

Área VI: Actores Políticos

Grupo de Trabajo 24: El liderazgo público en las democracias

Coordinador:

**Antonio Natera (Universidad Complutense de Madrid)**

**Liderazgo político y género: análisis del caso andaluz desde otra perspectiva**

Belén Blázquez Vilaplana (UJA)

Generalmente cuando hablamos de liderazgo político solemos centrarnos en el género masculino. Casi todos los estudios de caso que existen analizan la situación de la clase política masculina, olvidándose de ese más del 51% de la población que representa la mujer. Es cierto que hasta fechas recientes las mujeres no ocupaban un lugar destacado dentro del ámbito público, quedando relegadas a no participar en la vida política, al menos de manera directa. Pero las cosas han empezado a cambiar. En el actual gobierno socialista, una mujer ocupa por vez primera la vicepresidencia del gobierno y existe paridad en cuanto a las carteras ministeriales. En Andalucía, por vez primera, existe un mayor número de mujeres en el gobierno autonómico que hombres. Pero ese aumento cuantitativo ¿se puede interpretar como la existencia de un liderazgo político femenino? ¿Qué entendemos por tal? ¿Cuáles son los rasgos distintivos de los procesos de liderazgo femenino a diferencia de los masculinos?. El objetivo de este trabajo es adentrarnos en la relación existente entre el concepto de liderazgo político y la perspectiva de género. Plantearnos si realmente existe diferencias o no en cuanto a la hora de encarar los estudios sobre liderazgo si trabajamos con la variable género. Para ello, nos centraremos en un caso concreto: el de Andalucía en democracia. Nos interesa conocer qué papel ocupan las mujeres dentro de la clase política andaluza, sobre todo, aquellas que más directamente articulan espacios de poder, no como un estudio de élites políticas, sino de caso de líderes-mujeres concretas, si es que existen (o han existido) en Andalucía realmente alguna o algunas mujeres a las que podamos calificar como líderes políticos y que papel desempeñan dentro de sus respectivos partidos. O como dice Madeleine Albright en el libro de sus memorias, si existe o no a medida que se sube *la escalera*, diferentes vocabularios para conjugar y adquirir las cualidades de los hombres (seguridad en sí misma; capacidad para asumir el mando; capacidad para la entrega) y la de las mujeres (autoritaria, agresiva, emocional) en la conformación del liderazgo político femenino.

**La estabilidad del liderazgo político en la España autonómica: el caso de Manuel Chaves González**

Santiago Delgado Fernández (UGR)

La Constitución española de 1978 sentó las bases para el acceso al autogobierno de las nacionalidades y regiones que integran la nación española. Desde que se iniciaran los primeros procesos autonómicos a finales de 1979 hasta nuestros días, se han celebrado más de cien elecciones autonómicas y se han elegido por los respectivos parlamentos autonómicos un total de noventa y siete presidentes. Un análisis inicial de los mandatos y de los principales rasgos de las biografías de cada uno ellos nos revela varias cuestiones significativas. Por un lado, que tan sólo once de ellos han permanecido al frente de sus respectivos gobiernos más de una década, no existiendo diferencias significativas en esta cuestión entre los dos grandes partidos de ámbito nacional. En segundo lugar, que la estabilidad en al frente de las presidencias autonómicas ha sido un rasgo especialmente significativo en las conocidas como comunidades históricas (Cataluña, País Vasco y Galicia), sin olvidar Andalucía, que pese a no estar dentro de esta última categoría, accedió a su autogobierno mediante el exigente procedimiento fijado en el artículo 151 de la CE. Por otra parte, que todos ellos tuvieron antes, o han tenido después, una proyección en la política estatal y, por último, que la mayor parte de quienes han ocupado estas presidencias jugaron un papel central en los procesos de renovación interna de sus respectivos partidos, bien sea como protagonistas directos o como impulsores indirectos de los mismos. En la presente comunicación nos detenemos en el caso concreto de la trayectoria y liderazgo político de Manuel Chaves González, presidente de la Junta de Andalucía desde 1990 y, junto a Jordi Pujol y Manuel Fraga, uno de los presidentes que más tiempo han ocupado la jefatura de un ejecutivo autonómico. A través de una aproximación de corte biográfico, se aportan algunas de las razones que pueden explicar y justificar la permanencia en el cargo y la naturaleza de su liderazgo político. Para ello, siendo consciente de la existencia de otras facetas a estudiar en próximos trabajos, en este caso reparamos en los factores que integran la ecuación personal del su liderazgo. Por un lado la competencia política. Por otro, la ambición.

***El liderazgo organizacional en la era del conocimiento. ¿Aporta alguna enseñanza al ámbito político?***

César Díaz-Carrera (UCM)

Durante quizá demasiado tiempo, la literatura sobre liderazgo organizacional, y en particular empresarial, y la literatura sobre liderazgo político han estado separadas siguiendo cada una los avatares de sus respectivas disciplinas. En esta ponencia partimos de la base de que tal vez haya llegado el tiempo de empezar a aproximar los hallazgos en cada una de ellas para poder enriquecerse en definitiva nuestra comprensión del liderazgo. Partiendo de los "Principios del aprendizaje organizacional", se trata de invitar a una reflexión sobre su aplicabilidad al liderazgo político y de explorar alguno de sus corolarios prácticos.

***Límites y oportunidades del liderazgo intrapartidista: el caso de las elecciones presidenciales chilenas de 1970***

José Díaz Nieva (UEM) y Juan Jacobo Núñez Martínez (UC3M)

La elección presidencial de 1970 en Chile, implicó el enfrentamiento de tres candidatos: Jorge Alessandri, Radomiro Tomic y Salvador Ayende. Los tres representaban tres corrientes políticas antagónicas; pero, además, se pretende demostrar que probablemente ninguno de los tres candidatos hubiese podido llegar a ser candidatos presidenciales de sus respectivos partidos en dicho proceso electoral, si las particulares circunstancias intrapartidistas y sus alianzas electorales hubiesen sido distintas a las acaecidas en dicho momento histórico.

***Liderazgo populista y economía: Brasil y Perú en perspectiva comparada (1985-2000)***

Wladimir Gramacho (USA)

La presente propuesta pretende hacer una revisión de la literatura sobre el populismo y el populismo económico de cara a discutir la supervivencia de ambos conceptos tras la ola de reformas económicas que atravesó varios países, sobre todo en América Latina. El liderazgo populista, se estudia, por lo tanto, en ambientes de transición y consolidación democrática. La estructura del trabajo está compuesta por tres partes. En primer lugar, defiende una distinción entre (1) el concepto de "populismo económico", (2) el conjunto de posibles economías del populismo, y (3) el "oportunismo económico". En segundo lugar, presenta una clasificación de los gobiernos brasileño y peruano entre 1985 y 2000 en cuanto al liderazgo populista y a la adhesión al populismo económico. Por fin, concluye que la adopción de la agenda neoliberal en esos dos países (1) supuso la abdicación del populismo económico, (2) el uso episódico del oportunismo económico como intervención de política económica con fines político-electorales, y (3) permitió la supervivencia del populismo como fenómeno político.

***Liderazgos fundacionales de regímenes democráticos***

Manuel Hidalgo (UC3M)

El objetivo del trabajo es analizar el papel de determinados líderes políticos en la construcción de regímenes democráticos. Tomo como punto de partida los estudios sobre liderazgo político y los análisis sobre los procesos democratizadores que han tenido lugar desde 1974, para describir un tipo de liderazgo asociado a la instauración de la democracia. Además, en el estudio se compara este tipo de liderazgo frente a otros que desempeñan funciones en otros ambientes y/o momentos del desarrollo de un régimen. Por último, se destacan sus rasgos más significativos, se apuntan los factores que condicionaron sus actuaciones y se indica el impacto que tuvieron sobre el sistema democrático que contribuyeron a establecer. Se utilizan diversos casos europeos y latinoamericanos, fundamentalmente, para teorizar sobre este ¿nuevo? tipo de liderazgos y comprobar algunas hipótesis.

***El liderazgo político en España: aproximación cualitativa a la tesis de la personalización***

Francisco J. Llera y Alfredo Retortillo (UPV)

Resumen: Esta ponencia presenta los resultados de una investigación cualitativa del liderazgo político en España, financiada por la CICYT y dirigida por el profesor Francisco Llera. La tradición

dominante en la Ciencia Política europea, en contraste con el caso norteamericano, ha tendido a caracterizar la organización de los sistemas políticos y electorales europeos más en torno al papel de los partidos políticos, que al de los candidatos y líderes políticos. Durante los últimos años, factores como la personalización de la comunicación política o la erosión de la identificación partidista, han venido a postular la creciente importancia de líderes y candidatos en la competición política y electoral, con consecuencias sobre el sistema político. En España, además, la tardía democratización de su sistema político y la debilidad de las estructuras partidistas, ha subrayado la relevancia del liderazgo político desde los tiempos de la Transición. Nuestra investigación se apoya en un estudio cualitativo a líderes políticos y aporta datos relevantes sobre la caracterización del liderazgo político en España y su impacto en el sistema político y en las estructuras partidistas.

***Cohesión de partido y red de apoyo del liderazgo: el caso de Izquierda Unida (2000-2005)***

Guadalupe Martínez Fuentes (UGR)

El interés que ha despertado el estudio de la cohesión de partido responde a los efectos que este fenómeno proyecta sobre las interacciones, actividades y resultados de la organización, tanto en el desarrollo de su vida interna como en su comportamiento en la arena política interpartidista. La Ciencia Política ha venido señalando la relación que esta dimensión organizacional guarda con el liderazgo de partido, contemplando a éste último como su variable dependiente. La contribución de este trabajo al estudio de la conexión entre ambos fenómenos reside en la revisión de este tradicional enfoque, considerando a la cohesión partidista una variable dependiente del proceso de liderazgo. Mi propuesta teórica y analítica tiene por objeto el estudio de las relaciones de influencia que el líder sostiene a fin de revalidar su liderazgo en el partido, así como sus efectos sobre la cohesión organizacional. Desde esta perspectiva, pretendo demostrar que: a) la dimensión relacional informal del liderazgo político incide sobre la naturaleza de la cohesión partidista; y b) el faccionalismo no es en esencia perjudicial para el logro de la cohesión organizacional, sino que es el tratamiento que éste recibe mediante la construcción de la red de apoyo del liderazgo, lo que en última instancia determina sus consecuencias. Metodológicamente, este modelo es operativizado para el caso de estudio de Izquierda Unida durante el periodo 2000-2005.

***El liderazgo político local en los ayuntamientos valencianos***

Águeda Micó Micó (UV)

El estudio versará sobre los líderes locales valencianos, los cargos públicos locales: alcaldes principalmente y concejales. Se trata de observar la relación del alcalde con los diferentes ámbitos de dominio político y así analizar los tipos de liderazgo local predominantes en la vida política local valenciana. El estudio quiere mostrar, por una parte, las características sociológicas y políticas de los principales líderes políticos locales: cuestiones como la profesión, edad, nivel de educación, género, etc. En segundo lugar, analizar los factores que inciden en el proceso de liderazgo local como: el comportamiento político del alcalde; la creación de redes de apoyo; y la estructura de oportunidades. También cuestiones como el número de mandatos que han estado en el poder; su relación con la ciudadanía y con la misma administración local. Todo ello encaminado a presentar el estilo o estilos dominantes de liderazgo local en los ayuntamientos valencianos y como este afecta a la vida política local, resolviendo cuestiones como: si produce estabilidad política o inestabilidad; si permite la participación ciudadana en los asuntos públicos; si la gestión pública se desarrolla positivamente o no, etc.

***Expectativas colectivas y desafíos del liderazgo público ante escenarios de crisis: el caso de la catástrofe medioambiental del Prestige***

Antonio Natera Peral (UC3M)

Salvo notables excepciones, y aún reconociéndose que las crisis son una ventana de oportunidad para el liderazgo, la literatura científica sobre gestión de crisis (*crisis management approach*) ha estado habitualmente desvinculada de la literatura sobre liderazgo y liderazgo político. Al margen de otras concepciones sobre el liderazgo en las ciencias sociales (como rasgo personal, categoría de conducta o posición organizativa), entendemos que la perspectiva que concibe el liderazgo público como una actividad/proceso consistente en la movilización de los actores políticos y sociales para que éstos se enfrenten a un cambio de creencias y comportamientos, a desafíos adaptativos o a un

aprendizaje innovador (House, Heifetz, Bennis, entre otros), puede hacer aportaciones interesantes para analizar la gestión de las crisis, así como la prevención y aprendizaje ulterior. De este modo, y tomando como ejemplo (¿contraejemplo?) la catástrofe medioambiental provocada por el hundimiento del buque Prestige, este trabajo abordará algunos de los dilemas y desafíos a los que se enfrenta el liderazgo en las distintas fases “clásicas” de la gestión de crisis (preparación, respuesta, reconstrucción, aprendizaje y prevención), en su intento por satisfacer y/o equilibrar percepciones, demandas emergentes y expectativas colectivas. Esta ponencia se inscribe en el marco del proyecto competitivo I+D “Estudio de los modelos de prevención, gestión y evaluación de catástrofes medioambientales en zonas costeras”, de tres años de duración, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y que se desarrolla en el área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Carlos III de Madrid.

***Los alcaldes en España. El papel y la posición de los líderes políticos de los gobiernos locales en procesos de transformación***

Carmen Navarro Gómez (UAM)

La comunicación intentará ofrecer una descripción y análisis de la selección, las actuaciones cotidianas, las redes que forman, su entendimiento del ejercicio del liderazgo y los valores de los líderes máximos de los gobiernos locales españoles. Los datos que se ofrecen están basados en una encuesta aplicada a alcaldes de ciudades de más de 10.000 habitantes. En concreto, se intentará analizar: a) los patrones de reclutamiento para verificar los posibles cambios operados (por ejemplo hacia una mayor profesionalización); b) la posición de los Alcaldes en los sistemas políticos nacional y local así como sus percepciones sobre el papel que juega dentro de la formación de las políticas públicas; y c) la interpretación que hacen de la democracia y de la implicación de la comunidad en las decisiones locales.

***El liderazgo político en el Partido Andalucista.***

Enrique G. Pérez Nieto (UAL)

La ponencia tiene como objeto analizar el liderazgo intrapartidista y su evolución desde la fundación de este partido regionalista andaluz en 1977. Tendrán una especial consideración los roles desempeñados por sus sucesivos líderes en relación a las organizaciones de base, los congresos y asambleas y los órganos de gobierno del Partido Andalucista, prestando especial consideración al estilo de liderazgo ejercido y al grado de democracia y cohesión interna del partido, así como a su evolución electoral y programática. Alejandro Rojas-Marcos, Pedro Pacheco y, finalmente, Antonio Ortega, representan distintos estilos de liderazgo dentro de un partido que ha variado considerablemente en sus objetivos políticos y que ha destacado por su juego de alianzas políticas a nivel local con partidos a ambos lados del espectro ideológico, lo que ha afianzado una imagen de oportunismo que merece ser destacada. El papel desempeñado por los distintos líderes del partido en relación a este oportunismo y a las luchas internas por conseguir el control del partido constituirá uno de los principales objetivos de la ponencia.

***Élites locales y liderazgo político: Los alcaldes en Sevilla y su provincia (1979-2003)***

Julio Ponce Alberca (USE)

La presente comunicación se desprende de los resultados del proyecto de investigación que hemos desarrollado bajo el título de Representatividad democrática en las corporaciones locales: los alcaldes de Sevilla y su provincia (1979-2003). Dicho proyecto, promovido y financiado desde el área de Presidencia de la Diputación de Sevilla, contempla el estudio de una serie de aspectos de este sector de las élites políticas locales. Así, tras exponer una panorámica general de la Administración Local en la España democrática, se abordan las diversas facetas de los alcaldes agrupadas en tres grandes bloques: perfiles socio-económicos y profesionales, las elecciones y la política municipales, y por último la gestión de los ayuntamientos. En otras palabras, se trata de comprender a la figura del alcalde como vecino de su municipio, como político de partido y como gestor público. El mencionado trabajo de investigación se cierra con un capítulo dedicado a la vida de los ex alcaldes, su evolución profesional y política tras abandonar el Ayuntamiento. Esta comunicación resume los principales resultados obtenidos relacionados con la gestación y desarrollo de los liderazgos locales dentro del ámbito espacio-temporal señalado.

**Las imágenes de los líderes en las elecciones generales de 2004: Zapatero vs. Rajoy**

Guillem Rico (UAB)

Este trabajo analiza los ingredientes de la popularidad de los líderes de los dos principales partidos políticos españoles en el marco de las elecciones generales de marzo de 2004. A partir de los datos que arroja una encuesta nacional elaborada poco tiempo después de los comicios, y dotada de indicadores especialmente diseñados para este propósito, se indaga en la capacidad de dos candidatos “noveles” (en ambos casos era la primera vez que optaban al cargo) para formarse una imagen diferenciada y autónoma de la de sus partidos, basada en características personales y no tanto en meras proyecciones de preferencias partidistas. Con este fin se toman dos líneas de análisis. Una primera compara la relación entre las posiciones ideológicas de los electores en el eje izquierda-derecha y el lugar donde éstos mismos ubican a los partidos en cuestión, por un lado, y a sus respectivos líderes, por el otro, en ese mismo eje. Otra línea de análisis se pregunta sobre el papel de las cualidades específicamente “personales” (más o menos desideologizadas) en las imágenes de los líderes, con el objetivo de valorar hasta qué punto la opinión pública tiene en cuenta estos rasgos, los pondera y los distingue a la hora de observar a los candidatos a la presidencia. Se argumenta que estos elementos influyen de forma crucial la posibilidad de los candidatos de liderar a sus partidos, cuanto menos desde el punto de vista electoral.

**Liderazgo y democracia en Andalucía. Consolidación del poder socialista**

Antonio Robles Egea (UGR)

Durante los años 1982 y 1983 tuvieron lugar dos hechos políticos de singular importancia para Andalucía. Primero, quedó constituida la autonomía andaluza por la vía del artículo 151 de la Constitución Española, equiparándola a las autonomías históricas. Segundo, el Partido Socialista Obrero Español de Andalucía se convirtió a partir de entonces en el partido dominante de la Comunidad Autónoma. Entre 1982 y 1994 el liderazgo político en Andalucía ha tenido unos caracteres específicos, identificados con el color rojo que simboliza el socialismo. Ejerciendo el poder en los municipios, diputaciones y la Junta, más la influencia en Madrid de un alto porcentaje de diputados y senadores, configuraron perfiles y estilos de liderazgo que moldearon el actual modelo de democracia en Andalucía. Rafael Escuredo, José Rodríguez de la Borbolla y Manuel Chaves, los presidentes de la Junta durante el periodo, y pese a sus diferencias, consolidaron el socialismo democrático en Andalucía a través de proyectos y políticas públicas que transformaron Andalucía en muchos aspectos, aunque en otros el retraso andaluz siga siendo evidente. Al tratar estos temas se pretende comprobar cuantitativa y cualitativamente la existencia de un liderazgo socialista casi hegemónico y demostrar que fue resultado, en primer lugar, de la acción de unos “líderes innovadores secundarios” caracterizados por su juventud, su sueño y su preparación. En segundo lugar, por la acción de un partido (afiliados y militantes) en proceso de expansión y, finalmente, por presentar a la sociedad andaluza una visión democrática, andalucista y modernizadora (abandonar el subdesarrollo en todos los sentidos) que la compartía con la mayoría absoluta de la población. La estrategia de los líderes socialistas se mostró, además, acertada, ya que las políticas públicas desarrolladas, y otras circunstancias paralelas, les permitieron obtener mayorías absolutas en las elecciones autonómicas de 1986 y 1990.

**Liderazgo “agencial” y gobernanza en el Marco Común de Evaluación (CAF) de la Unión Europea**

Joaquín Ruiz López (UC3M)

Esta ponencia trata de describir las características que los modelos de excelencia y específicamente el Marco Común de Evaluación (CAF) proponen para la función de liderazgo en las organizaciones de la Administración Pública. Para ello, se analiza el contenido del criterio “Liderazgo” en el contexto del Modelo CAF en su conjunto, se compara con los conceptos de *liderazgo agencial*, de *responsabilidad social* y de *gobernanza*, y, finalmente, se propone una interpretación metaorganizacional del liderazgo en las organizaciones públicas como factor de transparencia y democratización de las mismas.

**El liderazgo político en el Partido Popular: José María Aznar (1989-2004).**

Gema Sánchez Medero (UCM)

La ponencia trata de analizar hasta que punto un fuerte liderazgo puede influir en la trayectoria de un partido político. Hemos tomado como estudio de caso el liderazgo de José María Aznar en el PP, porque consideramos que a pesar que el mismo se escapa "a priori" a la concepción clásica de liderazgo carismático que se presupone a cualquier gran líder, ha sido la base sobre la que se ha sustentado el éxito electoral de la organización que presidía. Por este motivo centraremos nuestro estudio en los factores sobre los que construyó y consolidó su liderazgo, es decir, la centralización, la cohesión interna y la proyección internacional. Con tal objetivo, el estudio se estructura en función de los siguientes puntos: Introducción. El ascenso de una figura en alza: De Presidente de Castilla y León a la Presidencia del Partido Popular. El X Congreso Nacional del PP (1990) la proclamación de un presidente. La construcción de un liderazgo en el PP (1990-1995). La consolidación de un liderazgo (1995-2004). Conclusiones. Bibliografía.

***El cine y la presidencia Clinton: el líder resolutivo como icono simbólico y la crisis del poder político***

José J. Sanmartín (UA)

Se trata de un estudio de la figura del Presidente estadounidense como icono simbólico de la democracia y de la nación; todo ello a través de la cinematografía que, durante su mandato, recogía las expectativas e ideales del pueblo sobre la presidencia. En Estados Unidos, la Casa Blanca es la institución que mejor aúna ambos elementos. Durante su doble mandato, Clinton afrontó difíciles crisis políticas que logró superar gracias a su maestría política y a su capacidad de liderazgo. Analizamos también, consecuentemente, el desarrollo y crecimiento de la imagen como líder del Presidente Clinton, que comprendió la necesidad de reforzar esa vertiente superlativa y arbitral, al tiempo que expandiendo la imagen de eficiencia técnica, para consolidar su Administración. El liderazgo al servicio de la política pública.

***Liderazgo y cambio en México: Vicente Fox y la nueva relación ejecutivo-legislativo desde el año 2000***

Saul Vargas Paredes (Universidad de Quintana Roo/México)

El análisis del liderazgo en México no ha sido ampliamente estudiado aún. Pocos trabajos han sido dedicados a este tema (Camp, 1977; 1981; 1990; 1992; Cosío Villegas, 1975). La mayoría de ellos fueron hechos durante la era presidencialista de México centrándose en la formación, perfil y reclutamiento de los líderes, que generalmente pasaban por el PRI. Además estos trabajos se centraron más en explicar estabilidad que liderazgo y cambio. El trabajo que desarrollaré se centra en el liderazgo de Vicente Fox, quien no siguió el mismo patrón que los gobernantes que le precedieron durante el régimen revolucionario (ej. Fox no tenía amplia carrera política y/o burocrática, era empresario, no formado en las élites tradicionales). El punto central será analizar cómo el liderazgo del presidente Fox ha afectado, por un lado al presidencialismo, y por otro la relación entre poder ejecutivo y congreso. Para medir estos cambios, el trabajo analizará la cantidad de reformas aprobadas por el poder legislativo desde el 2000 (comparándolas con las aprobadas durante las dos administraciones precedentes) y analizará cómo el gobierno y el poder legislativo adecuaron su estructura organizacional para ajustarse a los cambios democráticos derivados de la derrota del PRI en 2000.

***Corrupción y liderazgo público***

Manuel Villoria Mendieta (URJC)

En muy diferentes encuestas se viene constatando la percepción generalizada entre los ciudadanos de muy diferentes países de que los partidos políticos -y por extensión los políticos- son las organizaciones -y actores- más corruptos de entre las instituciones más importantes para la gobernabilidad democrática. Esta visión negativa debe tener unos fundamentos y unas razones que deben sacarse a luz y conocerse para poner remedio y, con ello, relegitimar la política y a sus actores clave. Conocer si todo ello es fruto de una especie de cinismo político mundial, de una forma de hacer periodismo y comunicación televisiva que favorece el descrédito generalizado, de una nueva forma de hacer política más simbólica y menos ideológica o de una auténtica culpabilidad de la clase política es el objetivo inicial del trabajo. En todo caso, habría que preguntarse también qué esperan los

ciudadanos de los políticos, qué entienden los ciudadanos por política honesta, y qué deberían hacer y cómo los políticos para ser reconocidos y respetados. Finalmente, intentaremos marcar un camino a seguir para legitimar el liderazgo público en un entorno en el que la desconfianza florece y la ausencia de virtudes cívicas parece inevitable.