



Políticas públicas municipales: ¿cómo priorizar y gestionar adecuadamente las políticas locales?

Política municipal.

Guía para la mejora de la calidad institucional y la eficiencia de los Gobiernos locales

Fundación Democracia y Gobierno Local

ISBN: 978-84-615-0724-5

CAPÍTULO 2

Políticas públicas municipales: ¿cómo priorizar y gestionar adecuadamente las políticas locales?

Consideremos el imaginativo y asombrosamente eficaz esfuerzo de Texas por reducir la basura en sus carreteras. Las autoridades estaban preocupadas por el fracaso de una masiva campaña publicitaria a la que habían dedicado generosos medios, en la que intentaban convencer a la gente de que su deber cívico era no tirar la basura al suelo. Muchos de los que ensuciaban eran hombres de entre dieciocho a veinticuatro años, a quienes no entusiasmaba el hecho de que una elite burocrática intentara cambiar su comportamiento. Entonces las autoridades decidieron que necesitaban 'un eslogan desafiante que también apelara al particular espíritu del orgullo tejano'. Con el objetivo explícito de llegar a una audiencia indiferente, el Estado pidió a jugadores famosos del Dallas Cowboys que participaran en una campaña de publicidad televisiva en la que recogían con las manos latas de cerveza del suelo y gruñían: ¡Cuidado con Texas! ... Lo importante es que en el primer año de campaña la basura del suelo se redujo en Texas en un 29 por ciento. En sus primeros seis años, los desperdicios arrojados a la cuneta se han reducido en un 72 por ciento. Y todo esto se ha logrado no con órdenes ni coacciones, sino con un nudge creativo.

DON'T MESS WITH TEXAS

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein

Contenidos

Introducción 68

1. ¿Qué es una política pública? 69

2. ¿Qué políticas públicas corresponden a los municipios? 70

3. ¿Cómo se deben implementar estas políticas públicas? Una propuesta de metodología 72

4. Algunos elementos clave para implementar las políticas públicas 75

5. Los principios de la gestión pública 80

6. Conclusiones 83

7. Instrumentos de gestión 84

8. Algunas lecturas complementarias para profundizar 85

Introducción

Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias.

Albert Einstein

Los municipios, en su calidad de poderes públicos territoriales, disponen de una serie de atribuciones (competencias), que son la medida de su poder político (potestades que se proyectan sobre determinados ámbitos materiales).

Ciertamente no se nos escapa que la delimitación de cuáles son las competencias de los municipios españoles es hartamente difusa, pues en buena medida es de “geometría variable”, según la Comunidad Autónoma en la que se inserten, debido sobre todo a que la definición del marco concreto de las competencias locales se reenvía a la legislación sectorial.

Pero no interesa en este momento centrarse en tales aspectos formales. Los municipios, igualmente, tienen asignados por la legislación básica una serie de “servicios obligatorios”, que no son propiamente hablando “competencias”. Aunque lo cierto es que, sea cual fuere la asignación de competencias a los municipios y los “servicios obligatorios” que por Ley deban prestar, los municipios españoles hacen muchas más cosas.

Ese “plus” de actividad obedece, por un lado, a demandas ciudadanas específicas y, por otro, a la inacción de los otros poderes públicos territoriales (Estado y Comunidad Autónoma). A esas “actividades extra” municipales, en algunos casos se las ha denominado como “servicios no obligatorios”, y en otros, de forma imprecisa, como “competencias impropias”.

Lo realmente importante es que los municipios españoles, por lo común, han ido incrementando paulatinamente su “oferta de políticas públicas”, hasta adentrarse en ámbitos o sectores en los cuales tradicionalmente no intervenía el poder local (promoción económica, empleo, medio ambiente, telecomunicaciones, educación, formación, etc.), junto con otros en los que se ha incrementado la “cartera de servicios” anteriormente existente (cultura, servicios sociales, consumo, vivienda, etc.).

El resultado es bien conocido: los municipios intervienen en amplios sectores de actividad y disponen, por lo común, de una generosa “cartera de servicios”, que en algún caso se ha llegado a denominar –en tono no exento de cierta provocación, aunque muy descriptivo- como “la burbuja de los servicios públicos locales”.

Cuando se innova, se corre el riesgo de cometer errores. Lo mejor es admitirlo rápidamente y continuar con otra innovación.

Steve Jobs

El duro contexto de contención fiscal en el que está inmerso el sector público español, exigirá en los próximos años repensar necesariamente esa “cartera de servicios locales” por parte de los próximos Gobiernos municipales. Y ello requerirá decisiones difíciles. Los Gobiernos locales deberán priorizar determinadas políticas con el fin de salvar lo esencial y ser capaces de prescindir de lo adjetivo, así como optar –como seguidamente se indica– por la única senda posible: la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la mejora e innovación permanente de la gestión pública, para conseguir en la medida de lo posible seguir haciendo la mayor parte de las cosas con menos recursos, pero sobre todo hacerlas mejor.

1. ¿Qué es una política pública?

La evolución social y económica de las sociedades avanzadas, especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX hasta nuestros días, ha supuesto un incremento enorme de la actuación de nuestros poderes públicos locales. En efecto, los Gobiernos locales no han sido ajenos a este fenómeno. Durante los años 80 y 90 se ha producido –tal como se ha dicho– un fuerte desarrollo expansivo en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía, al tratarse del nivel de gobierno más próximo al ciudadano.

Este alto nivel prestacional de los poderes públicos, por lo que afecta a los propios Gobiernos locales, se encuentra hoy en cuestión debido al grave contexto de crisis económica y fiscal en el que se halla inmerso el sector público español. Este contexto requiere, según decíamos, que los Gobiernos locales repiensen su actuación, y pasen de ser meros prestadores de servicios a llevar a cabo una estrategia eficiente de asignación de recursos económicos escasos.

En pocas palabras, los municipios deben diseñar e implementar, de manera estratégica, auténticas políticas públicas. Los Gobiernos locales (o, cuando menos, algunos de ellos) deberán, como también se señalaba, “priorizar” entre distintas políticas públicas, o, al menos, adecuar la cartera de servicios a los recursos realmente disponibles.

Por política pública entendemos el proceso de definición de problemas, la discusión de las alternativas más adecuadas para la resolución de los mismos a través de la toma de decisiones oportunas y, en último término, la puesta en práctica de las decisiones tomadas.

Toda política pública entraña un mecanismo de asignación pública de recursos y oportunidades, a lo que debemos añadir la necesidad de que esa asignación lo sea de manera eficiente, transparente y participativa.

Decidir es 'morder' toda la situación y no mordisquear alrededor de lo accesorio o simplemente quedarse con las sobras de los huesos.

Bob Messing

En suma, **el proceso de las políticas públicas se estructura de forma secuencial**, a modo de itinerario, aunque en ocasiones no es lineal:

- a) **Identificación** de cuestiones a resolver.
- b) **Planteamiento de opciones** para resolverlas.
- c) **Negociación** de tales soluciones.
- d) **Resolución y ejecución** de las mismas.
- e) Y, finalmente, **evaluación** de sus resultados.

2. ¿Qué políticas públicas corresponden a los municipios?

En todos aquellos sectores o ámbitos materiales de competencia municipal, y asimismo, tal como se ha visto, en ámbitos en los cuales no tienen expresamente competencias, **los municipios tienen que confeccionar e implementar un elevado número de políticas públicas para hacer frente a las necesidades de sus ciudadanos.**

Si bien las políticas públicas se llevarán a cabo en distintos sectores (políticas públicas sectoriales), el municipio debe diseñarlas en clave estratégica global, es decir, teniendo en cuenta todos los recursos económicos disponibles del Ayuntamiento, siempre limitados, y marcar prioridades en cada uno de los sectores.

POLÍTICAS PÚBLICAS QUE CORRESPONDEN AL MUNICIPIO

Endógenas o internas

Instrumentales, de apoyo u organización ("Cliente" interno)

- ▶ **Área económica:** gestión de los recursos económicos (generación y gasto).
- ▶ **Área de organización:** estructuras y procesos, así como implantación de las TIC y de la Administración electrónica.
- ▶ **Área de recursos humanos:** gestión del personal (selección, formación y resolución de conflictos).
- ▶ **Área jurídica:** asesoramiento e informes jurídicos no preceptivos y defensa del Gobierno municipal ante los tribunales de justicia.

Exógenas o externas

Con impacto en el ciudadano ("Cliente" externo)

- ▶ **Seguridad, ordenación del tráfico y otros servicios de protección civil:** cuerpos de Policía social, protección civil y extinción de incendios.
- ▶ **Urbanismo y territorio:** fomentar el desarrollo sostenible y políticas de acceso a la vivienda.
- ▶ **Medioambiente y servicios públicos:** abastecimiento de agua, alcantarillado, limpieza de la vía pública.
- ▶ **Servicios sociales:** atención a colectivos desfavorecidos, políticas de salud, centros de atención, servicios funerarios, fomento de la educación, la cultura y el deporte.
- ▶ **Promoción económica y social:** políticas activas de empleo, promoción del dinamismo económico y turístico del municipio.

Este Cuadro no agota, ni mucho menos, el conjunto de responsabilidades de los municipios. Es una mera aproximación a aquello que se exige a un municipio. En todo caso, **muchas de estas políticas públicas locales se llevan a cabo en ámbitos de colaboración con otras Administraciones Públicas, ya sea estatal o autonómica, en función de las competencias que tengan sobre la materia.**

Cuando alguien ayuda a otro, los dos son más fuertes.

Proverbio alemán

De la misma forma, la propia normativa sobre régimen local prevé, expresamente, **la asistencia técnica de los Gobiernos locales intermedios** y de las propias comunidades autónomas, **para una adecuada prestación de los servicios públicos que se consideren mínimos y obligatorios** a prestar por parte de los municipios, **así como también**, en su caso (así lo vienen haciendo algunas diputaciones provinciales), **para el desarrollo de otras políticas públicas** no estrictamente vinculadas con los servicios obligatorios.

En este sentido, el municipio no se encuentra “solo ante el peligro”, sino que dispone de una importante y esencial ayuda que le prestan institucionalmente esos Gobiernos locales intermedios (particularmente, las diputaciones), puesto que tanto municipios como provincias (así como las islas) forman parte integrante de lo que el Libro Blanco de los Gobiernos locales en España denominara como una única “comunidad política local”. El Libro Verde de los Gobiernos locales intermedios abunda en ese importante papel institucional que tienen asignado las propias diputaciones provinciales, los cabildos y los consejos insulares, quienes deben configurar su cartera de servicios, a través de un proceso de concertación, pensando en las necesidades de los propios ayuntamientos y en la idea de servicio a los ciudadanos.

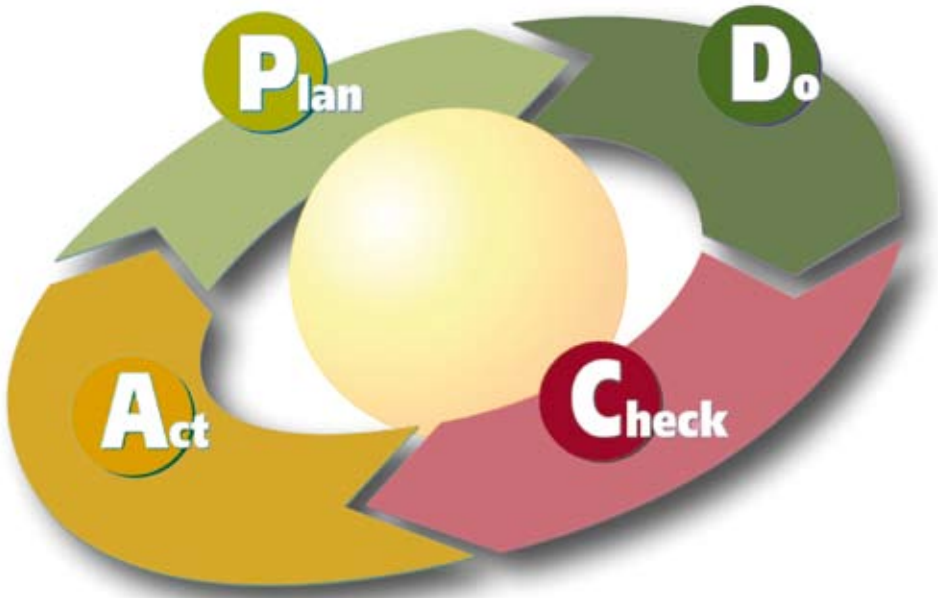
3. ¿Cómo se deben implementar estas políticas públicas? Una propuesta de metodología

El que trabaja con diligencia pero sin método arroja con una mano lo que gana con la otra.

Charles Caleb Colton

Para diseñar una política pública y posteriormente implementarla, es necesario contar con un esquema de trabajo fácilmente entendible por todos, que sin grandes complicaciones permita trasladar a la mente de los miembros del Gobierno municipal un esquema sencillo de trabajo en el quehacer diario.

El ciclo PDCA o también llamado rueda de Deming, no es más que la plasmación de un proceso lógico y elemental de afrontar la forma de hacer las cosas, con el ánimo de mejorar de manera continua los resultados obtenidos. En terminología absolutamente simple, sería **contar con un plan, llevarlo a la práctica, y a la vista de los resultados aprender de nuestros errores.**



CICLO PDCA- RUEDA DEMING

Aunque sus siglas están en inglés, son de lo más sencillas, y significan:

Plan: Planificar, qué queremos hacer y la forma de hacerlo.

Do: Hacer, ejecutar lo que hemos planificado previamente.

Check: Comprobar, verificar los resultados de lo ejecutado.

Act: Actuar, a la vista de los resultados obtenidos.

En definitiva, **para hacer cualquier cosa debemos saber lo que queremos hacer y cómo hacerlo.** A continuación nos ponemos a ejecutarlo, y debemos comprobar los resultados obtenidos, entre otras razones para saber si hemos conseguido lo que nos habíamos propuesto.

A la vista de dichos resultados, podremos valorar si lo que hemos hecho era lo adecuado o se podría haber hecho mejor, en cuyo caso volveremos a actuar aprendiendo de los errores cometidos, en su caso, reforzando las conductas que nos hayan dado un buen resultado.

No tema equivocarse. Pero no cometa el mismo error dos veces.

Akio Morita

Con un ejemplo se entenderá de forma más clara el mensaje:

PLAN (PLANIFICAR)

El objetivo es implantar la recogida domiciliaria de residuos sólidos urbanos todos los días. Se comprueba que existe consignación presupuestaria y que legalmente se reúnen todos los requisitos legales exigidos.

DO (HACER)

Se lleva a cabo la contratación con el concesionario del servicio de recogida de basuras, y el mismo comienza la ejecución del contrato, recogiendo la basura diariamente.

CHECK (COMPROBAR)

Se realizarán encuestas de satisfacción a los usuarios del servicio, así como otras mediciones de índole objetiva para conseguir tener la información de los resultados obtenidos, a todos los niveles, y se determinará el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente marcados.

ACT (ACTUAR)

Se podrán adoptar decisiones como dejar de recoger la basura los sábados por la noche, ante la escasa incidencia que supone en la mejora, y, sin embargo, el elevado coste que dicha medida supone. También se puede estudiar utilizar otro tipo de camiones más silenciosos, que utilizan sistemas que economizan la presencia de operarios, contenedores de diversa capacidad según necesidades, así como cualquier otra consideración en la dirección de hacer positiva la presente ecuación en sus dos términos: ahorro de costes/mejora en la prestación del servicio.

4. Algunos elementos clave para implementar las políticas públicas

Dejando de lado la metodología propuesta, existe una serie de elementos que son imprescindibles para la elaboración e implementación de las políticas públicas en un municipio: contar con un Plan de Gobierno o Actuación municipal, explorar las posibilidades del Plan General de Ordenación Urbana, disponer de información adecuada y fiable, dotarse de una adecuada organización de medios y personal y asignar los recursos económicos eficazmente.

En el Capítulo 6 de esta Guía se apuesta, asimismo, porque los municipios españoles desarrollen **Planes estratégicos** con el fin de poder definir qué modelo de ciudad quieren para el futuro. Si así fuera, no cabe duda de que tales Planes estratégicos condicionarían las opciones que lleven a cabo los Planes de Gobierno o de Ordenación Urbana, por solo traer a colación dos tipos de Planes a los que habría que añadir un amplio catálogo de Planes sectoriales o instrumentales que también se aprueban en el ámbito local.

Primero: el Plan de Gobierno o Actuación municipal (PAM)

Si no sabes adónde vas, cualquier camino te llevará allí.

Caroll Lewis

El PAM define nuestros objetivos a alcanzar durante todo el mandato, es decir, establece dónde queremos ir, qué queremos conseguir, y hacerlo de una manera planificada, para una posterior evaluación de lo logrado y reorientación, en su caso, de las decisiones adoptadas.

El PAM o Plan de Gobierno es, tal como se ha visto en el Capítulo 1, un instrumento capital en el proceso de racionalización de la política municipal y su incardinación con los espacios de gestión de la propia organización. Toda la actividad de definición de objetivos y de evaluación tanto de políticas como de procesos y de personas exige como paso ineludible una determinación previa de un PAM, del cual puedan posteriormente desagregarse de forma articulada los diferentes objetivos sectoriales y de las unidades correspondientes.

Sin PAM no hay política municipal racional, sino simple improvisación y adecuación constante a las circunstancias: la realidad fáctica se impone a la organización.

El PAM cobra especial importancia en tiempos de crisis. En efecto, un contexto de fuerte contención fiscal obliga a que la asignación de recursos sea lo más eficiente posible, y para ello necesitamos contar con un plan de actuación que establezca prioridades entre sectores y asigne racional y eficazmente los recursos económicos limitados. La política local adquiere en ese marco su pleno sentido: se ha de elegir (y justificar ante los ciudadanos cada elección) entre varias opciones, pues continuar haciendo lo mismo será sencillamente inviable (al menos en buena parte de los casos).

En este sentido, el PAM es una herramienta muy útil como “plan de racionalización” para una organización prestadora de servicios como es el Ayuntamiento, puesto que debe incorporar necesariamente proyectos y acciones concretas, con recursos económicos asignados, y sobre todo, ha de permitir a los ciudadanos ver y analizar el grado de cumplimiento de lo planificado.

En definitiva, se trata de materializar la estrategia diseñada marcando objetivos concretos que pretendemos alcanzar, poniendo los medios necesarios para poder llevarlos a la práctica, e ir controlando la adecuada ejecución de los mismos.

Dicho en términos ya enunciados: **el PAM (o Plan de Gobierno) es un instrumento de racionalización de la política municipal que permite inicialmente planificar, acto seguido implementar y, posteriormente, evaluar las políticas públicas de un periodo de cuatro años.** No obstante, nada impide que esa planificación exceda del mandato (a través de cualquier otro instrumento estratégico) en determinados temas que así lo exijan (infraestructuras, ordenación del territorio, organización y recursos humanos, etc.).

Segundo: el Plan General de Ordenación Urbana

Además del PAM, **el Plan General de Ordenación Urbana puede considerarse como uno de los instrumentos más importantes para el desarrollo de políticas públicas en el municipio.**

El Plan General de Ordenación Urbana regula no solo las consideraciones urbanísticas del municipio o ciudad a nivel residencial, sino que también ordena todos los equipamientos comunitarios destinados a los distintos usos, comerciales, industriales, etc., así como la calificación urbanística de los distintos tipos de suelo, previendo el crecimiento residencial del municipio, con la afeción que conlleva en todo el tejido productivo de la ciudad.

El Plan General supone el instrumento adecuado para el diseño de ciudad o municipio que pretendemos alcanzar. Por esa razón es un documento con amplia participación ciudadana a nivel legal, y debe serlo, también, a nivel social. Por esta razón, **los representantes de la voluntad popular a nivel municipal deben tener muy en cuenta el Plan General, como principal instrumento estratégico de desarrollo del municipio.** Por ello, cualquier política pública, ineludiblemente, producirá una afección, mayor o menor, al susodicho diseño de ciudad contenido en el Plan.

Tercero: disponer de información suficiente y fiable

Tanto el PAM como el Plan General, para que sean auténticos instrumentos estratégicos para la elaboración e implementación de políticas públicas, deben confeccionarse sobre la base de información suficiente y fiable.

Dicen que la información es poder, no sabemos si tiene sustento semejante afirmación, pero de lo que no cabe la menor duda es de que disponer de manera previa de una información adecuada ayuda, sobremanera, al gestor en su labor de decidir las políticas públicas que se consideren más adecuadas.

La información debe producirse en un canal ambivalente, en el sentido de que la información debe fluir continuamente de la ciudadanía al gestor, y de este a la ciudadanía para que conozca las recetas que se están aplicando en la solución de los problemas detectados. **Una buena comunicación institucional es parte del éxito de una política pública.**

Cuarto: dotarse de una adecuada organización

Las empresas buscan a sus directivos a través de procedimientos meritocráticos. En su propio interés no ponen amigos ni cuñados.

Francisco Longo

Una vez hemos planificado adecuadamente nuestra estrategia a través del PAM y el Plan General, debemos contar con una adecuada organización, que nos permita cumplir lo planificado. En el primer Capítulo de esta Guía se abordan en detalle el tema institucional y algunas cuestiones vinculadas con la organización, la dirección pública profesional y los recursos humanos.

Contar con una adecuada organización, es contar con los medios humanos y materiales necesarios (ni más ni menos), debidamente coordinados, para poder cumplir con la estrategia marcada a través de la realización de los objetivos establecidos.

Por esta razón las políticas públicas en materia de recursos humanos, como anteriormente hemos comentado, cobran especial relieve, porque van a incidir, directamente, sobre las herramientas que utilizaremos para poder lograr los objetivos marcados y de la forma como los hayamos planificado.

Una de sus consecuencias –peligrosas para el político- es la aparición de una tendencia a pedir consejo a personas consideradas amigas más que a expertos.

Piero Rochini

El déficit de cultura organizativa preside la actuación de buena parte de nuestros Gobiernos locales. Hay que invertir mucho en organización y darle la relevancia que merece. Pues esa carencia ha supuesto que el político, a menudo, designe como directivos públicos a personas de su confianza política sin someter a tales personas a un proceso previo de acreditación de competencias profesionales, lo que, como se ha visto ya, es una “mala inversión” para el alcalde, para el Gobierno local y, en fin, para los propios ciudadanos. -

Ese planteamiento dicotómico del mundo local entre políticos y funcionarios debe dar paso, según decíamos, a la emergencia de un espacio directivo profesional en los términos expresados en el Capítulo 1 de esta Guía.

Por otro lado, se debe producir un cambio de mentalidad de los funcionarios profesionales, sobre todo los de mayor nivel, lo que debe suponer el no encasillarse en labores meramente burocráticas, para pasar a desempeñar, progresivamente, labores gerenciales o de dirección, bajo las directrices emanadas de la cúpula política.

Es cierto que **la heterogeneidad de nuestras Administraciones locales hace que la búsqueda de un modelo único de dirección pública sea absolutamente imposible. Se deberán, por tanto, desarrollar las potestades de autoorganización que los municipios tienen a través de un uso inteligente de sus instrumentos normativos.** Seguramente, en los municipios medianos y grandes, la figura del directivo público no sea extraña, aunque necesariamente habrá que reconvertirla a estos parámetros de profesionalización a los que antes nos referíamos, pero incluso en los pequeños municipios, el papel del secretario-interventor se deberá reestructurar en una doble vertiente: técnica o legal por una parte, y directiva o ejecutiva por otra. Así lo han hecho ya algunos Gobiernos locales.

Quinto: asignar los recursos económicos eficazmente

Debemos ser plenamente conscientes de lo necesario e indispensable que es partir de una premisa indiscutible: los recursos económicos públicos, no solo por ser escasos, sino, sobre todo, por ser públicos, necesitan de una especial consideración en la gestión de los mismos. Por tanto, **es una obligación de cualquier persona que maneja recursos públicos, ya sean políticos y/o funcionarios, velar por una asignación eficiente de los mismos.**

Los principios de eficacia y eficiencia significan alcanzar los objetivos marcados al menor coste posible, no solo por razones de índole económica, sino también de índole ética y moral: los recursos son de todos, y eso entraña una gran responsabilidad.

El presupuesto del municipio es, sin duda, el documento estratégico más importante para llevar a cabo la asignación de recursos. El presupuesto debe confeccionarse en paralelo al PAM y Plan General para, de esta manera, sincronizar los objetivos de gobierno con los recursos económicos necesarios para llevarlos a cabo.

En definitiva, **sin un presupuesto adecuado no contaremos con la herramienta económica necesaria para abordar la planificación y ejecución de los objetivos marcados.** En el siguiente Cuadro se muestra la importancia de eliminar “la brecha”, la distancia que muchas veces existe entre la planificación estratégica (PAM y Plan General) y los recursos económicos y humanos (presupuesto).



El problema es que muchos políticos saben lo que quieren hacer (muchas veces no lo tienen formalizado en un documento, pero sí en su mente), cuál es su visión, pero desconocen los recursos que tendrán para alcanzar sus objetivos, así como la organización, el capital humano (los directivos, funcionarios y técnicos) que lo deberá hacer posible. Para superar este problema, se debería, en pocas palabras, alinear (poner en la misma dirección, en línea) lo que queremos hacer (nuestra estrategia política) con los recursos económicos y humanos de los que disponemos. Algunos Gobiernos locales han optado por diseñar e implementar una política alineada con la propia organización y con los recursos disponibles: el incremento de la eficiencia en los resultados es evidente.

5. Los principios de la gestión pública

Desde el punto de vista de la gestión, es muy importante saber cómo dar rienda suelta a la creatividad innata de la gente.

Akio Morita

Aunque tales principios no forman parte sustancial de las funciones exquisitamente políticas en un municipio, sino más bien de la organización que dirigen, no es menos cierto que todo político local debe conocer el alcance de tales principios de gestión pública con el fin de impulsar en sus respectivas organizaciones un cambio de estructuras, procedimientos, e introducir una cultura de resultados que vaya en la dirección que tales principios enuncian.

La gestión de toda Administración Pública, en general, y muy particularmente la de los Gobiernos locales, debe estar presidida por una serie de principios irrenunciables, a saber:

1. La integridad de la actuación administrativa: respeto al Estado de Derecho.

La actuación administrativa debe ser legal, ello quiere decir, y no por obvio es menos importante, que debe cumplir los parámetros legales exigidos por nuestra normativa de aplicación. No es negociable un discurso en otros términos que no sean el cumplimiento de la norma.

2. La simplificación administrativa: la necesaria agilidad en la gestión.

Ahora bien, que el cumplimiento de la norma sea obligatorio, no por ello debe generar, necesariamente, procedimientos largos, excesivamente burocratizados y tediosos. Es necesario introducir elementos que permitan la agilidad en dichos procedimientos, y es posible en los tiempos actuales con el uso de las nuevas tecnologías. Sobre estos puntos se volverá en el Capítulo 6 de esta Guía.

3. La transparencia en la gestión.

El llevar a cabo una gestión ágil, siempre que la misma sea legal, no produce otra cosa más que una gestión transparente y modélica, no pudiendo ser de ninguna otra forma en nuestras actuales sociedades avanzadas, en las que la información fluye de manera muy veloz, y casi todo el mundo tiene acceso a ella.

La escasez de integridad, el incumplimiento de la norma, la lentitud en la solución de los problemas a los ciudadanos, nos harán transitar por el camino de la opacidad, y nos situarán en un escenario totalmente opuesto a la transparencia en la gestión que ahora predicamos.

4. La eficiencia en la gestión.

La eficiencia en la gestión no debemos trasladarla, exclusivamente, al ámbito económico, aquella debe ser predicable de cualquier asignación de recursos, tanto humanos como materiales, en todos los niveles de la organización.

5. La participación ciudadana.

Entroncaría directamente con la transparencia en la gestión, pero en términos no solo de información, sino de participación directa de los propios ciudadanos en la toma de decisiones colectivas. Algo que, por otra parte, se ha desarrollado en las últimas décadas a través de diversos instrumentos o mecanismos participativos. También nos hemos ocupado de ella en fases anteriores de esta Guía (Ver: Introducción; principalmente).

En este sentido, cobran especial relieve las asociaciones ciudadanas de distinto signo, como instrumentos de participación ciudadana reconocidos legalmente, así como se debe tener en cuenta todo el amplio tejido asociativo que, en cada caso, pueda existir en un municipio determinado, y que es particularmente denso y complejo en las ciudades de mayor tamaño.

6. La excelencia en la gestión.

Toda gestión pública debe venir presidida, al margen de los principios anteriores, por el intento de consecución permanente de una adecuada calidad en la prestación de servicios y resto de actividades que ejerce, o, al menos, a eso debe tender. Deben, por tanto, prestarse los servicios públicos con unos criterios mínimos de calidad.

7. La responsabilidad en la gestión.

Por último, cualquier gestión de asuntos públicos exige responder ante los ciudadanos por la labor llevada a cabo.

Ese responder ante los ciudadanos, lo es teniendo en cuenta que debemos conjugar todos los principios anteriormente enunciados. El comportamiento ético exige no alcanzar los objetivos a cualquier precio, o dicho con otras palabras, el fin no justifica los medios.

Con comportamientos éticos (tanto de políticos como de funcionarios) basados en la legalidad que debe presidir toda actuación pública, no exenta de una agilidad; transparencia, participación y eficiencia en la gestión, nos presentaremos ante los ciudadanos con los logros obtenidos, a fin de que seamos valorados y examinados por estos.

6. Conclusiones

- 1. Los municipios deben dejar de ser meros prestadores de servicios y pasar a diseñar e implementar políticas públicas, más aún en un marco de crisis económica donde los recursos son escasos.**
- 2. Debido a esta escasez y al elevado número de políticas públicas que deben acometer los municipios** –en el ámbito de la seguridad, urbanismo, medioambiente, protección social, promoción económica, etc.–, **cobra especial importancia una adecuada planificación estratégica de las políticas públicas**, que a su vez esté en línea con los recursos económicos y humanos disponibles para el municipio.
- 3. Una vez las políticas públicas estén adecuadamente planificadas** y se disponga de los medios suficientes para llevarlas a cabo, **el municipio debe gestionarlas siguiendo los principios de una buena gestión pública**, a saber: respetar la legalidad, simplificar siempre que se pueda los trámites burocráticos, actuar con transparencia facilitando toda la información posible al ciudadano, buscar siempre la eficiencia para reducir costes, fomentar la participación ciudadana en toda actuación, perseguir siempre la buena calidad en la prestación de los servicios, y someterse a la evaluación continua de los ciudadanos por los resultados de la gestión.

7. Instrumentos de gestión

- 1. Planificar las políticas públicas que el municipio quiere implementar.** Para ello es necesario elaborar los documentos estratégicos o de planificación: entre otros, el **Plan de Gobierno o de Actuación municipal (PAM)** y el **Plan General de Ordenación Urbana (Plan General)**.
- 2. Alinear la planificación estratégica con los recursos económicos disponibles para efectivamente ejecutar las políticas públicas ideadas.** Para ello hace falta elaborar un presupuesto municipal acorde con los ingresos que se prevén obtener y el nivel de gasto esperado.
- 3. Implementar las políticas públicas** planificadas y debidamente dotadas de recursos económicos de acuerdo a los principios que deben regir toda buena gestión pública: **hacer un seguimiento de la ejecución, así como evaluar los resultados obtenidos.**

8. Algunas lecturas complementarias para profundizar

- ▶ BRUGUÉ, Quim y GOMÀ, Ricard, *Gobiernos locales y políticas públicas*, Ariel, Barcelona, 1998.
- ▶ FONT, Joan (coord.), *Ciudadanos y decisiones públicas*, Ariel, 2.^a edición, Barcelona, 2007.
- ▶ KAPLAN, Robert y NORTON, David, *Alignment*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2007.
- ▶ RAMIÓ, Carles (coord.), *La colaboración público-privada y la creación de valor público*, Diputación de Barcelona, Barcelona, 2009.

