uno de nosotros. Entendemos la necesidad de ir un paso por delante sobre las demandas ciudadanas, escuchar las necesidades de cada territorio y actuar en consonancia con toda nuestra fuerza asociativa. Y en el foco de nuestra estrategia, un reto que compartimos todas las instituciones: recuperar la confianza del ciudadano en las Administraciones Públicas y sus representantes.

Para ello, es inexorable que los Gobiernos salgamos de nuestra zona de confort y dediquemos más esfuerzos a adaptar nuestras Administraciones a la nueva realidad política, social y económica. Sé que no es fácil, se trata de un cambio tajante en las estructuras y culturas de las instituciones, pero es tan complejo como necesario.

Tanto en el grueso de las instituciones españolas locales e intermedias como desde la propia Partenalia, ya hemos emprendido acciones para mejorar la calidad democrática de nuestros Gobiernos. Hemos abierto portales de transparencia, suscribimos la Gobernanza Multinivel en Bruselas, y hemos dado voz al ciudadano, por poner tres ejemplos. El camino está empezado, pero creo que si lo recorremos juntos, aunando esfuerzos y compartiendo herramientas, esa política de Buen Gobierno que defendemos llegará antes, con más fuerza, será más efectiva y servirá de ejemplo a otras instituciones.

Por eso, desde Partenalia os presentamos la Declaración de Castellón para el Buen Gobierno, suscrita por los socios en el último Consejo Político que celebramos en la ciudad de Peñíscola el pasado 2 de octubre. Son diez propuestas para mejorar la eficiencia, reputación y utilidad de nuestras Administraciones, que reivindicamos como las más cercanas al ciudadano, las que pisan el territorio día a día, las que ayudan a sacar adelante nuestros pueblos.

1. Gobernanza Multinivel

La Gobernanza Multinivel constituye una de las claves principales del éxito del proceso de integración europea. Requiere, por parte de las Administraciones de todos los niveles territoriales, la cooperación transfronteriza y el trabajo en red para dar respuestas a los retos globales. Esta Gobernanza promueve también los principios de subsidiariedad, proporcionalidad y asociación en el proceso de aplicación de las políticas europeas.

2. Gobierno Abierto

El Gobierno Abierto tiene como objetivo aportar valor a la sociedad a través de un mejor uso y reutilización de los datos públicos. La implantación de procesos de transparencia en la gestión de las instituciones nos permitirá rendir cuentas sobre aquellos que nos demanden, exigirnos más como servidores públicos y alcanzar una mayor implicación de los ciudadanos con su territorio.

3. Legitimidad democrática

Reivindicamos la legitimidad democrática, que nos capacita a los Gobiernos locales intermedios para decidir, priorizando determinadas políticas y prestaciones frente a otras, en función de objetivos orientados al bien común y a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía desde la proximidad y competencia efectiva.

4. Elección directa de cargos públicos

La mejora de la calidad democrática en los procesos de elección de los representantes a los diferentes niveles del Gobierno local, asegurando la directa relación entre elector y electo, supondría un acercamiento del Gobierno a la ciudadanía y una mayor intervención de la misma en la toma de decisiones.



Reivindicamos
la **legitimidad**
democrática, que nos
capacita a los **Gobiernos**
locales intermedios
para decidir, priorizando
determinadas políticas
y prestaciones frente
a otras

5. Sostenibilidad financiera

La gestión inteligente de los recursos y la necesaria racionalización de la estructura de las Administraciones Públicas garantizan la sostenibilidad financiera de las mismas, y el control de los niveles de gasto en los asuntos competentes.

6. Participación efectiva

Establecer en una norma legal los mecanismos de participación ciudadana efectiva como requisito obligatorio para el conjunto de Gobiernos locales intermedios. Las herramientas y canales para la escucha activa, el diálogo y suma de talento conforman una oportunidad democrática única de mejorar la acción política.

7. Una Administración, una competencia

Clarificar y delimitar competencias para que cada Administración Pública sepa con precisión qué es lo



Javier Moliner Gargallo, presidente de la Diputación de Castellón y de Partenalia.

que tiene que llevar a cabo y sus propias responsabilidades. Cada servicio lo debe prestar la Administración que lo pueda hacer mejor y de forma más eficiente, así se acabará con las competencias impropias y ello permitirá centrar los esfuerzos económicos.

8. El poder para el ciudadano

Es necesario un cambio de perspectiva en la acción pública y trasladar el centro de poder desde la Administración, y en su representatividad el político, al ciudadano. Las nuevas tecnologías dan capacidad



Foto de familia de presidentes de Partenalia durante la I Cumbre Europea de Provincias organizada por Partenalia en colaboración con el Comité de las Regiones.



al ciudadano de crear opinión, transmitirla y movilizarse socialmente. Ante esta realidad, las Administraciones tenemos que ser capaces de integrar en nuestro modelo político la energía transformadora que aflora en la ciudadanía.

9. Responsabilidad Social Corporativa

Los Gobiernos locales intermedios desempeñamos un papel trascendental en la configuración social y económica de nuestros territorios. Por ello es fundamental asumir compromisos socialmente responsables con nuestros ciudadanos y con nuestro entorno mediante los valores de transparencia, ética política, participación ciudadana, solidaridad, cooperación, igualdad, calidad de vida o sostenibilidad. La RSC constituye una solución viable a la desafección ciudadana y a la mejora del bienestar.

10. Recuperar la confianza

Tenemos el deber de devolver el prestigio a la política y la confianza de los ciudadanos en las Administraciones Públicas, y ello pasa por seguir llevando a cabo propuestas encaminadas hacia la regeneración política y democrática, así como promover la ejemplaridad del servidor público.

Es hora de que pasemos de las palabras a los hechos, de dar un paso al frente y romper con la estructura tradicional de Administración. Es hora de actuar, de asumir el cambio que nos piden los ciudadanos. Por eso invitamos a todos los Gobiernos locales e intermedios a aplicar, comunicar y fomentar el uso de estos diez principios que propone Partenalia como máximo representante de las provincias europeas.

Estamos ante una ocasión histórica de cambiar el funcionamiento de las Administraciones para una democracia más eficiente, integrar el talento del ciudadano y volcar todo ese potencial en rentabilidad social, económica y cultural para nuestros territorios. De nosotros depende aprovechar la oportunidad, porque estamos en el momento y en el lugar indicados.

Os invitamos a conocer más sobre Partenalia y a uniros a nosotros en www.partenalia.eu. ●

Novedades



Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016 (Jefatura del Estado, BOE, núm. 260, de 30 de octubre de 2015)

Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, BOE, núm. 255, de 24 de octubre de 2015)

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, BOE, núm. 255, de 24 de octubre de 2015)

Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (Jefatura del Estado, BOE, núm. 236, de 2 de octubre de 2015)

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (Jefatura del Estado, BOE, núm. 236, de 2 de octubre de 2015)

Tribunal Constitucional. Pleno. Sentencia 218/2015, de 22 de octubre de 2015.

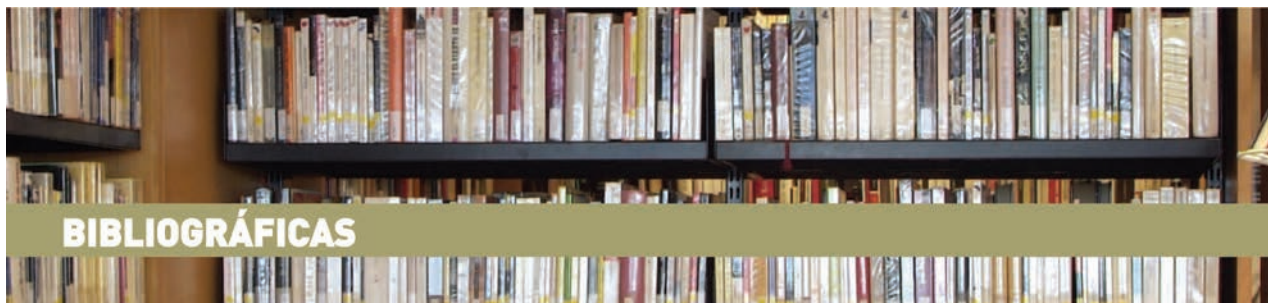
Cuestión de inconstitucionalidad 6059-2014

Planteada por la Sala de lo Contencioso-Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Castilla-La Mancha en relación con diversos preceptos del texto refundido de la Ley de suelo, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2008, de 20 de junio. Principio de igualdad y garantías expropiatorias: nulidad del precepto legal que regula la compensación por privación de la facultad de participar en la actuación de primera urbanización sin que los propietarios hayan incumplido sus deberes (STC 141/2014). Votos particulares.

Tribunal Constitucional. Pleno. Sentencia 200/2015, de 24 de septiembre de 2015.

Cuestión de inconstitucionalidad 1795-2015

Planteada por el Juzgado de lo Contencioso-Administrativo núm. 4 de Zaragoza en relación con diversos preceptos de la Ley 8/2013, de 12 de septiembre, de coordinación de las policías locales de Aragón. Principio de autonomía local y competencias en materia de función pública y seguridad pública: nulidad del precepto legal autonómico sobre integración de los auxiliares de policía local (STC 175/2011).



Anuario del Gobierno Local 2014

Los retos del Gobierno local: repolitización, transparencia y reformas

Noviembre 2015

Institut de Dret Públic – Fundación Democracia y Gobierno Local

Directores: Tomàs Font i Llovet y Alfredo Galán Galán

Esta obra centra su atención en el análisis de las reacciones producidas por la aprobación y el desarrollo de la *Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local*, y la *Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno*.



Cuadernos de Derecho Local, núm. 39

Octubre 2015

Fundación Democracia y Gobierno Local

En este número de la revista se incluyen 5 estudios que tratan temas diversos: la innovación en la Directiva de contratación pública; la aplicación judicial del derecho de la Unión Europea en el ámbito local español; las principales cuestiones que se plantean en la actividad pública a raíz de la renovación de las corporaciones locales cada cuatro años; los requisitos procesales del recurso de amparo; y el Jurado de Expropiación de Cataluña.



Las sociedades mercantiles de capital íntegramente municipal

Instrumentos públicos entre el Derecho Público y el Derecho Privado

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), septiembre 2015

Autor: Diego Ballina Díaz

Este estudio analiza, desde un punto de vista crítico, el régimen jurídico de las sociedades mercantiles de titularidad municipal, prestando especial atención a las relaciones que existen entre el Derecho Público y el Privado en el seno de estas entidades mercantiles.



Documentación Administrativa. Nueva Época. Núm. 2

Los Proyectos de Ley de Régimen Jurídico del Sector Público y del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), enero-diciembre 2015

Director: Santiago Muñoz Machado

Este número de la Revista trata especialmente de los proyectos de ley publicados en el Boletín Oficial de las Cortes Generales de 18 de mayo de 2015, cuya acelerada tramitación parlamentaria ha hecho que a la fecha de publicación de la Revista ya se hayan convertido en las leyes: 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas; y 40/2015, de Régimen Jurídico del Sector Público, ambas de 1 de octubre.



Novedades



Madrid, enero 2016-junio 2017.

Modalidad Semipresencial. Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid

Máster en Contratación Pública Local (2016-2017) - 5.ª edición

Título propio de la Universidad Autónoma de Madrid, impartido por el Instituto de Derecho Local, que acredita formación completa, teórica y práctica, de contratación pública del sector público local.

Más información:

<http://www.idluam.org/images/files/cursos/Master/TripticoMCPL5vf.pdf>

Granada, 19 de enero de 2016

Encuentro: transparencia y buen gobierno en la entidad local

Desde el 10 de diciembre de 2015, todas las entidades locales españolas están obligadas a cumplir con las previsiones de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. De ahí la importancia de que los responsables políticos municipales conozcan de primera mano cuáles son sus principales contenidos, su alcance y sus efectos, así como los previstos en la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, ya que a ese cometido se dedica la jornada propuesta.

Más información:

<http://www.cemci.org/actividades/encuentro-transparencia-y-buen-gobierno-en-la-entidad-local-3897>

Bogotá, 12-15 de octubre de 2016

Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales

La Cumbre es un lugar de inspiración en el que se construye la respuesta de las autoridades locales y regionales a los retos mundiales actuales, dado que las ciudades y las regiones son, y así está reconocido, fuentes de soluciones y progreso. Sus objetivos son: aspira a influir en las políticas de la comunidad internacional para mejorar la gestión de nuestro entorno urbano y favorecer así el desarrollo humano, social y económico; reforzar y movilizar la unión entre ciudades, metrópolis y territorios; y presentar el informe mundial GOLD sobre la agenda global de los Gobiernos locales y regionales para el siglo XXI, que marcará las nuevas prioridades y acciones para la red mundial entre 2017 y 2020, y que instará a todos los miembros y socios de CGLU a su aplicación conjunta.

Más información:

<http://www.bogota2016.uclg.org>



<http://participatenerife.es/>
Hey! Tenerife

El Cabildo de Tenerife ha puesto a disposición de los vecinos esta plataforma de participación ciudadana con la que prosigue su apuesta por fomentar la transparencia y el gobierno abierto. Esta herramienta, vinculada al Área de Participación y Atención Ciudadana, tiene el objetivo de hacer “más accesible” el Gobierno insular a los ciudadanos, y se ampara en el “cambio de cultura” que se quiere lograr en el funcionamiento interno. La plataforma, primera de estas características que se crea entre las Administraciones canarias, permite generar contenido desde distintas áreas del Cabildo y mantener un diálogo directo con los ciudadanos, para lo que cuenta con una red social propia.



<http://www.platforma-dev.eu/>
La voz europea de las autoridades locales y regionales para la cooperación

PLATFORMA tiene tres objetivos principales: un mayor reconocimiento político de las actividades de los entes locales y regionales en la cooperación al desarrollo; diálogo en profundidad entre los entes locales y regionales y las instituciones europeas encargadas de las políticas de desarrollo; y promoción de la cooperación descentralizada eficaz para el desarrollo de los territorios socios, especialmente en colaboración con la sociedad civil.

La página web PLATFORMA tiene como objetivo presentar las actividades de la red, y dar a conocer la política europea de desarrollo y otras cuestiones relacionadas con la cooperación. Este sitio es una fuente útil de información para los entes locales y regionales, así como para todos los actores del desarrollo, y permitirá un mejor conocimiento de la cooperación descentralizada.



<http://www.futureofcities.ox.ac.uk/>
La Ciudad Flexible: repensar lo urbano para hacer frente a los retos del futuro

El Programa de Oxford para el futuro de las ciudades busca repensar el concepto de ciudad, en la teoría y la práctica, como un espacio flexible y en evolución que debe responder, de la mejor manera posible, a los retos urbanos contemporáneos.



