

# ESADE

Jordi Sevilla  
José Antonio Marina



# Ética pública y valores para la gobernanza

Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática

Sesión académica  
ESADE • Madrid  
4 de marzo de 2010

## **Ética pública y valores para la gobernanza**

Transcripción de la sesión académica impartida  
el día 4 de marzo de 2010 en ESADE Madrid.

Jordi Sevilla  
José Antonio Marina

Lugar de publicación: Barcelona  
Edición: Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática  
Año de edición: 2010

En el marco universitario mundial, con frecuencia se da un trato diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de su contenido o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y con mayor prestigio es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que se trata de una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Gobernanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que promueva la profundización de los interrogantes que se plantean en torno de esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que actualmente asumen, de forma responsable y comprometida, los retos y desafíos que comporta gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:



**ESADE**  
Business School

Executive Education



# ÉTICA PÚBLICA Y VALORES PARA LA GOBERNANZA

### Àngel Castiñeira

Buenas tardes. Déjeme que, en nombre de ESADE en primer lugar y también en el del club de ESA-DE Alumni de Dirección Pública y en el mío propio, les de la bienvenida a todas y a todos a este ciclo de diálogos entorno a la administración inteligente. Hoy trataremos, el de la ética pública y valores para la gobernanza.

Me han pedido que, como hoy no está Francisco Longo, director del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública (IGDP), haga yo la presentación. Y la hago encantado, puesto que el colega y profesor Josep M. Lozano y yo mismo impartimos un seminario en el IGDP sobre Dirección Pública y Valores.

Winston Churchill hizo célebre una frase que yo creo que es válida para la sesión de hoy y para nuestro contexto. La frase decía: *“El precio de la grandeza es la responsabilidad”*. Y la responsabilidad es proporcional al tamaño de nuestro poder. Un poder pequeño reclama una responsabilidad pequeña. Y un poder grande, pide también una responsabilidad mayor. El poder político y el poder administrativo en España es... ¿Cómo es? ¿Es grande o es pequeño? Pues es, paradójicamente, grande y pequeño. Es grande si lo comparamos con el poder de que disponen otros países más pequeños y otras organizaciones sociales, empresariales etcétera. Y seguramente es pequeño si lo comparamos con grandes potencias o con el poder político y administrativo de instituciones supraestatales como pueden ser la Unión Europea.

Hay pues, y permítanme que comience así la presentación, una grandeza cuantitativa y una grandeza cualitativa en el ejercicio del poder. ¿La cuantitativa de qué depende? Pues de las competencias y de los recursos con que contamos en nuestro país. Y en cambio, la grandeza cualitativa depende del nivel de responsabilidad con que ejercemos y administramos el poder. De poco, o de nada, nos sirve tener mucho poder en cantidad (esa es mi opinión) si gestiona-

mos de manera irresponsable. En cambio, el buen gobierno, tanto en el sentido ético (hoy vamos a hablar de esto) como en el sentido meritocrático, nos hace grandes como país y como pueblo independientemente del tamaño o del peso de nuestros recursos.

Déjeme poner un ejemplo comprometido, pero yo creo que evidente: ¿no es cierto que el prestigio internacional de nuestro país ha sido grande o creciente hace unos años a pesar de partir de una situación de inferioridad en relación con otros países europeos? ¿Y no es cierto también que ahora se proyectan en el exterior dudas y sombras tanto sobre aquello que no hacemos como sobre aquello que hacemos mal? Si el precio de la grandeza es la responsabilidad, el precio de la irresponsabilidad es la miseria, para glosar el título de un libro en el que participaron el Presidente Felipe González y Jordi Pujol. El libro se llamaba *“Grandeza y miseria de la política”* y lo que decimos de la política es válido también para el ámbito de la administración.

Desgraciadamente, hoy por hoy, la grandeza económica de nuestro país costará recuperarla. Si me permiten la broma, también en palabras de Winston Churchill, costará sangre, sudor y lágrimas. Pero en cambio, afortunadamente, la grandeza cualitativa de nuestro poder sólo depende de nosotros y de nuestra manera de actuar. Las presuntas irregularidades, corrupciones urbanísticas, apropiaciones indebidas, desvíos, malversaciones de fondos, asociaciones ilícitas, fraudes fiscales, cobros de comisiones, tráfico de influencias, encubrimientos... Todo eso no es una plaga bíblica enviada desde el exterior hacia España. Es el resultado directo y querido de las actuaciones de algunos de nuestros representantes o de nuestros administradores y de la manera de ejercer sus responsabilidades.

Existe, sin embargo, y yo creo que esa es una muy buena noticia, un tipo de capital casi inagotable que está a nuestro alcance esperando a ser utilizado. Se trata del capital ético. El capital ético no depende de los demás, sino sólo de nosotros y del uso que quera-



mos hacer de él. Estamos, en España, muy preocupados por el futuro de nuestras infraestructuras, por el AVE, las centrales logísticas, por la T4 y el aeropuerto internacional etcétera. Pero quizá también habría que pensar cómo estamos de infraestructuras éticas. Cabe preguntarse si los socavones que sufrimos y las averías que tenemos, si las carencias que soportamos, son sólo materiales o también tienen que ver con la salud de nuestro capital ético.

Hacia finales del siglo XVIII, me corregirá el profesor Jordi Sevilla, Adam Smith escribió un libro clave para el desarrollo del capitalismo. El título del libro era *“La riqueza de las naciones”*. Y en él describía qué tipo de capitales (capital físico, laboral, financiero) eran fundamentales para el desarrollo exitoso de un país. Hoy que vamos a hablar de gobernanza y de valores, tengan por seguro que si Adam Smith resucitara, volvería a titular su libro *“La riqueza ética de las naciones”*, puesto que

ese capital es hoy fundamental para poder hablar precisamente de un país exitoso. De eso es de lo que vamos a hablar hoy. Y lo vamos a hacer con personas de reconocidísimo prestigio, que inmediatamente va a presentar nuestro colega y amigo Oscar Cortés. Por mi parte, reitero la bienvenida por parte de ESADE y os doy las gracias por vuestra asistencia. Oscar, tienes la palabra.

### Oscar Cortés

Muy bien, gracias Àngel. Gracias por esta magnífica introducción al acto. Voy a ser muy breve presentando a nuestros invitados de hoy, porque yo creo que el protagonismo lo tienen que tener ellos.

Jordi Sevilla es muy conocido por todos ustedes. Es funcionario de la Administración del Estado, ha

hecho una carrera muy larga en el ámbito público desde la función pública y, posteriormente, como político; desempeñó diversos puestos de responsabilidad en los gabinetes del Ministerio de Agricultura y del Ministerio de Economía y Hacienda. Posteriormente entró en política, fue diputado por el Partido Socialista Obrero Español y ha sido Ministro de Administraciones Públicas del Gobierno. Yo le decía antes, que creo es mi opinión personal—que ha sido uno de los mejores ministros de Administraciones Públicas de la democracia, puesto que, en su época, se impulsaron numerosos proyectos como el estatuto básico del empleado público, la ley de agencias, la modernización de la administración electrónica etcétera.

Por otra parte, tenemos también a José Antonio Marina, una personalidad también muy conocida en nuestro país. Es filósofo, pedagogo, ensayista, catedrático de filosofía, *Doctor Honoris Causa* por la Universidad Politécnica de Valencia, colabora en prensa y en televisión, en numerosas publicaciones (su último libro es *“La arquitectura del deseo”* de este mismo año) y ha recibido numerosos premios, como el Premio Francisco Giner de los Ríos a la mejora de la calidad educativa, la Medalla de Oro de Castilla la Mancha etcétera. Quiero agradecer a José Antonio Marina, que esté aquí con nosotros y que aporte un apunte intelectual. Siempre nos gusta, desde el Club, variar en cuanto a las personalidades que suelen acompañarnos.

Y, por último, quien va a moderar el coloquio, entre Jordi Sevilla y José Antonio Marina, es Antonio Díaz. Antonio es, aparte de Director de Estudios de Estrategia y Formación de la Federación Española de Municipios y Provincias, Vocal de la Junta Directiva del Club de Dirección Pública de ESADE, ha desarrollado su carrera dentro del ámbito local (estuvo muchos años de Director de Planificación y Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas), es Master en Dirección Pública por ESADE y anteriormente también desarrolló cargos como asesor dentro de la Secretaría de Estado de Cooperación Territorial.

Voy a ceder ahora la palabra a Antonio, que hará una breve introducción al concepto de administración inteligente —concepto que ya empezamos a desarrollar el año pasado en uno de los actos de este club— y él interpelará, por una parte, a José Antonio Marina y, por otra, a Jordi Sevilla y les hará una serie de preguntas. Mientras tanto, ustedes pueden solicitar tarjetas si quieren hacer preguntas, porque luego se abrirá el coloquio. Pero para ello, no vamos a pasar el tradicional micrófono, sino que las azafatas van a tener tarjetas y quien quiera hacer preguntas que las escriba, avise la azafata, que las pasará al profesor Castiñeira que a su vez, después de las intervenciones de nuestros ponentes, las leerá e introducirá el coloquio.

Sin más, cedo la palabra a Antonio Díaz, que iniciará el debate con los ponentes. Muchas gracias.

### Antonio Díaz

Muy buenas tardes y gracias a todos por estar aquí a estas horas, lo cual demuestra que tenéis un gran interés por este tema. Estoy seguro que los invitados que tenemos merecen toda vuestra atención.

Desde el Club de Dirección Pública de ESADE llevamos una línea de reflexión entorno a lo que llamamos la “administración inteligente”. “Administración inteligente”, por decirlo en pocas palabras, es un espacio virtual (una página web), pero también es un espacio real (porque estamos todos aquí, hablando de ello). Pero, sobre todo, es un espacio para promover el cambio en la administración, es un espacio de reflexión, de debate y de acción para el cambio en la administración pública. Los que estamos en esto creemos en un cambio en la administración pública, porque si no cambia, se va quedando anquilosada (y quizá mucho más hoy por la situación en la que estamos). Y uno de los aspectos donde más tiene que cambiar la administración, sin duda alguna, es en



los aspectos relacionados con el buen gobierno. Y nosotros añadimos: el buen gobierno y la buena gestión. Queremos enmarcar la reflexión en esos dos parámetros –buen gobierno y buena gestión– porque nos parece que están íntimamente relacionados y es difícil separar lo uno de lo otro. Aunque el debate sobre ética y valores para la gobernanza parecería que nos llevaría a terrenos quizás más abstractos, nosotros queremos anclarlo también por aquí, porque nos parece que es el espacio donde lo debemos anclar para tener resultados. Por tanto, vamos a hablar sobre ética y valores para la gobernanza en este contexto de mejora de la gestión de la administración pública.

Y esto lo complica, porque entonces hay que hablar, por ejemplo, de mejorar la transparencia democrática sin mermar la eficiencia. Y eso es complicado. O parece serlo. Así que proponemos a nuestros invitados que aborden esta mirada

–una mirada que José Antonio seguro que llamaría una mirada inteligente– una mirada desde diferentes ángulos (hoy nos acompañan políticos, funcionarios de la administración local, de la Administración General del Estado, de la administración autonómica, consultores, gente de empresa etc.). Estáis todos invitados a ello y, sin más, introduzco las preguntas.

Tanto José Antonio Marina como Jordi Sevilla, desde hace tiempo podríamos decir que están vinculados –sabiéndolo ellos o no– al proyecto de la “administración inteligente”: José Antonio Marina lleva reflexionando sobre organizaciones inteligentes, sobre trasladar esos conceptos a las organizaciones públicas y privadas mucho tiempo. Hemos compartido escenarios, charlas, debates con funcionarios y con políticos de la administración local y yo creo que con buenos resultados. Y por tanto, en este sentido, desde ese lugar, tam-

bién desde toda la experiencia que él aporta en el ámbito educativo. Y Jordi Sevilla, aparte de que hizo un prólogo muy bonito al libro que editamos, impulsó, entre otras cosas, siendo Ministro de Administraciones Públicas, una cosa muy interesante, que es el código del buen gobierno. Es una experiencia que me parece muy interesante en relación al tema que nos ocupa.

Por tanto, ambos invitados están involucrados, afortunadamente para nosotros y para mucha gente, en este proyecto de cambio en la administración y, sin más, empezaremos con Jordi Sevilla.

Hay realmente un problema de confianza. Parece que hay una percepción y una opinión pública de que hay un problema de confianza en los gobiernos y en la Administración. Otros lo llaman desafección de la ciudadanía respecto a los políticos, respecto a los gobiernos y respecto a la Administración. Si queréis verlo en positivo, hay un problema, una preocupación por el buen gobierno. También desde la gestión pública hay una gran preocupación por encontrar los instrumentos que nos permitan superar esa situación.

El alcalde de San Sebastián nos decía el otro día en una conferencia de la Confederación Española de Municipios que en una encuesta que habían hecho en Guipúzcoa, más del setenta por ciento de los guipuzcoanos admitían no confiar en los gobernantes. Hay ahí una situación sobre la que nos gustaría pedir una valoración a Jordi Sevilla. ¿Qué valoración nos puedes hacer de esta situación en cuanto a los problemas de confianza de los ciudadanos y los gobernantes? Y, por otra parte, también una segunda: ¿Está sabiendo la administración pública adaptarse a este momento, dar respuestas, adaptarse a esta problemática y dar respuestas inteligentes a esta situación?

Tienes la palabra durante los próximos diez minutos. Después haremos una ronda de ida y vuelta con José Antonio Marina.

Gracias.

### Jordi Sevilla

Muy bien, pues, muchas gracias. Muchas gracias a todos. Diez minutos es poquísimo tiempo para todo el abanico de asuntos interesantísimos que habéis abierto. Yo quiero felicitaros, en primer lugar, por atreveros a poner juntas las palabras administración e inteligencia. Creo que es posible, creo que es ese el reto, pero hay que explicarlo. Y por tanto, quiero, como digo, agradecer el valor que habéis tenido. Intentaré ceñirme al tiempo y al concepto. Yo pongo un ejemplo: ¿es que alguien se imagina que Fernando Alonso va a correr una carrera, se monta en el coche y no pregunta: “Oye, ¿cómo están las ruedas? ¿Hay gasolina? ¿Está el peso adecuado, está equilibrado?” Parece impensable, aunque tenga mucha confianza en su equipo, que no se preocupara de ese tipo de cuestiones. Sin embargo, cuando los políticos ganamos elecciones, nos montamos en el coche de la administración, que es el que nos tiene que permitir llevar a los ciudadanos todo aquello que les hemos dicho que íbamos a hacer, y jamás preguntamos si las ruedas son cuadradas o redondas, si este es el coche que necesitamos para hacer el camino que queríamos hacer, si los mecánicos del coche trabajan a favor o en contra o si, efectivamente, la gasolina de la que dispongo es la que necesito para hacer el trayecto.

La reflexión desde la política sobre la administración digamos que es escasa. Salvo los viciosos, a quienes nos gusta el tema, y los expertos que se dedican a ello profesionalmente, no es frecuente encontrar... Quejas, sí; críticas, sí; chascarrillos, sí; y lectura de los chistes de Forges, también. Pero asumir que es también responsabilidad de quien gobierna adecuar el funcionamiento de la administración a aquello que él cree que debe de ser, en general, poco. De hecho, se constata cuando vas viendo dos reflexiones. La primera es muy inmediata y es que los procesos de reforma de la administración, ahora que no nos escucha nadie, salen casi por casualidad, tienes que pillar desprevenida a mucha gente para lograr sacarlos. Yo he puesto mi



ejemplo personal. Yo pude aprobar el Estatuto del Empleado Público porque no sabía que era imposible hacerlo. Y entonces lo conseguí. Pero si lo llego a saber, no me atrevo ni a intentarlo. Y eso pasa.

Y en segundo lugar, también lo miras con una distancia crítica. Yo creo que a lo largo de los años de democracia se ha ido fraguando un acuerdo tácito en el cual se decía –y perdonad que vaya saltando–: *“Yo hago como que te pago y tú haces como que trabajas”*. Bueno, pues yo creo que ahora hay una especie de acuerdo tácito en el cual *“yo hago como que no me entero de como funcionan y tú haces como que trabajas de acuerdo con las directrices que yo te doy”*. Y así nos encontramos con que, con independencia de la calidad legislativa del Parlamento o la calidad legislativa de quien hace las normas y toma las decisiones, el principal problema es luego que se apliquen. Y claro, es la administración la que las aplica. Es la administración, las adminis-

traciones, las que ponen cara, cuentas corrientes, servicios, derechos, libertades a los ciudadanos y, por tanto, no estamos hablando de temas menores.

Este es un debate importantísimo, es un debate que no se suele tener –discutimos mucho sobre contenidos de las leyes, pero muy poco sobre la aplicación de las mismas y pongo un ejemplo que está ahora todos los días en los periódicos, pero sobre el que más allá de la bronca partidista no hay reflexión: ¿por qué, en este país, hemos aprobado la Ley de la Dependencia, que todo el mundo la saludó como la cuarta pata del estado del bienestar, aquello que nos ponía al nivel de los países más avanzados de Europa, y tres años más tarde todavía no sabemos ni cuántos dependientes hay, ni cuántos debería de haber, ni si a todos les llega lo que les tendría que llegar? El otro día, leía en el periódico que el Tribunal de Cuentas aún no acaba de aclararse sobre si el dinero que se dice destinado a la dependencia

está llegando o no a sus destinatarios... A mí me parece muchísimo más indignante que no se cumpla una ley importante como esa que que no que no exista esa ley. Porque si no existe la ley, puedes discutir acerca de su conveniencia. Pero si la ley ya está, el que no se aplique o que no se aplique con la suficiente profundidad es mucho más indignante. Y eso, en gran parte, depende también de un debate sobre la administración y sobre su capacidad de adecuarse en sus estructuras y en sus funcionamiento a la aplicación de las directrices políticas que le vienen marcadas por el poder democrático.

La segunda línea de reflexión –porque Antonio Díaz me ha hecho dos preguntas– tiene que ver con la confianza. La política es confianza –casi todo en la vida es confianza, pero la política de manera explícita. El político se presenta a los ciudadanos, en el fondo, para decirles: “*Fiaros de mí*”. Bueno, no, en realidad, lo que les dice es: “*Fiaros de mí más que de este otro*”. Siempre hay un elemento de comparación, siempre. Si no, esto no funciona. Pero pides que se fíen de ti. ¿Y por qué se ha de fiar la gente de ti? En algunos casos, porque se supone que unas siglas dan un perfil de comportamiento con el que tú te identificas más o menos y, por tanto, es suficiente como para fiarte de ese político. Pero la mayoría de las veces, esa confianza que tú pides, la tienes que demostrar y te la tienes que ir ganando y la tienes que ir generando. Y de ahí que, en un espacio de reflexión como este, que es un espacio académico, yo quiero decir que la situación de la confianza política en España es manifiestamente mejorable.

Mirad, yo creo haber sido el único ministro que en democracia ha disuelto un ayuntamiento (el de Marbella) y no fue fácil, pero no puedo todavía quitarme de la cabeza la pregunta obvia que me hacían, donde vivo, mis vecinos: “*¿Y por qué no se hizo antes?*” O sea, ¿por qué, si todo el mundo lo sabía, no se hizo antes? Por tanto, es uno de los puntos que marca una distancia importante entre los ciudadanos y los políticos: esa sensación de que algo hay que explica el que no se haya hecho antes,

o esa sensación de no acabar de entender cuál es el conjunto de dificultades que no se quieren afrontar o de intereses que no se quieren agostar y que impiden o que dificultan que se hagan cosas que a todo el mundo le parecen sensatas que se hagan, pero que no siempre los políticos hacen.

Yo creo que en este momento, por ejemplo, sin necesidad de irnos a casos como el de Marbella, habría una amplia mayoría de ciudadanos a los que nos gustaría que los partidos políticos se pusieran de acuerdo en cómo sacar a España de la crisis económica. Creo que es una demanda razonable. Creo que, además, hay elementos en común suficientes como para poder intentarlo. Creo que si se trabaja sobre lo que nos une, no sólo sobre lo que nos separa, en situaciones excepcionales como las que estamos viviendo, se podría hacer. Pero no va por ahí. Yo tengo la absoluta convicción que no se va por ahí. Es decir que hay como una distancia, una separación entre lo que a la mayoría de los ciudadanos nos parece obvio que hay que hacer (“*Pónganse ustedes de acuerdo y, por favor, no me den mucho la lata*”) y la resistencia por parte de los políticos y de los partidos políticos a responder adecuadamente a esta demanda razonable de los ciudadanos y excepcional –razonable y excepcional, y no razonable por excepcional–: “*Pónganse ustedes de acuerdo en algo que resuelva la crisis*”.

Por tanto, hay como una especie de resistencia, en muchos casos podríamos decir incluso de resistencia al sentido común. ¿Por qué a todo el resto del mundo nos parece evidente una cosa y cuando entras en el hemisferio, se te obnubila la cabeza y lo que fuera de ahí es evidente, dentro no lo es? Creo que es un problema que afecta a España, pero también afecta a Francia, Italia, Inglaterra, es decir, que afecta a la forma en la que hacemos política en un mundo mediático y globalizado como en el que vivimos. Creo que no somos capaces de poner en suspenso la lógica de partidos –la legítima lógica de partidos– en aras de apoyar un interés general que, a veces, existe y que, en determinadas circunstan-

cias, debería de ser prioritario. Y da la sensación que se sigue jugando a un juego cuando las condiciones han cambiado, el campo ha cambiado, y lo que el público espera ya no es que sigas jugando al baloncesto, sino que pases a hacer otro tipo de cosas. Hay una percepción de separación, de distancia, de alejamiento, entre los deseos de los ciudadanos, de la mayoría de los ciudadanos, y la respuesta que encuentran por parte de los políticos. Y eso merma la legitimidad y merma la confianza. Yo no me puedo fiar de alguien que ni tan siquiera me escucha o me entiende. Porque otra cuestión sería que me explicaran por qué no puede ser. *“No, no, yo te entiendo, es razonable lo que pides, pero no puede ser por esto y por esto y por esto”*.

### Antonio Díaz

Muy bien. Creo haber oído ahí una ligera puya a los partidos políticos. Vamos a dar la palabra a José Antonio Marina. José Antonio, comenta lo que quieras de Jordi Sevilla más otras cuestiones.

### José Antonio Marina

A mí me gustaría preguntarle algunas cosas a Jordi, porque creo que hay en este momento un problema en España de articulación de tres grandes sectores. Uno son los políticos, la sociedad política, otra es la administración, que no es exactamente la sociedad política, es otra cosa; y la tercera es la sociedad civil. La administración, en realidad, tendría que estar casi más cerca de la sociedad civil que de la sociedad política. Y la sociedad política se ha convertido en una especie de organismo autónomo, y casi autista, que utiliza la administración, pero que no es la Administración Pública. Y esas cosas yo creo que no están lo suficientemente aclaradas y organizadas. Por ejemplo: no se sabe hasta qué punto la administración debería ser autónoma, profesionalizada. No

sé si su eficacia puede descansar en un régimen funcional, pero está claro que no puede estar sometida a los vaivenes políticos, porque es un elemento de gestión, de gestión de todos los mecanismos públicos. La verdad es que yo te preguntaría si ves tú claro cómo se pueden suturar o relacionar estos tres grandes sectores de la vida pública.

Pero a mí me interesa otra cosa, atendiendo a lo que me ha pedido antes Antonio: yo me he dedicado toda mi vida a investigar sobre cómo funcionan las inteligencias. Y llegó un momento en que me di cuenta de que las inteligencias individuales son una abstracción inexistente, porque todos estamos funcionando dentro de una interacción de inteligencias. Y eso es muy importante, porque de la interacción de esas inteligencias va a depender lo que hagamos cada uno con nuestra inteligencia peculiar. Me interesaban, sobre todo, dos casos: la inteligencia de las parejas –porque yo creo que el hecho de que las parejas no se entiendan es el más grave problema privado que nos ha dejado el siglo veinte. Y me interesaba la inteligencia de un tipo de organizaciones, que en mi caso eran los centros educativos. ¿Por qué un conjunto de personas muy inteligentes pueden configurar una institución estúpida? ¿Qué es lo que pasa? O al contrario: ¿Porque de la relación de las inteligencias –de lo que yo llamo la inteligencia social– se producen o fenómenos emergentes, que añaden un plus a la suma de las inteligencias, o fenómenos descendentes, que pueden llegar al fracaso? Y entonces, el cómo esas inteligencias, ya sean emergentes o descendentes, jueguen es una cosa de salud pública. Porque, entre otras cosas, la ética forma parte de las creaciones ascendentes de la inteligencia social. Ahora estamos asistiendo por primera vez a cómo estudiar cuantitativamente cómo funcionan las inteligencias emergentes. Por ejemplo, con una cosa fantástica que es la *Wikipedia*. La *Wikipedia* es –lo que sea o lo que valga– fruto de una inteligencia social compartida, no de un agregado de inteligencias. Y entonces estamos viendo que podemos estudiar cómo se puede configurar que un país tenga una buena inteligencia o una mala inteligencia. Teniendo

en cuenta que la situación es muy precaria y que tenemos experiencias de que las inteligencias sociales pueden colapsar y que entonces lo que aparece son fenómenos absolutamente terribles, y que la ética no es un conjunto de preceptos eternos que vienen de no sé dónde, sino que es –ahora esto va a examen, de manera que tomen nota– el conjunto de las soluciones más inteligentes que se nos han ocurrido para resolver dos tipos de problemas: los que afectan a la felicidad individual y los que afectan a la dignidad de la convivencia... ¿Y por qué hay que seguirlos? Pues porque son las más inteligentes. ¿Y hasta cuándo? Hasta que se nos ocurran otras más inteligentes.

Nosotros hemos alumbrado un modelo que nos parece el paradigma más conveniente, más inteligente, al que, aprovechando la experiencia histórica, hemos podido llegar, que se basa en la racionalidad científica, la eficacia tecnológica, el sistema de mercado y la democracia política. Pero ocurre que estas cuatro grandes creaciones, las cuatro, son instituciones suicidas si no están dentro de un marco ético que las limite.

Por ejemplo, en primer lugar: la racionalidad científica no puede dirigir nuestra convivencia. ¿Por qué? Porque, por ejemplo, el concepto de dignidad, que es el concepto en el que se basa toda nuestra estructura ética, no es científico. A un científico, no le puedes decir que el hombre tiene dignidad. Dirá: *“Mire usted, el hombre es un mono más listo que los demás monos. Y eso es hasta donde llego, porque lo otro no forma parte de un concepto científico”*.

En segundo lugar: la tecnología, la eficacia tecnológica, necesita estar regida por algún tipo de principio. ¿Por qué? Pues porque vale para lo bueno y para lo malo. Para lo que sea.

Tercero: el sistema de mercado. ¿Por qué han tenido todas las naciones civilizadas que introducir leyes contra el monopolio? Porque no es verdad que el sistema de mercado se autocontrole, se autoregule. Y a la vista está cómo todo el mundo, por desgracia,

ha dicho que esta crisis económica era una crisis de valores éticos. Y no vamos a aprender absolutamente nada sobre esta crisis. Han funcionado muy bien mecanismos de suplencia y hemos llegado a admitir que lo bueno es que durante las épocas de prosperidad el capitalismo funcione sin trabas. Se producirá un colapso, entonces entrará el Estado, resolverá el problema y vuelta a empezar. Y ya está. Hemos hecho una especie de panacea.

Y por último, una democracia, si no está por debajo de unos valores fundamentales que la apoyen, también es un sistema suicida. De manera que cuando estamos hablando de ética, no estamos hablando de adorno, estamos hablando de nuestra única salvación. Punto. Y haremos como con un enfermo al que le dijeran: *“Oiga, usted tiene una infección. Su curación está en este antibiótico”*. *“¿Y por qué me voy a tomar un antibiótico?”*. *“Porque es lo que le va a curar”*. *“¿Y si no me quiero curar?”*. *“Ah, allá usted”*. Entonces hay que darse cuenta de que las sociedades fracasan porque no se dan cuenta –porque a corto plazo se puede vivir sin ética; a corto plazo, el sinvergüenza se sale con la suya. La ética sólo funciona si es para toda la sociedad y si es a largo plazo. Porque en el plazo corto, el sinvergüenza tiene todas las de ganar. Absolutamente todas las de ganar. Y por lo tanto, todas las cosas que se hacen diciendo: *“Bueno, es que las cosas, los valores, es que no sé qué... ¿Es rentable la ética?”*. La ética no es rentable a corto plazo, no es rentable, a la vista está.

Una historia muy curiosa: cuando moría el Rey de Persia, durante cinco días se suprimían todas las leyes. Bueno, aquellos cinco días eran de horror. ¿Y por qué hacían esto? Porque cuando se instauraba otra vez el sistema de leyes, la gente reconocía hasta qué punto necesitaba eso para poder sobrevivir. Y nosotros tenemos que empezar a hablar de ética con esta misma gravedad, porque es que sino, lo que pasa es que alguien paga el pato. Cada vez que alguien se salta a la torera alguna norma ética, alguien lo va a pagar. Hombre, si no soy yo, pues puedo decir: *“Bueno, a otro le tocará”*.



Con todo esto, ¿qué pasa con la política? En este momento, hay una desconfianza generalizada en todos los sistemas democráticos del mundo acerca de la política. De manera que eso no es una característica española. Y, además, por razones más complejas de lo que parece. En primer lugar, porque se ha desacreditado por completo todo el sistema democrático. Antes mencionaba Ángel Castiñeira el tema. El poder está absolutamente desprestigiado. Y cuando todos repetimos que el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente, lo que estamos diciendo es: *“Mira, con el poder es casi mejor desconfiar absolutamente. De entrada, desconfiar.”*

Porque otra cosa era la autoridad. Claro, cuando los romanos –que eran muy listos– distinguían entre poder y autoridad, el poder era aquello que se imponía por la fuerza y por el miedo, mientras que la autoridad era un concepto de excelencia, de excelencia ética. Era lo que se imponía por respeto. Y

por lo tanto, hay en el testamento de Augusto una cosa muy interesante: *“Yo he podido, por autoridad, hacer más de lo que hubiera podido hacer por el poder”*. Y eso, por ejemplo, en las organizaciones, se ve. Las organizaciones que tienen autoridad van más allá del poder que tienen. La autoridad ha caído por muchas razones. Tantas, que he tenido que dedicar un libro entero a explicarlo. Ha caído en crisis en todos, en absolutamente todos los niveles. Y todos los sistemas sociales que estaban montados sobre la autoridad se están desacreditando, todos: la política, la judicatura, las religiones y las iglesias, los sindicatos...

Ha habido una especie de desconfianza con respecto a la autoridad y entonces la política también ha sufrido esa desconfianza. Desconfianza viene de la palabra *fides*. La palabra *fides* significaba promesa. Entonces la manera de ganar confianza es: *“Yo cumplo mis promesas”*. Y en el momento en que



hay una tolerancia muy generalizada sobre el no cumplimiento, una aceptación del no cumplimiento de promesas, sale una persona –a la que yo, por otra parte, le tenía mucha simpatía– diciendo: “*Ya se sabe que los programas de los partidos políticos están para no cumplirlos*”. Esto no se puede decir. Y esto no se puede decir porque entra en una tolerancia que es lo que nos lleva a la corrupción.

Y lo que hay que tener en cuenta es que semánticamente y gramaticalmente está muy mal utilizada la palabra “corrupto”, porque es un participio pasivo. El corrupto es siempre corruptor, es activo, porque tiene que corromper todo lo que haya a su alrededor porque es realmente su seguro de vida. Todo corrupto tiene que corromper porque tiene que asegurar la connivencia y la colaboración de mucha gente para sobrevivir. Y en este momento, como no se están cumpliendo estas formas, como nadie cumple las promesas, como hablar ahora...

Yo todavía lo he conocido; cuando decir “*Yo te doy mi palabra*” era decir “*Puedes confiar en ella*”. Ahora alguien dice: “*¿Pero usted es imbécil? ¿Pero qué me está diciendo? ¿Que me tengo que fiar de su palabra?*” Hubo un momento –además fue en Suiza– en que empezó a decirse que teníamos que recuperar el concepto del honor. “*Mire usted, yo esto no lo hago, porque va contra mi honor*”. Formaba parte de una estructura de la convivencia muy potente que es la que ha dado origen al concepto de dignidad. El concepto de dignidad es el concepto de honor llevado a la vida de todos los días: “*Yo eso no lo hago por dignidad*”. Montamos todo nuestro sistema sobre el concepto de dignidad, pero eso no afecta a mi comportamiento privado. “*Yo no pierdo la dignidad aunque haga una tontería*”. Esto sí es un fracaso de la inteligencia social.

La tolerancia en España acerca de la corrupción es realmente grave y lo malo es que ahí todos somos

colaboracionistas, unos más y otros menos. Hombre, también somos colaboracionistas los que hacemos la vista gorda o los que decimos aquello que decía Unamuno en el prólogo de “Don Quijote y Sancho”: “*La máxima indignidad es aquella que dice: ‘¿Para qué vas a llamar mentiroso a un mentiroso si no sirve para nada?’*” El colmo de la indignidad es que digas que no sirve para nada, porque a lo mejor sí sirve. Y el problema está en que las democracias fomentan una especie de confortabilidad política que es: “*Mira, que me arreglen las cosas*” –porque una de las cosas buenas que tiene la democracia es que no tengo que preocuparme de ellas. Bueno, en el momento en que hayamos perdido nuestra capacidad de control, los políticos sabrán que pueden hacer lo que sea, porque lo vamos a tragar todo.

Por ejemplo, por un mecanismo absolutamente indigno de una democracia: el voto cautivo. En el momento en que una persona dice: “*Yo, pase lo que pase, votaré siempre al mismo partido*”, entonces ¿de qué va a valer su voto si no va a ejercer su poder de crítica sobre el gobernante? Haga lo que haga, va a votar lo mismo, va a votar el mismo partido. La gente se extraña mucho que yo diga: “*Yo he votado a todos los partidos*”. Y, muchas veces, en unas elecciones votas a un partido, y, en otras, a otro. En las municipales a uno, y en las autonómicas a otro, y en las estatales a otro. ¿Por qué? Porque me parecía que en aquél momento convenía eso. “*A ver, entonces es usted un chaquetero*”. No, no, yo soy un demócrata y yo ejerzo mi voto de control al político. Y vamos, a mi no me la da esa especie de fidelidad absolutamente borreguil de “*¿Cómo voy a votar yo al otro político?*” “*Pues mire usted, a lo mejor sí que hay que votarle.*” Esto son muestras de inteligencia política. Gracias

### Antonio Díaz

Muy bien, muchas gracias, especialmente por haber dado una vuelta de tuerca al tema de la con-

fianza. De todas formas, yo quería preguntar expresamente por el tema del Código del buen gobierno. La reflexión, como casi siempre, lleva al pesimismo. ¿Hay algún instrumento que podamos poner en marcha para construir en otra dirección? Esta es la pregunta que yo quería plantear en esta última vuelta a Jordi Sevilla. Concretamente, ¿hasta dónde puede valorar él la propia experiencia de elaborar y aprobar ese Código de buen gobierno, si cree que ha servido para algo y cómo fue esa experiencia? Y, finalmente, ya desde el otro lado, desde tu experiencia en la empresa, ¿tienes una visión diferente acerca de qué instrumentos habría que poner en marcha ahora precisamente para mejorar la confianza, la calidad democrática y la transparencia de los gobiernos?

### Jordi Sevilla

Bueno, iesto es ponerte la miel delante de los labios y luego cambiar la pregunta! Me interesaba ahora la reflexión que se había hecho, pero en fin, vamos a ver, porque estamos tratando temas importantes. Porque es verdad que una parte de todo este debate tiene que ver con esta, digamos, actitud de “*¿sirve para algo o no?*”, y está bien aquello de que no debes de abandonarte y del pesimismo de la inteligencia, del optimismo de la voluntad etcétera, etcétera, pero a nadie le gusta golpearse sistemáticamente contra la misma piedra y pegarse golpes de cabeza contra la pared, como decimos en Valencia, ¿no? Y es cierto que no está bien montado el mecanismo de control y el mecanismo de sanción. Yo antes he puesto el ejemplo de Marbella y todo el mundo habéis dicho “Claro, cómo no se hizo antes!” Bueno, los ciudadanos de Marbella lo sabían mucho mejor que nosotros y seguían acudiendo en masa a votar exactamente a quien presuntamente estaba en el eje y en el centro de esa corrupción. Por tanto, a veces hay mecanismos de control ciudadano que fallan o que ya se generalizan tanto que ese corruptor es tan activo que realmente se extiende como una mancha de aceite.

El tema del Código del buen gobierno, que fue una de las cosas que yo saqué adelante en el ministerio, tenía que ver con dos reflexiones: una, con esta misma reflexión –la política, las instituciones, la democracia en gran parte es confianza, es transparencia, y por tanto yo tengo que pedir que se fien de mí y tengo que dar instrumentos para que controlen que esa confianza esté bien utilizada para decirlo de alguna manera... Más allá del Código Penal, que no siempre funciona con la celeridad deseada: *“Me han pillado con las manos en la masa, pero hasta que yo, dentro de seis años, no agote todo el procedimiento judicial y haya una sentencia firme –que por supuesto es injusta–, entonces no tomaré la decisión de abandonar mi puesto, abandonar mi cargo, o no me la pedirán desde mi partido político”*.

Yo pensé que una parte de esa confianza debía de establecerse en lo que no tiene que ver con el Código Penal, es decir, en todo aquello que simplemente tiene que ver con lo que hasta ahora –y ahora con otras palabras que irán a examen, pero básicamente reflejando lo mismo– la mayoría de gente pensaba que estaba bien o no. Yo creo que hay una cierta idea generalizada en cada momento, en una sociedad, sobre lo que está bien y lo que no lo está. Yo lo creo. No soy teólogo, no tengo creencias religiosas, pero tengo la impresión y constato que si hiciéramos encuestas habría una abrumadora mayoría respecto a determinado tipo de comportamientos que están bien o mal. No digo si es legal o no, que eso es el Código Penal, sino si está bien o no está bien. ¿Está bien que siendo presidente de una comunidad autónoma te regalen los trajes? ¿Alguien a quien tú le das adjudicaciones? Pues oye, a lo mejor es legal, pero hombre, muy bien no da la impresión que esté. Y digo esto, porque es un caso reciente, pero podríamos encontrar otros en otros ámbitos, no leáis mi intervención con ojos de siglas políticas.

Por tanto, pensé que la idea, que además en aquel momento se estaba extendiendo mucho en el ámbito de las empresas, –el Código de buen gobierno– era una manera de reforzar el control democrático

de una de las instituciones, las empresas, donde normalmente no siempre funciona la democracia. Y las grandes empresas todavía un poquito menos. Un intento de democratizar el control de los gerentes, de democratizar el control de las minorías sobre las mayorías, eran los movimientos que entorno al Código Olivenza se hicieron con todo lo que tuvo que ver con los códigos de buen gobierno.

A mí me pareció que, puestas juntas esas dos necesidades y esa oportunidad, podíamos elaborar el Código de buen gobierno del Gobierno. Y, efectivamente, lo hicimos. Solo uno de cuyos apartados ha tardado dos años en desarrollarse. Era el de hacer públicos los patrimonios de los ministros y los secretarios de Estado. Esto no sirve para nada. Lo digo como lo siento. No sirve para nada desde el punto de vista del control democrático o de la transparencia. No hace falta ser muy listo ni tener amigos asesores fiscales para eludirlo sin que pase nada. Y, en todo caso, ¿qué información te da el que la Ministra de Innovación tenga un patrimonio superior al del Ministro de Educación? Pues la verdad es que no te da mucha información. Y si además quieres evitar el morbo, el cotilleo tan nuestro, pues entonces tienes que darlo de una manera todavía mucho más agregada, mucho más concentrada, es decir más inútil desde el punto de vista del control. Dos años, ha tardado ese precepto en cumplirse y publicarse en el Boletín Oficial del Estado.

Pero en todo caso, mi propósito era recordar y visibilizar, a través del Código de buen gobierno, que hay que renovar un cierto contrato con los ciudadanos, que hay que intentar no perder de vista que si los ministros o los secretarios de Estado están donde están es porque han logrado la confianza de la gente. Y que eso establece un vínculo que hay que renovar de muchas maneras. Globalmente creo que hacerlo es bueno, hay que estar dispuesto a tener una actitud de transparencia y de reconocer periódicamente ese vínculo de confianza con los ciudadanos. Por tanto, más allá de la letra o más allá incluso del contenido del código –que, insisto, es tan de sentido común como las tablas de la ley–



tenía también como segunda derivada visualizar el vínculo de confianza entre políticos y ciudadanos.

### **Antonio Díaz**

Damos paso a la última intervención de José Antonio Marina, a quien yo quisiera ahora sugerir que nos exponga una reflexión que diferencie entre soluciones teóricas y soluciones prácticas y que, tal vez, podría apuntar alguna salida al tema que estamos tratando.

### **José Antonio Marina**

Aunque me he dedicado toda mi vida a la ciencia, sin embargo, mi idea es que la inteligencia práctica

es superior a la inteligencia teórica, porque la inteligencia teórica es un caso especial dentro de la inteligencia práctica, aquella que se rige únicamente por intentar buscar el conocimiento.

La diferencia está en que un problema teórico se resuelve cuando conozco la solución, mientras que un problema práctico no se resuelve cuando conozco la solución, sino cuando la pongo en práctica, que suele ser más complicado porque en ese momento aparecen intereses contrapuestos, deseos, miedos, en fin, muchas cosas que hacen que en teoría pueda ser muy buena la solución, pero no funcione. Soluciones teóricas, al intentar ponerlas en práctica, pueden no funcionar.

Yo, a mis alumnos jovencitos, les cuento la historia de que en los años cincuenta hubo una plaga de ratas en China que se comían las cosechas de arroz. Entonces, el gobierno, que no tenía dinero para una



campana de desratización, se le ocurrió una idea teóricamente impecable: somos mil millones de chinos. Si cada chino mata unas cuantas ratas, nos quitamos de encima la plaga en muy poco tiempo. Y para animar al chino a matar las ratas, a quien se presentara en la comisaría con un cadáver de rata, se le daba una propinilla. ¿Por qué no funcionó? Porque los campesinos echaron cuentas y vieron que era más rentable criar ratas que separar arroz. Y entonces se dedicaban a criar ratas para matarlas y luego cobrar.

De manera que las soluciones prácticas son soluciones muy complejas porque no se mueven sólo en el terreno de las ideas, sino también en el terreno real de la convivencia, de la oposición de intereses y de la fragilidad que a todos nos confieren nuestros deseos, nuestros sentimientos, nuestros miedos y todas esas cosas. La grandeza que tenemos los que nos dedicamos a tareas

prácticas –en mi caso, la educación– y los que se dedican a la política, es que precisamente tienen que resolver problemas prácticos. Y no basta con resolverlos teóricamente. Para no caer en lo de aquel senador: *“Miren ustedes, si el conflicto que hay entre judíos y palestinos se arregla con mucha facilidad: ique todos se comporten como buenos cristianos!”*).

Es por eso que yo creo que es tan importante la educación: para tener inteligencia práctica. Y la culminación de la inteligencia práctica es la ética. ¿Por qué? Porque es la que tiene que resolver los conflictos más inviables, más urgentes, más universales. Aristóteles en cambio consideraba que la ética estaba debajo de la política por una razón maravillosa: la política se regía por el bien común (criterio moral), la ética solamente por el bien privado. Y por lo tanto, el bien privado estaba sometido al bien común.

Pero estamos hablando de inteligencia ética, que es inteligencia práctica, que es esa capacidad de enfrentarte con problemas de enorme complejidad. Y cuando estamos hablando de ética aplicada a la gobernanza, a las organizaciones, a la política, tenemos que distinguir tres niveles: uno es el nivel de la legalidad, es decir, hay que cumplir las leyes y no cometer delitos, que es, lo mínimo de lo mínimo. Tiene razón Jordi, la judicialización de los valores es una indecencia, porque el pensar que todo lo que no es delito está permitido y que, cuando una persona dice “*Y si usted tiene algo que decir acerca de mi comportamiento, presente una denuncia al juez*” es de una cara dura, de un encanallamiento moral que la gente dice: “*Ah, claro, sí, sí, faltaría más*”.

Es un encanallamiento moral, porque hemos perdido la finura para evaluar moralmente, y además a todos los niveles. Yo hago, con mis alumnos de bachillerato, la siguiente prueba, la siguiente encuesta: “*Mirad, si un chico está en la barra de un bar y se le acerca una chica y, después de estar hablando un rato, la chica le dice: ‘Oye, ¿por qué no te vienes a mi casa a pasar la noche?’ Y el chico le dice: ‘No.’ ¿Por qué razones le puede un chico decir que no en estas circunstancias?’*” Sólo se les ocurren dos: es homosexual o es impotente. Y no se les ocurre ninguna más. ¡Pero bueno, a lo mejor tiene novia, a lo mejor está casado, qué sé yo! No se les ocurre.

El encanallamiento de la inteligencia ética de un país es gravísimo, porque produce malos discursos éticos. Por ejemplo, lo de pensar que si una cosa no es delito, está permitida. Una cosa es que no sea delito, otra cosa es la deontología. La deontología es el conjunto de deberes que tiene cada profesión. Un notario debe guardar el secreto. Y un médico debe estar al tanto de lo que se hace en medicina, porque forma parte de su deber. Hasta ahí la deontología que es, dentro del terreno ético, el escalón primario. Cuando estamos hablando de ética, estamos hablando de otra cosa todavía más grande. Estamos metidos en un proyecto de vida que intentamos adecentar. Ahí tenemos muy claro lo que queremos.

Primero: cuando estamos hablando de preceptos éticos, estamos hablando de que queremos un modo de vivir que sabemos bien que se caracteriza por el respeto a los derechos individuales –los colectivos producen muchos problemas. Segundo: el rechazo a las desigualdades no justificadas. Tercero: la participación en el poder político. Cuarto: seguridad jurídica. Y quinto: políticas de ayuda. Y ese es el modelo ético en que queremos vivir. Ese es el modelo ético. Y quien diga: “*Es que eso de la ética, pues, bueno, mira...*” No. Estamos hablando de consecuencias muy concretas: ¿tú no quieres que te protejan tus derechos individuales? ¿De verdad? ¿O no gozar de seguridad jurídica? ¿O te gustaría ser tratado arbitrariamente? ¿O no participar en el poder?

Pero vamos a ver, ¿de qué estamos hablando? Lo que pasa es que ha habido una indecencia en el discurso ético. Tuvo una razón de ser en España: habíamos relacionado la ética con la religión y todavía hay gente que dice que fuera de la religión no puede haber criterios éticos. ¿Pero de qué me está usted hablando? Y como se ha estado dando este mensaje durante muchos siglos, cuando pierde vigencia la religión, arrastra detrás de sí todos los criterios éticos que procedían de la religión y nos quedamos de repente con un vacío ético. ¿Y ahora adónde vamos? Y tenemos que reconstruir de alguna forma un discurso ético laico. Porque es el único que se puede fundar sobre la unidad básica de convivencia que es el razonamiento y el ponernos de acuerdo. Y entonces tenemos que reconstruir el tejido del discurso ético en nuestro país.

¿Y por dónde hay que hacerlo? Pues como en todos los fenómenos sociales. Hay que hacerlo por muchos sitios. ¿La educación? Sin duda, la educación. Pero no sólo la educación. ¿Por qué? Porque entonces ocurre que si la ética es la colaboración a un proyecto de vida ideal que queremos, todos tienen responsabilidades éticas, también las empresas. Y cuando estamos hablando de responsabilidad social diaria, decimos: “No, tienen una responsabilidad ética”. ¿Por qué? Porque igual que hay perso-

nas jurídicas con responsabilidades y obligaciones jurídicas, todos tenemos también responsabilidades y obligaciones éticas”. Todos tenemos que cumplir la ley, las empresas también, por supuesto. Pero tenemos también que intentar contribuir al diseño ético, porque es lo mejor que nos ha ocurrido. Por lo tanto, no hay que dar justificación. *“Mire usted, es que usted está siendo mantenido por este proyecto ético del cual se está beneficiando, porque, entre otras cosas, todas las normas jurídicas proceden, para ser estables, de unos valores éticos fundamentales.”*

Nuestra Constitución de 1978 tuvo la gran gallardía de dejar en su primer artículo que la constitución se basaba en valores fundamentales previos a la misma. De manera que fue una de las primeras constituciones que positivizó valores morales y los incluyó en su redactado. Porque sin esos valores morales, no se mantiene la Constitución. Y todas esas cosas hay que empezar a repetir las, y a todos los niveles. Y claro está que hay ejemplaridades públicas que tienen una obligación educativa y pedagógica mucho más fuerte. Y esos son los políticos. Y por eso no podemos aguantar que los políticos no den ejemplo de moralidad.

El problema está en la impunidad. Hay una ley que rige todo el mundo animal que es: toda conducta que es premiada tiende a repetirse. Pues ahí lo tenemos. Y entonces ¿qué hay que hacer? No premiarlo. Y cuando una conducta no se premia, se extingue. ¿Por qué va a haber otra vez caraduras en el sistema financiero americano? Pues porque han recibido premios. Y ya está, pero si es que no hay que pensar otra cosa. Es que van a repetir la misma conducta. Y en España también van a repetir la misma conducta.

Por ejemplo, una solución clarísima para adecentar la vida pública: que los diputados no fueran elegidos por el comité de un partido, sino que tuvieran unas circunscripciones ante las que tuvieran que responder. Porque en el momento que alguien su-

piera reconocer a quién ha elegido y dijera “No, a ti no te reelego”, eso adquiriría una especie de función de control del voto que en este momento no existe. En este momento, todo depende de lo que diga la ejecutiva de un partido que se va a presentar a las elecciones. Son gente que no conocemos, que no van a responder ante nadie y a quienes les estamos dando carta de impunidad. Y no podemos dar tanto poder a las ejecutivas de los partidos políticos porque eso es antidemocrático. En España, tuvo una justificación. Yo comprendo que en España salíamos de una dictadura y había que fortalecer los partidos políticos. Pero eso ya ha pasado ahora, ahora tienen demasiada fuerza. Y esa fuerza y esa estructura de los partidos favorecen la corrupción política. Esa especie de *“no puedo tener responsabilidad política con quien me elige”* lo favorece.

Son cosas que sí sabemos cómo habría que hacerlo. Yo, desde luego, en mi terreno educativo, sé lo que hay que hacer. Y creo que en los demás terrenos hay que hacer algo también. Y cuando estamos hablando de la responsabilidad ética de las empresas, no me refiero solamente a que cumplan con su deontología. No me refiero solamente a que cumplan la ley, sino a que se den cuenta de que tienen que participar en un proyecto ético en el que nos la jugamos todos y que, por tanto, podemos exigirles algo más que pagar impuestos. ¿Cómo qué? Que favorezcan un sistema de convivencia. Que aumenten el capital social.

Antes hablaba Ángel del capital ético. Naturalmente que el capital social, el capital comunitario, el capital ético de una sociedad es una cosa importantísima. Y cuando las estructuras funcionan, el capital mancomunado, el capital ético de esa sociedad, está implicado. Y cuando se deteriora esta inteligencia social de la que les hablaba antes, al final todos –menos los *freerider*, menos los gorrone-salimos perjudicados. Entonces yo creo que una de las cosas que hay que hacer es levantar la veda al gorrón: al gorrón, escopetazo. ¿Por qué? Porque es el que altera la vida en sociedad.



### Antonio Díaz

Muy bien, muchas gracias.

### Àngel Castiñeira

Bien, me habéis dejado una papeleta difícil, muy difícil, porque ahora tengo que torear con las cartas de amor que nos habéis enviado. Tenemos diez tarjetas y veinte preguntas.

Voy a intentar hacer una primera selección con aquellas preguntas que me parecen más claras y que pueden ser de interés para ambos ponentes, tanto para Jordi Sevilla como para José Antonio Marina. Hay varias que tienen que ver con las fronteras entre la política y la administración y la profesionalización de la gestión pú-

blica. Esa pregunta dice así (voy a leerlos dos, por si os inspira a uno u otro): “¿Por qué no se separa más nítidamente la permanencia del Estado de la política? Es decir: ¿la buena gobernanza no debe apoyarse sobre una administración más profesionalizada, tal vez al estilo de la administración británica?” Esa es la primera cuestión.

Otra pregunta tiene que ver con el tema del mérito y la ejecución de las normas: “Una Administración inteligente no debería tener unos procesos de selección de personal también inteligentes? ¿Es posible un cambio en la Administración en este sentido en un futuro cercano?”

Y sobre el tema de la ejecución de las normas: “Hay muchos ciudadanos o ciudadanas, vecinos de muchos municipios que esperan y desean que haya más procesos como el de Mar-



*bella. Mis preguntas són: ¿por qué no se hizo antes lo que se hizo en Marbella? y ¿Por qué no se hace más lo que se hizo en Marbella?™*

No sé si detenerme de momento aquí para que contestéis estas preguntas rápidamente, ahora sí en modelo “Cincuenta y nueve segundos”.

## Jordi Sevilla

Yo tengo no sé si la doble ventaja o el doble inconveniente de ser funcionario y político. Y por tanto, con los debates o las reflexiones entorno a la profesionalización o no, hasta dónde llega la política en la administración, pues, también tengo ideas peculiares, la verdad. Yo no creo en la administración profesional. Lo digo muy claro, no creo en ella. Porque eso es tanto como pensar que los

funcionarios son tontos y no tienen ideas propias u opiniones propias. Y en el momento que tienen opiniones e ideas que expresan, acaban confundiendo con ideas y opiniones políticas. Porque claro, al final están hablando de cómo hacer las cosas públicas (las cosas públicas en el sentido de la *res pública*). Y a mí eso no me asusta, siempre que tengamos muy claro cuáles son los niveles en los que se toman las decisiones y, sobre todo, los mecanismos de control democrático de esas decisiones. Ese es el punto.

Si queremos que la responsabilidad política o el control político (que hoy por hoy sólo sabemos hacer a través de los partidos, mediante las elecciones y los parlamentos autonómicos, nacional, o los plenos de los ayuntamientos) llegue hasta un determinado nivel (director general, subdirector general, el nivel que queramos), me parece bien. Pero escudarse detrás de la barrera de “No, como



*técnico, puedo hacer lo que quiera sin que nadie me controle y sin responder ante nadie”, creo que no es fomentar una administración inteligente.*

Si descendemos del debate abstracto a la realidad, ¿qué queréis que os diga? La inmensa mayoría de altos cargos en puestos no técnicos son técnicos. Yo soy funcionario y el señor ministro, y tenía dos secretarios de Estado que eran funcionarios y un director general que no y otros diez que sí lo eran. Es decir, no hay esa diferenciación. Y, desde luego, me niego a creer que el hecho de pensar de una manera determinada y hacerlo público, decir que te identificas con una sigla política, te invalide como profesional o te convierta en sospechoso. Me niego a creerlo, porque, como digo, cuando estás discutiendo de asuntos que tienen que ver con la gestión de las cosas públicas, los funcionarios que no lo dicen también tienen ideas y también tienen opinio-

nes, porque esto no es como reparar un automóvil donde tienes muy claro que has de apretar un freno por aquí o cambiar el líquido de aceite por allá y que, además, se hace sólo de una manera determinada. Esto es un poquito más complicado: una reforma fiscal es un poquito más complicada, una reforma administrativa también. Ya no digamos un código civil, ya no digamos muchísimas de las normas habituales en las que tienes que compaginar lo que son decisiones políticas que, por tanto, están sometidas a control democrático, de lo que es el apoyo y el soporte técnico, que, a su vez, está sometido a otro tipo de controles que no son exactamente los democráticos. No hemos encontrado la fórmula perfecta, pero tampoco en Inglaterra. Quien ha puesto la pregunta y ha puesto lo de Inglaterra me lo ha puesto muy fácil, pero que lea el libro “*Yes, Minister*” y se dará cuenta de que tampoco allí está resuelto el tema, aunque visto desde aquí creamos que sí.

### José Antonio Marina

Yo creo que de lo que se trata es de saber con qué criterio se evalúa el comportamiento de una persona. Y eso significa tener muy claro qué cosas son “ideologizables” y qué cosas no lo son. Y que hay criterios de eficiencia que no se pueden “ideologizar”. Porque entonces haces un pan como unas tortas. En ese momento, por ejemplo, si hay dos temas donde la ideología parece que tiene que entrar directamente esos son el tema de la educación y el tema de la economía. Hay que saber hasta qué punto eso da unos resultados absolutamente catastróficos, porque hay cosas que no dependen de una ideología. El organizar bien cómo funciona un país ¿es que eso es una cuestión ideológica? O lo hace bien o lo hace mal. ¿Por qué? Bueno, esto ya son otros asuntos. Y si los resultados son estos y son buenos resultados, lo está haciendo bien. Se resuelven problemas y se resuelven los problemas con el mínimo coste posible, eso es eficiencia. Y yo creo que en la administración no podemos estar en manos de aficionados.

Aquí hay cosas muy elementales. Por ejemplo: ¿por qué en España es más complicado dar de alta a una empresa que en el resto del mundo? Pero ¿por qué hay que hacer tanto papeleo? ¿Por qué no funciona la administración de justicia? Porque es un desastre de organización. ¿Que habrá que cambiar el régimen procesal? Pues habrá que cambiarlo. Lo que no se puede estar es quejándose años y años, porque eso produce una mala justicia. En la administración de justicia, los fines últimos los pondrá el político de turno y tendrá que dar cuenta de ello al Parlamento.

Yo había estudiado mucho a Herbert Simon, porque fue el gran inventor de la inteligencia artificial y yo estudiaba los sistemas de inteligencia artificial. Y cuando se le dio el premio Nobel de economía, yo pensé que si este era debido a la obra genial que había hecho sobre el sistema general de resolución de problemas. Pero no. Era por su obra sobre la organización difícil. Porque es que organizar las cosas es una cosa endiablada y complicada. Y eso no

se improvisa. Organizar es muy difícil. Y tiene que haber gente que sepa hacerlo. Y la eficacia de la organización de la administración española ha mejorado muchísimo. Por ejemplo, con la informatización de procesos. Pero se podrá mejorar más. Y no me estoy refiriendo ahora a aparatos específicos. Me estoy refiriendo a toda la maquinaria del Estado, que si funciona con eficacia, puede dinamizar el país. A lo mejor es un disparate que tengamos tres millones de funcionarios, que con tres millones de funcionarios no hay posibilidad de eficiencia. Eso es una decisión política. Y quien dice: “*Vamos a contratar a tres millones de funcionarios*” está dando por sentado “*Voy a hacer una administración que no es eficiente, porque si es eficiente, me sobran la mitad de los funcionarios*”. Pero eso es una decisión política, no es una decisión profesional. Y de eso es de lo que me quejo. La decisión sobre cuántos puestos tiene que haber en una administración no se puede decidir políticamente, se tiene que decidir técnicamente. No hay que mezclar los criterios.

### Àngel Castiñeira

Sí, organizar bien las organizaciones, valga la redundancia, es endiablada y difícil, pero que sepáis que en ESADE lo hacemos. Formamos para esto. Y no sólo en el ámbito privado, también en el ámbito público, que es importante. Jordi, sé breve por favor.

### Jordi Sevilla

Sí, muy rápido, pero el tema lo merece. Yo comparto la respuesta que has dado, pero es que la pregunta era otra. Quiero decir, no se ha preguntado sobre mecanismos de eficiencia de la Administración Pública (y yo puse en marcha una agencia de evaluación de políticas públicas; eso se puede hacer). Pero la respuesta a la pregunta de la eficiencia, en mi opinión, no es separar tajantemente los políticos



de los técnicos como si fueran el bien y el mal. No, no se puede. Subir el IVA no es una decisión ni ideológica ni técnica, tiene un poco de todo y hay argumentos a favor y en contra desde el punto de vista ideológico y argumentos a favor y en contra desde el punto de vista técnico. Y todos ellos, en la Dirección General de Tributos del Ministerio de Economía y Hacienda. Con gente que, además, votará Dios sabe qué. Eso es lo que yo quería señalar, que no pensemos que se puede trazar la raya perfecta.

## Àngel Castiñeira

Vais a tener tiempo también de replicar, pero como hay más preguntas, me toca leerlas.

Una trata sobre minorías, mayorías y representación. Dice así: “¿No se olvidan a menudo los gober-

*nantes que aunque les voten diez millones de electores son un veinte por ciento de los ciudadanos y que tienen que hacer lo mejor para el cien por cien y no sólo para sus electores?”*. Esta es una cuestión, me imagino, más bien dirigida al señor Sevilla, pero podéis contestarla los dos.

Otra, sobre el tema de la dignificación de la función pública. Dice así: “*Para que el binomio gobierno-administración funcione correctamente, clave para gobernar a favor del interés general, es necesario dignificar*” lo pone en mayúscula y subrayado, “*la función pública —cuestión pendiente y que no ha acometido ningún partido político. Sin ello, los funcionarios son despreciados por los políticos y rechazados por los ciudadanos. ¿Qué hay de esta asignatura pendiente?*”

Y todavía dos más para dar un poco más de juego. Una va dirigida al señor Marina: “¿Qué opina de



*que los funcionarios se consideren propietarios de su puesto de trabajo?” Y la otra es para Jordi Sevilla: “¿Cuál ha sido tu mayor frustración como Ministro?”*

## Jordi Sevilla

Bueno, por alusiones y por no dejar como mentiroso al presentador cuando me ha presentado, yo creo haber hecho algo por dignificar a los funcionarios. Y creo haber hecho algo por dignificar la función pública e intentar poner una piedra más en el camino de una Administración Pública más eficaz, más moderna, donde las nuevas tecnologías sirvan no sólo para pagar a Hacienda, sino también para pagar las multas de tráfico, que también se pueden ya pagar por Internet. Pero incluso para recibir becas y la parte positiva, la cara amable del Estado, no sólo la otra.

Yo una de las cosas en las que insistí siendo ministro (y vuelvo a recordar que soy funcionario y me siento orgulloso de serlo) es que los funcionarios tenemos asegurado el trabajo, pero no el puesto de trabajo. Ese es un error que se comete con mucha frecuencia. Y uno de los instrumentos de gestión de política de personal que se introdujo en el Estatuto del Empleado Público que yo aprobé es precisamente la evaluación del desempeño para hacer depender de esa evaluación no el trabajo —que, insisto, está asegurado—, sino el puesto de trabajo concreto.

Quizá convenga recordar a Churchill otra vez; aquello que “*La democracia es el peor de todos los sistemas posibles, excluidos todos los demás*”. No es perfecto, no. La democracia no es perfecta, por si alguien no se había dado cuenta, no es perfecta. Seguramente es perfectible. Yo creo que además que valdría la pena que nos parára-

mos un poquito a reflexionar sobre algunas de las cosas. Yo al tema de la ley electoral le vengo dando vueltas desde hace mucho tiempo y aún no he encontrado la solución. El sistema que tengamos, sea cual sea, será imperfecto. Eso asumámoslo e intentemos que sea lo menos imperfecto posible o que a las imperfecciones les hagamos el *lifting* con la mayor frecuencia posible.

### José Antonio Marina

Yo creo que este último tema, el de la representatividad en la democracia y el del juego de mayorías y minorías ha sido un tema realmente insoluble en teoría. Yo creo que tiene que ser un sistema de ajustes. Y de sistemas. Es una experiencia emocionantísima ver como, por ejemplo, los federalistas americanos, los que hacían la constitución americana, se enfrentaban con este problema. Y cuando estuvieron estableciendo un sistema de *checks and balances*, es decir, poderes que estuvieran controlándose unos a otros, es porque no sabían exactamente cómo montar un sistema sobre las mayorías, pero querían asegurar que las minorías iban a ser respetadas. De manera que eso es un problema de ir acercándose, de ir buscando las mejores soluciones en la práctica.

De la pregunta que me han hecho, yo creo que el sistema funcionarial vitalicio tiene muchas dificultades. Hay que contar también la historia. Cuando en España se hacen estables los puestos de los funcionarios (como se hicieron estables los puestos de los jueces), fue porque hasta entonces había habido una especie de baile que cada vez que cambiaba el gobierno, se cambiaba toda la administración. De manera que fue, verdaderamente, para asegurar el funcionamiento de la administración, para darle libertad respecto del mundo político. Ahora estamos en otra situación y yo creo que el funcionario ha perdido la conciencia de funcionario público. Es decir, el funcionario público es

un personaje muy peculiar. No es simplemente un empleado de una administración, es que tiene un carácter especial y por eso tiene unas características especiales. Y la ética del funcionario público es una ética muy complicada. No es la ética de un empleado en otra cosa. Y por tanto, habría que trabajar dentro de esta conciencia del funcionario, insistirle en que está haciendo una cosa distinta a los demás trabajos.

Y aparte de eso, yo el otro día estuve en una emisión de radio donde se trataba el tema de los funcionarios y hubo por lo menos cinco o seis intervenciones del siguiente tenor: *“Bueno, es que se meten mucho con los funcionarios”*, *“Yo para conseguir mi plaza tuve que trabajar muchísimo, hice una oposición”*. Se ha creado la idea de que el funcionario ha trabajado mucho para llegar al puesto y que con esto ya está justificado durante toda su vida laboral. Y no, lo único que justifica el haber trabajado mucho para preparar la oposición es que ha accedido al puesto. Ahora su puesto le exige que ejerza bien su trabajo. Esta especie de desmoralización de la administración yo creo que habría que corregirla. Igual que hay grandes empresas que han dedicado mucho dinero a crear una conciencia corporativa en cada uno de sus empleados porque querían que tuvieran la idea exactamente clara de dónde estaban trabajando, yo creo que la administración tendría que hacer un gran proceso pedagógico para los que ya están trabajando en ella. Es decir, que *“Le voy a explicar de qué va esto”*. Y también de cara al público, de cara a lo que el público puede esperar del funcionario.

Un funcionario no es un empleado más. Un funcionario tiene un protagonismo especial, una responsabilidad especial y una situación especial dentro del mundo laboral. ¿Y por qué eso es así? Porque tiene una serie de ventajas que le dan, por ejemplo, independencia para que no tenga que estar pendiente del jefe de turno y eso, a mí, sí me parece que sería una campaña pedagógica muy interesante.

### Àngel Castiñeira

Gracias a los dos. Muy rápido, y vamos a finalizar. Voy a leer algunas de las preguntas que todavía nos quedan.

*“Cumplir el programa político carece de valor social y electoral. ¿La administración es inteligente cuando contribuye a aplicar un programa político o cuando garantiza los servicios de los ciudadanos? Por tanto son dos dimensiones de la administración, política y de servicios.”* Esa es una pregunta.

Otra: *“¿No creen que con el actual sistema político tenemos demasiados legisladores a tiempo completo, que muchas leyes no están armonizadas entre sí y esto convierte a los ciudadanos en, como poco, súbditos perplejos? ¿Que si todos los cargos políticos están remunerados, incluso en los ayuntamientos pequeños, no tienen credibilidad ética y esto enturbia las relaciones con la sociedad civil?”*

*“Señor Sevilla, permítame preguntarle si, pasado ya cierto tiempo, usted cree que el presidente Zapatero ha tenido dos tardes para aprender economía.”*

*“Señor Jordi Sevilla, ¿cómo se computa el voto en blanco? Estamos de acuerdo con la democracia pero no confiamos en ninguno de los partidos políticos que concurren a las urnas y votamos en blanco, pero nunca recibimos información al respecto ¿Adónde van, cómo se computan?”*

Y la última, que he dejado para el final porque son seis preguntas en forma de puzzle y son muy difíciles; algunas ya han salido. El tema de los cargos de la administración comprados y generados desde la época de Felipe II, pero hay alguna que podría ser interesante: *“En la participación pública o privada”* —va para Jordi Sevilla pero yo creo que también puede ser interesante para el otro ponen-

te— *“¿sería la solución adelgazar el Estado o la administración? Estamos en el nivel de corrupción, en el puesto veintiocho o treinta y dos; y en el económico, en el octavo o noveno del mundo: ¿por qué esto no se ve?”* (supongo que lo dice como un elogio para España y no como una crítica).

Bueno, esta sería la última intervención por parte de ambos.

### Jordi Sevilla

En primer lugar, política, en principio, no es nada despectivo. Es la sanidad, es la educación, son los contenidos, es la policía, es la Guardia Civil, es cómo se ordena el tráfico, es decidir combatir los accidentes de tráfico: todo eso es política. Por tanto, cuando a veces se intenta de nuevo marcar esa separación entre lo que la administración tiene que hacer y limitarse a cumplir las normas como si eso no fuera política y los políticos son los que deciden no se sabe qué, yo quiero llamar un poco la atención.

El gobierno, pero también la Administración en una democracia es una fábrica de derechos y es una garantía de igualdades. Y por tanto, es política con mayúsculas. Y, evidentemente, decidir qué servicios se prestan es una decisión política. Cómo se prestan y cómo se financian y cómo se pagan o no se pagan o hasta dónde llegan (lo cual es la cartera de servicios mínimos), todo eso son decisiones políticas de las que los funcionarios también dan su opinión y también contribuyen a decir *“Esto es un disparate o no, esto es positivo o no, esto hay que hacerlo de esta manera o hay que hacerlo de la otra manera”*. Pero yo me he tirado treinta años en los ministerios y, de verdad, nunca me he encontrado en una reunión en la que llegado un momento se hubiera dicho *“Bueno, y ahora que se salgan los funcionarios y sólo se queden los políticos, que lo que vamos a hablar es de política”*. De verdad, no son así las cosas y cualquiera que lo haya vivido espero que me dé la razón.



Pero para volver a la pregunta que se me ha olvidado antes responder y que no quisiera eludir, ahora que estoy en el llamado sector privado me preguntan “Y bueno, ahora esto ¿cómo lo ves tú, cómo comparas una cosa y la otra?” Y yo lo tengo muy claro: estoy trabajando en una gran empresa con muchísima gente, donde porcentualmente hay los mismos tontos y los mismos listos que en todos los ministerios por los que he pasado y, desde luego, ¿la diferencia fundamental cuál es? Los incentivos.

Tú antes lo decías, José Antonio, y es verdad: es una regla de la naturaleza. La gente tiende a responder a determinado tipo de incentivos. Dejad que la administración funcione con los mismos incentivos de *Pricewaterhouse* y funcionará igual que *Pricewaterhouse*, o llevad los incentivos de la administración a *Pricewaterhouse* y funcionará igual que la administración. ¿Abrimos ese debate? ¿De verdad abrimos ese debate? Porque si no

lo abrimos, las comparaciones son siempre falsas. Siempre será más eficiente la empresa privada que la pública. Si hacemos trampas en el solitario y maniatamos a la empresa pública en cuanto a incentivos, en cuanto a retribuciones o en cuanto a mediciones de eficacia, de productividad o de posibilidades de sanción... Y esto que en algunas cosas, por ley, tiene que estar claramente diferenciado (el Guardia Civil de tráfico no es lo mismo que un agente de seguridad privado) en otras cosas digamos que la diferencia es menor.

Por tanto, deberíamos de ser capaces de abrir un poco más el funcionamiento y el juego de incentivos de la administración para equipararnos al juego de incentivos, de controles y de exigencias de las empresas privadas. Eso también es dignificar la función pública. Eso también es dignificar la administración. Y, por último (por último, por mi parte), yo, tampoco quiero irme de aquí sin haber dicho que



hay ocho mil no sé cuántos municipios en España y no sé cuántos miles de concejales, no sé cuántos cientos de diputados y de jueces etcétera ¡Afortunadamente! La intensísima mayoría de todos ellos y de los funcionarios es gente normal. Es gente honesta, que lo hará mejor o peor, que se equivocará o no, pero que no está desde las ocho y media de la mañana pensando en cómo me corrompo o cómo dejo de corromperme hasta las ocho y media de la noche. Es decir, afortunadamente, esos casos, aunque sean muy llamativos y aunque sea verdad que tengamos todavía poco despierto el chip de la respuesta rápida, y aunque sea verdad que demasiadas veces tardamos mucho en tomar las medidas adecuadas, son minoría. Importante, llamativa, preocupante porque se extiende como acabas de decir, pero, por favor, que nadie salga de aquí pensando que los funcionarios son todos unos corruptos. Los que hemos estado en otros lugares, no voy a citar países, no voy a dar nombres, sabemos

que España, igual que es solvente desde el punto de vista de los mercados financieros (otra cosa es que haya que explicarlo), es un país globalmente no corrupto. Por lo menos en esa convicción vivo.

### Àngel Castiñeira

Bien, estamos sobre el tiempo. Vamos a cerrar el acto. Primero hemos de constatar que el debate y la reflexión abiertos sobre la situación de la Administración Pública en España, su evolución, su futuro, su formación, su compromiso con los valores y con la ética es un tema de enorme actualidad y que, sin duda alguna, como decíamos al inicio de la presentación, el futuro de nuestro país pasa también por un aumento de la credibilidad (sea la palabra credibilidad, sea autoridad, sea confianza) que también se gana en ese nivel. Seguro que es una cuestión

que el Club de Dirección Pública de ESADE Alumni no va a tratar sólo hoy, sino que va a volver a retomar en otras ocasiones.

Dos mensajes finales. Uno, veinte segundos de publicidad: nos han entregado el folleto informativo sobre el Master en Dirección Pública. Simplemente deciros que es uno de los mejores (yo diría que es el mejor Master que se está ofreciendo en toda España en el ámbito de formación de servidores públicos en los niveles, también, de la función directiva). Os invito a que lo miréis.

Y, por último, para no finalizar de manera cortante, hemos preparado en la planta menos uno un vino español que nos gustaría compartir con aquellos que tengáis tiempo y también con los ponentes.

Nada más. Muchas gracias a todos y hasta pronto.

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.

- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.
- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODOÍ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.

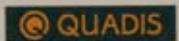
abertis

**Agrolimen**

gasNatural  
fenosa

  
Worlepar Group

IZASA

 QUADIS

**ESADE**  
Business School

Executive Education