

W

**WORKING
PAPERS**

314

**El proceso de gerencialización del Ayuntamiento
de Barcelona. Aspectos teóricos y prácticos**

ANTONI FERNÁNDEZ



Institut de Ciències Polítiques i Socials
Adscrit a la Universitat Autònoma de Barcelona

**El proceso de gerencialización del Ayuntamiento
de Barcelona. Aspectos teóricos y prácticos**

ANTONI FERNÁNDEZ
Universitat de Barcelona

WP núm. 314
Institut de Ciències Polítiques i Socials
Barcelona, 2013

El Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS) es un consorcio creado en 1988 por la Diputación de Barcelona y la Universitat Autònoma de Barcelona, institución esta última a la que está adscrito a efectos académicos.

“Working Papers” es una de las colecciones que edita el ICPS, previo informe del correspondiente Comité de Lectura, especializada en la publicación -en la lengua original del autor- de trabajos en elaboración de investigadores sociales, con el objetivo de facilitar su discusión científica.

Su inclusión en esta colección no limita su posterior publicación por el autor, que mantiene la integridad de sus derechos.

Este trabajo no puede ser reproducido sin el permiso del autor.



Edición: Institut de Ciències Polítiques i Socials (ICPS)
Mallorca, 244, pral. 08008 Barcelona (España)
<http://www.icps.cat>

© Antoni Fernández

ISSN: 1133-8962
DL: B-10186-2012

EL MODELO BARCELONA

En los últimos años Barcelona ha sido una de las ciudades más exitosas de España. En pocos años ha conseguido escalar posiciones como destino turístico y como ciudad de negocios en competencia con otras grandes ciudades europeas, al mismo tiempo que es admirada por el carácter innovador de sus políticas urbanas y por la notoria capacidad con que sus autoridades han conseguido gestionar los servicios públicos. A todos estos aspectos positivos, se ha venido a sumar en los últimos tiempos un nuevo elogio, el de disponer de unas finanzas saneadas que contrastan de forma rotunda con la situación en que se encuentran otros grandes municipios españoles, entre los que Madrid sería el ejemplo más significado, al haber alcanzado a finales del año 2011 una deuda de 6.348 millones de euros, frente a los 1.090 millones de la capital catalana (Banco de España, marzo 2012), monto al que Madrid suma deudas reconocidas a proveedores por valor de 1.035 millones de euros, frente a los sólo 1.000 euros reconocidos por Barcelona.

Si Barcelona destaca entre las grandes ciudades españolas por haber mantenido la salud financiera, incluso después de celebrar unos costosos Juegos Olímpicos, y al mismo tiempo por ofrecer un notable nivel de servicios públicos en amplitud y calidad, la curiosidad nos lleva a preguntarnos acerca de las causas que explican este logro. Sin duda, la visión y decisiones de los sucesivos alcaldes y gobiernos municipales han tenido un peso significativo, aunque probablemente no exclusivo. En este trabajo analizaremos la tesis de que la buena salud financiera de Barcelona se explica, en primer lugar, por decisiones políticas concretas adoptadas a lo largo del tiempo, pero también por razones institucionales, que han tenido como consecuencia la continuidad en la política municipal de finanzas, a lo largo de más de 20 años, bajo el mandato de cuatro alcaldes diferentes y que incluso dicha política haya resistido el cambio de partido al frente del consistorio.

Nuestra hipótesis es que Barcelona ha institucionalizado, de hecho, un modelo de gestión pública con aspectos claramente diferenciales respecto a otras grandes administraciones locales. Este modelo se define por una clara tendencia a la profesionalización de los gestores públicos y a la separación entre gestión y política, del cual el más claro ejemplo es la existencia de la figura del Gerente Municipal que ejerce respecto a la estructura ejecutiva una autoridad y liderazgo equivalente a la que el alcalde ejerce sobre la estructura política.

Aunque, como veremos, se trata de un modelo imperfecto y con un grado de institucionalización de hecho y de carácter cultural mayor que de derecho, goza de suficiente consenso y vitalidad, como demuestra que el reciente cambio de alcalde y partido político gobernante no haya supuesto un retroceso, sino su fortalecimiento¹.

El modelo ha sido descrito y teorizado en diferentes publicaciones encargadas por el mismo Ayuntamiento a lo largo del tiempo² como expresión de la voluntad municipal de difundir lo que tanto sus políticos, como sus directivos, han considerado siempre que es un elemento diferencial que contribuye al discurso modernizador del gobierno de la ciudad, que como segunda ciudad del Estado y capital económica con bajo peso político se ha visto obligada a ejercer un liderazgo basado en la demostración permanente de sus capacidades, entre las cuales la eficiencia en la gestión pública también se ha querido convertir en bandera.

Aunque es durante el periodo democrático cuando el discurso eficientista y modernizador se afianza, existen precedentes anteriores. En concreto, es durante la etapa del alcalde José M. Porcioles³ el momento en que se aprueba la Ley Especial de Barcelona de 1960, que permite a la ciudad iniciar el camino de la singularidad en su gestión. En esta ley se crea la figura de los Delegados de Servicios, que en número no superior a seis, y nombrados directamente por el alcalde, se convierten en los responsables directos de la gestión de las distintas áreas municipales y, junto con un número igual de concejales, integran la Comisión Municipal Ejecutiva, que sustituye a la Comisión de Gobierno de los municipios de régimen común totalmente integrada por concejales. Se trata de un paso adelante en la profesionalización de la dirección pública, pero sobre todo de un reforzamiento del poder del alcalde que puede dirigir la ciudad mediante unos profesionales que le deben el nombramiento y están en condiciones de sustraerse a las presiones políticas de los concejales no electos del franquismo, que representan intereses políticos y corporativos que pueden resistirse a la voluntad del alcalde. En el mismo preámbulo de la Ley ya se pone de manifiesto la voluntad de

¹ En mayo de 2.011 el Partido de los Socialistas de Cataluña fue derrotado después de gobernar Barcelona de forma ininterrumpida durante 32 años.

² Funcionarios municipales, como el autor de este papel, electos como Ernest Maragall y gerentes municipales como Josep Marull y Andreu Puig, se han encargado de teorizar y difundir el modelo en diversas publicaciones.

³ José María Porcioles fue alcalde de Barcelona entre los años 1957 y 1973. Su gestión contribuyó al crecimiento de la ciudad y es considerada precedente del impulso posterior, pero también fue criticada por su enfrentamiento con los movimientos vecinales y por su corrupción.

eficacia y “gerencialización” que anima a sus impulsores y que es un claro precedente del camino que emprenderá el gobierno municipal durante el periodo democrático (Jiménez Asensio, 2006). Otras innovaciones destacables en el terreno administrativo y de gestión fueron la creación del Gabinete Técnico de Programación, donde con el tiempo se incubaron algunos de los grandes proyectos de la ciudad y del Plan general de acción municipal, instrumento de planificación de las políticas municipales que es todavía una herramienta fundamental de dirección e impulso político en cada mandato municipal.

El valor que la administración barcelonesa otorga, de forma tan temprana, a la eficacia en la gestión es sin duda un elemento que ha contribuido a la configuración de una cultura administrativa propia, de la que a lo largo del tiempo han participado tanto electos como trabajadores municipales, y sin cuya existencia difícilmente el posterior modelo gerencial se hubiera abierto camino.

UNA ESTRUCTURA GERENCIAL

La Ley Especial de Barcelona fue sustituida el año 1998 por el texto conocido como Carta Municipal que, con igual rango de ley, supuso un decisivo paso adelante en el reconocimiento de la especificidad de Barcelona, con la asunción de competencias de actuación más acordes con las necesidades de una gran ciudad. En esta norma de nuevo se reconoce el valor de la separación entre política y gestión, aunque no se da ningún paso adelante en la institucionalización formal del modelo. El artículo 52 recoge la existencia de “personal de alta dirección”, en el que el alcalde podrá delegar competencias, pero en vez de establecer un estatus propio de este personal directivo remite a la figura del personal eventual para su nombramiento, la misma que utiliza el resto de administraciones locales para nombrar su personal directivo y que la selección de estos profesionales se realice de forma totalmente discrecional por parte de los alcaldes. Cierto que se prevé que el Reglamento de Organización Municipal “establecerá el número, denominación, funciones y el régimen de los puestos de trabajo ocupados por personal de alta dirección”, pero esta disposición no ha sido desarrollada ni ha figurado nunca en la agenda del gobierno municipal.

Resulta llamativo el contraste entre la intensidad real de la práctica gerencial y la falta de voluntad política de institucionalizar el modelo, de modo que pese a su ya largo recorrido sería posible desandar el camino sin necesidad de acometer cambio normativo de ningún tipo. Figuras centrales del modelo, como la del Gerente Municipal, existen por

la vía de hecho por simple nombramiento del alcalde y sin ningún tipo de respaldo normativo. Respecto a esta materia, la única regulación que podemos considerar vigente la integra sucesivos decretos de la alcaldía del año 1994, entre los que destaca el de 27 de enero, que aprueba unas Directrices Generales de Organización de las divisiones superiores de la Administración Municipal, que no nos consta haya sido derogado y en el que se establece la distinción entre los órganos políticos y los ejecutivos, y se diseña para éstos un esquema que se ha mantenido hasta hoy, con diferentes cambios de denominación y ajustes en cada mandato. El modelo básico se configura del siguiente modo:

1. **Gerente Municipal.** Se sitúa en la cúspide de la estructura de gestión. A nivel formal su posición se sustenta por las delegaciones del alcalde y la vicepresidencia del Comité Ejecutivo. Tanto su estatus real, como sus atribuciones, han evolucionado en función de la voluntad del alcalde.
2. **Gerentes sectoriales o de área.** Responsables ejecutivos de las áreas municipales de actuación. Reportan políticamente a uno o varios electos y como gestores ante el Gerente Municipal. Su número ha oscilado a lo largo de los diferentes mandatos. Los gobiernos de coalición han ocasionado un reparto en cuotas partidistas de parte de los nombramientos.
3. **Gerentes de Distrito.** Responsables ejecutivos de las competencias descentralizadas en cada distrito municipal. Su número es de 10, tantos como los distritos municipales. En algunos casos los nombramientos han atendido a presiones de las organizaciones partidistas del distrito.

Los gerentes de área y de distrito forman parte del Comité Ejecutivo, existente desde 1995, presidido por un teniente de alcalde y con el Gerente Municipal como vicepresidente, mientras la Comisión de Gobierno queda como un ámbito de representación exclusivamente político, al que en todo caso el Gerente Municipal asiste como invitado.

Todos los gerentes son personal eventual, su nombramiento es de carácter discrecional por parte del alcalde y recae tanto en personal funcionario municipal,

como en personal ajeno al municipio y a la función pública, sin que sea necesario que acredite de forma objetiva experiencia previa de gestión.

4. Directores de organismos autónomos y empresas municipales. El proceso de desconcentración funcional de principios de los 90 tuvo como resultado que buena parte de la gestión sea llevada a cabo por órganos con personalidad jurídica propia. En total son 13 organismos autónomos, tres entidades públicas empresariales y cinco empresas, entre las cuales a su vez dos de ellas (Bimsa y BSM) son la cabecera de un holding del que forman parte empresas menores de servicios urbanos, movilidad y urbanismo. En todos los casos a su frente se sitúa un director o gerente cuyo nombramiento se produce por decisión del consejo de administración de cada ente, pero habitualmente con los mismos criterios de discrecionalidad que antes hemos visto se aplican al nombramiento de gerentes de área o distrito, y como en el caso anterior pueden recaer en funcionarios o en profesionales externos.

Aunque según la teoría del agente y principal, incorporada al conjunto de técnicas que el movimiento gerencialista ha aplicado a la administración pública (Hood, 1.991), estos órganos desconcentrados deberían tener un carácter eminentemente ejecutivo, y por tanto muy profesional, lo cierto es que en la práctica se apartan de este modelo ideal. Entre las anomalías figura que en los consejos una parte de los miembros ejerce de “oposición” a la otra, al ser éste una fiel representación de las mayorías y minorías del plenario municipal y estar ocupados por concejales, en razón proporcional al peso numérico de su formación, más algún gerente de área o asesor de confianza política.

Tampoco acostumbra a existir un documento en el que se especifique el encargo y objetivos de gestión que el principal, en este caso el área municipal correspondiente, sea un contrato-programa o parecido. La dirección política y control efectivo de estos órganos por parte de de los servicios centrales de cada área a la que están adscritos continua siendo una asignatura pendiente.

5. Niveles directivos intermedios. Por debajo de gerentes de área, distrito y directores de órganos desconcentrados, encontramos los niveles de directores y directores de servicio de niveles 30 y 28, todos ellos personal de libre designación,

a los que se otorga un rango directivo menor, y que están ocupados por personal funcionario en la mayor parte de casos, pero también por personal eventual de confianza política en bastantes ocasiones, sin que exista ninguna pauta o criterio que permita objetivar cuando el puesto debe ser ocupado por un funcionario y cuando puede ser un externo a la función pública. La figura del Comisionado también ha sido utilizada para nombrar de forma discrecional a personal eventual al que se encarga la dirección política de determinadas tareas.

EL RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DIRECTIVO MUNICIPAL

El modelo de reclutamiento de todo el personal directivo es de carácter abierto y permite el nombramiento tanto de funcionarios, sean o no municipales, como de personal ajeno a la función pública, para ocupar posiciones con responsabilidad de línea a partir de los niveles 28, sin que exista normativa ni estatuto específico que regule su selección. Por este motivo la confianza es el elemento clave en la decisión, lo que permite a los partidos políticos, y a los concejales del gobierno, proponer a sus propios hombres de confianza para ocupar cargos en la estructura municipal, sin otro freno que el propio sentido común que obliga a pensar también en la selección de personas competentes y de la voluntad del alcalde y su círculo más inmediato, que puede tener interés en la contención de las ansias de poder de sus concejales y en garantizar que la gestión sea lo más profesional posible.

Al no existir una vía reglada para el acceso a la función directiva, la decisión final queda en manos del alcalde, que es quien firma el nombramiento. En la práctica ha sucedido que los concejales más cercanos a los aparatos partidistas han tendido a ser más favorables a que los nombramientos recaigan en personas de confianza política, mientras que los alcaldes han sido generalmente más propicios a nombrar para los cargos de responsabilidad a personas con experiencia profesional y a menudo políticamente independientes.

Nos encontramos ante un “*spoil system* de circuito abierto” (Quermonne, 1991). Es decir, los nombramientos se producen entre personas que tanto pueden ser funcionarios, como externos al ayuntamiento, pero siempre bajo un criterio de confianza, mientras en el “*spoil system* de circuito cerrado” los nombramientos también se basan en la confianza pero siempre entre funcionarios. Ambos modelos se oponen al de dirección pública profesional, caracterizada por estar abierta a nombramientos de personas ajenas

a la administración pública, pero de acuerdo con un procedimiento de evaluación de méritos objetivo, sometimiento a evaluación por resultados y nombramiento por un periodo determinado (Villoria, 2009), como es posible encontrar en algunas administraciones del ámbito anglosajón.

La debilidad de los altos funcionarios municipales como grupo corporativo es una de las razones que explica, tanto la falta de regulación en la selección de directivos como la enorme frecuencia con que éstos son nombrados fuera del ámbito de la función pública, al contrario de lo que ha ocurrido en la Administración del Estado, donde la presión corporativa de los grandes cuerpos ha conseguido que la ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado reserve a funcionarios de carrera los puestos de subsecretario, director general y subdirector, salvo contadas y justificadas excepciones que han de ser evaluadas por el consejo de ministros.

Como acabamos de ver, en el caso de Barcelona estamos ante un modelo que incumple un aspecto clave en la teoría gerencial como es la selección objetiva y estrictamente profesional del personal directivo, que además ha de estar sometido a evaluación de resultados, aunque debemos reconocer que esta situación es común al resto de administraciones locales.

EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN

A pesar de las debilidades que alejan el modelo gerencial de Barcelona del canon de la dirección pública profesional, lo cierto es que estas carencias no han impedido que exista una práctica cotidiana de gestión claramente gerencial en un grado superior al que podemos observar en otros gobiernos locales, como también que sus resultados han sido destacables.

Existe un cierto consenso interno y externo sobre el carácter “gerencial” del Ayuntamiento de Barcelona. Incluso no es demasiado atrevido afirmar que es el más gerencial entre los grandes municipios españoles, pero también es evidente que no lo ha sido siempre, ni en el mismo grado de intensidad. La situación actual es producto de un largo proceso, con momentos puntuales de aceleración, y por supuesto no habría sido posible de no haber existido una clara voluntad política de modernización de la gestión pública municipal, que ya se pone de manifiesto en los primeros pasos del ayuntamiento democrático. A lo largo del proceso modernizador podemos distinguir hasta cuatro etapas diferenciadas:

- 1. Reforma Administrativa (1979-1986).** El ayuntamiento heredado del franquismo arrastraba multitud de déficits entre los que destacaban un crónico problema de insuficiencia financiera y baja productividad. Por este motivo el nuevo equipo político tomó la decisión de poner en marcha lo que en aquel momento se llamó la reforma administrativa que, sin cambiar las reglas del funcionamiento burocrático de la institución, tuvo la virtud de introducir racionalidad y mayor eficacia en la gestión. Su responsable inicial como teniente de alcalde fue Pasqual Maragall, que poco tiempo después se convertiría en alcalde. Si alguna frase puede definir esta etapa es la de *poner orden* en una administración en la que pagar las nóminas o averiguar el número real de funcionarios eran objetivos difíciles de conseguir (Fernández, 1995).
- 2. Eficacia y Desarrollo (1986-1991).** Éstos fueron años de impulso definitivo de los proyectos de la ciudad que culminaron en la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, y de desarrollo de servicios e infraestructuras. Con todo por hacer y grandes proyectos en marcha se trataba de conseguir resultados a toda costa; por ello la palabra que mejor define este periodo es *eficacia*.
Pero a pesar de los buenos resultados y la mejora global de la calidad urbana, durante este periodo se pone en evidencia la debilidad de la máquina municipal para hacer frente a la administración de una ciudad, en la que por decisión política los servicios y obligaciones municipales aumentaban sin cesar, con su correspondiente porción de gestión y gasto, mientras los recursos y capacidades ejecutivas no crecían al mismo ritmo.
- 3. Modernización y gerencialización (1992-1999).** Esta etapa se inicia en un momento crítico, justo en el momento en que la ciudad ha conseguido organizar brillantemente unos Juegos Olímpicos, pero también cuando el esfuerzo económico realizado supone una carga importante para las finanzas locales que se suma a otros problemas como una plantilla sobredimensionada, presión fiscal baja, hacienda municipal anticuada y financiación cara y poco diversificada. Por este motivo el objetivo principal de esta etapa será el equilibrio y mejora de las finanzas municipales a través de políticas de contención del gasto corriente y de personal, y mejoras de los ingresos, pero sin que ello supusiera una disminución

del nivel de prestación de los servicios públicos. La fórmula escogida para resolver la ecuación fue modernizar la gestión y los instrumentos fueron:

- La separación entre funciones políticas y ejecutivas
- La planificación a largo plazo
- La externalización de servicios
- La desconcentración funcional mediante la creación de agencias y organismos autónomos
- El control de gestión
- La inversión intensiva en sistemas de información
- La gestión de calidad y la atención al ciudadano
- Las políticas de formación del personal

En suma, adopción de la Nueva Gestión Pública como marco de referencia en un momento excepcional que justifica una ruptura con el modelo de gestión anterior. La introducción de técnicas de carácter gerencial contribuyó a un cambio que tuvo un impacto inmediato sobre las finanzas municipales. Cuando el proceso modernizador se inicia en 1991, el Ayuntamiento de Barcelona tenía un serio problema de solvencia, pero en 1.994 y gracias a las rígidas medidas de contención del gasto adoptadas se consiguió equilibrar las finanzas, y a partir de ese momento se estableció un modelo económico financiero que, con ligeras variaciones anuales, ha llegado hasta hoy (Fernández y Sisternas, 1999). El modelo tiene como piedra angular la generación de un *gap* favorable del 30% entre ingreso y gasto corriente que a su vez se divide en tres partes que se aplican a gastos financieros (33%), devolución de deuda (24%) y inversión (43%), y, a su vez, esta última partida se divide en tercios en inversión de reposición, urbanización e infraestructuras (Marull, 1999).

La expresión que mejor le sienta a esta fase es *modernización y eficiencia*. El cambio es profundo y en él tiene un papel decisivo la figura del gerente de los servicios generales⁴, cuyo liderazgo interno en la transformación es reconocido

⁴ Es difícil separar el cambio de estos años de la figura y el carácter de Josep Marull, gerente de los servicios generales entre 1991 y hasta su muerte en 1999, y bajo cuyo liderazgo interno se produjo la transformación gerencial del Ayuntamiento de Barcelona. Para una semblanza de Josep Marull ver: Fabià Estapé (2002): *De*

por el conjunto de la organización. No sin tensiones internas el nuevo modelo se abrió paso y en poco tiempo, además del equilibrio financiero, se había conseguido disminuir la plantilla y dar un importante salto a nivel organizativo y en sistemas de información (Fernández y Sisternas, 1999).

- 4. Consolidación del modelo de gestión (2000-2011).** Implantado con éxito el nuevo modelo, los gestores de la última década lo han mantenido con ligeros ajustes, pero sin cambios substanciales. La expansión económica registrada hasta el año 2008 ha permitido a los responsables municipales concentrarse en el desarrollo de los servicios sin la presión financiera de anteriores momentos. Durante esta última etapa han sido determinantes valores como la calidad de los servicios, la proximidad al ciudadano y la capacidad de reacción ante las nuevas demandas sociales.

LA FIGURA DEL GERENTE MUNICIPAL EN BARCELONA

El mejor ejemplo de la singularidad del modelo barcelonés es la existencia pionera de la figura del Gerente Municipal, que por imitación ha sido posteriormente creada por un buen número de ayuntamientos catalanes, principalmente de la provincia de Barcelona. Según los datos del Observatorio del Gobierno Local de la Fundació Pi i Sunyer son 41 los municipios catalanes que tienen un gerente municipal de tipo unitario, al que reporta el conjunto de la maquinaria administrativa de su ayuntamiento. Esto significa que un 37% de la población de Cataluña vive en municipios que han creado la figura del gerente municipal⁵. Cabe destacar que entre los 29 municipios catalanes de más de 40.000 habitantes son 12 los que se han dotado de un gerente municipal, a pesar de que el desarrollo de la figura se ha visto desfavorecido, tanto por el carácter ejecutivo

tots colors. Memòries, Barcelona, Edicions 62 y DD AA (2000): *Record de Josep Marull*. Barcelona. Institut d'Estudis Catalans. Societat Catalana d'Economia.

⁵ Según los datos de la Fundación Pi i Sunyer, en Cataluña tienen gerente municipal Barcelona, Canovelles, Cànoves i Samalús, Canyelles, Capellades, Cardedeu, Castellterçol, Dosrius, Esplugues de Llobregat, Gavà, Granollers, L'Hospitalet de Llobregat, les Masies de Voltregà, Montornès del Vallès, Moià, Olesa de Montserrat, Palau-solità i Plegamans, Pallejà, El Pla de Penedès, Premià de Mar, Rubí, Sant Boi de Llobregat, Sant Cugat del Vallès, Sant Cugat Sesgarrigues, Sant Esteve Sesrovires, Sant Feliu de Llobregat, Sant Just Desvern, Sant Llorenç d'Hortons, Santa Coloma de Gramenet, Santa Margarida i els Monjos, Cercs, Tona, Vacarisses, Vallirana y Viladecans, en la provincia de Barcelona. Figueres, Llançà y Torruella de Montgrí en la provincia de Girona. Alcarràs y Solsona en la provincia de Lleida y Tortosa en la provincia de Tarragona.

del pleno municipal como por la tendencia a que los concejales de gobierno tengan dedicación exclusiva, muy común en los grandes municipios (Jiménez Asensio, 2006).

Gerente es todavía una expresión chocante en el ámbito público y con frecuencia se reserva a los responsables del sector público empresarial o a lo sumo a las denominadas en muchos ayuntamientos *gerencias de urbanismo*. Prueba de que la palabra se considera alógena a lo público es que haya tardado en normalizarse, y de hecho todavía encontramos en la administración local ejemplos de puestos de alta responsabilidad que son ejercidos con carácter gerencial, pero que se cubren bajo el nombre más suave de *coordinador* o *director*, como ocurrió en el mismo Ayuntamiento de Barcelona donde hasta hace diez años los actuales gerentes de distrito eran llamados coordinadores del distrito.

La primera gerencia⁶, así denominada, apareció en los servicios centrales en 1989, se transformó en gerencia de servicios generales en 1991 al sumar a sus atribuciones la responsabilidad sobre las finanzas y el presupuesto y en 1999 pasó a ser gerencia municipal, nombre que conserva hasta el presente. Siguiendo este mismo camino el resto de altos responsables municipales han pasado gradualmente a recibir el nombramiento de gerentes en sus respectivos ámbitos de actuación.

La actual figura del Gerente Municipal del Ayuntamiento de Barcelona es el resultado de un proceso a lo largo del cual sus atribuciones formales se han ido reconociendo y ampliando, no siendo ajena a esta prudencia en el desarrollo de la figura el resquemor político que todavía hoy suscita y que en el pasado fue mucho mayor. Podemos considerar que el primer gerente de hecho fue Josep Marull, nombrado en 1991 como gerente de los servicios centrales, con competencias en materia de hacienda y presupuesto, personal y sistemas de información, al que deben reportar el resto de altos directivos⁷. Esta figura se transforma en 1995 en gerente de los servicios generales con competencias ampliadas a empresas y órganos autónomos municipales, patrimonio, promoción económica, comunicación y alcaldía, al mismo tiempo que asume la vicepresidencia del Comité Ejecutivo Municipal con funciones de impulso, seguimiento y

⁶ La gerencia de los servicios centrales fue ocupada por Francisco Longo entre los años 1989 y 1991.

⁷ Desde nuestro punto de vista, para que un directivo local sea considerado gerente municipal se deben dar dos condiciones mínimas. La primera, que ocupe una posición de superioridad jerárquica respecto al resto de directivos y que éstos deban reportarle como tales y, en segundo lugar, que, como mínimo, figuren bajo su control y supervisión directa la hacienda municipal y el presupuesto, los servicios generales, personal y sistemas de información.

coordinación de este órgano que adquiere un papel central como instancia en la que se informan los proyectos antes de que los órganos políticos los aprueben formalmente.

Aunque podemos considerar sin ninguna duda que entre 1991 y 1999 existió en Barcelona un gerente municipal, con amplias atribuciones y un liderazgo interno de alto nivel, lo cierto es que no fue hasta 1999 que el alcalde firma el primer nombramiento con este nombre, y le atribuye “la dirección ejecutiva superior de la Administración Municipal Ejecutiva”, de modo que queda clara la voluntad política de disponer de un gerente universal situado en una posición jerárquica superior respecto al resto de directivos.

Cuadro 1. Gerentes municipales de Barcelona. 1991-2012

<i>Nombre</i>	<i>Denominación</i>	<i>Mandato</i>
Josep Marull	Gerente de los servicios centrales	1991-1995
Josep Marull	Gerente de los servicios generales	1995-1999
Ramón Seró	Gerente Municipal	1999-2004
Pilar Solans	Gerente Municipal	2004-2007
Andreu Puig	Gerente Municipal	2007-2011
Constantí Serrallonga	Gerente Municipal	2011

Para conocer mejor las virtudes y límites de la figura, y dado que su grado de institucionalización formal es muy bajo, se ha procedido a entrevistar a los cuatro gerentes municipales que han ejercido el cargo desde 1999, y al primer gerente de los servicios centrales, que todavía no tenía entre sus atribuciones la del control de las finanzas municipales. Citamos entre comillas parte de la información que nos han suministrado, abundante y de calidad, y que permite dibujar un cuadro fiel de cómo los gerentes municipales han ejercido su función y de que aspectos de ésta son claves⁸.

¿POR QUÉ SE CREA LA GERENCIA MUNICIPAL?

Nuestra hipótesis es que la figura aparece como consecuencia de la complicada situación económica de la ciudad a principios de los 90 y se mantiene y refuerza debido al éxito en la gestión económica que se le reconoce.

Uno de los gerentes entrevistados lo ejemplifica con la imagen de una empresa familiar en crisis, donde los propietarios, en este caso los políticos, deciden poner al

⁸ Agradezco a Francisco Longo, Ramón Seró, Pilar Solans, Andreu Puig y Constantí Serrallonga el tiempo que han dedicado a contestar mis preguntas y el interés con que lo han hecho.

frente del negocio un profesional ajeno a la familia para salvar la situación, o dicho en otras palabras “el poder del gerente le viene de la situación crítica. A más problemas de gestión, más poder para el gerente”. El problema es que, una vez superado el mal momento, la tendencia a querer recuperar las riendas por parte del nivel político no deja de ocasionar tensiones. Es llamativa la similitud de este argumento con lo ocurrido en Grecia e Italia recientemente, donde los políticos han cedido temporalmente las riendas del país en crisis a un equipo de técnicos debido a una situación económica difícil.

En todo caso el argumento se refuerza cuando todos los gerentes, sin excepción, manifiestan que mantener la solvencia de las finanzas municipales es el encargo y misión principal que han recibido de sus superiores políticos y que han asumido de forma decidida. Si existe un *ethos* del gerente, éste es “la optimización de valor creado con recursos escasos” y por este motivo han de asegurar “que ganen valor la racionalidad, el orden y la gestión en función de prioridades”.

A principios de los 90 la preocupación por las finanzas fue intensamente teorizada a nivel interno para justificar las duras decisiones de control del gasto, con el argumento de que “las finanzas equilibradas otorgan libertad política” (Marull, 1999), ya que el ahorro corriente permite que exista un margen para la decisión política sobre el gasto y la inversión que no existe cuando las obligaciones de gasto redundante consumen todo el presupuesto. La solvencia que este modelo otorga permite a la vez poder hacer frente a gastos imprevistos y mantener abierta la posibilidad de obtener crédito. De acuerdo con esta teoría el gerente utiliza sus dotes para conseguir ahorro y eficiencia, pero siempre al servicio de la política que conseguirá mejor sus fines si dispone de una organización con buena salud financiera.

Sin dejar de otorgar el peso principal a los aspectos económicos y financieros, el trabajo cotidiano de los gerentes ha seguido una lenta evolución hacia una posición de alcance general, que a algunos les gusta llamar de “consejero delegado”, con responsabilidades de impulso y coordinación global a nivel ejecutivo del conjunto municipal, al que hay que “marcar el ritmo” a fin de que los proyectos municipales, decididos en el ámbito político, se alcancen con el calendario y presupuesto previstos.

AL SERVICIO DEL ALCALDE

Algo en lo que todos los entrevistados han sido unánimes es la dependencia y estrecha relación con el alcalde. Éste les nombra y les destituye libremente, de éste

reciben su encargo y a éste le deben lealtad, por encima de a cualquier otro. De donde se deriva una especial relación, ya que la autoridad real del gerente acaba dependiendo de la confianza que le deposita el alcalde y de las competencias que le delega. El nombramiento que se produce es discrecional, sin proceso competitivo previo en el que se puedan evaluar los méritos de los candidatos, y se basa en la apreciación subjetiva que de la competencia y la confianza que merece el elegido tenga el propio alcalde.

Como los antiguos delegados de servicios, el gerente municipal es un verdadero “escudero del alcalde” que a veces se ve obligado a “llevar a cabo sus deseos en contra de los concejales”. Existe coincidencia en apreciar que los alcaldes prefieren que sus concejales se dediquen a la política antes que a la gestión y por este motivo “el alcalde los quiere en la calle y ellos están en los despachos”.

Se insinúa la existencia de la típica dicotomía que se da en los gobiernos entre los políticos cuya suerte está vinculada al gasto, y por este motivo impulsan nuevas políticas y actividades de tipo sectorial que siempre suponen un incremento del presupuesto, y aquellos que ocupan posiciones en los ámbitos corporativos que al disponer de visión e información general procuran mantener el conjunto en equilibrio con visión más a largo plazo. Mientras los primeros acostumbran a tener carreras cortas en políticas concretas como servicios sociales, cultura o educación, los segundos tienen carreras más largas y se ocupan en políticas centrales como la economía, la seguridad o las obras públicas.

No es de extrañar que los gerentes prefieran siempre un alcalde fuerte y con un proyecto político muy claro, pues perciben que esta es la condición básica para el desarrollo de su propia fuerza a nivel interno, que es absolutamente vicaria del alcalde y no tiene naturaleza propia, seguramente debido a la falta de institucionalización formal de la figura.

LA RELACIÓN ENTRE POLÍTICA Y GESTIÓN

La separación entre política y gestión es un principio clave en la teoría gerencial, que en el caso de Barcelona es la piedra angular sobre la que se asienta el modelo (Fernández, 1995. Fernández y Sisternas, 1999. Hereu y Puig, 2011). Todos los entrevistados son unánimes al considerar que el gerente solo puede mantener su autoridad y liderazgo interno frente a los concejales si respeta escrupulosamente el ámbito político que a éstos les es propio. Esto obliga mantener un bajo nivel de

relevancia más allá de las paredes del Ayuntamiento y, por supuesto, evitar cualquier protagonismo en los medios de comunicación⁹, con los que ha de evitar relacionarse a menos que el alcalde así lo solicite. Sin que esto signifique que el gerente deba ser ajeno a la política, ya que si tiene la obligación de prever las consecuencias políticas de la gestión, ya todos los gerentes tienen clara la dimensión “poli-técnica” de su cargo.

Los gerentes municipales están convencidos de que a mayor modestia en la proyección exterior, mayor puede llegar a ser la proyección interior. Se configura un imaginario en el que el gerente es el hombre de los despachos, las reuniones internas, la racionalidad y la planificación, mientras que el espacio exterior, con todas sus relaciones, así como la orientación estratégica de las políticas y las decisiones, pertenecen al ámbito de la política. El gerente no se inmiscuye en la política, pero por encargo del alcalde mantiene a los políticos alejados del control directo de las decisiones de gestión y trata de evitar a toda costa que los políticos confundan “decidir las políticas con ejecutarlas de forma directa”.

La distinción entre política y gestión que los gerentes municipales tienen en mente no es de inspiración weberiana. En su caso está claro el compromiso con los objetivos políticos, sólo que la relación entre política y administración se expresa en forma de una división de funciones entre políticos y gerentes, en las que los primeros aportan valores y objetivos estratégicos y se encargan de las relaciones con los *stakeholders*, y los segundos aportan el realismo de los datos objetivos y capacidad de gestión.

LA ESPECIFICIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Con la misma claridad con que los gerentes expresan lo que consideran su misión principal y los límites con que han de ejercer su autoridad, también son unánimes cuando afirman que el principal obstáculo cotidiano en su trabajo es la complejidad de la administración municipal y de lo público en general, que les parece muy superior en intensidad a la del sector privado, en el cual todos han tenido experiencia previa.

El mejor ejemplo de esta complejidad es la multitud de productos, servicios y políticas que son responsabilidad municipal y que obligan a disponer de un *span de control* extensísimo y al mismo tiempo hacen imposible la tarea de profundizar en cada problema o política concreta. Un segundo fenómeno que contribuye aun más a la

⁹ Se atribuye a Josep Marull la frase “*El sastre no va a las bodas*”, pronunciada en una reunión de directivos para expresar su convencimiento de que los gestores no han de buscar protagonismo público.

complejidad es que el poder interno está redistribuido en una multitud de pequeños y grandes focos de poder. Esta última característica contribuye a hacer todavía más diferente la gestión pública de la privada, ya que las organizaciones del sector privado disponen de jerarquías más definidas y formales, mientras que “los ayuntamientos son macrocéfalos. Los actores en posiciones de poder y que son clave son muchos”.

La fuerza del entorno político de la gestión pública es algo que el gerente debe aceptar también en la política de nombramientos, ya que no tiene nunca autoridad suficiente para nombrar directamente a su equipo. Puede, y de hecho lo hace, vetar a personas que no cumplen los requisitos profesionales mínimos, y puede también proponer a personas de su confianza, pero en el resultado final el equipo gerencial es el resultado de una mezcla de objetivos políticos y de gestión, y el gerente debe trabajar con personas cuyo nombramiento acepta, pero que no ha decidido.

La multiplicación de espacios de poder y jerarquías no formales se debe en buena parte a la misma naturaleza de la política pero ocasiona que “el gran problema sea la dispersión”, en parte ocasionada por el deseo de protagonismo político. Para contrarrestar las tendencias centrípetas el gerente debe crear espacios comunes de coordinación, en forma de estructura formal de comités (Marull, 1999), que se convierten en uno de sus principales trabajos cotidianos, que se complementa con la relación permanente con los concejales del gobierno, con los que es necesario que mantenga una interlocución sincera, en la que ha de mantener una autoridad personal basada en el conocimiento, pero siempre con predisposición al diálogo y al pacto sobre temas y plazos de ejecución, evitando cualquier favoritismo en las decisiones y siempre sin engaños.

La principal consecuencia de la especificidad de lo público es la lentitud en la toma de decisiones y las negociaciones interminables, pero se asume como parte de un hecho que debe ser gestionado ya que no es posible obviarlo. Así como en la ascensión por una carretera de alta montaña no queda más remedio “que hacer muchas curvas” para lograr finalmente el objetivo, y eso incluye muchas horas de reuniones, explicación y negociación.

LAS HABILIDADES DEL OFICIO

Por lo que afecta a los conocimientos necesarios para ejercer la función, todos los gerentes coinciden en el valor de la formación económica y financiera, y entre las

habilidades que se considera imprescindibles la más citada es la capacidad de relación, con el “número infinito de stakeholders” presentes en la gestión municipal. En todos los casos se es partidario de un liderazgo relacional y negociador antes que basado en la pura y estricta jerarquía. Consideran que este tipo de liderazgo es el que mejor se conjuga con la complejidad y la multitud de pequeñas y grandes posiciones de poder a las que hay que negociar y convencer y en algún caso no se esconde que se ha llegado a esta conclusión tras fracasar en proyectos concretos debido a que no se había tejido el consenso necesario. De acuerdo con esta visión, la práctica cotidiana del gerente es incrementalista (Lindblom, 1991). Negocia, acuerda y teje relaciones que le permiten que los proyectos que le son encargados desde el ámbito político, y particularmente por el alcalde, prosperen con el calendario y presupuesto previsto y sólo emprende iniciativas que implican cambios en profundidad por encargo político, ya que sólo con el apoyo de los electos tienen éstas posibilidades reales de éxito.

La paradoja es que se presenta al gerente como alguien que obtiene el nombramiento gracias a sus credenciales técnico-profesionales además de la confianza del alcalde, pero en la práctica los gerentes reconocen que los conocimientos profesionales no le valen de nada si al tiempo no desarrolla habilidades de carácter relacional. La conclusión es que hacer de gerente es sobre todo un oficio, antes que una técnica, y como tal se aprende con la práctica, ya que “no es posible enseñar a hacer de gerente” antes de serlo. La formación académica y el conocimiento de técnicas gerenciales ayudan a conseguir los objetivos, pero es la capacidad para desarrollar el oficio en el día a día lo que más contribuye al éxito. Una de las consecuencias de este hecho que para ejercer el tipo de liderazgo relacional que hemos descrito, en un entorno de alta complejidad técnica y política, requiere habilidades relacionales, conocimientos generalistas y sobre todo ser “gestor maduro”.

Una de las consecuencias de la existencia de diferentes núcleos de poder interno es la fragmentación y la dificultad de acceso a la información. No es fácil para el gerente ejercer una función para la que se necesita no sólo altas dosis de capacidad de relación, sino también mucha información, por ello algún gerente señala que “la dificultad mayor está en controlar la información, tanto formal como informal”. Para el gerente la obtención de información se ve dificultada por su propia condición de *outsider*, ya que no es funcionario del ayuntamiento para el que trabaja y por este motivo no dispone de una red

interna de contactos, ni pertenece al partido gobernante y por este motivo queda al margen de informaciones y decisiones políticas a las que sólo se tiene acceso si se está en relación con la maquinaria partidista y tampoco nombra personalmente a muchos de los integrantes de su equipo de primer nivel que pueden, en cambio, mantener sus propias relaciones de confianza con los distintos centros de poder interno. Esta necesidad de información explica que la insistencia con que los sucesivos gerentes han puesto en marcha programas de control de la actividad municipal basados en indicadores y el uso intensivo de los sistemas de información para conseguir convertir en corporativa, y por tanto accesible, la información que gestionan las diferentes áreas y organismos municipales.

Los gerentes definen su trabajo como de impulso, coordinación, control y negociación con una alta dosis de orientación estratégica. “ha de prever, producir y reaccionar” y siempre bajo el condicionamiento del doble ciclo, el administrativo de carácter anual articulado en torno al presupuesto, y el político de carácter cuatrienal vinculado al mandato. Éste último obliga a que el primer año sea consagrado a tareas de organización y planificación, los dos siguientes se inviertan en tareas de ejecución y el último se dedique a la comunicación y puesta en valor del trabajo realizado.

Como acabamos de ver existe un alto consenso acerca de los objetivos, naturaleza y dificultades de la función de gerente, pero éste se rompe ante la pregunta de si es necesario o no institucionalizar la figura. Como sabemos, no se ha cumplido aquello que prescribe la Carta Municipal respecto al desarrollo de la figura del directivo público profesional, como tampoco se ha institucionalizado la figura del Gerente Municipal. Para algunos sería óptimo que la figura adquiriera un rango institucional que la alejase del día a día de la política, aunque esto supondría debilitar la total y provechosa dependencia actual respecto al alcalde, pero no existe unanimidad.

La pregunta forma parte de un debate que trasciende el ámbito municipal y que tiene que ver con la falta de desarrollo de la dirección profesional en España, a pesar de las previsiones del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), de 2007, de desarrollo de la figura del directivo público profesional que todavía no se han llevado a la práctica. Esta carencia ha sido ampliamente criticada desde el ámbito académico (Villoria y Jiménez Asensio, 2009), y sólo muy recientemente ha comenzado a ser materia de preocupación en el ámbito directivo autonómico y local. En el caso de Cataluña una

asociación de directivos públicos, la Asociación Catalana de Gestión Pública, ha impulsado la redacción de una propuesta de Estatuto de la Dirección Pública Profesional en colaboración con diferentes entidades económicas, sociales y académicas¹⁰. La propuesta gira en torno a la idea de que los futuros candidatos a directivos obtengan, con carácter previo a su nombramiento, una acreditación profesional emitida por un Instituto Catalán de Dirección Pública que debería ser creado con este objetivo. Dicha acreditación podría ser obtenida de forma indistinta por funcionarios de carrera o personal procedente del sector privado.

Sin duda, se trata de una propuesta bien intencionada, producto de la preocupación por la politización de los niveles directivos que comienza a abrirse paso entre funcionarios de alto nivel e instituciones económicas. Sin embargo, esta preocupación es, de momento, ajena al mundo político, como demuestra que cuando el descenso en los ingresos públicos, como consecuencia de la crisis económica, ha comenzado a ocasionar cuantiosos déficits en las cuentas públicas, ninguna de las propuestas de mejora de la administración pública realizadas hasta la fecha, como la disminución del número de entidades del sector público o de municipios, haya tenido en cuenta la necesidad de profesionalizar la gestión desarrollando la figura del directivo público profesional, porque evidentemente la pérdida de ámbitos de discrecionalidad en los nombramientos del personal directivo no forma parte de la agenda política.

¿CÓMO SON LOS GERENTES MUNICIPALES?

El retrato robot de los gerentes habidos hasta este momento tiene muchas coincidencias. En primer lugar destaca que todos ellos tengan una formación como economistas, que se justifica por la clara orientación hacia las finanzas con que nace la figura. También todos ellos han tenido experiencia previa en el sector privado, en algunos casos muy dilatada, aunque con una sola excepción habían acumulado cierta experiencia previa en el sector público empresarial antes de su nombramiento.

Otra característica común muy significativa es que ningún gerente municipal es funcionario de carrera. Cuatro han sido hombres y una sola mujer. En todos los casos son ajenos al mundo partidista, su compromiso es directo con el alcalde y su equipo y no con el partido político mayoritario.

¹⁰ Firman la propuesta de Estatuto la patronal CECOT, la Cámara de Comercio de Barcelona, el Colegio de Ingenieros Industriales, ESADE Alumni y el Centro Sector Público/Sector Privado de IESE.

Han llegado al cargo ya maduros, en la cincuentena los tres primeros y en sus cuarenta los dos últimos, con una amplia experiencia profesional previa. En todos los casos cuando fueron nombrados ya tenían posiciones de responsabilidad en el ámbito público o en el privado. Posteriormente a su cese han continuado en activo, bien en posiciones en el ámbito público (dos casos) o han regresado al sector privado (un caso).

Es destacable que ningún gerente municipal haya dado hasta hoy el salto a la política, como ha ocurrido en bastantes casos en los niveles inmediatamente inferiores de gerentes sectoriales y territoriales, entre los cuales ha sido frecuente el paso a posiciones políticas como concejales; incluso es el caso de varios alcaldes de la ciudad que dieron el primer paso de sus carreras municipales como directivos, para pasar después a ser concejales y finalmente alcaldes¹¹.

CONCLUSIÓN

A diferencia de otras administraciones locales, el Ayuntamiento de Barcelona tiene una larga tradición práctica de separación entre política y gestión, y de prácticas gerenciales inspiradas en los principios de la Nueva Gestión Pública. La existencia de la figura del gerente municipal, extraña a otras administraciones locales de su tamaño, es un ejemplo significativo de la especificidad de un modelo de gestión cuyos mismos responsables consideran singular. Existe consenso en considerar que, en buena parte, la solidez de la gestión global y en particular de la gestión financiera se debe a la existencia de este modelo y a la misma figura del gerente municipal como responsable directo de la solvencia de las cuentas municipales.

Sin embargo el modelo adolece de una falta de institucionalización que le hace totalmente vulnerable ante la voluntad política. De hecho, el gerente municipal existe gracias a la voluntad del alcalde, que podría prescindir de la figura en cualquier momento sin más requisito que el de su propia voluntad.

A pesar de estos condicionantes, el gerente municipal ha sido a lo largo de los últimos 20 años una figura políticamente independiente y con credenciales profesionales extensas previas a su nombramiento, a diferencia de los gerentes de área, distrito o directores de entes municipales, donde los nombramientos estrictamente profesionales,

¹¹ Los alcaldes Joan Clos (1997-2006) y Jordi Hereu (2006-2011) fueron primero directivos, después concejales y finalmente alcaldes. Pasqual Maragall (1982-1997) era funcionario municipal cuando fue elegido concejal.

bien entre funcionarios o personas procedentes del sector privado, se han mezclado frecuentemente con designaciones de lógica exclusivamente política, particularmente entre los gerentes de distrito.

A pesar de todas las debilidades del modelo de gestión pública de Barcelona, los resultados obtenidos en cuanto a calidad de la gestión han sido considerables. No obstante, la opción gerencial es frágil debido a su falta de institucionalización; por este motivo sería deseable desarrollar las previsiones de la Carta Municipal y crear la figura del directivo municipal diferenciado del personal eventual de nombramiento exclusivamente discrecional, y dotar de un estatus de mayor relevancia formal al gerente municipal.

Sería conveniente someter a estudio un modelo de dirección pública abierto tanto a funcionarios como a profesionales procedentes del sector privado, pero de acuerdo con un procedimiento que incluya publicidad de la convocatoria, acreditación de competencias, contrato temporal y evaluación de resultados.

Bibliografía

- Aberbach, J.D.; Putnam, R.D.; Rockman, B.A.: 1981, *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- Fernández, A.: 1995, *Canviar l'Administració per transformar la ciutat: el procés de modernització de l'Ajuntament de Barcelona (1979-1995)*, Barcelona, Ajuntament de Barcelona.
- Fernández, A.; Maragall, E.: 1995, "Proceso actual de modernización del Ayuntamiento de Barcelona", en *Barcelona un modelo de transformación urbana 1980-1995*, vol. 4, Quito, PGU-LAC.
- Fernández, A.; Sisternas, X.: 1999, *Barcelona: Gobierno y gestión de la ciudad. Una experiencia de modernización municipal*, Madrid, Díaz de Santos.
- Hereu, J; Puig, A.: 2011, *Barcelona. Modelo avanzado de gestión pública*, Barcelona, Planeta.
- Hood, C.: 1991, *A public management for all seasons*, Public Administration, vol. 69.
- Jiménez Asensio, R.: 2006, "Evolución, contenido actual y regulación estatutaria del régimen especial de Barcelona", en *Anuario del Gobierno Local*.
- Jiménez Asensio, R.: 2006, *Directivos públicos*, Oñati, IVAP.
- Jiménez Asensio, R.: 1998, *Altos cargos y directivos públicos. Un estudio sobre las relaciones entre política y administración en España*, Oñati, IVAP.
- Jiménez Asensio, R.; Villoria, M.; Palomar, A.: 2009, *La dirección pública profesional en España*, IVAP.
- Jiménez Asensio, R.: 2009, *El personal directivo en la administración local. Estudios de relaciones laborales*. Barcelona, Diputación de Barcelona.

- Jiménez Asensio, R.: 2009, *El personal directiu a l'Administració Local*, Barcelona. CEMICAL.
- Lindblom, Ch.: 1991, *El proceso de elaboración de políticas Públicas*, Madrid, INAP.
- Longo, F.: 2002, *El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional*, Lisboa, VII Congreso del CLAD.
- Longo, F.: 2003, "Institucionalitzar la gerència pública: reptes i dificultats", en *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI*, Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Longo, F.: 2004, *Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*, Barcelona.
- Longo, F.: 2005, "La expansión de la dirección pública profesional: apuntes desde la experiencia española", Santiago de Chile, X Congreso del CLAD.
- Marull. J.: 1999, "Model de gestió de l'Ajuntament de Barcelona", Barcelona, *Papers de Gestió*, Ajuntament de Barcelona.



www.icps.cat