

10 ideas clave para tener éxito en los 100 primeros días del gobierno local

Albert Calderó

Ya hemos tenido elecciones municipales, en un clima político muy especial y muy diferente al de anteriores citas electorales locales. Y, con pactos o sin ellos, ya tenemos alcaldes o alcaldesas, y gobiernos municipales, que deben empezar a andar el camino. La cuenta atrás de los 100 primeros días ya ha comenzado.

Como empezar con buen pie el mandato 2015-2019?

Muchas ideas que podían ser buenas hace cuatro u ocho años no lo serán esta vez. En este artículo explicaremos y justificaremos 10 ideas que podrían ser clave en las actuales circunstancias. Manos a la obra.

1. Hacer la coalición de gobierno no es repartir a trozos un pastel

Ha habido muy pocas mayorías absolutas. Hay que hacer pactos. Las listas más votadas pueden tener la tentación de intentar gobernar en minoría, pero este es un camino peligroso, a menudo pueden formarse mayorías contra la lista más votada.

Pactar les da pereza, a muchas candidaturas. Pero es un acto de responsabilidad política y cívica. Hay que tener en cuenta que cada lista sólo está vinculada a su programa y compromisos electorales si obtiene mayoría absoluta. En nuestro sistema electoral, si no hay mayorías absolutas, el mensaje del electorado es claro, **hay que hacer coalición**. Y todo el mundo tiene que renunciar a parte de su programa obedeciendo al mandato democrático.

Para hacer coalición no hay que estar de acuerdo en todo. Dado que entre las trabas legales y las limitaciones presupuestarias el margen para tomar decisiones es corto, también lo es el margen para las discrepancias. Un método para pactar entre formaciones diferentes es **pactar las discrepancias**, y arbitrar un mecanismo de toma de decisiones que evite que las discrepancias paralicen el gobierno.

Asimismo, para hacer coalición hay que estar de acuerdo en algo, hay que estar de acuerdo en un **programa de gobierno**. Lo que hoy en día es muy peligroso es lo que se hacía a menudo en mandatos anteriores a la crisis, que consistía en que la coalición era simplemente un pacto para repartir concejalías entre los partidos firmantes, que luego se peleaban sin tregua por el reparto del presupuesto, y por el reparto del personal, y por la atención de los medios de comunicación... y donde cada concejal enteraba por la prensa de los éxitos y fracasos de sus teóricos compañeros de gobierno, incluyendo los de su propio partido.

No. Hay que pactar un **programa de gobierno realista y a la vez ambicioso**, y hay que repartir la tarea de gobierno teniendo siempre en cuenta que el crédito o descrédito ante el electorado por la acción de gobierno se repartirá después a partes iguales entre todos los socios, con independencia los aciertos o errores individuales.

Organizar un gobierno buscando el mejor ajuste entre las tareas y las capacidades de las personas no es tarea fácil. Los consultores de Estrategia Local tenemos muchos años de experiencia en la asistencia técnica para mejorar la organización interna del gobierno y su relación con los directivos y altos funcionarios municipales. Si la parte de arriba de una institución no funciona bien, nada funcionará bien.

2. Organizar un gobierno no es cambiar los nombres del decreto de la alcaldía de hace cuatro años

Si primero se debe buscar un **acuerdo de gobierno cuanto más mayoritario mejor**, lo segundo que hay que hacer es organizar ese gobierno. Y eso no se debe hacer sin pensar. Copiar la organización del gobierno de hace cuatro años sólo cambiando los nombres es una casi garantía de que se hará mal. Incluso si las personas no hubieran cambiado mucho.

Los hábitos de organización de los gobiernos que están consolidados en muchos ayuntamientos son los de los años del crecimiento continuo del presupuesto. Entonces había dinero para casi todo, cada año había más, el único problema era inventar como gastárselo. En una situación así era normal montar un gobierno donde **a cada concejal se le daba un trocito de ayuntamiento** para que inventara lo que se tenía que hacer y dirigiera a los funcionarios para hacerlo.

Este sistema era sencillo y entonces no tenía problemas. Si un concejal no era muy competente para hacer de "ministro" de su trozo de ayuntamiento no pasaba nada, él gastaba menos dinero de lo previsto y los demás concejales más gastadores al final del año se repartían los excedentes para acabarlos de gastar.

Si un funcionario no funcionaba bien tampoco era un problema, se le dejaba estar y se contrataba a otra persona mejor dispuesta. Los crecimientos de plantilla eran continuos. Y tampoco era muy importante, sobre todo al principio, qué cosas decidía hacer cada concejalía, porque hacía falta de todo. Sólo hacia el final de esa larga era de abundancia comenzó a suceder que ya se gastaban el dinero en cosas que no eran necesarias, porque ya había suficientes casas de cultura, o suficientes polideportivos, y se seguían haciendo otros que quedaban vacíos .

Los problemas de funcionamiento eran muy grandes, sin embargo. **Muchos concejales no hacían nada bien su función**, tomaban decisiones poco acertadas, y sobre todo no hablaban nada con la gente, porque tenían demasiado trabajo intentando dirigir a los funcionarios.

Ya desde hace años todas las realidades que hacían más o menos viable este sistema de gobierno han desaparecido: ya no hay dinero para malgastar, NUNCA MÁS lo habrá. Y tampoco hay cosas evidentes por hacer. Ahora **hay que pensar bien, hay que decidir bien y hay que actuar bien**. Para ello el sistema de gobierno tradicional de los ayuntamientos no sirve. Que unos concejales con poca o ninguna experiencia y sin capacidades técnicas ni consultas a la ciudadanía decidan de cualquier manera, y manden los funcionarios como los pase por la cabeza, no es un sistema civilizado de dirigir un ayuntamiento.

Hay que aplicar, en primer lugar, un **principio de competencia técnica contrastada**: Las decisiones se deben tomar a partir de criterios técnicos serios y contrastados. No se trata de hacer en cada tema lo que le pase por la cabeza al funcionario que se erige en "propietario" del tema; se trata de pedir propuestas y opiniones, argumentadas y justificadas técnicamente, a muy diversos técnicos, de dentro y de fuera del ayuntamiento, en todos los temas importantes.

Después hay que aplicar un **principio democrático participativo**: Las decisiones se deben tomar, en segundo lugar, después de escuchar detenidamente a los ciudadanos afectados. No se trata de hacerle caso al presidente de asociación que se erige en "propietario" de la opinión ciudadana; se trata de consultar muchas, muchísimas personas, de muchas maneras diferentes, teniendo presente la gran diversidad de intereses que quedan afectados por las decisiones municipales. Y consultar proponiendo alternativas, y abiertos a nuevas alternativas propuestas por actores sociales.

Finalmente hay que aplicar un **principio de decisión colectiva del gobierno**. No se trata de que cada concejal sea "propietario" de las decisiones de su ámbito de trabajo; se trata de que todas las decisiones un poco importantes se tomen colectivamente por parte del equipo de gobierno, después de un debate informado, es decir una vez todos sus miembros conozcan y entiendan las restricciones técnicas, jurídicas y económicas del tema, conozcan y entiendan varias alternativas de solución y puedan deliberar y decidir de manera consciente cuál es la mejor. No es solamente una cuestión ética o política, que también, dado nuestro sistema electoral; la deliberación colectiva es una manera técnicamente acreditada de tomar decisiones en un contexto de ambigüedad e incertidumbre, y de dificultad de ponderar criterios muy heterogéneos, como son la mayoría de las decisiones municipales.

Definir una dinámica de trabajo y de reparto de trabajo y un buen sistema de deliberación colectiva y de toma de decisiones en un equipo de gobierno es cuestión de voluntad y también de criterio técnico organizativo. La voluntad debe poner el nuevo equipo de gobierno; el criterio técnico organizativo desgraciadamente no está presente en la inmensa mayoría de ayuntamientos. Se necesitan asesores expertos en este tema. En Estrategia Local tenemos muchos años de experiencia en el asunto.

3. Que cada concejal de gobierno tenga que inventar una política sectorial, dirigir su ejecución y hacer las relaciones ciudadanas sólo sirve para poner en evidencia que no es Superman o Superwoman

Un presidente del gobierno en España podría elegir sus ministros entre los 150 o más diputados y entre los 100 o más senadores que tiene su partido. Pero todos los presidentes del gobierno han nombrado muchos ministros que no eran diputados ni senadores. También podría elegir ministros entre los 100.000 o más militantes de su partido. Pero hasta hoy todos los presidentes del gobierno han nombrado algunos ministros que no eran ni siquiera afiliados de su partido. En cambio, una gran mayoría de alcaldes de municipios medianos o grandes de nuestro país reparten **concejalías concebidas como si fueran ministerios locales** exactamente entre los componentes electos de su lista electoral, o entre los componentes electos de las listas electorales de las fuerzas políticas que forman la coalición de gobierno.

Ello sin tener en cuenta que en ningún partido se han elaborado las listas electorales pensando en formar estos gobiernos "ministeriales". Bastante complicado es tener que hacer una lista donde haya tantos hombres como mujeres, donde haya gente de diferentes edades, gente de los diferentes barrios del municipio, y gente de las diferentes sensibilidades y familias políticas dentro de cada candidatura...

Cómo se hace entonces para encajar los componentes del grupo o grupos municipales de gobierno con los diferentes "ministerios" del gobierno municipal ? **Pues se hace de mala manera.** Con frecuencia al médico que entiende de sanidad le toca hacer de concejal de

urbanismo, y al sindicalista que entiende de relaciones laborales y sabe relacionarse con la gente le toca hacer de concejal de hacienda, y al maestro de escuela que conoce los temas culturales y educativos le toca dirigir la policía... Una profunda discrepancia entre los conocimientos y habilidades de la mayoría de los concejales y los que serían necesarios para gestionar bien su concejalía está asegurada.

Por otra parte, el sistema ministerial de organizar un ayuntamiento obliga a cada concejal a ser un auténtico superman o superwoman: Debe ser un **gran estratega** para inventar qué hacer desde su concejalía, y a la vez debe ser un **gran directivo** para comandar una organización funcional a veces bastante grande, y también debe ser un **gran relaciones públicas** para relacionarse y negociar eficazmente con vecinos, con empresas, con asociaciones, con otras instituciones, con sindicalistas funcionarios, y también con sus propios compañeros de gobierno para conseguir dinero, personal y decisiones ... ¿Quién sabe hacer todo esto, en una materia que a menudo se conoce bien poco?

Es cierto que en general los concejales tienen un muy alto concepto de sí mismos y se sienten capaces de superar cualquier reto... Y también muchos de ellos, sobre todo los noveles, piensan que la administración municipal es una maquinaria perfecta que con un poco de ingenio se puede dirigir sin necesidad de saber ni de aprender nada. ¡ **Santa inocencia !**

Para acabar de estropearlo todo, este sistema organizativo condiciona cada concejal a ser individualista y competir con los otros concejales por los recursos escasos, por lo que ni siquiera tiene la opción de aprender de sus compañeros más veteranos... Un sistema absurdo porque dado nuestro sistema electoral local **los integrantes del gobierno triunfan juntos o fracasan juntos**, el éxito personal no existe.

Por tanto una idea clave para el éxito del gobierno en el próximo mandato local es revisar profundamente el sistema de organización interna del gobierno y hacer un **gobierno más competente, participativo y democrático**, huyendo del catastrófico sistema de los mandatos anteriores. Y esto o se hace en los primeros cien días o es casi seguro que no se hará. En los siguientes párrafos de este artículo daremos más ideas para concretar este cambio.

Una asistencia técnica externa experta, competente y experimentada puede ayudar a dar este paso de manera rápida y efectiva. No hay ninguna necesidad de organizar el gobierno en dos días. Las presiones para hacerlo en dos días son presiones para mantener el gobierno en la impotencia que resulta de una organización ineficaz.

4. Un gobierno que no sabe a dónde va nunca llega a ninguna parte

Todos los políticos de todos los colores dicen que hay que planificar, pero a la hora de la verdad **muy pocos lo hacen**. Parte de la culpa la tienen los funcionarios técnicos, que a menudo tienen unas nociones de cómo se hace la planificación muy tradicionales, las de la tecnocracia de los años 60 del siglo pasado, y que predicán que la planificación debe hacerse en una lógica estrictamente técnica, apolítica, que los políticos deben limitarse a aprobar y aplaudir lo que digan los técnicos, y que la planificación debe ser intemporal, global, incremental, pesadísima y a muy largo plazo. Es decir, el paradigma de la planificación **lentísima, cara e inútil**.

Otra parte de la culpa es de los propios políticos, que a menudo confían más en sus ideas **improvisadas, repentinas y compulsivas** que en un plan de trabajo serio y ordenado (quizás por convencimiento de que la planificación tradicional de los tecnócratas no sirve de nada...)

Se debe planificar, pero **hay que planificar bien, sencillo y rápido**. Manos a la obra: se debe planificar dentro de los primeros cien días.

¿Cuál es el plan que hay que hacer? Propongo que el objetivo de los primeros cien días debe ser el **plan de mandato**, al menos hasta el nivel de primer borrador completo. Este documento debería tener las siguientes características:

- Un **compromiso político** entre el programa electoral del partido ganador - o bien una combinación de los programas electorales de las fuerzas políticas que han hecho la coalición de gobierno - cotejado y contrastado con una evaluación aproximada de los **recursos disponibles** (presupuestarios, organizativos, de tiempo...)
- Un enunciado de los principales **proyectos de actuación**, y no sólo de obra pública, sino de servicios, de prestaciones sociales, de cambios organizativos y de personal...
- Un **calendario del proceso de aprobación** del propio plan de mandato, con las operaciones que se prevean de información y de participación ciudadana, de negociación con diferentes actores implicados, de deliberación y aprobación institucional.
- Una previsión del **proceso de revisión y actualización** del plan de mandato.

No es necesario que el plan de mandato sea muy detallado. Nunca debería ser un documento pesado ni tecnocrático que sólo los expertos entiendan. Un buen plan de mandato debería ser un documento de **no más de 10 páginas con un resumen de una página** (la primera página). Aparte puede haber documentos más detallados que justifiquen técnicamente el documento básico, que sean accesibles pero que no haga falta leerlos para conocer todas las determinaciones importantes del plan.

Otra cosa que hay que hacer los primeros 100 días es **no dar por perdido el año 2015**. Hay que revisar el presupuesto y planes de actuación vigentes para 2015 y modificar todo lo que se considere conveniente y sea posible modificar. Incluso si no ha cambiado el gobierno se deben mirar los planes en marcha con una mirada nueva. Y si hay cosas que ahora no parecen oportunas se pueden anular hasta donde se pueda. Es mejor hacer menos cosas, y **ahorrar**, en vez de asumir el coste de seguir gastando recursos en cosas que ya no son necesarias, oportunas o acertadas.

A instituciones medianas y grandes este inicio de trabajos de planificación se puede combinar con un inicio de creación de un pequeño **gabinete de planificación**, allí donde no haya, que es en la mayoría de instituciones locales. Con funcionarios de la casa, claro. Hoy en día sobra gente en trabajos ejecutivos y falta gente para pensar trabajando con los políticos. Hay que pensar más y actuar menos.

Y no hay que hacer nada sin pensar. Esto significa que se deberán planificar bien, más adelante, todos los proyectos importantes, de manera flexible y participativa, con un liderazgo del gobierno

inmediato y efectivo y con una buena interacción entre **planificación, información, participación y ejecución.**

Poner en marcha un sistema moderno, sencillo y útil de planificación, con funcionarios profesionales que trabajen en colaboración y complicidad con el gobierno no es fácil. En la gran mayoría de instituciones no hay ni los métodos, ni la organización para hacerlo. Es necesario que expertos externos echen una mano para empezar, y ayuden a formar un equipo interno que planifique con continuidad.

5. Averiguar lo que quieren los ciudadanos no se consigue mirando al techo

Un nuevo gobierno local empieza a trabajar con proyectos claros, los que ha pactado a partir de los programas electorales de las fuerzas políticas que conforman el gobierno. Pero estos proyectos se deben concretar y poner en práctica, y esto quiere decir hablar con los ciudadanos afectados. Se acabaron los tiempos en que a un gobierno le bastaba con haber ganado las elecciones para poder actuar sin encomendarse a nadie. La letra pequeña, incluso de los pequeños proyectos, actuaciones y modificaciones de los servicios requieren **una consulta detallada con los vecinos más directamente implicados.**

Por otra parte, las necesidades sociales **cambian a menudo**, y desde el primer momento los gobiernos locales deben estar atentos a la ciudadanía, que puede tener nuevos problemas o nuevas sensibilidades y preferencias, que se deben tener presentes en el día a día del gobierno.

Por lo tanto un gobierno local para tener éxito debe montar, desde el primer día del nuevo mandato, o al menos dentro de los primeros cien días, un sistema para interrogar cientos o miles de ciudadanos y vecinos sobre sus percepciones de los problemas, las prioridades y las demandas de servicios. Esto quiere decir que, por un lado, una parte muy importante de los concejales del gobierno deben dedicar una parte muy importante de su tiempo **a hablar con el vecindario.**

Pero también significa que se debe tener una sistemática. Un gran riesgo de cualquier gobierno es hablar muy a menudo con gente **pero siempre con los mismos.** Nosotros lo llamamos "**el problema del club de fans**". Todos los gobiernos locales tienen un club de fans, formado por los militantes y simpatizantes de los partidos que han formado gobierno, más los familiares y amigos y conocidos de todo el gobierno, todo ello suma mucha gente, pero en municipios medianos y grandes es un porcentaje muy pequeño de la población. Muchos gobiernos locales piensan que hablan con todo el mundo cuando lo que hacen es hablar muchas veces siempre con la misma gente. Gran error. Hay que hablar con mucha gente, y sobre todo con la que no nos conoce y con la que no tenemos relación.

Nuestro equipo hace años que pone en práctica un método de segmentación sociológica, una combinación de métodos estadísticos, sociológicos y de marketing público que permite estudiar e identificar con bastante detalle los diferentes grupos sociales relevantes dentro de un municipio, por lo que un gobierno pueda organizar una interlocución sistemática con toda la población a través de diversas redes y sistemas de interacción, y hacer una detección temprana de todos los cambios de sensibilidades, preferencias y percepciones de cualquier grupo social significativo.

6. Comunicar con la ciudadanía no consiste en esperar sentado en el despacho a que lleguen las visitas

Hay políticos locales que dicen que dedican mucho tiempo a hablar con la gente, cuando en realidad sólo atienden a las personas que les piden una entrevista. Normalmente son personas que van a la institución a pedir cosas, y por lo tanto tienen un interés muy concreto y específico y no se interesan mucho por cualquier otra cuestión. Por lo tanto son personas que buscan sus objetivos y no se preocupan mucho de lo que el concejal les quiera transmitir.

Además, estas personas no son muchas, ni son a menudo representativas de la población. Dedicarles tiempo no tiene mucha utilidad para el político local. Y menos si se les dedica mucho tiempo. A veces, por pura amabilidad o timidez, el político local pasa una hora o más atendiendo con paciencia a la persona que se explica con gran parsimonia... Esa persona acabará teniendo una mala impresión de este político, **"que parecía que no tenía otra cosa que hacer..."**

Se ha de atender a las personas que piden una visita, pero con muy poco tiempo. Se les debe exigir que expliquen con anterioridad el motivo de la visita, y el político debe haber preparado una interacción en la que el mismo político abrevia la explicación de los hechos y las peticiones, muestra su interés y explica la continuación de la gestión, a menudo derivando las relaciones a un funcionario que la acabará, siguiendo sus directrices... Hay que dar la impresión de tener mucho trabajo, porque **hay que tener mucho trabajo.**

Un político debe dedicar mucho tiempo a hablar con gente **que no ha pedido entrevista**. Los que piden entrevista, y los que se acercan por propia iniciativa a hablar con el político local, son los menos interesantes. Son de dos clases: Una, los miembros del "club de fans", que son muy conocidos y están ya muy bien dispuestos de cara al político, y por tanto no hay que invertir mucho tiempo en conocerlos ni al interaccionar con ellos; otra, los **contradictores políticos**, que vienen a quejarse, a reivindicar, a reclamar; a estos se les debe atender y tratar con amabilidad pero no hay que invertir mucho tiempo tampoco, casi seguro que nunca se les convencerá de nada.

A quién debe dedicar mucho tiempo un político local es a **la gente invisible**, a los que no son ni club de fans ni contradictores. Estos son muchos y son invisibles. Ni aplauden ni silban al gobierno municipal. Pero son **la mayoría social**. Y se ha de gobernar para la mayoría social.

¿Como se debe organizar un gobierno para interaccionar con esta mayoría social? Pues repartiéndose bien el trabajo, creando muchas concejalías centradas en hablar con la gente: concejalías por segmentos de edad, como la concejalía de los Jóvenes (no de Juventud), de las personas mayores, concejalías por barrios, concejalías por grupos de interés... y multiplicando los caminos de interacción. Evidentemente, estando presente en las **redes sociales**, pero no sólo eso. En las redes sociales hay una gente muy activa pero todavía minoritaria. Y el contacto a través de la red es a menudo muy superficial. Se deben encontrar mil excusas para una interacción personal, y también por teléfono, y por carta, y por los mil canales nuevos que se abren cada día.

Todos los concejales del equipo de gobierno deben tener unas habilidades sociales muy altas, y si no las tienen las han de entrenar. Como interaccionar con la gente de una manera amable, no prepotente ni invasiva, pero a la vez creando impactos significativos y consiguiendo un diálogo productivo y útil para las dos partes; este es el reto de cualquier político local que pretenda tener algún éxito. Esto se ha de

cultivar, se ha de aprender, se debe mejorar continuamente. Nuestro equipo ha trabajado mucho con equipos de gobierno ayudando en este campo.

7. Los votos dan el derecho a dirigir a los funcionarios, pero no la sabiduría para hacerlo

Algunos nuevos concejales llegan al ayuntamiento sin ninguna experiencia de haber dirigido antes a personas en el trabajo, y al mismo tiempo convencidos de que **el ayuntamiento está mal dirigido** y que son ellos los que resolverán el problema con contundencia poniéndose ellos a dirigirlo desde el primer día.

Creen que, como han sido elegidos, tienen la capacidad para dirigir el ayuntamiento. Y no es así. Los votos dan el derecho de dirigir el ayuntamiento, **pero no la sabiduría para hacerlo.**

Precisamente por esto los ayuntamientos están tan mal dirigidos, porque en los ayuntamientos sucede algo terrible, y es que tienen un montón de funcionarios y empleados muy bien pagados, y al mismo tiempo muy poco eficaces, y al mismo tiempo muy enfadados con el ayuntamiento, y muy sindicalizados y muy exigentes de mejores condiciones de trabajo. Total, peor imposible.

Para dirigir gente, además de tener derecho, hay que saber. Y no es nada fácil. Es una de las tareas más difíciles del mundo. Y aún más difícil es dirigir funcionarios y empleados municipales, porque la ley los protege mucho, mucho más que a otros trabajadores, de posibles abusos de los que mandan. Y está bien que la ley lo haga. **Ya hemos visto el porqué.**

Quien mejor puede mandar a los funcionarios y empleados municipales es un funcionario o empleado municipal que conozca su oficio y que tenga cualidades para mandar, y se forme para mandar, y se le dé autoridad para mandar, y se le exija que mande. Pero **si manda no puede hacer otras cosas.** Mandar no puede hacerse nunca a ratitos, porque es tan ingrato que si a alguien se le encarga mandar y, además, otras cosas, segurísimo que acabará haciendo casi únicamente todo lo demás, porque mandar da mucha pereza...

Esto significa que nadie puede hacer bien el trabajo de mandar y además hacer de asesor del gobierno, y de técnico, y de no sé cuantas cosas más... hay tendencia en los ayuntamientos a encargar a un puñado de funcionarios bien dispuestos que lo hagan todo; y además que dejen hacer a los políticos lo que les apetezca hacer en cada momento. Es la receta perfecta para conseguir que los buenos funcionarios terminen inhibiéndose y dejando que todo vuelva a la normalidad... **del bajo rendimiento crónico.**

Se necesitan buenos funcionarios al mando. Mandando, cada uno, a mucha, mucha gente. A un mínimo de 15 personas y un máximo de 100. Pero sin escalones intermedios. Entre el alcalde y cualquier funcionario o empleado municipal **sólo debe haber un jefe**, un buen jefe, que ejerza de verdad. No cuatro y todos escondidos debajo de las piedras.

Ahora es el momento de este cambio. Ojo, gobiernos locales: El buen momento para los cambios de la estructura es ahora. Dentro del primer año. Y si es posible dentro de los primeros cien días. Además ahora hay una muy buena oportunidad: Hay que cumplir la legislación sobre transparencia, que obliga a hacer público el organigrama. Nada más elemental en materia de transparencia que hacer público **quién manda y quién es responsable de qué y de quién.**

Curiosamente hay muy pocos técnicos en organización que tengan ideas claras en materia de organización ejecutiva de la administración local. Sólo hay que ver el estado actual de la cosa. La inmensa mayoría siguen montando estructuras con más

pisos que un rascacielos con falsos jefes que hacen de todo menos mandar. En Estrategia Local tenemos tan claro como hacerlo que lo hemos explicado casi todo en los párrafos anteriores. Y nos dedicamos a ayudar a montarlo allí donde nos lo piden.

8. Ganar el respeto de los funcionarios es tan difícil como urgente

Contrariamente a lo que piensan muchos políticos locales, los funcionarios y empleados municipales **son gente pacífica**. Si fueran emprendedores apasionados y entusiastas trabajarían de ejecutivos financieros, montarían startups o serían políticos locales. Los funcionarios y empleados municipales son como un motor diesel, van a pocas revoluciones pero van haciendo camino. Tienen mucha conciencia del ciclo político local, y saben que ahora toca que los políticos tengan ganas de cambiar cosas, tanto si son nuevos como si repiten los de antes. Y lo toman con paciencia, seguros de que las ganas de cambiar cosas durarán poco. Tienen una gran experiencia en **cambios improvisados, compulsivos y torpes** que enseguida se estrellarán contra los hábitos y las normas de toda la vida, contra los poderes fácticos y contra una suave resistencia pasiva. No hará falta nada más para bloquearlos.

A pesar de la dificultad, los cambios son necesarios. Tenemos en general una administración local que tiene el coste de una administración de país avanzado y a la vez **una eficacia limitada y un bajo rendimiento crónico**. No por culpa de los funcionarios y empleados: Quien dirige una organización es el responsable de que funcione. Y que unos cuantos cambios improvisados, compulsivos y torpes del pasado hayan terminado mal no quiere decir que no sea posible ningún cambio.

Al contrario, los funcionarios y empleados seguro que aceptarían de buen grado cualquier cambio que cumpliera unos **requisitos elementales**: 1. Que TODO el gobierno esté de acuerdo y esté convencido de la bondad del cambio y comprometido en llevarlo a cabo. 2. Que suponga un mejoramiento claro y demostrable de la eficacia y rentabilidad de la organización. 3. Que se explique muy bien y con paciencia y se escuchen las observaciones, objeciones y sugerencias de las personas afectadas. 4. Que se aplique con firmeza y venciendo las resistencias minoritarias. 5. Que si supone un incremento tangible de la productividad del personal implicado haya una compensación en retribuciones o en condiciones de trabajo. Condiciones todas no sólo bien legales, sino bien deseables en cualquier cambio eficaz.

Además, ahora hay algunos cambios que son legalmente obligatorios y socialmente necesarios. La legislación sobre transparencia y buen gobierno, por ejemplo, obliga a **aprobar y publicar el organigrama municipal**. No faltaría más: Es realmente un mínimo exigible que esté claro para todo el mundo quién manda a quién y quién es responsable de qué, tanto en el gobierno como entre el personal municipal. Y en muchos municipios no sólo no está claro, sino que está muy espeso. Mucha gente manda en teoría pero no de hecho; mucha gente manda a base de hacerse el pesado pero no tiene ningún título que lo habilite para mandar; mucha gente hace ver que manda pero no manda o sólo manda cuando le conviene... ya es hora de poner orden y responsabilidad. Dentro de los primeros cien días (o bien dentro de los doscientos si no puede ser antes, más vale tarde que nunca...) se debería aprobar un organigrama que sea de verdad y que de verdad se cumpla, con personas responsables de equipos de personas que sean jefes eficaces y competentes, y a la vez considerados y atentos a las necesidades de todas las personas del equipo. ¿Es eso pedir demasiado en el siglo 21? Este es un cambio que haría que

los funcionarios comenzaran a pasar del escepticismo al compromiso en el mejoramiento organizativo...

Otro cambio que sería muy necesario, y que se debe hacer ahora o será mucho más difícil cuanto más tiempo pase, es el del sistema de negociación con los representantes sindicales. Los sindicatos, muy hábilmente, han impuesto en todas las instituciones locales una dinámica negociadora que les va muy bien: **el método negociador de patio de colegio**. Un método que consiste en estar reivindicando constantemente mejoras, de modo que cuando al final el gobierno municipal cede en algo, esperando que esto apaciguará las demandas, en realidad produce todo lo contrario: cada demanda satisfecha sólo provoca la aparición de una demanda nueva, en un ciclo continuo y siempre con exigencia creciente.

Este método va contra la ley, contra la lógica y contra el sentido común. Desde siempre la lógica de la negociación sindical ha consistido en que, a cambio de algunas concesiones a las demandas del personal, la organización consigue la paz social durante unos años y la ausencia de negociaciones durante este período, salvo causas graves e imprevistas. Esto es una negociación racional, y lo que pasa en los ayuntamientos hoy **es un abuso** que produce unas condiciones de trabajo privilegiadas a cambio de un conflicto laboral y sindical continuo, y todo a costa del erario público. Esto también se debe cambiar radicalmente dentro de los primeros cien días (o doscientos, pero no más).

Con medidas rápidas y firmes cambiando las dinámicas negativas, y a la vez con mucha paciencia y explicándolo todo muy bien a todos, los cambios se pueden hacer. Pero se necesitan asesores expertos que sepan definirlos, explicarlos técnica y jurídicamente y defender con argumentos estos cambios. El gobierno local no tiene que ejercer nunca más el papel de malo en las relaciones laborales municipales.

9. Empezar a gobernar con dos meses de vacaciones es empezar a no gobernar

Hace mucho calor, y la precampaña electoral y posterior campaña han sido agotadoras y estresantes. La celebración de la victoria ha aumentado el cansancio de después. La tentación de irse de vacaciones luego que se ha hecho el pacto de gobierno y se han repartido las delegaciones es muy grande. Y las vacaciones son un derecho, también, de los políticos locales, faltaría más.

Pero un político local **no puede hacer vacaciones como el resto de los mortales**, y menos justo después de las elecciones municipales.

La primera impresión, cuando conocemos a alguien, es muy importante. La buena o mala imagen que generamos en un primer contacto es muy difícil de cambiar después. Si los primeros cien días de gobierno de un nuevo mandato electoral se dedican a hacer gestiones internas invisibles para la gente y grandes vacaciones, la imagen que este gobierno proyecta de que nada cambiará y que **el ayuntamiento será una institución irrelevante** es muy poderosa...

Se deben hacer vacaciones, **pero no se debe notar**. Se deben planificar eventos, no es necesario que sean grandes pero deben ser significativos, para los primeros cien días de gobierno, y deben llevarse a la práctica. Hay que aprovechar que durante el verano los periodistas deben seguir publicando cada día pero baja el volumen de noticias... Hay que

aprovechar que durante el verano hay muchas fiestas populares, encuentros, eventos, donde se debe estar, como gobierno, de manera visible, aunque no prepotente...

Se pueden hacer vacaciones por turnos, dejando siempre una parte del equipo de gobierno activa, y activa de forma que se note. Se pueden hacer vacaciones cortas, de una semana, y hacerlo dos o tres veces durante el verano, y alguna más en otoño. Al final se pueden hacer tantas vacaciones como el resto de la gente, pero en fragmentos de corta duración, siguiendo en contacto restringido por teléfono y correo electrónico, y compensando periodos cortos de vacaciones con una **alta visibilidad** cuando se está trabajando en pleno verano.

El buen gobierno municipal es el que se organiza para funcionar, con jornadas de trabajo normales, con vacaciones y sin estrés, pero asegurando a la vez una presencia continua, cercana, simpática y activa, en la vida cotidiana y en los eventos de la ciudad.

Este milagro del buen gobierno local de mantener una presencia personal y mediática fuerte durante el verano, al igual que el resto del año, y a la vez hacer vacaciones y descansar, requiere una buena planificación de la acción de gobierno y entrenamientos conductuales de todos sus miembros. En Estrategia Local sabemos enseñar a hacerlo.

10. Los 100 primeros días en 10 pequeños grandes detalles

Tanto si ha habido cambio de color político como si no, tanto si ha habido cambio de personas como si no, **un nuevo mandato es un mandato nuevo**. En una situación política y social muy diferente. Esto se tiene que notar.

Si un gobierno municipal deja pasar los primeros cien días de mandato sin que la gran mayoría de la población se dé cuenta de que hay un cambio significativo en la forma de gobernar, está perdiendo mucho más que el tiempo. Está perdiendo la iniciativa institucional y está creando una imagen pobre, rutinaria y trivial del nuevo gobierno. Las primeras impresiones son muy importantes y muy difíciles de cambiar después. Más aún en un tema y en un momento en el que mucha gente, la gente menos politizada, justo después de las elecciones, tiene una cierta atención y expectativa puesta en el nuevo gobierno, aunque no sea nuevo del todo: "A ver lo que hacen estos ahora..." Si no hacen nada, la sentencia es previsible: "Nada, estos no harán nada". Ya está, el nuevo gobierno la tiene la piedra atada al cuello. Ahora echad a andar.

Es muy fácil evitar este lamentable comienzo. Hay que hacer cosas, los primeros cien días.

En este artículo hay muchas ideas de qué cosas se pueden hacer. Algunas fáciles, otras no tanto. Todas adecuadas y necesarias. No hay que hacer exactamente lo que se ha dicho hasta ahora; se pueden hacer otras cosas, pero, en todo caso, hay que hacer un buen número de cosas.

¿Cómo deben ser esas otras cosas que no hemos dicho hasta ahora y que se podrían hacer para evitar un mal comienzo de mandato?

Se pueden hacer cosas pequeñas pero significativas. Lo de la significación es importante. En política, y en las percepciones de la gente, un gesto pequeño puede ser muy importante, puede ser histórico. En 1984, los líderes alemán y francés, Helmut Kohl y François Mitterrand, en una ceremonia de conmemoración de la primera guerra mundial, al oír los himnos de ambos países, se cogieron de la mano. Aquel gesto mínimo hizo la primera página de todos los periódicos en

todo el mundo al día siguiente, y será durante muchos años uno de los hechos que más se recordará de los dos líderes. Un gesto pequeño puede ser un hecho muy grande. Esto es hacer algo significativo.

Una muy buena manera de hacer unos primeros cien días que se recuerden y que creen una impresión favorable del nuevo gobierno es hacer este tipo de pequeños detalles, de pequeños grandes hechos.

Deben pensarse bien. Deben ser chocantes, imprevistos, deben romper esquemas, pero deben ser vehículo de valores positivos, de valores sociales universales. Deben ser emotivos, originales. Deben ser mediáticos, fotogénicos y telegénicos. Con pequeños detalles bien grandes también se puede hacer un buen comienzo de mandato.

Y ahora adelante, que cada gobierno haga dentro de los cien días un buen principio de mandato que sea el principio de un gran mandato. Necesitará fuerza, valentía, y mucha, mucha paciencia...

¡Buen mandato!

Junio-Agosto de 2015