

Un ejemplo de buen gobierno. La gestión del Ayuntamiento de Madrid en el periodo 2015-2019

Óscar Diego Bautista



*Colección
Cuadernos para prevenir
y controlar la corrupción*



Diputados Locales
ESTADO DE MÉXICO



Colección Cuadernos para
prevenir y controlar la corrupción
Cuaderno 8

**UN EJEMPLO DE BUEN
GOBIERNO. LA GESTIÓN DEL
AYUNTAMIENTO DE MADRID
EN EL PERIODO 2015-2019**

Esta investigación para ser publicada
fue arbitrada y avalada por el
sistema de pares académicos

UN EJEMPLO DE BUEN GOBIERNO. LA GESTIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID EN EL PERIODO 2015-2019

ISBN DE LA COLECCIÓN: 978-607-7716-17-4

ISBN DEL NÚMERO: 978-607-7716-24-2

© Óscar Diego Bautista, 2019

PODER LEGISLATIVO DEL ESTADO DE MÉXICO

Plaza Hidalgo s/n, C.P. 50000, Toluca, Estado de México

Teléfono 722 213 36 26

<http://www.cddiputados.gob.mx/>

1ª edición, septiembre de 2019

Toluca de Lerdo, Estado de México

Impreso en México

Ilustración de portada

El conocimiento de Dios y las siete virtudes. La justicia. Beham, Hans Sebald (1500-1559). HSB (monograma), 1636. Estampa firmada sin fecha, data después de 1530 pues hasta esa fecha el autor firma con HSP. La firma se encuentra en la esquina inferior izquierda, en tanto que el título de la obra se ubica en la parte superior.

Corrección de estilo: Nuria Ferreira Mañá

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

**DIRECTORIO DE LA H. LX LEGISLATURA
DEL ESTADO DE MÉXICO**

Presidente de la Junta de Coordinación Política

Dip. Maurilio Hernández González

Vicepresidentes

Dip. Miguel Sámano Peralta

Dip. Armando Bautista Gómez

Secretario

Dip. Anuar Roberto Azar Figueroa

Vocales

Dip. Julieta Villalpando Riquelme

Dip. Omar Ortega Álvarez

Dip. José Alberto Couttolenc Buentello

Auditor Superior de Fiscalización

Rogelio Padrón de León (encargado)

Secretario de Asuntos Parlamentarios

Javier Domínguez Morales

Contralor del Poder Legislativo

Victorino Barrios Dávalos

Secretario de Administración y Finanzas

Sergio Adolfo Olguín Espinosa

Director General de Comunicación Social

Horacio Morales Luna

Vocal Ejecutivo del INESLE

Everardo Padilla Camacho

Titular de la Unidad de Información

Jesús Felipe Borja Coronel

Plaza Hidalgo s/n, Col. Centro,
Toluca, C.P. 50000, Estado de México,
Conmutador: 01 722 279 64 00 y 279 65 00
www.cddiputados.gob.mx

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	15
1. GOBIERNO Y BUEN GOBIERNO	16
2. SITUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID EN EL AÑO 2015	20
2.1 Política de megaproyectos urbanísticos	20
2.2 Política de endeudamiento	22
2.3 Política de dejación de funciones	22
2.4 Política de “personal florero” y absentismo	22
2.5 Política de corrupción en la vivienda	23
2.6 Política de alquiler de inmuebles para el Ayuntamiento	25
3. EJEMPLARIDAD PÚBLICA O EJEMPLO DE BUEN GOBIERNO	25
3.1 Cambio de mentalidad en la forma de gobernar	26
3.2 Ética personal y profesional	26
3.3 Cambio en la política de gasto. Sustituir los megaproyectos por pequeños proyectos sociales	27
3.4 Cambio en la política de endeudamiento. Se suspende la contratación de deuda pública	28
3.5 Política de ahorro evitando el derroche	28
3.6 Política de recuperación de los servicios municipales	29
3.7 Política de transparencia en las contrataciones	30
3.8 Tres criterios en la designación del presupuesto: género, social e inversión	30
3.9 Política de inclusión y participación ciudadana	31
3.10 Espíritu de servicio y gobierno para todos	33
3.11 Creación de mecanismos para prevenir y controlar la corrupción	33
4. REFLEXIONES FINALES	35
5. FUENTES CONSULTADAS	37

PRESENTACIÓN

Desde las últimas décadas del siglo XX, comenzó a desarrollarse una desafección de los ciudadanos hacia sus gobiernos. Cuando saltaron las alarmas, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) realizó diversas investigaciones buscando las causas. Se identificaron varias, una de ellas, el aumento de prácticas corruptas por parte de los gobernantes. Tras un análisis de la situación, la OCDE, por un lado, diseñó un modelo denominado *Infraestructura ética* para los países miembros a esta organización. Dicho modelo se desarrolla en la obra titulada *La ética en el servicio público*, publicada por esta institución en 1997; por otro lado, emitió el documento *Recomendaciones para el mejoramiento de la conducta ética en el servicio público* (aprobadas el 23 de abril de 1998).

Es de señalar que en el análisis mencionado se llegó a la conclusión de una de las razones del incremento de la corrupción era el hecho de haber descuidado la parte ética en la formación de profesionales que se incorporan al servicio público, así como haber ignorado instrumentos éticos de aplicación práctica dentro de los gobiernos y administraciones públicas que sirvieran de dique a las prácticas corruptas.

Otra propuesta importante de la OCDE fue la de identificar ejemplos positivos de buen gobierno y reducción de la corrupción. Esa idea es la que retoma el autor de esta colección, Óscar Diego Bautista, al desarrollar el trabajo titulado *Un ejemplo de buen gobierno. La gestión del Ayuntamiento de Madrid 2015-2019*. El caso es de verdad interesante porque expone cómo se pasó de una situación económica de altísimo déficit, acompañada de prácticas corruptas, a una coyuntura completamente distinta.

Las reflexiones presentadas en esta obra sin duda servirán de referente para construir gobiernos y administraciones públicas más transparentes y honestas.

Finalmente, hay que señalar que este trabajo se suma a la *Colección Cuadernos para prevenir y controlar la corrupción* que edita la Contraloría del Poder Legislativo del Estado de México, cuyo propósito es el de generar una cultura ética en los servidores públicos que prevenga las prácticas corruptas.

Victorino Barrios Dávalos

Contralor del Poder legislativo del Estado de México

UN EJEMPLO DE BUEN GOBIERNO: LA GESTIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID EN EL PERIODO 2015-2019

Óscar Diego Bautista¹

¹ Investigador del Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades (CICSyH) de la Universidad Autónoma del estado de México (UAEMex). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel II, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Correo electrónico: odiegomx@yahoo.com.mx

La mejor defensa de un reino se basa en la decidida voluntad de sus habitantes, la cual se conquista por medio de un gobierno humanitario y justo.

*Meng-Tse, Libro I, Cap. IV, punto I,
en Confucio Grandes Biografías*

Si aplicas los principios del buen gobierno, podrás convertirlo en el reino más poderoso.

Meng-Tse, Libro I, Cap. V, punto I, en Confucio Grandes Biografías

El que gobierna tiene que hacer que los gobernados sean rectos. ¿Quién se atreverá a no ser recto cuando para gobernar se usa la rectitud?

*Analectas, Libro XII, punto XVII,
en Confucio Los Cuatro Libros*

El resultado del buen gobierno consiste en que sean felices los que están próximos y en que acudan a él los que están lejos.

*Analectas, Libro XIII, punto XVI,
en Confucio Los Cuatro Libros*

Son los hombres los que hacen florecer el gobierno de la misma forma que la tierra hace florecer los árboles (...) En consecuencia, el gobierno depende de los hombres. Para escoger estos hombres, el gobernante tendrá primero que mejorarse a sí mismo. Para mejorarse a sí mismo, tendrá que valerse de la doctrina correcta. Para perfeccionarse en su asimilación de la doctrina, tendrá que practicar la benevolencia.

*El justo medio, punto XX.
en Confucio Los Cuatro Libros*

INTRODUCCIÓN

La teoría política es clara al señalar que los gobiernos tienen por misión gobernar para todos los ciudadanos, sin embargo, no todos cumplen ese objetivo. Muchos gobernantes, de fondo, trabajan con el objetivo puesto en enriquecerse a sí mismos así como a su grupo de colaboradores. La desviación en el objetivo da pie a una clasificación: los gobiernos justos y los injustos. Los primeros son aquellos que gobiernan para todos los miembros de la comunidad; cuando esto sucede nos encontramos ante Buenos Gobiernos, aunque estos son los menos. En las últimas décadas, gobiernos de todo el mundo se encuentran en una crisis de confianza ante sus ciudadanos al no cumplir con las principales demandas y acompañarse, además, de escándalos de corrupción; estos son los malos gobiernos o gobiernos injustos. Este trabajo tiene como propósito destacar un ejemplo de Buen Gobierno.

Con las elecciones municipales de 2015 en Madrid, España, un nuevo gobierno llega al Ayuntamiento. Su titular es Manuela Carmena¹ la cual encabezaba el partido denominado “Ahora Madrid”, conformado por las agrupaciones *Podemos*, *Ganemos Madrid*, *Izquierda Unida*, *Equo*, así como personas que no pertenecen a ningún partido.

Tras un año de gobierno en el Ayuntamiento de Madrid, comienzan a percibirse cambios importantes dignos de atención: finanzas públicas sanas, disminución de la deuda municipal, superávit financiero, transparencia en la gestión de los recursos, inclusión de la ciudadanía en las políticas de gobierno, distribución de los recursos en proyectos con un enfoque social que aporte beneficio directo a los ciudadanos. Dichos cambios e innovaciones en el ejercicio de gobierno y gestión pública llevaron a este ayuntamiento a obtener el Premio al Servicio Público de Naciones Unidas 2018, un reconocimiento internacional a la *ejemplaridad pública*.

La suma de estos elementos demuestra que se dio un giro, en sentido positivo, en la forma de gobernar, de ahí el interés de este trabajo como caso de Buen Gobierno. Surgen entonces dos preguntas que dan pie a esta investigación: Primera, ¿cuáles fueron las razones que llevaron a los ciudadanos a elegir un nuevo gobierno? Segundo, ¿cómo logró el gobierno entrante cambiar la situación establecida?

Con el fin de dar respuesta a estas interrogantes, se desarrolló un trabajo de campo en España, y se entrevistó a dos concejales del Ayuntamiento de Madrid, quienes han sido actores principales

¹ Manuela Carmena vivió la dictadura de Francisco Franco en España. Desde joven militó en el Partido Comunista Español (PCE). Fue defensora de obreros y de detenidos durante la dictadura y cofundadora de un despacho laborista en el que en 1977 se produjo el atentado conocido como la “matanza de Atocha”. Dicho atentado fue cometido por terroristas de extrema derecha en el centro de Madrid, en el marco del llamado “terrorismo tardo franquista”. Cinco abogados fueron asesinados. Manuela Carmena, también abogada en dicho bufete, pudo evitar el atentado porque su colega, Luis Javier Benavides, le había pedido su despacho para una reunión, por lo que Carmena se marchó a otro bufete situado en la misma calle, a dos manzanas de distancia.

en este proceso. El primero en entrevistar fue Jorge García Castaño², Concejal y Delegado del Área de Gobierno de Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Madrid (2017-2019). El segundo entrevistado fue Carlos Sánchez Mato³, Concejal de Economía y Delegado del Área de Gobierno, Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Madrid (2015-2017).

El trabajo se estructura en tres apartados: en el primero se desarrolla la parte conceptual del Buen Gobierno, esto es, su definición, características y elementos con que cuenta; el segundo expone diversas situaciones que encontró la nueva administración al llegar. Finalmente, el tercero identifica aspectos de innovación, cambio y mejora en el desarrollo y operación de las administraciones públicas del Ayuntamiento de Madrid de 2015 a 2019.

I. GOBIERNO Y BUEN GOBIERNO

Mi corazón me impulsa a enseñar a los atenienses esto: que muchísimas desdichas procura a la ciudad el mal gobierno, y que el bueno lo deja todo en buen orden y equilibrio, y a menudo apresa a los injustos con cepos y grilletes; alisa asperezas, detiene el exceso y borra el abuso, y reseca los brotes de un progresivo desastre; endereza sentencias torcidas, suaviza los actos soberbios, hace que cesen los ánimos de discordia civil y calma la ira de la funesta disputa. Con Buen Gobierno todos los asuntos humanos son rectos y ecuanímes.

Solón de Atenas, Eunomía (Fragmento 3, 3D).

Antes de definir qué es un buen gobierno o qué implica no serlo, se debe comenzar por determinar qué son los gobiernos y cuándo, cómo y para qué surgen.

Los gobiernos son la forma de representación de los Estados, en tanto que el Estado es la forma de organización de una comunidad política. Los Estados crean cargos con funciones específicas para encomendar responsabilidades. Estos cargos tienen un grado de responsabilidad muy elevado, por lo que requieren de un grupo reducido de personas capaces para su conducción. Ese pequeño grupo de personas constituye el gobierno. El gobierno es, por tanto, la forma en la que se manifiesta el Estado, la realidad visible del Estado; el gobierno es, de hecho, el supremo poder del Estado.

La designación de cargos públicos para la administración de los gobiernos no es otra cosa sino el otorgamiento de honores del Estado. Los individuos que reciben dichos honores son elegidos para representar a la comunidad política, velar por su protección, trabajar para garantizar el buen

2 La entrevista se realizó en Madrid, el 31 de julio de 2018 en su oficina de la calle Alcalá 45, 2ª Planta.

3 La entrevista se realizó en Madrid, el 8 de agosto de 2018 en su oficina de la Junta Municipal del Distrito Latina, en Avenida las Águilas Número 2, 1ª Planta.

funcionamiento de las instituciones y, de esta manera, dar solución a la pluralidad de demandas ciudadanas. Quien ocupa un cargo público debe honrarlo y respetarlo. Con base en lo anterior, es posible afirmar que entre los objetivos que justifican y fundamentan la razón de ser de un gobierno se encuentran los siguientes: ver por el buen funcionamiento del Estado, garantizar su conservación, gobernar para la totalidad de la comunidad. Asimismo, es de señalar que las funciones básicas de un gobierno señaladas por la ciencia política son estas: a) Trabajar por el bien común, b) Ejercer la justicia con equidad para todos los ciudadanos, c) Formar ciudadanos virtuosos, d) Garantizar el mantenimiento de la libertad, e) Satisfacer las necesidades básicas de la comunidad política, f) Lograr la felicidad de la comunidad política. Aunque todo gobierno tiene por función gobernar; algunos lo hacen bien y otros mal. Se gobierna bien cuando los elegidos, además de preparación, capacidad y vocación de servicio, poseen valores éticos como templanza, valentía, prudencia, sentido de justicia, autoridad, sabiduría. Dicho de otro modo: son dueños de sí mismos y se comportan con ecuanimidad y madurez en todo acto que llevan a cabo.

Los autores de la teoría política clásica son claros al señalar que quienes aspiren a ocupar altas responsabilidades de gobierno deben poseer un perfil que incluya al menos tres cualidades: a) capacidad para las responsabilidades del cargo, b) lealtad hacia la constitución establecida y hacia la comunidad a la que representan y, c) virtud y justicia (Aristóteles, *Política*, 1309 a, 44-46). Si quien gobierna no es temperado, ecuaníme, prudente o justo, ¿cómo podrá gobernar bien? De ahí que una condición previa para un Buen Gobierno sea que los individuos que lo conformen posean virtudes éticas en toda su plenitud, porque gobernar no es fácil, todo lo contrario, implica una gran preparación, incluso una preparación ligada a toda una vida, como señala Edmund Burke al decir: "La ciencia del gobierno, que es práctica en sí y se dirige a tales propósitos prácticos, es materia que exige experiencia e incluso más experiencia de la que puede alcanzar en toda su vida una persona, por sagaz y observadora que sea, porque el gobierno es un instrumento del ingenio humano para la satisfacción de las necesidades humanas (Diego, 2013, 11-12).

El arte de gobernar supone un compromiso con el conocimiento, no solo político sino de otras disciplinas como filosofía, ética, historia o el Derecho. No obstante, en la actualidad muchos aspirantes a gobernar, faltos de preparación, se consideran capaces de ocupar los cargos de gobierno. Lo preocupante es que los logran sin merecerlos.

Un gobierno debe tener siempre en la mira el bien de la sociedad, nunca el bien personal. He aquí la razón de ser de todo gobierno: gobernar para la totalidad de la comunidad política, servir a la sociedad, no servirse de ella.

Los gobiernos son necesarios, pues sin gobernantes un Estado no puede existir; si nadie se preocupa de los intereses del Estado, este simplemente muere o es aprovechado por pequeños grupos para beneficio propio. Por lo tanto, se hace imprescindible la existencia de individuos aptos para gobernar y leales al Estado.

Gobernar, no para todos sino para unos cuantos, a los que se privilegia, da lugar al gobierno injusto o mal gobierno, el cual corrompe los fines para los que fue creado. Un gobierno injusto puede llegar a un grado tal de perversidad que coloca a los mismos servidores públicos en situaciones indignas, como tener que obedecer dictados que en lugar de beneficiar a la sociedad la perjudican. Conviene recordar aquella frase que dijera Petronio (*El Satiricón*, 143): "El que ataca a los extraños se llama criminal, pero el que ataca a los amigos es un monstruo" (Diego, 2012, 14).

El Buen Gobierno

Una vez aclarado qué es un gobierno, y determinadas su misión y razón de ser, conviene precisar cuándo nos encontramos ante un Buen Gobierno. La primera cuestión a la que nos enfrentamos es la de identificar los criterios para poder discernir cuándo un gobierno es bueno y cuándo no lo es. Si no contamos con criterios definidos, podemos perdernos en disquisiciones que no conducen a ningún lado. Es a través de las disciplinas de la ética y la política como se obtienen elementos clave que sirven de referentes para identificar un gobierno y poder calificarlo de "bueno" o "malo". Dichos elementos se exponen a continuación.

Desde la antigüedad, tanto en Oriente como en Occidente, los grandes pensadores eran claros en sus enseñanzas cuando afirmaban que el fin máximo de todo gobierno es la *felicidad* de la comunidad política. Al respecto, Confucio escribió: "El resultado del buen gobierno consiste en que sean felices los que están próximos y en que acudan a él los que están lejos", en tanto que Aristóteles afirmaba: "Es feliz⁴ (...) un Estado que esté bien gobernado" (Diego, 2012, 14).

Pero más allá del concepto de felicidad, es necesario identificar elementos concretos que permiten servir de referentes para percibir si existe o no un Buen Gobierno. Algunos de estos elementos son los siguientes:

- El *bien común* o bien de la comunidad política. Se trata de gobernar para todos los miembros de la comunidad política y no solo para alguna parte de esta.
- La *virtud* en los ciudadanos. Consiste en ofrecer una verdadera educación de calidad acompañada de valores, con un sentido de pertenencia. De esta manera el ciudadano

4 Es de señalar que el concepto de felicidad puede ser relativo y dar pie a confusiones. Aristóteles, al tratar el tema, señala que es común entender por felicidad aquello de lo que se carece, se anhela o se desea; el pobre quizá entienda por felicidad la satisfacción de lo que carece mientras que el rico de aquello que más anhela, es decir, mayor riqueza, en tanto que para el incontinente serán los placeres lo anhelado, y así sucesivamente. Para el pensador griego, la felicidad de un individuo es la suma de varios elementos que abarcan tres aspectos generales: a) los bienes del alma (inteligencia, capacidad de deliberación y razonamiento así como la posesión de virtudes éticas), b) los bienes del cuerpo (gozar de todas las partes del cuerpo acompañado de salud y belleza) y, c) los bienes externos (poseer un hogar, un empleo, un patrimonio para cubrir los gastos básicos, tener pareja, familia, amigos, etc.). La posesión e interacción de los elementos anteriores, dice el sabio y filósofo, da la felicidad. Para una mayor explicación de este concepto Cfr. Aristóteles: *Ética Nicomaquea*, *Ética Eudemia* así como *Magna Moral* o *Gran Ética*.

- poseerá conciencia y criterios adecuados para contribuir al bien de su sociedad.
- La *libertad* de los ciudadanos. El ser humano libre es aquel que puede gobernarse a sí mismo y es capaz de dominar sus deseos por medio de la razón. La libertad, entendida como una virtud ética, va acompañada de ciertos elementos como sabiduría y educación.
 - La *equidad* implica que no existan diferencias marcadas entre los miembros de la comunidad; cuando existen grandes diferencias de clase, desigualdad de oportunidades así como privilegios en un sector de la comunidad política, nos hallamos ante un mal gobierno.
 - La *justicia* es otro elemento clave. Allí donde los ciudadanos padecen agravios, humillaciones y violaciones a sus derechos en un contexto de impunidad, hay un mal gobierno; el respeto a los derechos y a la dignidad humana así como la justa aplicación de la ley es prueba de un Buen Gobierno.
 - *Mínimos de bienestar garantizados*. Cuando el gobierno, a través de sus instituciones y políticas públicas, asegura las necesidades básicas para que todo ciudadano viva de forma digna (educación, salud, empleo, vivienda, alimentación, etc.) estaríamos ante la presencia de un Buen Gobierno; por el contrario, cuando el ciudadano carece de los mínimos de bienestar, llevando una vida degradante e indigna, cuando existen familias que viven habitualmente en la ignorancia, enfermas, sin techo, desempleadas y hambrientas; cuando el gobierno las abandona en su pobreza y soledad, avocándolas incluso a la indigencia, estaríamos ante un mal gobierno.
 - *Cultura de la legalidad*, traducida como la elaboración de leyes justas, el conocimiento de estas así como su establecimiento y respeto por las mismas entre los miembros de la comunidad política.

Sin duda, los parámetros para lograr la calificación de Buen Gobierno no son fáciles. Cuando se tiene conciencia de lo que implica un Buen Gobierno así como de los desafíos que supone gobernar, se buscará que quienes participen en el gobierno sean personas bien preparadas, competentes, medidas, con gran capacidad de lógica y raciocinio para poder enfrentarse a situaciones y retos verdaderamente difíciles.

Por otro lado, algunos teóricos de las democracias contemporáneas como Habermas, Villoria y Dahl consideran que existe un buen gobierno cuando se cumplen dos criterios democráticos: a) la forma de llegar al poder y; b) la legitimidad que se tenga ante la ciudadanía. En el primer caso, ponen énfasis en si el acceso al poder se realizó por mecanismos legales, es decir, si se celebraron elecciones o si tuvo lugar un golpe de Estado, en tanto que en el segundo caso se refiere a si dicho gobierno goza del reconocimiento y la confianza de la ciudadanía.

Aunque en la política contemporánea predominan los llamados “gobiernos democráticos”, es de señalar que algunos de estos se pueden catalogar como “malos gobiernos”. No obstante, este tipo de gobiernos corruptos se reeligen democráticamente.

En suma, todo buen gobierno debe tener como objetivo servir al bien de todos los ciudadanos, guiándose por criterios éticos universales. Al respecto, es conveniente recordar las palabras de Cicerón:

Los que hayan de gobernar el Estado deben tener siempre muy presentes estos dos preceptos de Catón: el primero, defender los intereses de los ciudadanos de forma que cuanto hagan lo ordenen a ellos, olvidándose del propio provecho; el segundo, velar sobre todo el cuerpo de la República, no sea que, atendiendo a la protección de una parte, abandonen a las otras. Lo mismo que la tutela, la protección del Estado va dirigida a utilidad, no de quien la ejerce, sino de los que están sometidos a ella. Los que se ocupan de una parte de los ciudadanos y no atienden a la otra introducen en la patria una gran calamidad: la sedición y la discordia, de donde resulta que unos se presentan como amigos del pueblo y otros como partidarios de la nobleza (las élites): muy pocos favorecen el bien de todos (Cicerón, *Sobre los deberes*, Libro I, 85).

2. SITUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID EN EL AÑO 2015

En 2015, la alcaldía de Madrid se hallaba en una situación de gran endeudamiento y crisis financiera. En los últimos 24 años, los alcaldes, pertenecientes todos al Partido Popular (PP), en mancuerna con empresas inmobiliarias, habían mantenido una política orientada al desarrollo inmobiliario. Por este motivo, realizaron “megaproyectos”, altamente costosos, lo que generó un alto endeudamiento y, en consecuencia, un déficit en las finanzas municipales. Bajo este contexto, aparecieron además diversos escándalos de corrupción protagonizados por figuras públicas del ayuntamiento que hicieron que el descontento y la desconfianza ciudadana aumentaran.

En suma, para los dos concejales entrevistados para esta investigación, el diagnóstico inmediato en el Ayuntamiento de Madrid a su llegada en 2015 fue el siguiente: política de grandes obras públicas, endeudamiento público, déficit fiscal, personal “florero” en nómina cobrando sin trabajar y corrupción disfrazada de “legal”.

Más allá del contexto municipal de la capital de España, en todo el país se mantenían en ese entonces las secuelas de una crisis económica iniciada en 2007, la cual había tenido efectos que impactaron directamente en el bolsillo del ciudadano (desempleo o “paro”, desahucios, emigración de jóvenes españoles a otros países en busca de oportunidades laborales). Ambos contextos, local y nacional, generaron un hartazgo en la ciudadanía.

2.1 Política de megaproyectos urbanísticos

El Ayuntamiento de Madrid había dedicado durante años gran parte de los recursos públicos

a grandes obras de infraestructura, por ejemplo, soterrar la denominada M-30, una vía de circunvalación con características de autopista que rodea la ciudad de Madrid, es decir, ocultar la vía por debajo de la superficie.

Los equipos de Alberto Ruiz-Gallardón (alcalde de Madrid entre 2003 y 2011) lo que hicieron fue una inversión enorme, brutal, en grandes proyectos para la ciudad, como el soterramiento de la M-30 o las candidaturas olímpicas (se refiere a que Madrid intento ser en dos ocasiones sede de las olimpiadas), siempre con una idea de modernidad, de "Madrid a la vanguardia", lo que supuso un gasto público enorme, además de lo desviado en corrupción que tenía que ver con una revalorización y recalificación muy cuestionables de algunos suelos. Fue, por tanto, esa situación de inversión tan fuerte en obra pública, en grandes proyectos megalómanos de ciudad la que se llevó muchísimos millones de euros (García Castaño, 2018).

Otra fuerte inversión en obra pública fue el cambio de la sede del Ayuntamiento de Madrid.

Además de lo que se invirtió en la M-30, el gobierno de Ruiz Gallardón, invirtió en el arreglo del Palacio de la Plaza de Cibeles (edificio histórico) para convertirlo en la nueva sede del Ayuntamiento. La reforma en sí costó 150 millones de euros, pero las permutas que hicieron para que ese edificio pasara a ser nueva sede del ayuntamiento, más la reforma, costó 500 millones de euros. Y 500 millones de euros es lo que nosotros invertimos en un año (García Castaño, 2018).

Es de señalar que la política de proyectos urbanísticos se vio acompañada de prácticas corruptas.

Ha habido corrupción con el Canal de Isabel II⁵, con las contrata de limpieza,⁶ aunque lo más 'gordo' (grande) fue la política urbanística y las grandes vías de comunicación que ponían en valor los suelos. Madrid tiene una serie de autopistas públicas, sin peaje; son radiales que salen a diferentes partes de España. El gobierno de la Comunidad de Madrid, en manos del PP, decidió, sorprendentemente, construir al lado de cada una de ellas una radial de pago. Eso costó miles de millones. Pero tenía una virtud para ellos, los suelos por donde pasaban esas carreteras nuevas eran suelos baldíos y entonces pasaban a valer mucho más, e inmediatamente se pusieron en marcha planes para recalificarlos, lo que antes era agrícola ahora era vivienda (García Castaño, 2008).

5 Es una empresa pública de la Comunidad de Madrid encargada de suministrar el agua a los ciudadanos. En España, una comunidad autónoma es una entidad territorial que dentro de su marco legal está dotada de cierta autonomía y cuenta con representantes propios. Existen 17 comunidades autónomas, una de ellas es la Comunidad de Madrid, en la que están inmersos los ayuntamientos, entre ellos, el de Madrid.

6 Se refiere a empresas que contrató el Ayuntamiento hasta 2015 para ofrecer servicios de limpieza en sus oficinas y en las calles de la ciudad.

2.2 Política de endeudamiento

El elevado endeudamiento del ayuntamiento fue, por tanto, resultado de una política de grandes inversiones en obra pública, al grado que, para 2015, el monto de la deuda era de 9 000 millones de euros aproximadamente.

Madrid estaba en una situación de *hiper endeudamiento*. Hablo de la deuda mayor, en términos nominales, no en términos por habitante, de toda España. Esto se debió a una mala práctica política, que pudo ser legal pero que fue letal. Hablamos de una “corrupción legal”, entendida como una serie de prácticas de gobierno que, desde el punto de vista normativo son perfectas, impolutas, pero que conllevan el saqueo de lo público. Cosas como el coste financiero de la deuda (Sánchez Mato, 2018).

Por otro lado, se habían triplicado los impuestos en la ciudad, y peor aún, todo esto se hizo cuando la economía española estaba en pleno boom inmobiliario, sobrecalentada, pues en ese tiempo es cuando más se invertía, y luego, llegó la crisis. Bajo esta situación, el Ayuntamiento entró prácticamente en quiebra, por lo que no solo dejó de invertir, sino que tuvo que empezar a pagar aproximadamente 1 300 millones de deuda (...) (García Castaño, 2018).

2.3 Política de dejación de funciones

Otro elemento que se añade al contexto señalado es la *dejación de funciones*⁷ por parte de las autoridades del ayuntamiento.

En vez de que sea el ayuntamiento el que preste los servicios públicos o realice las obras necesarias para un proyecto, el gobierno de Gallardón externalizó multitud de servicios en manos privadas. Nos eligen como servidores públicos para hacer un trabajo, pero si en vez de hacerlo nosotros, se lo encargamos a otro, a eso se le llama dejación de las funciones, se trata de un tipo de transacción que no está justificada por la eficiencia económica, ni por el coste, como hemos acreditado (Sánchez Mato, 2018).

2.4 Política de “personal florero”⁸ y absentismo⁹

La nueva administración (2015-2019) encontró que la nómina del personal del ayuntamiento se

7 La Real Academia Española define dejación como “Acción y efecto de dejar”, esto es, no cumplir con las responsabilidades correspondientes. Es la cesión, el desistimiento o abandono de acciones.

8 Se refiere a personas que pese a presentarse a su trabajo están cual floreros, de adorno, sin trabajar.

9 En México, a las personas que lo practican se les denomina coloquialmente “aviadores”. Son personas que ni siquiera se presentan a trabajar, “andan volando”. Antes se decía que solo aparecían los días de paga, pero con la llegada de la tecnología a los bancos comenzaron a realizarse los pagos en una cuenta bancaria, por lo que dejó de ser necesario que

hallaba cargada de personas que cobraban en dos modalidades: los que acudían pero no trabajaban y los que ni siquiera acudían. Esta situación suponía una gran carga económica en los presupuestos.

Nos encontramos con puestos, que aquí en España llamamos “florero”, retribuidos con 700 000 euros al año, como el caso del ex alcalde de Madrid, José María Álvarez del Manzano que, como presidente de IFEMA (la institución que gestiona los recintos feriales de Madrid) apenas aparecía por su lugar de trabajo (Sánchez Mato, 2018).

2.5 Política de corrupción en la vivienda

Una de las funciones del ayuntamiento de Madrid es apoyar a sus ciudadanos con la vivienda, a ello se dedica la *Empresa Municipal de Vivienda y Suelo* (EMVS). El principal objetivo de la EMVS, tomado de su portal¹⁰, “es facilitar el derecho a una vivienda adecuada de la población madrileña, a través de los programas establecidos en el reglamento de adjudicación de viviendas, así como de otros programas sociales dirigidos a las personas en situaciones de vulnerabilidad residencial extrema”

En 2017, el Ayuntamiento de Madrid (2015-2019), a través de su titular, Manuela Carmena, demandó ante el Tribunal de Cuentas¹¹ a parte del Ejecutivo de la anterior administración, comenzando por la ex alcaldesa, Ana Botella (2011-2015) y a siete miembros de su gobierno como “responsables contables” de la enajenación de patrimonio público. Botella y los demás condenados tendrán que pagar 25 millones de su bolsillo por el perjuicio económico causado a las arcas municipales.

¿Qué había ocurrido? Dicha administración, en el año 2013, había vendido 1 860 viviendas sociales a “Fondos buitres”¹² Blackstone por 128,5 millones de euros, un precio muy por debajo del mercado inmobiliario de ese momento.

El procedimiento de venta para sacar al mercado 1 860 viviendas duró 14 días. El 24 de julio de 2013 el Ayuntamiento anunciaba que el Consejo de Administración de la Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo (EMVS) había aprobado la venta de las casas a cambio de 128.5 millones de euros. Una operación que Madrid consideró que se había “caracterizado por su transparencia y concurrencia competitiva”. El dinero obtenido publicitaba la supuesta buena labor del ayuntamiento; eran “nuevos recursos para continuar sus políticas sociales”.

aquellos se presentaran los días de pago.

10 <https://www.emvs.es/Transparencia/IIO/Paginas/funciones.aspx>

11 El Tribunal de Cuentas del Reino de España es el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado y del sector público.

12 Los “Fondos Buitres” son inversiones de riesgo u oportunistas. Empresas financieras tienen por objetivo comprar activos al precio más reducido posible para que en un periodo de tiempo razonable puedan venderlos a otros inversores a mayor precio y así conseguir altas rentabilidades. Los mercados que eligen suelen estar en estado ‘convaleciente’, y a sus vendedores no les suele quedar más opción que vender con pérdidas antes de hundirse más aún.

Pero además, la empresa municipal pagó 2,3 millones de euros en comisiones como “honorarios de asesoramiento e intermediación” a la unión de empresas Itaca Desarrollos Urbanos y Promociones y Desarrollos Creazona, según lo certifican las facturas emitidas por la UTE. Esta comisión fue denominada por la EMVS, en su Informe de Cuentas Anuales y de Gestión 2014, como “Comisión por la intermediación en la venta”.

El Tribunal de Cuentas cuestionó en su fallo que en medio de la operación hubiera aparecido la sociedad antes mencionada para cobrar esa comisión, supuestamente por mediar en la compra-venta. El tribunal concluyó que no hay constancia de sus gestiones, visto que el fondo Blackstone trataba directamente con la Empresa Municipal de la Vivienda y el Suelo (Caballero, eldiario.es, 2018).

Tras una ardua investigación, el Tribunal de Cuentas dictó sentencia el 27 de diciembre de 2018. La sentencia del Tribunal de Cuentas concluye que el precio de venta de todos estos inmuebles “fue inferior al mínimo jurídicamente exigible”, es decir, el importe por el que se vendieron las viviendas dio lugar a un menoscabo en el patrimonio público. La operación ha terminado, por el momento, en una condena para la exalcaldesa de Madrid Ana Botella y otros siete cargos de su Gobierno como “responsables contables” de la enajenación de patrimonio público.

Quizá convenga recordar el primer discurso de Ana Botella, como alcaldesa, en diciembre de 2011, en el que se comprometió a servir a los más desfavorecidos:

En su primer discurso ya como alcaldesa, Botella, consciente de que acarrea una imagen escorada a la derecha, ha prometido que gobernará para todos los madrileños, pero ha dicho que lo hará en primer lugar pensando en los más desfavorecidos. “Pienso en quienes perdieron su trabajo. Pienso en los mayores y las personas que viven en soledad, en quienes están excluidos. Pienso en todos ellos y me siento muy cerca de todos. Como concejal de Servicios Sociales he conocido de cerca sus problemas. En primer lugar, voy a ser su alcaldesa”, ha destacado Botella (Bruno García, *El País*, 2011).

La política de vivienda del ayuntamiento en la administración 2011-2015 tuvo como consecuencia una ingente cantidad de desahucios. El concejal Sánchez Mato analiza la situación.

La empresa de la vivienda es 100% municipal, pero en vez de gestionarla para atender las necesidades sociales más imperiosas, las de la gente que está en situación de exclusión social, se había convertido en una promotora dedicada a vender vivienda pública a fondos de inversión que hacían negocio con ella, los famosos “fondos buitres”. Las propiedades se vendían a unos precios absolutamente

ridículos. Si el bien público, en lugar de venderlo, lo regalas, además de hacer un favor a determinado fondo de inversión, estás cometiendo un fraude, una malversación de fondos públicos (Sánchez Mato, 2008).

El resultado de este tipo de compra es que las empresas elevan el precio del alquiler de la vivienda, situación que sus inquilinos (que pagaban un alquiler reducido) no pueden asumir; y al no poder pagar, se les desahucia. Negocio redondo, tanto para quien gobierna bajo criterios oligárquicos -vendes lo que no es tuyo y te llevas una gran comisión- como para las empresas inmobiliarias y los bancos. Desafortunadamente, quien carga con los "platos rotos" es el ciudadano.

2.6 Política de alquiler de inmuebles para el Ayuntamiento

Consiste en la necesidad de rentar edificios para algunas áreas del ayuntamiento con el propósito de desarrollar allí sus actividades.

Antes de llegar nosotros, se dedicaban, como ayuntamiento de Madrid, más de 55 millones de euros anuales a alquilar inmuebles para que trabajasen allí los funcionarios. Pero ¿sabes por qué ocurría eso? Los edificios eran del ayuntamiento y el ayuntamiento los vendió y se quedó de alquiler en ellos con contratos blindados, pagando alquileres altísimos, absolutamente disparatados con respecto al mercado. Estamos hablando de redes clientelares que buscaron opciones absolutamente negativas para el conjunto de la gente (Sánchez Mato, 2018).

* * *

Las situaciones expuestas acerca de la gestión en el Ayuntamiento de Madrid provocaron que el partido en el gobierno (PP), el cual se había mantenido 24 años en el poder municipal, perdiera las elecciones. Ana Botella, esposa de José María Aznar, presidente del Gobierno de España de 1996 a 2004, fue la última alcaldesa del PP.

3. EJEMPLARIDAD PÚBLICA O EJEMPLO DE BUEN GOBIERNO

A un año del cambio de gobierno en el Ayuntamiento (2016), se comenzaron a vislumbrar diversos cambios. Las finanzas municipales, de haber estado en una situación de déficit, pasaron a la situación opuesta, es decir, se logró un altísimo superávit durante los siguientes tres años (Ver cuadro I).

Cuadro I. Superávit financiero en el Ayuntamiento de Madrid (2015-2019)

Año	Superávit
2016	1,022 Millones de euros
2017	1,057 Millones de Euros
2018	651 millones de euros
2019	702 millones de euros (estimado) ¹³

Fuente: *Elaboración propia con datos de los entrevistados y noticias de la prensa española.*

Esta situación, inédita, es digna de ser analizada. ¿Cuáles fueron los elementos que dieron pie a ese giro en las finanzas públicas municipales? Cuando se preguntó al concejal Carlos Sánchez Mato, respondió lo siguiente: “Decimos en tono de broma: <lo conseguimos no robando>, pero es en serio”. Más allá del sarcasmo que encierra la respuesta, con base en el análisis de la información obtenida en las entrevistas realizadas, se han identificado diversos elementos que hicieron posible esta transformación. A continuación se presentan algunos de ellos.

3.1 Cambio de mentalidad en la forma de gobernar

El equipo entrante, consciente de la situación que prevalecía en el ayuntamiento de Madrid, se dio a la tarea de gobernar de forma distinta a la establecida. En palabras de Jorge García Castaño:

Teníamos claro en la cabeza lo que había que hacer. Había que reconducir los criterios en la forma de gobernar; los objetivos, reorientar las políticas públicas, sanear las finanzas, establecer nuevos derroteros en las administraciones públicas. Eso se materializó en la siguiente fórmula: *Más trabajo por la sociedad y menos corrupción.*

En las grandes capitales veníamos del boom inmobiliario¹⁴, de la locura, de una crisis brutal, como la que había en Madrid. Desde luego, hacía falta otra cosa. Psicológicamente, nadie estaba pensando volver al boom inmobiliario, lo que pensábamos era que había que sanar; había que coser las heridas (García Castaño, 2018).

3.2 Ética personal y profesional

Elemento fundamental en la conducta de un servidor público es la posesión o ausencia de valores éticos. Cuando los valores están presentes, se actúa buscando el bien general, con responsabilidad y compromiso, hasta ver alcanzados las metas y objetivos propuestos. En sentido

¹³ Este trabajo se desarrolló al inicio de 2019, en ese momento aún no se sabía el monto exacto.

¹⁴ Se refiere a una política de vivienda a la que se sumaron diversas empresas de la construcción en toda España. En un tiempo, la oferta era poca y la demanda mucha, pero después la situación se invirtió. En muchas partes de España se construían unidades habitacionales que con la crisis quedaron suspendidas. En el lenguaje coloquial se las denominó “ciudades fantasma”.

contrario, cuando los valores se ausentan, de inmediato surgen los antivalores: codicia, ambición, anhelo de poder, corrupción. En el caso de la nueva administración en el Ayuntamiento de Madrid se percibía, en ese momento, un espíritu y una filosofía de servicio público que motivó a los nuevos funcionarios a comprometerse con un cambio en la gestión pública, en la manera de gobernar. Se negaban a repetir las mismas actitudes y conductas de sus predecesores.

Muchos venimos en transporte público y sin escoltas de ningún tipo, es una forma de dar a entender al entorno funcional que las cosas han cambiado, que no somos corruptibles. Yo jamás voy a tomar una decisión en beneficio propio; pase lo que pase, me cueste lo que me cueste, tomaré siempre decisiones para el interés general. Cuando tienes una práctica política y personal irreprochable, y no permites ese tipo de corruptelas sino que vas al juzgado o a la Fiscalía Anticorrupción a denunciarlos, lo que estás haciendo es marcar una línea roja, y dejas claro a los que no están en ese lado de la línea que con nosotros, pocas bromas en materia de corrupción, porque vamos a ir hasta el final. Pero es un trabajo que nos provoca muchas dificultades, muchos sinsabores, porque hay muchos obstáculos en la práctica política. Hay cosas desde el punto de vista de la ética personal que son necesarias también para buscar aliados en la propia administración pública, por ejemplo, el hecho de no haber gastado yo un solo euro en gastos de representación. Yo voy con mi coche a hacer cosas y no paso gasolina o comidas, jamás, aunque esté trabajando muchas horas. Claro, la comparación con los antecesores es muy grande, yo en este despacho no puedo ofrecerte más que agua, así trabajamos (Sánchez Mato, 2018).

3.3 *Cambio en la política de gasto. Sustituir los megaproyectos por pequeños proyectos sociales*

Conscientes de que los megaproyectos habían resultado muy gravosos y habían aumentado el endeudamiento del ayuntamiento, se suspendió ese criterio cambiándolo por pequeños proyectos de carácter social con beneficios inmediatos y directos para los ciudadanos.

Nosotros llegamos con la lección muy aprendida. Esta ciudad no necesita proyectos megalómanos sino muchas inversiones, pero pequeñas; necesita equipamiento, reequilibrio en los distritos del sur y del sureste de Madrid que son los sectores más castigados por la crisis, necesita una visión más social, inversiones más útiles que tengan un impacto fuerte en las comunidades, en los barrios (García Castaño, 2018).

Arreglar una zona verde en un barrio o hacer una zona verde nueva es muy barato, te cuesta un millón y medio de euros, en cambio, soterrar la M-30 te cuesta seis mil millones y con esa cantidad de dinero se pueden hacer muchas cosas. Ahora estamos arreglando las piscinas municipales que llevaban sin remodelar

desde hacía 30 o 40 años. Todo ese arreglo de las piscinas y los polideportivos municipales nos cuesta 80 millones de euros (García Castaño, 2018).

Muchas políticas de gasto las bajamos, o por ejemplo, los gastos financieros, es decir, de intereses a los bancos. En 2015, antes de llegar Unidos Podemos al ayuntamiento, se pagaban gastos financieros por valor de 327 millones de euros; en 2017 pasamos a pagar 107 millones de euros, una diferencia de 220 millones. Toda esa bajada de intereses es dinero adicional que ha quedado para poder hacer otras cosas, y todo ese tipo de medidas que hemos ido tomando suponía que la administración pública madrileña iba bajando la deuda, incrementaba el gasto de inversión y además tenía superávit (Sánchez Mato, 2008).

3.4 Cambio en la política de endeudamiento. Se suspende la contratación de deuda pública

De igual manera, se suspendió la política de endeudamiento por una política de austeridad, sin derroche, haciendo un uso debido de los recursos. La consigna era “no robar” o caer en prácticas de corrupción con desviación de los recursos públicos para fines personales. Al reorientarse las finanzas públicas, ajustar los presupuestos y suspender la contratación de la deuda, se generaron finanzas sanas y ahorros. Con dichos ahorros, se amortizó la deuda y sus intereses. “Al ir rebajando la deuda, lo que obtuvimos fue más presupuesto disponible que no se iba al servicio de la deuda, lo cual nos ha permitido ir teniendo una política más expansiva” (García Castaño, 2018).

Al momento de la entrevista el concejal Jorge García Castaño, puntualizó que la deuda del ayuntamiento comenzaba a dejar de ser un motivo de preocupación. Al respecto señaló: “La deuda ya está dejando de ser un problema para el Ayuntamiento. Nosotros vamos a acabar el año (2018) en torno en torno al 55% de ratio de deuda por ingresos corrientes consolidados, es decir, va a dejar de ser un problema”.

3.5 Política de ahorro evitando el derroche

Para evitar el despilfarro de los recursos públicos se estableció una política de austeridad, incluso más allá de lo que establece la norma.

Cuando llegas a un cargo público en el ayuntamiento, como el que yo tuve, Consejero de Economía y Hacienda, puedes contratar una serie de trabajadores eventuales que permanecen contigo el tiempo que estés en el cargo. Cuando nosotros llegamos, lo primero que hicimos fue reducir el número de personas que teníamos asignadas. Yo tenía derecho a contratar a 15 personas como personal eventual, a las que se pagaría entre 50 000 y 70 000 euros anuales. Yo solo contraté 4, dos para el distrito y 2 para el área de economía y hacienda, 4 contra 15. Y de lo que se sorprendió la gente es que

los cuatro que yo contraté no solo iban a trabajar sino que echaban muchísimas horas. En anteriores gobiernos municipales, se contrataban personas a las que se pagaba la nómina pero que no iban nunca, era una manera de contratar a gente que estaba al servicio de la persona y no de la institución. Todas estas formas de contratar tienen que ver con el “ADN político”, como decimos nosotros. Antes de llegar nosotros, se empleaban 14 millones de euros anuales para pagar a ese personal eventual, ahora se emplean 8 millones, hemos reducido 6 millones de euros anuales en este tema. Eso, comparado con otros costes del ayuntamiento el cual tiene un presupuesto de 5 300 millones de euros al año, pues dices, no es tanto, pero en realidad es mucho dinero, cada céntimo de euro del presupuesto público es imprescindible designarlo al verdadero objetivo, que es el interés general (Sánchez Mato, 2018).

Otra medida importante para ahorrar gastos consistió en reducir y reorientar los alquileres municipales. La práctica de alquilar numerosos espacios para los trabajadores municipales había sido muy costosa para el erario público en la administración anterior.

También ha habido una política de reducción de alquileres municipales. Cuando llegamos en 2015, se pagaban 55 millones de euros al año en alquileres de edificios para el Ayuntamiento (García Castaño, 2018).

Eso era absurdo, el ayuntamiento de Madrid tiene suficientes edificios como para no estar de alquiler. Los alquileres han bajado ahora a 10 millones, por tanto, se han ahorrado 45 millones de euros al año (Sánchez Mato, 2018).

Simplemente se aplicó una política que evitará el derroche y, en cierto sentido, el conflicto de intereses, lo que generó de inmediato ahorros para el ayuntamiento.

3.6 Política de recuperación de los servicios municipales

Una de las políticas establecidas en las administraciones municipales anteriores fue la externalización de servicios municipales, es decir, el ayuntamiento adjudicaba concesiones a empresas privadas para que estas ofrecieran servicios que, por norma, eran función del ayuntamiento. Esta situación generaba jugosos y dudosos contratos, con el añadido de que podría haber conflictos de interés por participar empresas de parientes y/o amigos de los funcionarios del ayuntamiento. Esta política también cambió con la nueva administración.

Estamos en una política de recuperar todos los servicios municipales que podamos, ponerlos en funcionamiento. Se han implantado muchas medidas de contención del gasto para evitar gastos suntuarios. Por ejemplo, los parkings (estacionamientos) municipales, que estaban externalizados, a medida que han ido acabando las

concesiones, los hemos municipalizado y eso ha traído beneficios. Estamos ingresando en la Empresa Municipal de Transportes (EMT), que es la que gestiona estos parkings, cuatro millones y medio de euros de beneficios (García castaño, 2018).

3.7 *Política de transparencia en las contrataciones*

Un valor fundamental en todo Buen Gobierno es el manejo transparente de los recursos públicos. Este valor cobró importancia con la nueva administración municipal.

Trabajando codo a codo con el *Área de Participación y Transparencia del ayuntamiento*, hemos hecho varias cosas. Sacamos una Ordenanza de Transparencia muy vanguardista, posiblemente la más exigente que hay en España a nivel municipal, más exigente que la Ley de Transparencia estatal.

Por otro lado, se puso en marcha una *política de contratación pública* con dos ejes claros. En primer lugar, hacer cuantos más procedimientos abiertos de contratación, mejor, es decir, abiertos a la concurrencia, a la libre concurrencia, y cuanto menos negociados y cuanto menos sin concurso, mucho mejor. En segundo lugar, en la política de contratación, incluimos cláusulas sociales, ambientales, de comercio justo, etc., y en eso seguimos avanzando (García Castaño, 2018).

Este concejal es consciente de que estas prácticas tardarán en funcionar a pleno rendimiento, aunque confía en que, con el tiempo, se institucionalicen, siendo un legado para las futuras administraciones.

3.8 *Tres criterios en la designación del presupuesto: género, social e inversión*

En palabras del concejal Jorge García Castaño, el presupuesto público del ayuntamiento se distribuyó en base a tres criterios.

En primer lugar, el *género*. Nosotros comenzamos a gobernar a mediados de 2015. Y el área que crece más ese año en el presupuesto es el de igualdad de género. Existe un enfoque feminista en el Ayuntamiento, primero, porque el movimiento feminista en España es uno de los más fuertes del mundo y segundo, por la composición de nuestra propia candidatura. Además, tenemos otra cuestión en todo el presupuesto, transversalizada, y es que, poco a poco, hemos ido haciendo en los últimos años una *Memoria de impacto de género*. Cada programa de gasto tendrá que llegar a una memoria sobre qué impacto de género tiene en la ciudad, con indicadores, para que sea medible. En segundo lugar, el *gasto social*. Tenemos que llegar al final de este año (2018) a más de un 50% de crecimiento en el gasto social de la ciudad. En cuanto a equilibrio social, Madrid es una ciudad enormemente desigual entre el norte y el sur

y sureste. Hay una deuda histórica con el sur y el sureste que tenemos que saldar. Y en tercer lugar, la *inversión*. Estamos utilizando al límite las posibilidades de la regla de gasto que tenemos en cuanto a inversión. Se trata de inversiones pequeñas que, administrativamente, son una tortura porque administrativamente casi da igual hacer un proyecto de 3 millones que uno de tres mil millones, los trámites son prácticamente los mismos, y nosotros estamos haciendo 1,500 proyectos de inversión este año, con los complicados procedimientos administrativos que esto conlleva. La "peatonalización de la Gran Vía"¹⁵ (una de las avenidas principales de Madrid) que es uno de los proyectos en marcha, es una inversión de 6 millones de euros. En las inversiones, donde más gasto hay, es en obras públicas y movilidad, todo lo que es reforma de calles, con los criterios de movilidad sostenible, ganando espacio peatonal y quitando espacio al coche. También la "Operación Asfalto" (otro proyecto de inversión); hay que cambiar el asfalto porque las calles de Madrid están hechas un desastre, gasto que no luce pero que hay que hacer. Luego hay una parte muy importante de zonas verdes y medio ambiente. Hay un gasto muy importante en esto porque las zonas verdes de Madrid están muy deterioradas, estamos poniendo algunas nuevas. También hay un gasto muy importante en instalaciones deportivas, haciendo nuevas, y sobre todo, recuperando las antiguas, las instalaciones básicas, las típicas pistas que hay en un barrio y que estaban hechas un desastre. Y un gasto muy importante en colegios, nosotros no tenemos la competencia de Educación pero sí tenemos la competencia de las obras en los colegios. Una lectura transversal a todas estas inversiones tiene que ver con la "transición energética" en la que estamos en torno a 250 millones: paneles solares en los edificios municipales, cambio de flotas municipales, cambio de flotas de los autobuses de la Empresa Municipal de Transporte, cambio de luminarias, rehabilitación de edificios con criterios de sostenibilidad (García Castaño, 2018).

3.9 Política de inclusión y participación ciudadana

Clave en la nueva administración es la inclusión y participación ciudadana. Precisamente, algunos de los miembros del equipo en esta administración provienen del activismo social. Eso les hizo tomar conciencia de la importancia de incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno, lo que se conoce como *Gobernanza*.

Este tema supone un lío administrativo pero es de lo más bonito que estamos haciendo. En primer lugar, se han creado los "Foros locales de participación", que están en los distritos. Luego está el programa "Decide Madrid", que es una plataforma informática en la que los ciudadanos pueden hacer propuestas para la ciudad de Madrid. Las propuestas que más respaldo saquen se someten a consulta. Por ejemplo, la reforma de la Plaza de España, que va a ser un obrón (obra grande), y que ocupará la

15 Esta obra ya fue terminada y se inauguró en diciembre de 2018.

próxima legislatura, invirtiendo en ella 90 millones de euros, proviene de este proceso participativo. Este programa, "Decide Madrid", ganó recientemente uno de los cinco premios que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) concede a Políticas Públicas, concretamente el *Premio al Servicio Público de la ONU 2018*. Precisamente, el software empleado en "Decide Madrid" se está usando en unos 50 países¹⁶. Y luego están los "Presupuestos Participativos"¹⁷. Todos los años hay 100 millones de presupuesto que se deciden de forma participativa. Este modelo participativo se va consolidando y perfeccionando, pero es un lío estupendo.

Trabajar en diversos proyectos con la gente da mucho trabajo y a veces mucha angustia, porque se trata de centenares de proyectos muy pequeños con unos trámites administrativos horribles porque aquí la normativa administrativa de contratación es muy complicada. Pero, bueno, creo que ya llevamos 170 proyectos ejecutados que fueron votados por los ciudadanos en esta legislatura (García Castaño, 2018).

Por otro lado, el concejal Sánchez Mato comentó otro tipo de participación ciudadana. Con el cambio de administración se creó una *Subdirección General de Auditoría de la deuda y de las políticas públicas* la cual incorpora a ciudadanos como testigos vigilantes en el proceso.

El pueblo no solo tiene que estar informado de lo que se hace, sino ser, digamos, auditor. No me refiero al punto de vista legal, no tienen que ser estudiosos de la auditoría de cuentas, pero sí tener un ámbito de participación mayor en la política pública, porque si no hay participación, se va formando un caldo de cultivo de actuaciones inadecuadas por parte de aquellos que lo que quieren es medrar. ¿Cómo hemos involucrado a la ciudadanía? A través de un proceso de participación abierta, a través de los Foros locales de participación que se han organizado. Una de las posibilidades es participar en las mesas, en las comisiones de Auditoría de la Deuda y de las políticas públicas que se han creado. Hay varias activas en la ciudad de Madrid,

16 "Decide Madrid gana el premio al Servicio Público de la ONU 2018". La plataforma de participación ciudadana del Ayuntamiento de Madrid, Decide Madrid, ha recibido uno de los premios de Servicio Público que otorga la ONU por facilitar a la ciudadanía plantear ideas y necesidades "de forma directa" y poner a su disposición decisiones sobre servicios públicos. En un comunicado, el Ayuntamiento dirigido por Manuela Carmena resalta que es una de las ocho instituciones públicas que han recibido este año el galardón entre los 437 nominados de casi 80 países. El reconocimiento al Ayuntamiento de Madrid pertenece a la categoría "Hacer que las instituciones sean inclusivas y garantizan la participación en la toma de decisiones", a la que concurrían 111 candidaturas. La ONU destaca de Decide Madrid que facilita a la ciudadanía el planteamiento de ideas y necesidades "de forma directa" y pone a su disposición los servicios públicos necesarios para que se lleve a cabo. "Sin duda, la plataforma Decide Madrid está contribuyendo a abrir a la ciudadanía la toma de las decisiones más importantes que afectan su día a día", ha celebrado el delegado de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto del Consistorio de la capital, Pablo Soto. *Diario la Vanguardia*, Madrid, 7 de junio de 2018. Consultado el 1 de febrero de 2019. <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20180607/444193385709/decide-madrid-gana-el-premio-al-servicio-publico-de-la-onu-2018.html>

17 El Presupuesto participativo es un proceso mediante el cual la ciudadanía interviene de forma voluntaria y directa, conjuntamente con las autoridades, para decidir la asignación de recursos públicos. Es un proceso de consulta y diálogo entre gobernantes y gobernados sobre cuáles son las prioridades de inversión en su localidad.

dedicadas a investigar situaciones concretas de sus distritos que estiman han sido inadecuadas desde el punto de vista de la práctica política en cuanto a un determinado gasto o a las prácticas de algún político o funcionario. (Sánchez Mato, 2018).

3.10 *Espíritu de servicio y gobierno para todos*

Elemento clave en los nuevos miembros del gobierno municipal es la posesión de un espíritu de servicio bien marcado. Dicho espíritu se generó por diversas causas. Muchos de los nuevos servidores públicos provenían de una militancia social y/o política; otra gran parte, de las movilizaciones que dieron pie al movimiento “15 M”¹⁸, surgido a raíz de la crisis económica en España.

Casi todos los concejales venimos de formaciones muy distintas pero de mucha militancia, sea social o política. La propia alcaldesa, que pertenecía al despacho de los Abogados de Atocha, y siempre ha estado muy ligada a peleas, bien en la judicatura, bien en la política y en movimientos sociales. El enfoque era, digamos, muy “ciudadanista”, y “movimientista”. Y es verdad que al llegar al Ayuntamiento, la gestión te va cambiando y los movimientos sociales te van pegando si no cumples las expectativas, y también hay cosas que ves de distinta manera conforme avanza el tiempo. No quiero ser categórico, no creo que tuviéramos un molde y fuéramos muy buenos, creo que veníamos de una situación de lucha muy concreta y veníamos a hacer lo que teníamos que hacer.

Hay una consigna de campaña nuestra, y que la alcaldesa la lleva a rajatabla, que es “Gobernar para todos”, y eso nos ha llevado a muchas contradicciones con nuestra propia base social, es decir, yo tengo un programa, pero enfrente hay otros actores que tienen otras opiniones, entonces la solución a la que lleguemos va a ser una solución intermedia, no va a ser nunca la de los míos. Si no, acabarías siendo como los que gobiernan solo para unos cuantos. (García Castaño, 2018).

La formación y la participación activa generan conciencia y principios éticos para actuar. Muchos jóvenes llegaron forjados por un espíritu de cambio. En palabras del concejal García Castaño: “Veníamos muy mentalizados de lo que nos íbamos a encontrar”.

3.11 *Creación de mecanismos para prevenir y controlar la corrupción*

Para hacer frente a las prácticas corruptas se crearon diversas medidas disuasorias que enfrentaron vicios en la conducta de algunos servidores públicos. Algunas de estas medidas

¹⁸ El 15 de mayo de 2011, un grupo de personas acampó en la Puerta de Sol de Madrid, lugar emblemático y centro de España. Posteriormente, convocados por diversos colectivos, se fueron sumando grupos de jóvenes dando origen a lo que se denominó Movimiento de los indignados. Dicho movimiento surgió por un hartazgo ante la situación política, económica y social, a la que ninguno de los dos principales partidos, Partido Popular (PP) y Partido Socialista Obrero Español (PSOE), había dado solución en los últimos años.

fueron el *Registro de Contratos*, la *Oficina Antifraude* y el *Registro de Lobbies*.

Siguiendo el contenido de la Ordenanza de Transparencia, se creó también un *Registro de Contratos*; cualquier persona puede ver *on line* a quién se contrata o cuándo se contrata. Considero que ha habido una política que ha hecho mucho por crear una cultura de transparencia.

También se ha creado una *Agencia Anti-fraude* que aún estamos desarrollando porque nos la recurrieron en los tribunales, y al final hemos ganado la causa. La estamos desarrollando con Carlos Granados Pérez¹⁹, quién ha sido un magistrado muy importante de España, y además, nada sospechoso de pertenecer a nuestro espacio político (García Castaño, 2018).

La *Oficina Antifraude* no es del poder judicial. Aunque la dirige un magistrado, no pertenece al poder judicial sino que es una instancia del propio Ayuntamiento de Madrid, con independencia del gobierno. Si esta oficina anti-fraude detectara un caso de corrupción habría que ir a los tribunales, pero permite, por ejemplo, a través de un buzón *on line*, que si un funcionario del ayuntamiento o cualquier ciudadano consideran que un contrato se ha adjudicado mal, o creen que una normativa ha sido influida por un sector de empresas, acuda a esta figura independiente, independiente del gobierno, para denunciarlo. Es un “buzón negro”, es decir, no se sabe quién denuncia, es anónimo. Si lo denunciado es constitutivo de delito o no, eso lo tendrá que dirimir un juez. También este buzón hace labores preventivas, por ejemplo, nosotros estamos haciendo algunas políticas de racionalización en la contratación y haciendo pliegos- tipo para distintos contratos. Entonces los funcionarios pueden opinar y decir: “Si pones este tipo de baremo para la adjudicación, puedes tener este problema o este otro”. Denuncia y prevención son las características de esta oficina. Sí tú eres un funcionario y has visto una cosa rara y no quieres ir a los tribunales porque personalmente no quieres que te señalen o que aquello te marque, pues lo mira esta instancia (García Castaño, 2018).

La Oficina Antifraude pretende ser un vehículo amable, fácil y útil para que los funcionarios puedan recurrir al mismo para decir, por ejemplo: “Si se hiciera esta práctica, a efectos de contratación se podrían evitar desvíos de dinero”. La Oficina entonces dice: “Gestores, pongan en marcha esta práctica porque sería muy buena para prevenir”. Todas las medidas de prevención son lentas, tardan en causar efecto, pero son absolutamente imprescindibles (Sánchez Mato, 2018).

¹⁹ Licenciado en Derecho, ingresó en la carrera judicial en 1972 y posee una larga trayectoria en la magistratura. Fue Fiscal General del Estado. Contribuyó a fundar en 1984 la asociación Judicial Francisco de Vitoria (FV). Ha defendido la creación de una policía judicial que dependa solo de los jueces. En 1992 fue designado magistrado del Tribunal Supremo. En las elecciones al Parlamento Europeo de 2014, fue presidente de la Junta Electoral Central.

El que busca su propio interés en el sector público, lo normal es que termine haciendo “corrupción legal”; el que cree en la acción colectiva, navega con ventaja para no corromperse. El mejor antídoto contra la tentación de las prácticas corruptas son las convicciones personales y la defensa de proyectos colectivos y no individuales (Sánchez Mato, 2018).

También se creó en el ayuntamiento el *Registro de Lobbies*. Los lobbies, del inglés ‘vestíbulo’ o ‘salón de espera’, se denominan también “grupos de cabildeo”. Son colectivos que realizan acciones dirigidas a influir en las decisiones públicas para promover y defender medidas favorables a sus intereses. Son ejemplos de lobbies los de la industria militar, de los bancos, de las telecomunicaciones, del tabaco y, en general, empresas transnacionales que tienen ciertos grupos que las representan.

Conscientes de la presión que ejercen estos grupos en las decisiones que impactan en la ciudadanía, se creó dicho Registro de lobbies. Al respecto, la página web del Ayuntamiento señala lo siguiente:

El Registro de Lobbies es el espacio público y gratuito en el que debe inscribirse toda persona física y jurídica, o entidades sin personalidad jurídica, que quieran actuar directamente o en representación de un tercero si quieren hacer valer algún interés en la elaboración de la normativa municipal, en el diseño y desarrollo de las políticas públicas municipales y en la toma de decisiones de impacto general y colectivo del Ayuntamiento de Madrid y sus organismos autónomos. Sus principales objetivos son lograr una mayor transparencia en el proceso de toma de decisiones y conocer qué intereses representan las personas que se reúnen con los máximos responsables públicos. Este conjunto de datos ofrece los datos en formato reutilizable de los lobbies inscritos en este Registro (Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid).

La corrupción es un problema amplio, se extiende a muchos terrenos y hay que darle continuo seguimiento. No obstante, el concejal Sánchez Mato reconoce que “dichos procesos son muy lentos, las cosas avanzan, pero muy lentamente. Hay un interés en que la justicia no funcione, se está más a gusto en la oscuridad que en la transparencia”.

4. REFLEXIONES FINALES

Ya desde la Grecia clásica, Aristóteles escribió sobre las formas de gobierno, estableciendo una clasificación entre formas justas e injustas, señalando que en las primeras se gobierna para todos los ciudadanos, en tanto que en las injustas se gobierna para unos cuantos, para grupos y camarillas afines a quienes están en el poder.

El cambio en las políticas públicas para el manejo de los recursos consiguió con la administración 2015-2019 que las arcas del ayuntamiento pasaran de un catastrófico déficit a un elevado superávit. Este hecho, histórico e inédito, es una muestra de que hay formas distintas de gobernar. El superávit fue un elemento clave que, a su vez, desencadenó diversas acciones de buen gobierno, generando así un círculo virtuoso. Se dejó de contratar deuda, se rebajó el monto de la misma y el pago de intereses, se contó con recursos para enfocar el presupuesto en nuevos proyectos con carácter social.

Si se pudieran destacar los elementos o factores en el proceso de cambio del gobierno del Ayuntamiento de Madrid serían los siguientes:

- En el ámbito nacional, existía un contexto político, económico y social que había cansado y desgastado a la ciudadanía, generando una pérdida de la confianza en los gobernantes.
- Se generó un espíritu de participación impulsado por los jóvenes que dieron pie al Movimiento de los Indignados, conocido también como “15 M”
- El “15 M” activó la participación de la juventud, dando pie a nuevas asociaciones civiles y políticas.
- Algunos de los participantes en el “15 M” se constituyeron en un nuevo grupo político denominado “Podemos”.
- En 2015 el partido político “Ahora Madrid” constituido por las agrupaciones “Podemos”, “Ganemos Madrid”, Izquierda Unida, Equo y personas sin adscripción política compitieron en las elecciones para el Ayuntamiento obteniendo la victoria.
- El ambiente generado por el “15 M” dio paso a un cambio de actitud en los nuevos integrantes del gobierno. Había un profundo interés en los participantes por gobernar de forma diferente a la establecida.
- Ya en el gobierno, los nuevos protagonistas marcaron su estilo de gobernar, reordenando el curso de las políticas, los presupuestos y gastos.
- Se eliminaron gastos suntuosos e innecesarios, se combatió el despilfarro y el derroche, lo que tuvo como consecuencia unas finanzas equilibradas y una reorientación de los proyectos bajo un criterio social.
- Se rescataron criterios éticos en el arte de gobernar para aspirar al bien común, para servir a la ciudadanía como fin de la política.
-

El “15 M” sacó a la juventud a las calles. Se generó un pensamiento crítico, con una conciencia y claridad política que les impulsó a participar por un verdadero cambio. Dicha conciencia se acompañó de compromiso, solidaridad y valentía, valores que supieron canalizar mediante una participación activa.

Es importante señalar que más allá de calificar la nueva administración conforme a las maniqueas expresiones de “izquierda” o “derecha”, se trata de ciudadanos con un alto pensamiento crítico que, en palabras de Aristóteles, “despertaron” y con ello, decidieron no dejarse engañar y rechazar posiciones de poder y manipulación. Se trata de tener una clasificación de buenos y malos, siendo los malos de derecha y los buenos de izquierda o viceversa. Tanto en la izquierda

como en la derecha hay seres ambiciosos, incapaces, derrochadores y corruptos que anhelan el poder para beneficiarse a sí mismos o a un grupo de amigos. Pero también, tanto en la izquierda como en la derecha, existen ciudadanos ejemplares, “virtuosos” se les denominaba en la Grecia Clásica, dignos de ser admirados y reconocidos por sus ideales y disposición a trabajar por el bien de la comunidad política.

Ya desde la antigüedad, en las ciudades greco-latinas, los teóricos de la política argumentaban sobre la importancia de fomentar la virtud ciudadana, pues cuando se despierta la conciencia en los ciudadanos, se llega a un nivel de comprensión sobre la necesidad de ayudarse unos a otros, se comprende el significado original de la política, una disciplina que busca la mejor forma de organización, conforme a la naturaleza del Estado, para resolver los problemas de la ciudadanía. La política es un instrumento de ayuda, de ahí la famosa frase aristotélica: *Zoon politikon*.

Conforme a los indicadores establecidos para identificar un Buen Gobierno, la administración 2015-2019 del Ayuntamiento de Madrid se apega a ellos, sumando pequeñas iniciativas para hacer más eficientes y transparentes a las administraciones públicas y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de Madrid.

De esta manera, el conjunto de acciones mencionadas inyectó nueva sangre a la capital española, renovándole energía, sumándose así a las denominadas “ciudades del cambio”.

El equipo de Ahora Madrid demostró que otras formas de gobernar son posibles y que no todos los políticos y funcionarios son corruptos. Aunado a ello, la confianza en el gobierno se comenzó a restituir. Cuando la ciudadanía participa, no solo adquiere mayor protagonismo sino también poder. Una ciudadanía madura sin duda establece las bases para una democracia ética cuyas características son las de forjar un buen gobierno, eliminar prácticas corruptas y acompañarse de valores en el arte de gobernar:

Finalmente, es bueno evocar aquellas palabras de Cicerón que destacan lo que se espera de un buen gobernante: “La grande y verdadera gloria supone estas tres condiciones: que nos ame la multitud, que tenga confianza en nosotros y que con cierta admiración, nos considere dignos de honor” (Sobre los deberes, Libro II, 31).

5. FUENTES CONSULTADAS

Aristóteles (1982), *Política*, en: Obras, Madrid, Editorial Gredos

Caballero, Fátima (2018), “La venta de 1.860 viviendas sociales a fondos buitres que condenó al Gobierno de Ana Botella” En *El diario.es*, diario electrónico, consultado el 4 de abril de 2018 en https://www.eldiario.es/madrid/Cronologia-viviendas-celebracion-perjuicio-municipales_0_851465094.html

Cicerón, *Sobre los deberes* (2001) Madrid, Alianza Editorial

Confucio (2001), *Los cuatro grandes libros*, Madrid, Paidós Orientalia.

“Decide Madrid” gana el premio al Servicio Público de la ONU 2018, en *Diario la Vanguardia*, Madrid, 7 de junio de 2018. Consultado el 1 de febrero de 2019.

<https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20180607/444193385709/decide-madrid-gana-el-premio-al-servicio-publico-de-la-onu-2018.html>

Diego Bautista, Óscar (2018), “Lobo con piel de oveja o democracias corruptas”, en *Revista Estudios de Derecho*, Núm. 165, ene-jun, Universidad de Antioquia, Medellín, pp. 96-114

Diego Bautista, Óscar (2013), *Lineamientos para la construcción de un Buen Gobierno*, Colección Cuadernos de ética para los servidores públicos Núm. 16, Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México- Poder legislativo del Estado de México.

Diego Sánchez de la Cruz, (27, dic, 2018), *Las cuentas de Carmena en 2019: vuelve a violar la Regla de Gasto y sigue bajando el superávit*, Libre mercado, consultado en línea Libertad Digital S A (ES) <https://www.libremercado.com/2018-12-27/las-cuentas-de-carmena-en-2019-vuelve-a-violar-la-regla-de-gasto-y-sigue-bajando-el-superavit-1276630419/>

Gracia Gallo, Bruno (2011) “Relevo en la alcaldía. Botella asume la alcaldía de Madrid con Aznar como <referencia política>”. EN: *Diario EL País*, 27 de diciembre, consultado el 7 de marzo de 2019. https://elpais.com/ccaa/2011/12/27/madrid/1324954531_088871.html

García Gual, Carlos (1995), *Los siete sabios (y tres más)*, Madrid, Alianza Ediciones del Prado.

Petronio, (1884), *El Satiricón*, Colección Nuestros clásicos, UNAM, México.

Registro de lobbies, Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Madrid, Consulta en línea el 9 de mayo de 2019. <https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Relacion-con-la-ciudadania/Registro-de-lobbies/?vgnnextfmt=default&vgnnextchannel=3c39508929a56510VgnVCM1000008a4a900aRCRD>

Sevillano, Elena y Oscar López-Fonseca, “El fiscal pide 50 años por corrupción a directivos de una empresa pública de armas”, *Diario El país*, México, 2 de marzo de 2019.

Villoria, Manuel (2011), *¿Más libertad o más felicidad? El buen gobierno del siglo XXI*, Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Asunción, Paraguay, noviembre de 2011.

Registro de lobbies, Ayuntamiento de Madrid, consultado el 5 de febrero de 2019. <https://datos.madrid.es/portal/site/egob/menuitem.f754a33a9f9e4b2e4b284f1a5a0/?vgnnextoid=b275eccc-bc1a7610VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=374512b9ace9f310VgnVCM-100000171f5a0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Entrevistas

Jorge García Castaño (2018), Concejal del Ayuntamiento de Madrid y Delegado del Área de Gobierno de Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Madrid (2017-2019). Entrevista realizada en Madrid, en su oficina de la calle de Alcalá 45, 2a Planta, el 31 de julio de 2018.

Carlos Sánchez Mato (2018), Concejal de Economía y Delegado del Área de Gobierno, Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Madrid (2015-2017). Entrevista realizada en Madrid, en su oficina de la Junta Municipal del Distrito Latina, en Avenida las Águilas Número 2, 1ª Planta, el 8 de agosto de 2018.

**UN EJEMPLO DE BUEN GOBIERNO: LA GESTIÓN DEL
AYUNTAMIENTO DE MADRID EN EL PERIODO 2015-2019**

Se terminó de imprimir en septiembre de 2019
en los talleres de Jano, S.A. de C.V.,
Calle Ernesto Monroy No. 109, Col. Exportec II, C.P. 50223,
Toluca de Lerdo, Estado de México

La edición en tiro consta de 1,000 ejemplares

ISBN: 978-607-7716-24-2



9 786077 16242