

*EL CONCEJO*

*Y*

*CONSEJEROS DEL PRINCIPE*

Edición: Diciembre 1998

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito del editor. Todos los derechos reservados.

<sup>a</sup> Ediciones Estrategia Local, S.A.  
Pl. de Castella, 3, 1º. 08001 Barcelona  
Prólogo y notas por Albert Calderó Cabré  
Adaptación del texto por Leila Orellana Cárceles

Impreso y encuadernado por Alsograf, S.A.

## **PRÓLOGO**

*Fadrique Furió Ceriol fue un valenciano del siglo XVI que estudió en París y Lovaina, publicó libros sobre retórica y teología sintonizando con las corrientes erasmistas, lo que le costó ciertos problemas con la Inquisición, y fue muchos años consejero al servicio de Felipe II.*

*"El Concejo y Consejeros del Príncipe" se publicó en 1559 y tuvo un éxito inmediato, convirtiéndose en un best-seller de su época, y siendo traducido a numerosas lenguas europeas.*

*La educación del Príncipe es todo un género de la ciencia política de los siglos XVI y XVII. Todos conocemos "El Príncipe" de Maquiavelo como paradigma y máximo exponente de esta*

*producción; todos hemos tomado partido en la polémica que abre esta obra, una polémica todavía vigente, tal vez la polémica politológica, filosófica y moral más larga de la historia.*

*Sin embargo, la literatura española de la educación del Príncipe es muy poco conocida. En un noventa por ciento de los casos el olvido es totalmente merecido, porque se trata de textos devotos que se limitan a proponer al Príncipe que se adorne de todas las virtudes religiosas posibles y rece todo el tiempo. Es un enfoque respetable, pero poco útil desde la perspectiva de la ciencia política.*

*Dentro de las excepciones este libro de Furió merece un tratamiento especial. En pleno auge de la Contrarreforma, haciendo verdaderos equilibrios con la filosofía imperante, el valenciano escribe un tratado de educación del Príncipe desde los valores laicos y el pensamiento racional, sobre un tema de absoluta actualidad hoy: Cómo un gobernante debe elegir a sus colaboradores, atribuirles competencias, organizarles y evaluarles.*

*Hoy, a la entrada del siglo XXI, la actividad de los gobiernos de las instituciones públicas dedicada a procurarse los mejores colaboradores posibles es seguramente más compleja y ardua que en el siglo XVI.*

*Por un lado, las instituciones se han hecho mucho mayores y más complicadas. La diversidad de colaboradores del gobierno se ha incrementado. Hoy en día una institución de tamaño medio necesita, en primer lugar, directivos y mandos intermedios, colaboradores del gobierno en la ejecución de las políticas mediante la dirección de la administración.*

*En segundo lugar, el gobierno necesita colaboradores inmediatos de apoyo directo, personal de gabinete, para el análisis de información, la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas, el apoyo técnico a la toma de decisiones; y más personal de gabinete para el análisis y el apoyo técnico en las relaciones institucionales, en las relaciones con los ciudadanos, con los medios de comunicación.*

*Esta segunda necesidad es todavía muy poco percibida por las instituciones de nuestro país. Probablemente la primera etapa de construcción de las instituciones democráticas ha estado presidida por el énfasis en la acción, en la ejecutividad, habiendo quedado muy en segundo plano las actividades de reflexión estratégica y de relaciones. Pero estas carencias se están poniendo cada vez más de manifiesto.*

*La percepción de la necesidad de colaboradores directivos sí se ha generalizado en las instituciones grandes, aunque mucho menos en las de tamaño medio, y prácticamente nada en las pequeñas. En muchas instituciones se siguen confiando las tareas directivas a funcionarios cualificados por su especialidad técnica o funcional, a pesar de que a menudo estos funcionarios, aunque aceptan y reivindican el status y las retribuciones directivas, carecen de formación, habilidades, aptitudes y a veces incluso de intención de ejercer tales atribuciones.*

*Así, una parte de las funciones directivas están asignadas según la inercia y tradición administrativas, con resultados a veces mediocres, a*

*veces decididamente pobres; otra parte de estas funciones están asignadas por razones de pura afinidad política o personal, a compañeros de partido o simples amigos o familiares, con resultados no menos tristes.*

*Por otra parte, la competitividad entre instituciones (y a menudo también entre instituciones públicas y el sector privado) por los técnicos y directivos más valiosos ha aumentado enormemente. Es difícil encontrar buenos colaboradores y en cambio es fácil perderlos porque tienen una oferta mejor.*

*La enorme ampliación del acceso a la educación facilitaría, podría pensarse, la multiplicación de candidatos. Pero por desgracia la Universidad no es formación suficiente, en la mayoría de los casos. El acceso a puestos de responsabilidad en instituciones públicas requiere a menudo ciertos conocimientos y habilidades que no se adquieren en las aulas de la Universidad, sino por otros caminos más largos y menos frecuentados.*

*Resumiendo, las instituciones que establecen con rigor el número y características de los colaboradores del gobierno que necesitan, y que los seleccionan con dedicación y exigencia, son tal vez tan escasas en nuestro país a pocos meses del siglo XXI como en Europa los príncipes que hacían lo mismo en el siglo XVI.*

*Además, incluso las que se lo proponen tropiezan con la dificultad de establecer cuáles serían los perfiles adecuados y cómo encontrarlos. Vamos a explorar con Fadrique Furió hasta qué punto las exigencias de selección de Consejeros para un príncipe del siglo XVI pueden ser útiles para que un gobernante del siglo XXI seleccione a sus directivos y personal de gabinete.*



FADRIQUE FURIÓ CERIOL

AL GRAN CATÓLICO DE ESPAÑA,  
DON FELIPE EL SEGUNDO

Todo Príncipe es compuesto casi de dos personas. La una es obra salida de manos de Naturaleza, en cuanto se le comunica un mismo ser con todos los otros hombres. La otra, es merced de Fortuna, y favor del Cielo, hecha para gobierno y amparo del bien público, a cuya causa la nombramos persona pública; y restringiéndole este su nombre de una tan grande generalidad en más particular, muchos de muchas maneras la llamaron, y en lengua vulgar de España lo más ordinario es nombrarla Rey yo la llamo Príncipe; y así la llamaré en toda esta obra. De manera que todo y cualquier Príncipe se puede considerar en dos maneras distintas y diversas: la una, en cuanto hombre; y la otra, como a Príncipe. En cuanto hombre, tiene cuerpo y alma: el cuerpo se ha de conservar no sólo por su ser, sino también por tener mejor aparejo

de servir al alma; y ésta conviene sea instituida en aquellas artes que más necesarias fueren al uso, oficio, obligación y gloria de la segunda persona; porque el cuerpo y alma, digo, el hombre, es (según esta regla) el instrumento del Príncipe. Como un pintor, un platero, un escribano, no puede llevar buena labor ni hacer su oficio, faltándole el debido aparejo de instrumentos, de la misma manera, el Príncipe que no tuviere tal aderezo de los dichos instrumentos, cual conviene, ni puede gobernar, ni defender su pueblo, ni menos lo podrá acrecentar ni engrandecer. Por tanto muchos y muy excelentes varones han trabajado con todas sus fuerzas de enseñar a gobernar al Príncipe, como a persona de cuya buena o mala institución cuelga el bien o el mal, la vida o muerte de la sociedad y compañía de los hombres. Pero vemos que han errado todos ellos hasta el día de hoy, en que aunque entendían (como yo pienso) hallarse en el Príncipe dos personas distintas y diferentes, todavía, en su arte y manera de enseñar, las confundieron; y esto (según yo pienso) porque no supieron entender que todas las artes son a manera de muchos eslabones, en los cuales cada uno se hace aparte, cada uno tiene sus términos

distintos de los otros, pero de todos ellos se suele hacer una cadena; de la misma manera en todas las artes cuando se enseñan, cada una ha de tener sus límites de por sí, sin mezclarse con las otras, pero en los negocios humanos, que es cuando se ponen por la obra, es menester que casi todas concurren a un tiempo. De manera que en la institución de las artes, cada una tendrá sus preceptos distintos de las otras; y mezclarlos, es contra razón y orden. Porque esto es de pocos entendido, y casi de ninguno puesto por obra; de aquí es que en la institución del Príncipe se dan preceptos de Teología, de Filosofía natural y moral, de Leyes, de Matemáticas, de Medicina, y de otras artes, en lo cual yerran en dos modos: lo uno, porque tratan del Príncipe en cuanto hombre, y no en cuanto Príncipe: lo otro, porque confunden las artes. Dejo aparte y callo otros muchos vicios que a un tal yerro están anexos. La institución del Príncipe, en cuanto Príncipe, es darle regla, preceptos, o avisos tales, con que sepa y pueda ser buen Príncipe. Estas palabras – buen Príncipe – son de muy pocos entendidas, y así vemos sobre ello que muchos hombres dicen razones en apariencia buenas, pero en efecto vanas y fuera de propósito: porque ellos piensan

que buen Príncipe es un hombre que sea bueno, y este mismo que sea Príncipe; y así concluyen que el tal es buen Príncipe. Yo digo que la mejor pieza del arnés en el Príncipe, la más señalada, y aquella en que más ha de poner toda su esperanza, es la bondad; pero no se habla entre hombres de gran espíritu y de singular gobierno, de esa manera, sino como de un buen músico, el cual (aunque sea gran bellaco) por saber perfectamente su profesión de música, es nombrado muy buen músico. Conforme a esta regla decimos también buen diamante, buen caballo, buen pintor, buen piloto, buen médico; y esto quiso significar el sutil Sanázaro cuando, hablando en un Papa de sus tiempos, dijo que era muy buen Príncipe, pero muy ruin hombre.

De manera que el buen Príncipe es aquel que entiende bien y perfectamente su profesión, y la pone por obra agudamente y con prudencia <sup>1</sup>; que es, que sepa y pueda con su prudente indus-

---

<sup>1</sup> Traduzcámoslo: el buen gobernante, el buen dirigente, no es una buena persona que además es gobernante o dirigente. El buen gobernante es el que gobierna bien, aunque sea una mala persona. El buen gobernante es el que conoce el arte y oficio de gobernar, y lo aplica sistemáticamente a su trabajo de gobierno, alcanzando

tria conservarse con sus vasallos de tal modo que no solamente se mantenga honradamente en su estado y lo establezca para los suyos, sino que (siendo menester) lo amplifique, y gane victoria de sus enemigos cada y cuando que quisiere, o el tiempo pidiere. Y por no detenerme más en esto, digo que buen Príncipe es aquel que puede por sí solo tomar consejo y aprovecharse del ajeno, y ambos a dos consejos el suyo y el ajeno (según los negocios, personas, lugares, y tiempos) guiarlos y llevarlos gloriosamente hasta el cabo. Porque vemos que hay tres maneras de entendimientos: uno entiende, comprende, y sabe por sí solo; otro siendo amonestado, o enseñado; otro ni con lo uno, ni con lo otro. Este postrero es inútil, y nació esclavo en perpetua servidumbre. El segundo es bueno, pero el primero es divino, y nació derechamente para mandar y gobernar. La suficiencia del segundo se

---

sus objetivos, su misión. El buen gobernante es el que sabe gobernar bien y aplica su saber al ejercicio del gobierno. Ser buena persona no implica saber gobernar; tener títulos universitarios no implica saber gobernar; haber tenido éxito en una profesión no implica saber gobernar; haber sido elegido democráticamente para gobernar no implica saber gobernar. Y la única forma de aprender a gobernar es poseer ciertas cualidades innatas y saber aprender.

entiende en esto que tiene juicio para discernir el bien del mal, y aunque no tenga de sí invención, todavía conoce las malas palabras y obras de su adversario; en sus consejeros cala las voluntades, sus buenas obras loa y recompensa, y las malas reprende y castiga; y por tanto el Concejo no tiene esperanza de echarle dado falso, y así le sirve bien y lealmente. Ay del reino, ay del reino, cuyo Príncipe ordinariamente diga a su Concejo – miradlo bien, y hacedlo como mejor os pareciere, que yo lo dejo en vuestras manos – porque el tal reino en ninguna manera puede ser bien gobernado <sup>1</sup>. Porque en tal caso nunca tendrá conformidad de pareceres, cada

---

<sup>1</sup> Muchos gobernantes, seguros de poder confiar en sus colaboradores, les siguen diciendo: estos temas, estos asuntos los dejo en tus manos... Esto es ceder las atribuciones de gobierno. Se confunde delegar atribuciones con ceder atribuciones, delegar decisiones con ceder decisiones. Transferir un poder de decisión o de influencia en un colaborador sin fijar reglas, directrices y criterios para ejercerla y sin establecer sistemas de control de las atribuciones transferidas es ceder el poder de decisión o de influencia, es perder el control sobre una atribución y sobre su posible mal uso, olvidando que siempre se mantiene la responsabilidad del gobernante ante las consecuencias. Cada año son legión los gobernantes cuyas carreras políticas acaban para siempre, con escándalo y violencia, por no saber aplicar este principio que Furió tenía tan claro en el siglo dieciséis. Ay del gobernante que cede sus atribuciones.

Consejero tomará su camino, cada uno trabajará de hacer su casa, haránse del todo ruines, y es imposible que dejen de ser tales, si ya alguna gran violencia o necesidad no les fuerza tenerse a raya; y quien piensa lo contrario, vive muy engañado. Y esto sale de la inhabilidad del Príncipe, porque siendo los hombres naturalmente codiciosos, los Consejeros no quieren dejar pasar la ocasión de aprovecharse; la ocasión es que, so color del gobierno, puede cada uno por diversas vías hacer sus mangas sin que el Príncipe lo pueda conocer, ni menos remediar; de aquí nace licencia, de la licencia desorden, del desorden perdición. Por ende es cosa manifiesta que la prudencia y rectitud del buen gobierno y del Concejo, estriba en la habilidad del Príncipe, y no la prudencia del Príncipe en su Concejo. Por las cuales causas, arriba dije, y vuelvo a decir de nuevo, que buen Príncipe es aquel que puede por sí solo tomar consejo, y aprovecharse del ajeno, y ambos a dos consejos, el suyo y el ajeno (según los negocios, personas, lugares y tiempos), guiarlos y llevarlos gloriosamente hasta el cabo. La institución del Príncipe no es otra sino una arte de buenos, ciertos y aprobados avisos, sacados de la experiencia

larga de grandes tiempos, forjados en el entendimiento de los más ilustres hombres de esta vida, confirmados por la boca y obras de aquellos que por su real gobierno y hazañas memorables, merecieron el título y renombre de buen Príncipe. Los tales avisos, al Príncipe que los leyere y los pusiere por obra, son guía y camino trillado para venir cierta y descansadamente a la más alta cumbre de poder y gloria. Este arte o institución del Príncipe (según me parece a mí), debe ser dividida en cinco partes o Tratados, para que se explique bien y perfectamente. El primer Tratado tendrá tres libros: uno, en que se declare qué cosa es Príncipe, cómo se inventó, y por qué se inventó, qué poder tenga, quién se lo dio, y quién lo pueda quitar; el otro, qué artes ha de aprender el Príncipe, las cuales le sean necesarias, en el gobierno. El tercero, qué virtudes morales le sean más necesarias, y cómo ha de usar de ellas, que es ésta una parte que pocos entienden, y es el quicio en que estriba el gobierno. El segundo Tratado ha de ser de la crianza del Príncipe, de sus maestros, ayos, criados, amigos, privados, y de su casa, el cual, conforme a las siete edades que consideran los filósofos y médicos en el hombre, debe ser dividido



en siete libros: el primero, de la infancia, el segundo, de su puericia; el tercero y los demás, de las otras cinco edades que quedan. El Tratado tercero tendrá dos libros: uno, que diga por extenso todo aquello en que un vasallo es obligado a su Príncipe; el otro, todo cuanto el Príncipe es obligado a sus vasallos; donde se verá claramente la regla cierta de conocer un traidor y un leal vasallo, y también de saber cuál es Príncipe y cuál tirano. El cuarto Tratado es en que se le muestre al Príncipe de reinar, venciendo todas las dificultades de cualquier modo y manera que se le ofrecieren; y esto, por cuanto no se puede comprender ni dar a entender sino por la variedad del reino o principado, en el cual se halla posesión en una de cuatro maneras, conviene a saber, o por herencia, o por elección, o por fuerza, o por maña, por tanto este Tratado debe ser dividido en cuatro libros, empleando un libro en cada una de las dichas posesiones. Pero considerando que el Príncipe no es parte de oírlo todo, entenderlo todo, pasar por todo, proveer en todo y en todos cabos, por tanto el quinto y último Tratado es del Concejo y Consejeros del Príncipe, en que se le enseñe a hacer un Concejo, y elegir Consejeros cuales menester

fueren. Materia es ésta de la institución del Príncipe que requiere un hombre de muy grandes dones de Naturaleza, de extremado saber, de mucha lección, curioso, observador, y de mucha experiencia, el cual pueda bien y agudamente tratar tantas, tan diversas, y tan importantes materias, como son las sobredichas.

Muéstrase esta dificultad en que Griegos, Latinos, Italianos, Alemanes, Franceses y Españoles, por bien que se han esforzado a ello, no la supieron comenzar, ni llevar adelante. Todos la toman a repelo, rómpenla a pedazos, nada está en su lugar, y lo peor de todo es que prometen dar institución del Príncipe, la cual tiene todas las partes que arriba dije, y ellos apenas tratan su milésima parte; que es un vicio que suele caer en hombres botos, imprudentes, y de poco saber. Porque el que da nombre a su libro, cualquiera que sea, el tal es obligado a tratar las partes que bajo del título puesto se contienen. Yo (como aquél que siempre pensé que la grandeza de un alto espíritu está puesta en cosas muy grandes, y llevar al cabo cosas que muchos y muy ilustres varones o no supieron, o no pudieron, a lo menos vemos que no las acabaron) entre otras mis ocupaciones en diversas discipli-

nas y mayormente de Leyes, quise probar la mano en esto de la institución del Príncipe; y así, de ocho libros en que ha de ser dividida la obra del Concejo del Príncipe, envió a vuestra majestad el primero de ellos, en que sólo a manera de memorial apunto mi parecer sin amplificación ni pruebas, por no fatigar con multitud de palabras los delicados oídos de quien continuamente está ocupado. No he miedo, ni espanto de que muchos quizá me reprenderán de atrevido, o soberbio, o malmirado, que presuma yo de tratar una tal, tan ardua y tan difícil materia: porque el influjo de mi estrella me guía, y aun casi, me fuerza a ello. Y así siguiendo tan buena guía, desde mis tiernos años siempre me empleé en saber y entender formas y modos de buen gobierno; a cuya causa he revuelto muchos libros por entender el gobierno antiguo de los Asirios, Tebanos, Ateniensés, Cartagineses, Romanos, y también de los de nuestros tiempos, como del Turco, de Italia, Alemania, Francia, España, y otras provincias. Y para la experiencia, me aprovechaba de saber lo que en mis días ha pasado en las concurrencias de las guerras entre los Príncipes de Europa, y cotejarlo con las antiguas historias; y allende de

esto, mis amistades y conversación con hombres que siempre o sus Repúblicas, o sus Príncipes los emplearan en los más arduos negocios de sus reinos y tierras, me ayudaron en gran manera, con los cuales he comunicado y entendido algo de lo que por allá pasa. Siendo pues yo nacido, criado y ejercitado en tal modo, ningún miedo tengo de cuanto contra mí en este caso se dijere. Muchos no curarán de esto, sino que (como hombres que miran a bulto) saldrán luego con el dicho de Aníbal, que llamó loco al gran filósofo Formión, porque osó en su presencia dar forma y modo de bien guerrear. A estos tales, y a su ejemplo se puede responder con la opinión de muchos, muy doctos, muy prudentes, y muy santos varones, de los cuales algunos de palabra, y casi todos por sus obras han condenado, y condenan a Aníbal de bárbaro e inhumano en aquel dicho contra Formión; con la autoridad de los cuales excusándome yo, podría decir que los que me persiguiesen con el tal dicho, son más bárbaros que Aníbal; porque éste pecó de pura soberbia, no queriendo consentir que otro, a la sombra, entendiese tanto de la guerra, como él al sol y polvo; pero estos otros, de quienes hablo, siendo ellos la misma ignorancia, quieren reprender

los que algo saben; y pecan en temerarios, pues inconsideradamente echan sello a malicias ajenas: y no es tanto decir un disparate, como sotascribirlo de su mano. Bien mirado, Aníbal merece excusa por su dicho, pero éstos nuestros son dignos de grandísima reprehensión: porque es probable que a un hombre tan generoso, lleno de mil trofeos y victorias, como era Aníbal, oyendo las ordenanzas de Formión, en un súbito se le subiese la cólera que le hizo hablar de tal manera; pero a estos mis murmuradores muévelos por la mayor parte malicia, porque quieren, con menosprecio de sudores ajenos, encubrir y defender su ociosa, codiciosa, ambiciosa, afectada, inútil y torpe ignorancia. Pero pongo por caso que Aníbal reprendiese justamente a Formión. ¿Qué se sigue de ello? Sólo esto, que no nace sabiamente el que enseña a otro que sabe más que él. Allende de esto, añado y digo (por complacer a murmuradores) que no hace bien el que enseña a un igual, y peor hace el que enseña lo que no sabe. Digo que por ninguna de estas vías (y si no me engaño) puedo yo ser reprendido en este caso: primeramente, porque (dejando aparte mi instinto natural) he puesto gran diligencia y trabajo en saber de raíz lo que

escribo, en lo cual cuanto haya aprovechado, y si me engaño o no, a las obras me remito. Mas, que así como hay arte de bien cabalgar, de bien hablar, y de bien jugar de todas armas, las cuales artes son inventadas para los que no las entienden, y tienen necesidad de saberlas, de la misma manera hay arte de bien gobernar, llamada institución del Príncipe, una partecilla de la cual enseño aquí en este libro, no para quien la ignora y tiene necesidad de aprenderla. Finalmente, para mayor amparo de mi justa empresa y más firme autoridad de mi obra, me pareció a mí conveniente cosa enviarla a vuestra majestad como a la escuela y perfección de buen gobierno, donde, si hallare tanto favor y merced que pueda ser revisada y examinada, no dudo, antes tengo por muy cierto, que las faltas que en ella se hallaren, tendrán aparejo de enmendarse; lo bueno, que en ella hubiere, alcanzará su debido grado, será espejo en que se miren todos los Príncipes del mundo en sólo salir de la Corte y manos del prudentísimo y gran Felipe.

## OBRA DE F. FURIÓ CERIOL:

*que es el libro primero del quinto Tratado de la  
institución del Príncipe*

### **Capítulo primero**

El Concejo del Príncipe es una congregación o ayuntamiento de personas escogidas para aconsejarle en todas las concurrencias de paz y de guerra, con que mejor y más fácilmente se le acuerde de lo pasado, entienda lo presente, provea en lo por venir, alcance buen suceso en sus empresas, huya los inconvenientes, a lo menos (ya que los tales no se puedan evitar) halle modo con que dañen lo menos que ser pudiere. A este ayuntamiento muchos lo llaman Consejo, dándole el nombre del fin, por donde se inventó; en lo cual dicen muy bien: pero parecióme a mí, por justas causas que me callo (por no ser prolijo) nombrarle Concejo. Esto no embargante, escriba cada uno como mejor le pareciere, que para mi intención Concejo, o Consejo siempre es una

misma cosa. Vuelvo a mi propósito. Es el Concejo para con el Príncipe como casi todos sus sentidos, su entendimiento, su memoria, sus ojos, sus oídos, su voz, sus pies y manos: para con el pueblo es padre, es tutor y curador: y ambos, digo, el Príncipe y su Concejo, son Tenientes de Dios acá en la tierra. De aquí se sigue que el buen Concejo da perfecto ser y reputación a su Príncipe; sustenta, y engrandece al pueblo; y los dos, digo, el Príncipe y su Concejo, son buenos y leales ministros de Dios. Por el contrario, el mal Concejo denosta y abate por tierra a su Príncipe, hace de él una piedra de la misma hechura que los antiguos Romanos hacían su dios Término: el pueblo se destruye y pierde; y los dos, es a saber, Príncipe y su Concejo rebelan contra Dios, y se hacen vasallos, y esclavos del diablo. Cosas son éstas de tanta importancia y calidad, que no sé si las haya en esta vida mayores; y así me parece a mí, que los Príncipes se deberían desvelar y trabajar noche y día en buscar y hacer un Concejo cual conviene, sin que le falte ni sobre cosa. Dirán otros su parecer sobre ello, y quizá muy bien, mas yo (siguiendo razón, experiencia, y reglas de grandes gobernadores) digo que, aunque el



Concejo del Príncipe realmente no es sino uno en cuanto no tiene más de una cabeza, que es el Príncipe, todavía es necesario sea dividido en muchas partes, las cuales tendrán con el Príncipe la misma correspondencia que las piernas, brazos, y otros miembros, los cuales aunque diferentes en lugar, forma, y oficio, vemos que no hacen más de un hombre.

Así el Concejo, si se dividiere (como es menester) en muchas partes, no hará más de un cuerpo, conviene a saber, un buen gobierno y protección, cuya cabeza es el Príncipe, y sus miembros la diversidad de Concejos. Por tanto el que quisiere dar regla y ordenar un buen Concejo de cualquier Príncipe, ante todas cosas es menester que diga, de cuántos Concejos tenga necesidad; y después, en cada uno de ellos, cuántos Consejeros, cuántos Presidentes, cuántos secretarios, cuántos escribanos sean menester <sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Obsérvese el énfasis en la naturaleza colectiva del Concejo y de los Concejos que forman el Concejo. Coincide con las tendencias más recientes de la literatura sobre dirección de organizaciones, que enfatiza la capacidad de trabajo en equipo, de toma de decisiones colectivas, mucho más que en las capacidades estrictamente personales.

y en estos hombres, qué calidades se requieran para que sean suficientes; qué gajes, qué preeminencias, qué autoridad deben tener; cómo se han de juntar, dónde, en qué tiempo, a qué hora, cómo proponer los negocios, a quién dar los memoriales, a quién solicitarlos, a quién y de qué modo votar, y otras cosas muchas.

Finalmente es menester que diga la correspondencia de los Concejos entre sí, para que los negocios no sean confundidos; y después, todos ellos, en la última determinación antes de concluir, cómo y en qué manera han de dar relación a su Príncipe. Siguiendo yo esta orden, es cosa conveniente que comience por la primera parte, en que debo enseñar de cuántos Concejos tenga necesidad un Príncipe. Digo que éstos deben ser siete ni más ni menos; y por hablar claramente en lo que mucho importa, digo otra vez, que todo y cualquier Príncipe debe ordenar y tener siete Concejos diferentes del todo y por todo en cargo, en negocios, en ministros, en poder y autoridad, si quiere bien y fácilmente gobernar y defender su principado. Los Concejos son éstos, que se siguen.

El primero, es de la hacienda; y así le llamo

Concejo de hacienda. Éste tendrá cargo de las rentas del Príncipe, tanto de las ordinarias como de las extraordinarias, en cogerlas, guardarlas, conservarlas, y amplificarlas. Mirará las extraordinarias de dónde se puedan sacar, cómo, y en qué tiempo; cómo se pueda y deba poner un tributo. Si alguno de los tributos o pechos renta poco, de qué manera se pueda reformar y acrecentar sin daño del bien público. Mirará también en que se quiten aquellos tributos que son superfluos o dañosos o injustos. Tenga así mismo a cargo todos los gastos del Príncipe en paz y guerra; de tal manera que los gastos superfluos se quiten, y se añadan algunos, si fueren necesarios: porque la hacienda del Príncipe no sólo se aumenta en buscar modos de sacar moneda, sino también en que se quiten los gastos demasiados <sup>1</sup>. Finalmente este Concejo será el tesoro del Príncipe, o el Erario, como decían los Romanos. En el Principado que no estuviere este Concejo, como es menester, siempre se verá el Príncipe pobre y empeñado; los pechos incomportables;

---

<sup>1</sup> Aquí tenemos el principio del presupuesto en base cero formulado en 1559. Muchas ideas sensatas que nos parecen modernas no lo son tanto...

la moneda desaparecer, y los pueblos desollados y casi muertos.

El segundo, es de la paz; que es aquel que comúnmente se dice Consejo del Estado, porque en él estriba todo el gobierno: llámelo cada uno como mejor le pareciere, que yo le nombro Concejo de paz. Su cargo de éste quiero sea civil, como en leyes lo llamamos; es a saber, mirar los Virreyes, los Gobernadores, Corregidores, Alcaldes, Coroneles, Maestres de campo, Castellanos, Capitanes, los Consejeros, y todos los otros oficiales del Príncipe, tanto los de paz como los de guerra, si hacen su oficio, o no; si acaban su tiempo, o no; si se han de mudar, o no; y quiénes se han de proveer, o quiénes no. Mirar también que no se hagan provisiones y despachos surrepticos. Así mismo tendrá cuenta con que los gastos ordinarios y extraordinarios del Príncipe se paguen a su tiempo en paz y guerra, y dará cédulas para ello, sacándolas a pagar al Concejo de hacienda: porque el Concejo de la hacienda será como un vaso para recoger y conservar la moneda, cuya distribución se hará por comisión y poder de este Concejo de paz, sin la autoridad del cual no se

debe gastar ni un solo dinero <sup>1</sup>. Este mismo tendrá cargo de mirar con quién se ha de hacer paz, con quién romper guerra, con quién hacer alianza, con quién conservar amistad, con quién usar buenas palabras sin obras, con quién obras; y en todo ello, el cómo, cuánto, cuándo, en secreto; o en público. Será en fin éste la cabeza de todos los otros Concejos.

El tercero, es de la guerra, y así le llamo Concejo de guerra. Éste tendrá cuenta de saber cómo se pueda bien y perfectamente fortificar una plaza, cómo mantener fronteras, con qué soldados mantener en paz y guerra, y otras cosas a esto pertenecientes. Mirará y sabrá las armas, los ejercicios, y el modo de guerrear de los anti-

---

<sup>1</sup> Otra idea tan innovadora que todavía no se aplica hoy en la organización de muchos gobiernos: separar la elaboración y ejecución presupuestaria de las funciones tributarias y financieras. En todo gobierno, dejar en unas solas manos los ingresos y la gestión financiera junto con el presupuesto es erigir un gestor único de la economía pública que de hecho influye más en las decisiones de cada miembro del gobierno que el propio presidente; es crear un presidente en la sombra. El criterio de Furió se aplica, y desde no hace mucho - desde los años cuarenta - en los Estados Unidos, donde el Secretario del Tesoro se ocupa solamente de los ingresos y de las finanzas, mientras que el presupuesto depende de una Oficina del Presidente.

guos, y todo lo cotejará con lo de sus tiempos, y sabrá la diferencia que hay del uno al otro. Sepa así mismo ordenar y hacer formas de escuadrones de infantes y caballos; y qué nación más pueda y sea nombrada en lo uno, o en lo otro; y qué medios o qué modos se hayan hallado, o hallar se puedan de nuevo, para dañar o aprovechar a nuestros campos. Medirá cuán grandes sean las fuerzas de su Príncipe, y las de su adversario; y las unas y las otras, cuán grandes puedan ser juntadas con las de sus aliados, o sin ellas. Qué tal sea el poder presente, y también el que se puede juntar. Tendrá también memoria de todas las guerras de su Príncipe, y de sus antecesores, conviene a saber, cómo se movieron, cómo trataron, cómo concertaron, con qué pactos, y qué es lo que movió ambas las partes a dar y recibir tales condiciones. Esto mismo ha de saber acerca del enemigo de su Príncipe, de sus vecinos, de sus aliados, y de todos aquellos que se le pueden aliar o enemistar. De esta manera alcanzaremos que, si fueren mayores las fuerzas del enemigo, queramos antes paz que guerra; y si fuere al contrario, hagamos contrariamente. Y si por dicha somos inferiores, de qué manera lo seamos, en gente, en armas, en ejercicios, en

cabezas, en dinero, en opinión y fama, en amigos y aliados, en mantenimiento, o en otras cosas semejantes: todo lo cual bien visto y examinado, mirará agudamente y con prudencia, cómo y en qué manera se podría hacer no sólo que nos defendiésemos, mas aun fatigásemos y venciésemos al enemigo, pues es cosa manifiesta que más vale ingenio que fuerza. En el Principado donde no hay un tal Concejo, yerra el Príncipe en cuantas cosas emprende militares, muévelas sin tiempo ni sazón, no las sabe guiar, ni menos acabar, todo cuelga de la fortuna; en el vencer es soberbio, ni sabe usar de la victoria; si fuere vencido, deturbado y congojoso no sabe dónde se está, como flaca y vil mujercilla se araña y mesa, si no en público, a lo menos en secreto; y por conservarse el estado o su negra reputación, hace mil bajezas, descendiendo a torpes condiciones de paces o treguas. Donosa cosa es oír los pareceres y porradas, por decir mejor, que los hombres necios echan en este caso. Unos se quejan de la fortuna; y ellos no ven que la fortuna muy ruin lugar tiene donde está la prudencia. Otros dicen, que Dios es servido de hacerlo así; yo no entro en el poder de Dios, pero sé bien decir, y digo con San Pablo,

si son ellos secretarios de Dios, o si han recibido cartas de ello firmadas de mano de la Trinidad, con que se aseguren que así sea, como dicen. Otros dicen que nuestros pecados lo causan; y esto es muy gran verdad, porque los yerros y faltas del Príncipe, y de sus ruines Consejeros, son pecados que nos acarrearán la perdición nuestra y suya. En conclusión, digo que, en tanto que un Príncipe no tiene un Concejo de guerra de las calidades sobredichas, nadie se debe espantar si se guerrea mal y por mal cabo; y por tanto en esto se debería muy mucho mirar.

El cuarto, es de mantenimientos, o provisiones; y así le llamo Concejo de mantenimiento. Éste debe tener cargo de proveer y abastecer el principado de mantenimientos y vituallas en tiempo de paz y guerra; y para esta causa es menester que sepa y tenga por lista las cosas tocantes a su oficio por todo el principado, conviene a saber, qué mantenimientos y provisiones tenga, cuántos le sobren, cuántos falten, cuántos vengán o vayan por mar, o por tierra, de dónde se saquen, para dónde vayan, por qué vía, y cómo, cuánto, y a qué tiempo, y otras muchas cosas de la misma manera. Cualquier género de



saca remitirá el Príncipe a este Concejo, y sin su voluntad o parecer nunca se debe dar saca a ningún hombre. Si se formare un tal Concejo, como es menester, en tiempo de paz y guerra tendremos en abundancia lo necesario a la vida humana, y daremos parte de lo nuestro a aquellos pueblos cuya amistad y favor hubiéremos más menester. Sin él, todo va borrado: en cada provincia se padecen mil trabajos, la avaricia o malicia de pocos nos lleva fuera de la tierra lo necesario, no socorremos con ello a los amigos, los enemigos lo gozan a fuerza de dinero, por lo cual nuestras amistades se ponen flacas, y a veces quiebran. También vemos, por falta de un tal Concejo, moverse guerra en tierra donde no hay qué comer ni para los hombres ni para los caballos; apenas son en campaña, cuando padecen hambre, o carestía grande, o falta intolerable de cosas muchas; por lo cual son forzados de retirarse vergonzosamente, o hacer paces, o treguas, alianzas fuera de tiempo, o con quien no deberían. Pierde la reputación el Príncipe para con los extranjeros, y con su pueblo se enemista; porque dos cosas son las que hacen que un pueblo quiera bien a su Príncipe: la una, el defenderlo de la opresión de los que mucho pueden;

la otra, si está aliado con aquellos pueblos y tierras, sin las cuales no puede bien hacer su trato y mercadería.

El quinto, es de leyes; y así le llamo Concejo de leyes. Éste tendrá cuenta de mirar y saber qué cargos, qué magistrados, qué gobernadores, qué oficiales sean menester para el gobierno del principado, cuáles, con qué autoridad y poder. Éste añadirá los que faltaren, quitará los que le parecieren superfluos. Tendrá así mismo cargo de hacer leyes, declararlas, quitar las malas que hubiere, y hacer de nuevo las que fueren necesarias. Éste será el padre y amparo de las leyes, pondrá todo su esfuerzo en que se guarden y cumplan buena y limpiamente sin falta ninguna. Por falta de un tal Concejo, vemos en muchos reinos y ciudades algunos oficios y magistrados menos de lo que al bien público conviene; en otros, muchos más de lo que cumple; y lo peor de todo es que las más veces se hallan los tales oficios contrarios entre sí del todo, o en gran parte. De aquí se siguen bandos, parcialidades, escándalos, robos y pleitos infinitos, los cuales nunca se acabaron ni se acaban sino por conjuraciones, o ensangrentando las manos en la persona del Príncipe, o quitándole el principado y

dándolo a otro. Muchos pasan por esto muy descuidadamente, y no piensan que lo que se siembra un año, se coge al otro. Pues ¿para qué es decir la necesidad que tienen los reinos de hacer y deshacer Leyes? Juro santísimamente que de cien pleitos, los noventa y cinco nacen de la impertinencia de muchas leyes, las cuales en nuestros días ya no son nada, ni pueden, ni deben ser guardadas <sup>1</sup> y, por no haber un Concejo cual yo digo, ni se mudan, ni enmiendan, sino que sirven a la ambición y avaricia de abogados y licenciadillos, con que pueden a su salvo cohechar ruin y falsamente.

El sexto, es del castigo, y así le llamo Concejo de Pena. Éste tomará a su cargo todo lo criminal, de cuanto a la persona del Príncipe se refiere por cualquier vía que ello viniere: conocerá y sentenciará de todos los males y crímenes según las

---

<sup>1</sup> Las malas leyes no pueden ni deben ser cumplidas, hay que cambiarlas. Arriesgada afirmación para los tiempos de monarquía absoluta, y arriesgada aún hoy en día, aunque gran verdad. La ley obsoleta no se cumple, y se establece la tolerancia política y social del incumplimiento. Pero institucionalizar la tolerancia del incumplimiento de la ley es institucionalizar el desorden, que perjudica a la sociedad y al gobierno, y beneficia sólo a los enemigos del gobierno y a los poderes antisociales.

leyes de la tierra en que se cometiere el delito.

El séptimo, es de mercedes; y así le llamo Concejo de Mercedes. Éste tendrá cuenta de oír y conocer los méritos y deméritos de todos en general, informándose bien de la vida, costumbres, habilidad y hechos de aquellos que, sin pedirlo, merecen por sus raras y excelentes virtudes: y en particular, de aquellos que pidieren se les haga merced alguna. Porque, si para los malos hay castigo, para los buenos y virtuosos también es razón haya premio <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Una de las características de un gobierno débil es que castiga poco y premia poco. El gobierno débil tolera el incumplimiento de las normas, y otorga pocas distinciones. El gobierno débil gobierna poco y lo explica como un mérito. Pero lo meritorio de un gobierno es gobernar: conseguir que el que incumpla la norma tenga la certeza de ser castigado, y lo sea. Conseguir que el que actúa de forma excelente tenga la confianza de ser premiado, y lo sea. En este examen de madurez política muchas de las instituciones de nuestro país quedan malparadas: tenemos cantidades de normas que no se cumplen, y entre ellas tal vez los récords de incumplimiento los establecen las normas disciplinarias, empezando por las de los propios empleados públicos. En los países avanzados se considera algo rutinario que la administración vaya eliminando regularmente la presencia en ella de ese pequeño porcentaje inevitable de indeseables, y que se sancionen también de modo regular las conductas nocivas menores, en evitación de que empeoren. En nuestro país sólo se utiliza la normativa disciplinaria cuando se ha

Todas cuantas mercedes hiziere el Príncipe han de pasar por manos de este Concejo y, sin su determinación, ninguna merced se haga. Por falta de un tal Concejo, vemos en Corte de Príncipes no ser conocida la virtud, todas las mercedes se hacen por favor o por buena mercadería de contado. El hombre virtuoso y hábil no es conocido, o es desechado, o tarde y mal alcanza un testimonio de su virtud; y por el contrario, el inhábil, el hipócrita, el malo, el chocarrero, el alcahuete es el que vale, éste es amado, éste es privado, a éste se hacen las mercedes, y se dan los más altos premios de virtud. ¿Qué se sigue de esto? Los buenos se indignan, la indig-

---

llegado a situaciones extremas, y aún en este caso se usa tan mal - seguramente por la falta de práctica - que los Tribunales acaban invalidando la mayoría de decisiones. Algo similar sucede con el sistema de premios y distinciones. Mientras en los países más avanzados existe un sistema regular, ordenado, que produce un conjunto de premios y distinciones reglamentado, jerarquizado, y de amplio alcance - piénsese solamente en la Legión de Honor francesa, con sus centenares de miles de distinguidos estructurados en categorías, con sus reglas de concesión precisas - en nuestro país se premia poco y mal, en el desorden, con miles de distinciones desconocidas, sin reglas, que premian a los amigos del gobernante de turno, que premian en arranques emotivos por sucesos aislados, que premian solamente a los tan ancianos y tan premiados anteriormente que no producen ningún efecto de emulación.

nación busca venganza, la venganza trae parcialidades, las parcialidades causan alborotos, muertes, y a veces, la perdición del Príncipe con todo su Estado.

Estos son los siete Concejos que son necesarios al gobierno de todo y cualquier principado; y esto, entre otras muchas y muy buenas causas, por ésta, principalmente, que con tal distinción o división de Concejos, más negocios, mejor, y más fácilmente se despacharon; el Príncipe estará más descansado, porque no tendrá tantas ocupaciones de memoriales y quejas; los vasallos no gastarán su vida, tiempo y bienes tras un despacho de poca o mucha importancia; y los del Concejo no tendrán tanto que hacer, pues los negocios se repartirán y estarán separados los unos de los otros. Veo yo que es la muerte cargar sobre tres, cuatro o seis personas los negocios de paz y guerra, de penas y mercedes, de hacienda y mantenimiento, y de seiscientas otras cosas muchas, grandes y pequeñas, importantes y ligeras, de risa y llanto, de ricos y pobres; y que es imposible (como la razón y experiencia enseñan) poder tener cuenta medianamente con la menor parte de ellos. Por tanto, todos aquellos del

Concejo de un Príncipe que no ven estas dificultades, son a mi parecer muy ciegos; y los que las ven y no procuran con su Príncipe que se formen muchos Concejos, en que al modo sobredicho se repartan los negocios, los tales son avarientos, son ambiciosos, son vanos, son dañosos al bien público, porque quieren ser adorados, quieren hacer su casa, y con tal que salgan con esta su intención, no se les da nada que lo pague el bien común. Materia es ésta muy grande y si la quisiese llevar adelante, no acabaría tan presto: baste que de esto poco se entienda lo demás. Lo que muy mucho debe mirar y guardar el Príncipe, es que no se permita diversidad de Concejos en un Consejero. Declararme quiero: digo que el Consejero que fuere de la hacienda, ese tal, por ninguna vía del mundo, se debe permitir que pueda ser de algún otro de los seis Concejos. Y lo que digo del Consejero de la Hacienda, quiera se entienda de cualquier otro de manera que un Consejero servirá a un solo Concejo, y no más. Porque de otra manera, sería posible en breve espacio de tiempo reducirse los Concejos en tal punto, que serían siete nombres vanos, y en verdad no más de un Concejo; por lo cual caería el principado en aquellas dificultades

y peligros de que en algunos lugares tengo hecha mención. Y allende de esto, se recrecen otros daños, los cuales callo por no ser prolijo. Síguese ahora (para bien y perfectamente ordenar estos Concejos) que, comenzando por el primero, discurra por todos ellos hasta acabar en el postrero, mostrando y ordenando en cada uno de ellos todas aquellas partes y calidades o circunstancias de que hice mención al principio de este capítulo; lo cual, para bien aclararlo, es menester se divida en siete libros, dando y empleando un libro en la declaración y ordenanza de cada uno de ellos. Pero, por cuanto en cada uno de estos siete libros se han de tratar las calidades de los Consejeros, las cuales (aunque hay alguna diferencia) son casi las mismas en todos ellos, y repetirlas sería grandísima falta, por tanto diremos ahora en general las partes y calidades de un buen Consejero, con lo cual pondré fin a este libro, que será el primero del Concejo y Consejeros, y común a los siete que quedan; y los otros llevaré adelante cuando Dios fuere servido.



DEL CONSEJERO Y  
PRIMERAMENTE DE SUS CALIDADES  
EN CUANTO AL ALMA

**Capítulo II**

El Consejero, es una persona suficiente, elegida para el cargo y ejecución de uno de los sobredichos Concejos. Por lo cual se debe notar muy bien que en el Consejero hay dos cosas: la una, es la suficiencia suya para los negocios, que es, que sea idóneo y hábil para el cargo que debe administrar; la otra, que sea elegido; en que respectivamente mira al Príncipe. De manera que la suficiencia está en el Consejero; y el cargo y prudencia de lo elegir, en el Príncipe: de lo uno y de lo otro trataremos, y primero de la suficiencia. La suficiencia en el hombre se considera en dos maneras: la una en cuanto al alma; y la otra en cuanto al cuerpo. En el siguiente capítulo mostraré de conocer la suficiencia del Consejero por el cuerpo; en éste, en que ahora estamos, mostraré su suficiencia en cuanto al alma. Esta

suficiencia se conoce por quince calidades, que son las siguientes.

La primera es que sea el Consejero de alto y raro ingenio; porque el gran ingenio es principio, es medio, y fin de grandísimas y más que humanas empresas. Todas cuantas virtudes se hallan, y hallarse pueden, en un hombre (si el mismo no es de gran ingenio) son bajas, pierden su fuerza, y casi son nada. Por la experiencia vemos que todas las artes, todos los maestros, todos los libros, todos los ayos, todos los avisos y consejos son de muy poca virtud y eficacia en aquellos que tienen ruin ingenio; tanto, que los tales, con muchos avisos, con trabajo continuo, y largo tiempo, nada o muy poco entienden: y un gran ingenio, con pocos avisos, y menos trabajo, en breve tiempo alcanza cuanto quiere. Es en fin el ruin ingenio como un campo naturalmente estéril, que por mucho que se cultive, siempre va cansado; da poco fruto, malo, y fuera tiempo. De manera que, donde no hay gran ingenio, allí no puede haber virtud ninguna señalada: y por tanto, ésta es la primera calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero. El gran ingenio quiero que lo conozca el Príncipe por la

experiencia, y no se fíe de informaciones ajenas. Daré tales reglas de conocerlo que, si el Príncipe no es ciego, tan claramente lo conocerá como se ve el sol a mediodía. Y esto mismo guardaré también en las otras calidades que quedan. Digo pues que lo debe conocer el Príncipe por sola la experiencia. La experiencia está en los dichos y obras de cada uno. Los dichos del gran ingenio son extravagantes, fuera de la opinión del vulgo; porque como concibe las cosas muy diferente-mente de los otros, así habla de ellas con modo y palabras muy de otra manera de lo que suele el común de los hombres, y viene a dar y parar donde no lo esperaban. Así lo verá en el hablar agudo, en el acudir pronto, en el entender fácil, en el enseñar resolutivo y claro, en las burlas gracioso, en lo de veras recatado; sábese acomodar a aquellos con quienes trata (servando pero virtud) ahora sean buenos, ahora malos. Nunca el gran ingenio se va al hilo de la gente, nunca habla popularmente, nunca tiene la boca llena de agua, no es pesado, no se corre, no es confuso en su razonamiento, ni está mal con alguna nación del mundo. Muy cierta señal es de torpe ingenio, el hablar mal y apasionadamente de su contrario, o de los enemigos de su Príncipe, o de

los que siguen diversa secta, o de peregrinas gentes; ora sean Judíos, ora Moros, ora Gentiles, ora Cristianos: porque el gran ingenio ve en todas tierras siete leguas de mal camino, en todas partes hay bien y mal; lo bueno loa y abraza, lo malo vitupera y desecha sin vituperio de la nación en que se halla. Las obras del gran ingenio son muy vivas, muy activas; porque continuamente entiende en algo, todo lo quiere ver, todo oír, todo tocar, es curioso, diligente, lee mucho, confiere y comunica con todo género de hombres, quiere saber lo pasado, entender lo presente, hacer juicio de lo por venir; entiende muchas artes, no se contenta de una, ni cuatro, ni seis, quiere saber más que otro, y para ello pone más diligencia que otro. Este mismo ingenio en su mocedad es algo verde, da toda manera de fruto, y (como dice Platón muy bien) es como un campo muy fértil, en el cual, por la mucha grasura, nacen y se crían algunas hierbas malas entre las buenas; y así no se lee de ningún gran Capitán, Príncipe, o Filósofo de los que están en el paño de la fama, sino que en contrapeso de sus admirables virtudes tuvieron algunos vicios señalados. Pero este mismo ingenio, viniendo a madurar, que es a los treinta años de

su edad, da fruto bueno y saludable y, por decirlo en una palabra, es divino. El hombre remiso y flojo, el negligente y descuidado, el que no hace más de comer, beber, jugar y pasear, el que no sabe muchas artes, el que no sabe muchos secretos de Naturaleza y de negocios arduos, el que huye de la conversación o comunicación de pregrinas naciones, este tal es torpe y boto, a lo menos tiene el ingenio menos que mediano <sup>1</sup>.

La segunda calidad, que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sepa las artes de bien hablar; porque como los hombres nos diferenciamos de todas las alimañas con el entendimiento y palabra, de creer es que entre los hombres, aquéllos son más excelentes que

---

<sup>1</sup> El autor defiende como primera cualidad del consejero el ingenio, pero usando una acepción de este término muy lejana de la actual. Queda claro en su descripción de los atributos de esta cualidad que no se refiere a la persona ingeniosa sin más. Se refiere a la inteligencia, pero no únicamente; establece una combinación de inteligencia, creatividad, sensatez y empatía que se acerca mucho al concepto de inteligencia emocional de Goleman. Es una buena receta, mejor desde luego que la tendencia actual de muchos gobiernos de seleccionar colaboradores sólo desde la brillantez intelectual, para acabar gestionando los conflictos provocados por estas personas tan brillantes, pero a veces socialmente inadaptadas o emotivamente perturbadas.

saben mejor y con más gracia hablar y razonar. Por tanto quiero que el Consejero haya aprendido y ejercitado las artes de bien hablar, y de tal modo las sepa, que sea en ellas eminente. Porque se ofrece cada día que el Príncipe haya de enviar uno de sus Consejeros a un reino extraño, o, en su principado, a alguna ciudad o provincia, para persuadir o disuadir, acusar o defender, loar o vituperar, dar el parabién o el pésame, o cosas otras; lo cual es necesario que lo haga bien, para provecho y honra de su Príncipe, y no lo sabiendo hacer, cae en falta y vergüenza, y daña las más veces. Mas, que en una revuelta y motín de un campo, en unas comunidades, y otros movimientos desarreglados, cuanto uno fuere más ejercitado en bien hablar, tanto tendrá mejor oportunidad de lo apaciguar. Así mismo aprovecha para dar buenas, graves, y sutiles respuestas de palabra y por escrito a los embajadores que vinieren a negociar con el Príncipe. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal primeramente por sus dichos, que es mirar cómo explica su intención en su plática y conversación ordinaria: llamarlo a esta causa, y hablarle un día por espacio de una hora; otro

día, por dos; otro por más o menos. Hacerle contar algunas historias por ver cómo alarga o acorta el hilo de la materia: cómo lo propone, cómo la divide, cómo la sigue, cómo la acaba; y en todo esto con qué gracia, con qué ademán y propiedad de palabras. Por las obras se conoce también: ver qué maestros tuvo para ello, cuánto tiempo empleó y con qué diligencia; y si hubiere escrito algo, mandarlo ver y examinar; encerrarlo también en una cámara, y como quien hace otro, finja el Príncipe que tenía necesidad de escribir el pésame, o el parabién o algún otro recaudo para tal parte, y que, luego a la hora, allí en su presencia, delante sus ojos se lo mande escribir <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El consejero debe saber hablar - y escribir - bien, nos dice Furió. Nos dice también que esta no es una cualidad innata, que se puede y se debe aprender, entroncando con todos los clásicos de la retórica. Actualmente, muchos colaboradores del gobierno, incluso del más alto nivel, se definen a sí mismos como técnicos, y desdennan esta y otras cualidades que entienden reservadas a la cúpula del gobierno. De lo que resultan colaboradores del gobierno perfectamente incompetentes en todo tipo de situaciones que impliquen relaciones, negociaciones, representación. La retórica no está de moda. Incluso muchos gobernantes se permiten alardear de no ser oradores y, por supuesto, dan pruebas de que no lo son. Muchos gobernantes han recibido más lecciones de cómo ladear la cabecita cuando salen en la tele que de cómo hablar con coherencia, de

La tercera calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sepa muchas lenguas y principalmente las de aquellos pueblos que su Príncipe gobierna, o tiene por aliados, o por enemigos. Esto se entenderá mejor con un ejemplo. Sea pues de un Rey de España, según está el presente. El Consejero de este Rey, allende de su lengua natural, es bien que sepa Latín, Italiano, Árabe, Francés y Alemán; y esto porque los vasallos huelgan mucho de entender y ser entendidos de aquellos con quienes negocian. Mejor explica hombre su intención, y mejor se entiende entre aquellos que hablan una misma lengua, que cuando son menester intérpretes. Contar sus miserias y poquedades, o secretos de grandes Príncipes y Señores (lo cual cada hora acontece) más presto se atreve hombre a un Consejero solo, que no con el testimonio de tercera persona. Para oír embajadas de sus vecinos, tanto por vía de alianza como de guerra, ¿cuánto aprovecha? Si es amigo, mucho más se contenta y se conserva en la amistad, viendo su lengua

---

modo que salen en la tele ladeando muy bien la cabecita mientras dicen incoherencias. Saber hablar, saber razonar, argumentar, persuadir, es algo que todos los gobernantes y todos sus colaboradores deben aprender.



propia en boca del Concejo, porque piensa que ello procede de amor; si aunque en esto se engañe, todavía el engaño es provechoso. Si es enemigo, por las mismas causas se gana en parte su amistad, a lo menos sácase este provecho, que del sonete de sus palabras, del modo de decirlas, de un arrugar de frente, de un torcer de ceja en un propósito o en otro, se colige más o menos la intención del enemigo; lo cual no hará el Consejero por medio de intérpretes, no entendiendo la lengua del que le habla. Ni es de callar que muy pocas veces se hallan intérpretes que declaren y vuelvan a decir perfectamente la interpretación: tuercen, quitan, añaden de muchas maneras. Viene un espía, de cuya relación cuelga (quizá) la salud y honra de un reino, y es cosa (a veces) que no sufra dilación; gran falta es en tal punto de buscar el intérprete, porque o no se puede hallar tan presto, o teme el espía de decirlo a un tal hombre, o de intérprete lo puede descubrir, o hay otros inconvenientes. Más, que el que habla muchas lenguas, necesario es haya visto, leído o hablado con hombres diversos, y sepa en todo o en parte las costumbres de aquellos pueblos cuya lengua sabe; y esto es una cosa muy necesaria al Consejero

para todas las concurrencias sobre que fuere consultado. Dejo de decir otras razones y pruebas, por no ser largo, porque se me acuerda que éste es memorial sin ejemplos y sin ornamentos. Esta suficiencia, quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal que le haga hablar y escribir en su presencia, y no se fíe de relaciones ajenas, que casi todas suelen ser falsas.

La cuarta calidad que muestra la suficiencia en el alma del Consejero, es que sea gran historiador, digo, que haya visto y leído con muy grande atención y examinado sutilmente las historias antiguas y modernas, y principalmente las de su Príncipe, las de sus aliados, las de sus vecinos, y las de sus enemigos. El Consejero que fuere gran historiador y supiere sacar el verdadero fruto de las historias, ese tal diré osadamente que es perfectísimo Consejero, nada le falta, es plático en todos los negocios del principado, antes es la misma plática y experiencia. Porque las historias no son otra cosa que un ayuntamiento de varias y diversas experiencias de todos tiempos, y de toda suerte de hombres. Dadme acá un hombre gran historiador, y sepa

sacar el fruto de ellas; este tal es más plático y tiene más experiencia en cualquier negocio que cualquier otro hombre, particularmente en aquella arte que por espacio de veinte años se hubiere ejercitado. Porque (tomemos ejemplo en cosas militares) un soldado viejo (sea general, capitán, u otro) en el dicho tiempo de veinte años, se habrá podido hallar por lo más en cuatro batallas, en cien escaramuzas, en cincuenta cercos, en doce motines, en cinco rompimientos de guerra, en cinco treguas, y otras tantas paces; pero el verdadero historiador se ha hallado y tiene experiencia de infinitas batallas, de infinitas escaramuzas, de infinitos cercos, de infinitos motines, de infinitos rompimientos de guerra, de infinitas treguas, y de infinitas paces. Pues ¿qué proporción hay de lo finito a lo infinito? Además de esto, ese hombre con su experiencia de veinte años; sólo conoce el humor de una, dos, tres, o cuatro naciones; el historiador, de casi todas. Ese hombre, con la experiencia de veinte años, no pudo entender la décima parte de cuanto tiene la milicia, porque en veinte años no se ofrece el uso de todas ellas; el historiador todas las sabe, todas las entiende, nada ha dejado por ver. Ese hombre, con la experiencia de veinte años, aun-

que se hallase en la guerra, no entendió las causas de ella, no supo cómo se movió, con qué medios, ni a qué fin; no entendió los tratos, las mañas, las dificultades, y despecho con que se sostuvo; tampoco supo los ruegos, las lágrimas, los fingidos desdenes, los dobles tratos y necesidad con que vinieron a concertarse ambas las partes: el historiador todo esto sabe que es (por hablar así) el alma de la guerra, eso mismo digo de todos los otros negocios y circunstancias del principado en el gobierno y protección: lo cual por lo que está dicho se entiende fácilmente, y decirlo con más palabras sería contra el memorial que en otros lugares he protestado de hacer. Basta, en conclusión de esto, que las Leyes no son más de una historia que contiene las sentencias y pareceres de los antiguos y sabios varones, con que ordenaron sus ciudades y mantuvieron los habitantes de ellas en concordia e igualdad, y al presente nos enseñan cómo podemos hacer lo mismo. La Medicina también es historia de las experiencias que hicieron los médicos antiguamente, sobre la cual fundan nuestros médicos sus juicios y curas. Pues para ordenar una República, gobernar un principado, tratar una guerra, sostener un estado, acrecentar el

poder, procurar el bien, huir el mal, ¿qué cosa mejor que la historia? Esto entienden pocos, y así vemos que pocos saben gobernar: no hay de ellos, digo de los gobernadores, quien lea las historias; y si alguno las lee, no saca el fruto de ellas, porque solamente pasa el tiempo con aquel placer que se toma con la variedad de los accidentes que consigo trae la historia, y no mira cómo se podrá aprovechar de ellos en casa y fuera, en público y particular, poniéndolos por obra en todos sus negocios y deliberaciones. No es la historia para pasatiempo, sino para ganar tiempo, con que sepa uno y entienda perfectamente en un día lo que por experiencia o nunca alcanzaría en toda su vida aunque viviese trescientos años, o tarde y mal alcanzaría <sup>1</sup>. Es la historia retrato de la vida humana, dechado de las costumbres y humores de los hombres, memorial de todos los negocios, experiencia cierta e infalible de las humanas

---

<sup>1</sup> Hay que conocer la Historia, y saber sacar de ella enseñanzas para el gobierno. No se puede aprender sólo de la experiencia propia, porque una vida da poco de sí para experiencias. Hay que aprender de las experiencias de los demás. Los gobiernos actuales deberían contar con medios potentes de conocimiento y análisis de la historia, y sobre todo de la más reciente, sobre todo de lo que

acciones, consejero prudente y fiel en cualquier duda, maestra en la paz, general en guerra, norte en la mar, puerto y descanso para toda suerte de hombres. ¡Oh que esto bien se habla, pero pocos lo entienden! Por estas causas quiero que el Consejero sea muy gran historiador. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: pregúntele el Príncipe muchas cosas de historia y, entre otras, le podrá hacer éstas o semejantes preguntas. ¿Cuántas veces (no me quiero en mis ejemplos apartar lejos de España) han hecho mutación las Coronas de España, Francia, e Inglaterra? ¿Qué linajes las han poseído? ¿Con qué derecho? ¿Cuánto tiempo? ¿Qué fue la causa de sus mutaciones? ¿Cuántos reinaron de cada casa? Entre ellos ¿cuál fue el más ilustre? ¿Cuál el de menor nombradía? ¿Cada uno de ellos, cuántas guerras tuvo? ¿Con quiénes, a qué tiempo, por qué causa, cómo se movieron, y cómo apaciguaron?

---

está pasando ahora mismo. Demasiadas instituciones están inventando cosas que ya están inventadas, y a veces están inventando cosas que ya se demostró que son un fracaso en otras instituciones. Demasiados gobernantes y colaboradores de gobernantes cometen errores tan antiguos como el arte del gobierno, por no conocer la historia del arte del gobierno.

¿De mil quinientos años a esta parte, cuántas batallas ha dado España, y cuántas Francia y cuántas ha ganado o perdido el uno y el otro? ¿Por qué falta se perdieron las unas, y por qué causa se ganaron las otras? En los dos mil años atrás, ¿cuántas comunidades se han levantado en España, Francia, y Roma? ¿Qué fue la causa de su levantamiento, qué males o qué bienes hicieron, y cómo se asentaron? El que respondiere bien a estas y semejantes preguntas, no es menester más, sino que es buen historiador; y éste tal, ofreciéndose tiempo y coyuntura, se sabrá aprovechar de las historias.

La quinta calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sepa bien y perfectamente el fin, la materia, el cómo, cuándo, y hasta cuánto se extiende cada virtud. Porque es cosa en que se yerra a cada paso y, si el Consejero sigue el vulgo en ello, dará terribles porradas. Porque, por ignorancia de lo que digo de las virtudes, muchos, muy muchos y casi todos los hombres, al que es hombre reposado, llaman medroso; al astuto, traidor; al rudo e inhábil, bueno; al bobato llaman mansueto; al que es ignorante (estudiando) de cosas muchas y

sutiles por falta de su capacidad, o por no querer, o no saber trabajar, llaman hombre que va por lo llano y carrera derecha; al airado, claro; al soberbio, manífico; al arrebatado y furioso, fuerte; al pródigo, liberal; al avariento, pródigo, al supersticioso, santo; al muy docto, curioso; al curioso, loco; y de la misma manera en todas las otras virtudes y vicios, dándoles a bien o mal su contrario nombre como a cada uno se le antoja <sup>1</sup>. Éste es un muy grande y diabólico vicio, y si asienta en el Consejero (como necesariamente asienta quando no sabe distinguir el oficio de las virtudes) es destrucción del Príncipe y de todo su principado. Porque en todos los consejos y deliberaciones, lo primero que se consulta es si es contra honestidad o no aquello de que se trata

---

<sup>1</sup> Curiosa cualidad nos propone Furió para los colaboradores del gobernante: el buen juicio, el buen criterio, en la ponderación de las cualidades de las personas, el saber juzgar a las personas. Conlleva tanto las aptitudes de discernimiento como las habilidades en el análisis de las personas. En muy pocos procesos de selección de altos cargos se debe analizar si los candidatos poseen esta cualidad. Sin embargo, es fácil apreciar su conveniencia, sobre todo a la vista de las consecuencias de que falte: cuántos gobiernos desperdician buena parte de su energía en gestionar las consecuencias de otorgar demasiado a la ligera crédito o descrédito a quien se relaciona con ellos...



con todas sus circunstancias. Para proveer y dar cargos y oficios, es menester que lo sepa, afin que no tome lo blanco por negro. En el premiar y hacer mercedes, recibirá engaño, si le falta una tal parte, y tan necesaria. Por tanto concluyo que ésta es una calidad muy necesaria en el Consejero. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: primeramente por sus palabras, siendo interrogado de esta o semejante manera. ¿De cuántas cosas tiene necesidad un hombre para alcanzar la cumbre de perfecta gloria en esta vida? ¿En cuántas maneras puede hacer un hombre que sea amado por el pueblo? ¿Con qué cosas se acredita en el pueblo un hombre de tal manera que se le dé fe a todo cuanto dijere? ¿Qué cosas mueven el pueblo a que juzgue una persona ser digna de todo honor y gloria? ¿En cuántas maneras se peca contra fortaleza? ¿Cuántas cosas pide la justicia? Y otras cosas semejantes con que probará el saber del Consejero para cuanto sea en esta parte. También tomará experiencia por sus obras, informándose qué maestros haya tenido, en qué escuelas estudiado, con quiénes comunicado, y hecho amistad; en qué libros lea, y en qué cosas se emplee.

La sexta calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sea político, digo, que sea plático en el gobierno de paz y de guerra, y cosas a ello pertenecientes. Porque siendo el oficio y obligación del Príncipe puesto en estas dos cosas, en el gobierno y protección; lo uno y lo otro se refieren a paz y a guerra, pero más propiamente el gobierno es de la paz, y la protección, de la guerra; y si no entiende estas dos cosas cómo y en qué manera se suelen guiar, es imposible que pueda el Consejero hacer cosa que valga. Por tanto es menester que sepa el Consejero que la República, quiero decir, toda la compañía y sociedad de los hombres juntada en una comunidad de vida, es compuesta (por hablar así) de cuerpo y alma. El cuerpo, son las habitaciones; en que primeramente se considera el cielo; si es caliente, frío, o templado. El sitio; si es dentro de la tierra, junto al mar, cabe alguna ribera o estaño; si es alto, bajo, enjuto, húmedo, pantanoso, fértil, estéril, cerca o lejos de los enemigos, y también qué aires lo baten comúnmente; porque según estas consideraciones, así es menester edificar o no; hacer las calles anchas o angostas; abiertas a un viento, y cerradas a otro; los edificios altos o bajos, y poner en su

lugar las plazas y casas necesarias al uso del pueblo, y darles la más conveniente forma, es a saber, redonda, triangular, quadrada, o de muchas puntas, según las dichas circunstancias pidieren. Lo cual, porque no se sabe, vemos que se edifica comúnmente a caso, y así muchos lugares son enfermizos, otros mal repartidos, otros feos, otros impertinentes, a cuya causa se van despoblando poco a poco. Y aun en mi tiempo he visto yo gastarse veinte o treinta mil ducados en edificios públicos, que dos años después se vio claramente ser mal gastados y los edificios inútiles, por no haber mirado en las circunstancias ya dichas: lo cual no se seguiría si los Consejeros entendiesen esta parte de la República que yo llamo cuerpo. El alma es el gobierno; y primeramente se contempla en su forma, conviene a saber, si es gobierno de uno solo, dicho Rey, que yo llamo Príncipe; como en España, Portugal y Castilla. Si es gobierno de sólo nobles; como Venecia y Esparta antiguamente. Si de sólo plebeyos; como en nuestros tiempos los Cantones o Confederados, dichos impropriamente Suizos. Si es gobierno de Rey y nobles; como el reino de Dinamarca y Roma en tiempo de sus Reyes hasta Tarquino. Si de Rey y

plebeyos; como fue por algún tiempo el imperio de los Persas. Si de nobles y plebeyos; como Roma después de echados los Reyes, Lacedemonia, Atenas, y en nuestros días eran Florencia y Siena, y aun lo son las otras Repúblicas que quedan en pie en Italia. Si es gobierno de Rey, nobles y plebeyos; como el imperio de Alemania, el reino de Polonia y el reino de Aragón en España. Es menester, en cada uno de estos gobiernos, que sepa el Consejero cómo se gana, aumenta, conserva y pierde el Estado; qué peligros corre, cómo se pueda proveer que no se gaste, y para ello saber ordenar leyes y magistrados cual conviene. El Consejero que esto no sabe, no es posible que pueda dar remedio en todos cabos del principado ni sepa aconsejar a su Príncipe cómo se debe haber con este amigo, o con aquel aliado, o con este enemigo, o con el otro, ni cómo les podrá aprovechar, ni dañar, con otras cosas infinitas. En la otra parte de la Policía, que es de la guerra, debe saber qué calidades ha de tener un buen soldado, un capitán, un general, cómo se han de armar, cómo hacer gente, cómo marchar, cómo alojar, cómo pelear, cómo retirar, cómo seguir; y en cada una de estas cosas, en cuántas

maneras se suele pecar comúnmente, porque, de otro modo, no sé qué puede aconsejar un Consejero. Por ende es mi parecer que el buen Consejero ha de ser grandísimo político <sup>1</sup>. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: pídale cosas tocantes al gobierno; de este o de otro modo: ¿Qué es mejor, edificar en tierra fértil o estéril? ¿Contra qué vientos se deben hacer reparos en una habitación? ¿De cuántas maneras se suele perder el principado? ¿De cuántos modos se gasta el gobierno? ¿Cómo se levantan las comunidades, y de cuántas maneras se pueden oprimir? ¿En qué estriba el poder del Príncipe, en las riquezas o en buenos soldados? ¿En cuántas maneras se puede honestamente romper guerra contra un Príncipe que no haya dado justa oca-

---

<sup>1</sup> El buen consejero ha de ser grandísimo político. Buen alegato contra las fantasías tecnocráticas, que pretenden que un alto cargo debe ser un experto en su tema, sin más. Un colaborador de un gobierno debe comprender dónde está y actuar en consecuencia, y esto no es posible sin un conocimiento profundo del mundo político e institucional, del sistema legal, de las características organizacionales del sector público, de sus reglas del juego, de sus culturas. Un colaborador de un gobierno forma parte del sistema de poder aunque no quiera, luego para poder actuar con eficacia debe querer y saber estar en el sistema.

sión para ello? <sup>1</sup> ¿Qué es mejor, aguardar al enemigo en nuestras tierras o irlo a buscar en las suyas? ¿Cuántas cosas debe considerar un Príncipe antes de romper guerra, cuántas después de rota, cuántas antes de dar la batalla, cuántas después de ser vencedor o vencido? Con la respuesta que diere a estas y semejantes preguntas, se podrá colegir cuán buen Repúblico sea el Consejero.

La séptima calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es haber andado y visto muchas tierras, y entre ellas la de su Príncipe señaladamente, las de sus contrarios, las de sus aliados, y las de sus vecinos. Esta peregrinación ha de ser curiosa y prudente, no descuidada y necia, como suele ser la de hombres ociosos y vagabundos, que no hacen más de como quien pasa por una feria apacentando los

---

<sup>1</sup> Astuta manera de Furió de mostrar su identificación con las tesis de Maquiavelo: poner en boca del príncipe una pregunta con trampa, una pregunta que contiene en sí misma una tesis central de "El Príncipe", dando por supuesto que existen muchas maneras honestas de hacer la guerra a alguien que no ha dado justa ocasión para ello. Mucha y muy buena protección debía tener Furió de Felipe II para que la Inquisición no pudiera con él...

ojos. La peregrinación que se requiere en el Consejero es de tal suerte que se haya muy bien informado del gobierno de paz y de guerra, de las rentas ordinarias y extraordinarias, del respeto y amor del Príncipe y sus vasallos entre sí, de las entradas y salidas buenas y malas, de las plazas fuertes, de los humores de los hombres, de sus costumbres, y otras cosas de esta calidad, con que se gana prudencia, vuélvese hombre mejorado a su casa, y ha ganado una buena parte para saber dar consejo, y aprovechar a su principado en todas coyunturas de tiempos. Y el que no lo hace así, ese tal pierde su tiempo en balde, gasta su hacienda, entrega su cuerpo, y pone su vida mil veces al tablero sin esperanza de aprovecharse a si, ni a otro. Dícenme de un Príncipe napolitano, hombre prudente, que a un deudo suyo (el cual le pedía licencia para se ir a buscar el mundo) respondió que se fuese primero para Roma, y de allí se volviese, y se la daría a la vuelta. El mío lo hizo así; y después de vuelto, el Príncipe (vista la inhabilidad del mío, a cuya causa no sacaría provecho de su peregrinación) le dijo: Hijo, tú has visto prados, llanos, montes; collados, valles, sembrados, dehesas, sotos, bosques, peñas, fuentes, ríos, árboles, aldeas, villas,

ciudades, animales, hombres y mujeres; todo cuanto hay en el mundo no es más de eso, por tanto quédate en casa y reposa. Por cierto que dijo este virtuoso caballero cuanto decir se puede en un tal caso, y nos dio regla de buscar el mundo, y reprendió sutilmente el abuso común. El Consejero, habiendo peregrinado como conviene, digo sabiamente y cotejando los reinos extraños los unos con los otros, y todos con el suyo; sacará este provecho que tendrá mejor aparejo de conocer los bienes y males que hay en su tierra; tendrá forma de conservar lo bueno, y desarraigar lo malo; quitar malas costumbres e introducir otras nuevas y buenas; sabrá hospedar y acariciar a los extranjeros, entenderá mejor las condiciones de los hombres ora sean amigos, ora enemigos; ora neutrales y según pidieren los negocios, sabráse acomodar de palabra, escrito, y obras, a lo que su condición, y el tiempo, y Príncipe pidieren. Sabrá en fin las oportunidades y dificultades de las tierras y tiempos; nadie cohechará al Concejo con falsas informaciones, a lo menos no estará colgando de pelo ajeno. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: preguntarle ha acerca de sus pere-



grinaciones de esta manera. ¿Cuántas leguas tiene Francia por lo más largo? ¿Cuántas por lo más ancho? ¿Cuántas por todo alrededor? ¿Cuántas plazas tiene fuertes? ¿Por qué parte tiene más fácil la entrada? ¿Cuántas riberas tiene que no se puedan vadear? ¿Cuál es la más eminente virtud de los franceses? ¿Cuál su mayor vicio? ¿De qué cosa más se pagan? ¿En qué difiere la nobleza francesa de la Española? ¿En qué su pueblo del nuestro? ¿Cuánta diferencia hay del edificar suyo al nuestro? ¿Cuál de estos dos reyes es más absoluto señor? ¿De qué manera le va a la mano el pueblo a su rey? ¿En cuántas cosas difiere su vasallaje del nuestro? ¿Cómo levanta su gente el Francés? ¿Cómo la ejercita y ordena? En el marchar por sus tierras, ¿cómo se provee en que no reciban agravio los villanos en Francia? Y lo que digo acerca de un pueblo, eso mismo le pregunte de todos los otros que quisiere, y se los haga cotejar los unos con los otros: porque el ejemplo que he puesto de España y Francia, no es más de ejemplo, digo, que no se ata por él la materia a un solo reino, sino que siendo este libro general y común a cualquier Príncipe, por el tal ejemplo sabrá cada uno acomodar otros a su principado y tierras. Y esto

mismo digo de cuantos ejemplos por toda esta obra se hallaren. Ésta, que ahora diré, es una cierta y averiguada regla para conocer un hombre si ha sacado provecho de su peregrinación, o no; sin hacerle las sobredichas preguntas, basta mirar lo que dice en sus conversaciones de las tierras por donde ha peregrinado; porque, si condena a bulto las tierras extranjeras, y a bulto loa las suyas, ese tal, es hombre apasionado, o descuidado, o malmirado, o necio, o loco; en tal ánimo no cabe distinción de cosas; donde no hay distinción, no puede haber elección; sin elección no hay prudencia; todo falta, donde prudencia falta.

La octava calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sepa las fuerzas y poder de su Príncipe, de sus aliados, de sus enemigos y vecinos. Porque, como un médico la primera cosa que mira en un cuerpo humano es su temperamento y su virtud natural para cuanto es, de la misma manera el Consejero debe saber cuántas son, cuáles, y a cuánto bastan las fuerzas y poder de su Príncipe, de sus enemigos y de sus aliados; porque, de otra manera, nunca dará consejo que valga. Por no saber esto, los Consejeros

mueven su Príncipe a hacer guerra a veces con quien deberían vivir en paz, y amonestan de hacer paces con quien se da menester hacer guerra. Y lo mismo digo acerca de las alianzas; y en todo ello van, por la mayor parte, como los hombres sin luz por tinieblas. El buen Consejero trabaja de saber en ambas partes de su Príncipe y adversario y aliados, cuántas sean las rentas ordinarias y extraordinarias, de donde las sacan, cómo, y en qué tiempo; qué tanta gente de guerra puedan levantar, y sostener, y por cuánto tiempo; cómo estén armados y ejercitados, y qué cabezas tengan; qué tales sean sus alianzas o cuán firmes o cuán flacas; qué cosas les sobren en sus tierras ordinariamente, y qué cosas les falten, y otras de esta manera, porque éste es el modo de medir las fuerzas y poder de un Príncipe. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia; y ésta será preguntándole las cosas que ahora acabo de decir. Ésta es regla general y muy cierta, que el hombre que en sus pláticas y conversación no hace caso del enemigo de su Príncipe, sino que a éste loa, sus fuerzas predica, sus empresas alaba; y del otro hace al contrario, que es vituperarlo, no hacer caso de su poder ni empresas; este tal

hombre no es bueno para Consejero: porque, si lo hace por ignorancia, ésta misma lo reprueba y desecha, porque el Consejero debe ser sabio y entender lo que tiene entre manos: si por hipocresía, es lisonjero, y nunca dirá lo que hace el caso, sino que por se aprovechar a sí y a los suyos, hablará al apetito, y no al provecho del Príncipe.

La novena calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que no solamente ame el bien público, pero que en procurarlo, se olvide de su propio provecho y reputación; de tal manera que, donde se pueda aprovechar al bien común, el Consejero se debe emplear en ello con todas sus fuerzas y diligencia, aunque de allí se le haya de recrecer daño propio en fama, vida y bienes. Y ésta es una de las calidades que Platón más precia y loa en un Consejero, y en cualquier otro gobernador. Cierto es y averiguado que el amor verdadero es vigilante y solícito, la solicitud jamás reposa, todo lo mira, todo lo ve; en nada se descuida, y así provee en todo lo necesario; y por tanto es el amor, cual digo, una de las buenas calidades del Consejero. Este mismo amor, siendo verdadero,

de necesidad es que estime y procure mucho más el bien público que el suyo; porque pone toda su esperanza, su provecho y honra en la utilidad pública, la cual, si faltare, necesariamente le ha de faltar a él su bien particular, y por esto antes querrá él padecer en su persona y bienes propios, que no en lo público. Haciéndolo de esta manera, lo poco crece, lo ganado se conserva, y se vive con descanso. Y en lo contrario, todo es contrariamente, lo cual se prueba por todas las historias del mundo, y ningún imperio, hasta el día presente, alcanzó grandes fuerzas y se conservó en ellas sino por medio de hombres que tuviesen esta novena calidad de que trato: y por el contrario, el día que vinieron a ser gobernados por hombres de contraria calidad, ese día mismo comenzaron a declinar hasta caer. A este propósito, no puedo acabar conmigo de no traer un par de ejemplos: y aunque en ello haga contra lo que muchas veces he protestado, todavía merezco excusa por ser los ejemplos de mucha doctrina, y en cosa que ordinariamente por los grandes Príncipes y señores totalmente se yerra. Calicrátidas, que fue general de los Lacedemonios en la guerra del Peloponeso, pudiendo salvar su armada, con sólo apartarse de

Arginusis, y no venir a manos con los Atenienses, como lo podía hacer a su salvo, no lo quiso hacer, diciendo que los Lacedemonios, perdida aquella armada, podían hacer otra de nuevo; pero que él no podía partirse de allí sin afrenta y mengua de su honra. Aguardó; vino a las manos. Su armada fue desbaratada y presa con grandísimo daño de los Lacedemonios. Quinto Fabio Romano hizo todo al revés de Calicrátidas; y así sufriendo con paciencia las injurias de su propio campo y de sus enemigos, en que los unos y los otros por burlarse y mofarse de él, lo llamaban el Tardo, cansó y gastó a Aníbal de tal manera que fue causa de la libertad de su tierra y opresión de la República Cartaginesa. Y así le loa altamente el gran poeta Enio en unos versos que (por ser dignos de estar escritos en letras de oro por los aposentos de Príncipes) me esforzaré a vertirlos en lengua vulgar de España, lo menos mal que pudiere:

*Cobramos nuestro bien con la tardanza  
De un hombre, que pospuso propia fama  
Al bien común: por donde después vimos  
Mayor y de más lustre su memoria*

Calicrátidas no quiso retirarse una vez, por no perder un poco de su reputación; Fabio se retiró y huyó muchas veces, no teniendo cuenta con su reputación, pues aprovechaba con ello a su República. Calicrátidas más quiso pelear con desventaja suya, que retirarse con sospecha de su honra; Fabio más quiso huir con infamia (hablo según la opinión de ignorantes) que pelear con peligro del bien público. Calicrátidas dio la batalla, perdióla, y con ella su República, y su vida y honra, ganando por eso renombre de temerario; Fabio rehusó siempre la batalla, conservó su República, y con ella su vida y honra, ganando renombre de Máximo. Y lo que digo acerca de las empresas grandes, eso mismo se entiende de las menos importantes, hasta descender en las menores partes del bien público <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El buen Consejero debe poner el interés público por delante de su propio interés y reputación. Ardua cualidad, hoy en día, con un sistema de valores que pone el propio prestigio, la propia estima, por encima de cualquier otro interés. Pero cualidad distintiva estricta de la carrera del servicio público. Estamos en una situación socialmente esquizofrénica en este tema. Por un lado la sociedad, a la búsqueda siempre de paradigmas, de modelos, persigue, y ensalza, y casi diviniza a los servidores públicos con mayor personalidad y atractivo; por otro lado, la misma sociedad, tomando como bandera los valores morales del servicio público, cada vez más

Aprendan, pues, los Consejeros de dar consejo a sus Príncipes en todos los negocios públicos, y los Príncipes miren, miren, miren muy bien en que elijan Consejeros que tengan esta novena calidad. Esta suficiencia conocerá el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: finja de pedirle consejo en cosas que son del todo contra el bien público diciéndole que, aunque sean tales, todavía importan al real servicio por ciertos designios como serían romper leyes importantes, privilegios grandes, poner tributos excesivos, y otras cosas semejantes. De su respuesta se puede, en alguna manera, entender cuál sea su amor para con el bien común. Otros modos, que hay muchos de conocer esta suficiencia por dichos hechos, a sabiendas callo; lo uno, porque son fáciles de entender; lo otro, porque quizá, y aun sin quizá, lastimarían a muchos. El que tuviere oídos, oía. Ésta es regla certísima y sin excepción, que todo hipócrita y todo avariento, es enemigo del bien público, y también aquellos

---

agudizados, castiga ejemplarmente la prepotencia, el abuso de poder, el personalismo. Entre la exigencia social de liderazgo y la exigencia social de moralidad pública el camino acertado es muy estrecho. Dificil situación para los gobernantes y sus colaboradores, sólo superable con un gran esfuerzo de autocontrol del rol institucional y de todas sus manifestaciones.



que dicen que todo es del Rey, y que el Rey puede hacer a su voluntad, y que el Rey puede poner cuantos pechos quisiere, y aun, que el Rey no puede errar.

La décima calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sepa curar todo el cuerpo del principado y no que, curando una parte, desampare otra; que es como si un médico, fuera propósito, por aprovechar a un miembro, dañase a otro. Por tanto el buen Consejero se debe despojar de todos los intereses de amistad, parentesco, parcialidad, bandos, y otros cualesquier respetos; y se vista de una recta y prudente bondad, la cual ni sabe, ni puede, ni quiere favorecer sino a la justicia y virtud. A ésta toma por su sangre, por su parentesco, por su bando, e interesa; a ésta tiene respeto, y fuera de ella, a nadie. De manera que el Consejero ha de ser de todos, oír a todos, favorecer a todos sin diferencia alguna, pero con tal, que a aquellos más que más se acostaren a razón y virtud; y a aquellos menos, que menos se allegaren a razón y virtud. Es uno bueno y virtuoso (y aunque no lo sea), pide cosa justa, y a dicha es de casa del diablo, nacido entre Garamantes e Indios; este tal, es de

la nación, de la tierra, de la misma ciudad, del bando, del parentesco, de la misma casa y sangre del Consejero, y como a tal es menester que le favorezca con amor, con todas sus fuerzas y diligencia. Es otro malo (y aunque no lo sea), pide cosa injusta, y por dicha es allegado, o amigo, o pariente del Consejero; ese tal, ni es de la nación, ni de la tierra, ni del bando, ni de los amigos, ni de los parientes del Consejero, y por tanto no sólo no le ha de favorecer, mas aun lo debe reprender y castigar. Porque otro es ser persona pública, otro particular. No hay más de dos tierras en todo el mundo: tierra de buenos, y tierra de malos. Todos los buenos, ora sean Judíos, Moros, Gentiles, Cristianos, o de otra secta, son de una misma tierra, de una misma casa y sangre: y todos los malos, de la misma manera. Bien es verdad, que estando en igual de contrapeso el deudo, el allegado, el vecino, el de la misma nación, y el extranjero, entonces la ley divina y humana quieren que proveyamos primero a aquellos que más se allegaren a nosotros; pero pesando más el extranjero, primero es él que todos los naturales. Por tanto una de las principales suficiencias es ésta de que hablo. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en

su Consejero por experiencia. Es tal: mirar si pide y procura mercedes para sus parientes, deudos, aliados, amigos, criados y servidores, aunque los tales no las merezcan; o ya, que las merezcan, si por levantar a éstos, ha procurado que no se diesen a otros que más las merecían: porque el que tal hace, va contra esta décima calidad. Ver asimismo si tiene singular afición más para unos que para otros; como hay algunos que, por estar bien con los grandes, se enemistan con los caballeros; otros que, por complacer a los caballeros, dañan sin causa a los plebeyos. Otros aman tanto el brío eclesiástico que, por aprovecharle a tuerto o a derecho, revolverán todo un reino, porque los tales hombres son muy peligrosos y destruyen el principado. Por ninguna vía debe ser admitido en el Concejo el hombre que fuere cabeza principal del bando, o que se haya enemistado a la clara con un reino, una provincia, o ciudad de su Príncipe, al cual ha de ser Consejero; lo uno, porque todos los hombres somos de tan mala casta que, pudiéndolo hacer a nuestra posta, no dejamos de vengarnos; y teniendo el gobierno en nuestras manos, lo haremos sin falta so color de justicia, tomando venganza particular con armas públicas: lo otro, por

que el contrabando se indigna, y aquella indignación no es ya contra el Consejero, su enemigo, sino que se convierte toda, y traspasa contra la misma persona del Príncipe, como aquel que en cierto modo se haya hecho cabeza del contrario bando, dándole autoridad, poder, y mando; en semejante caso leemos que muchos Príncipes han sido muertos malamente por el contrabando del Consejero o privado, que él acariciaba.

La oncena calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sea justo y bueno; porque el tal es amigo de pagar a cada uno según sus méritos, que es castigar al malo y remunerar al bueno; y en lo uno y en lo otro guarda la debida mediocridad, que ni en el castigo es cruel o flojo, ni en el galardonar corto, o sobrado, o vano. Este tal ama la paz y guerra en sus tiempos y lugar según conviene. El hombre justo es leal, que es el fundamento del Concejo; y así vemos que un tal hombre es amado en todo el pueblo por todos los estados de grandes y pequeños, ricos y pobres, hombres y mujeres; tanto que comúnmente se cree que el que fuere justo, ése mismo es consumadamente perfecto. Al tal encomendamos descansadamente los bie-

nes, las mujeres, los hijos, la honra, la vida y muerte. Finalmente es la justicia entre todas las otras virtudes de tal calidad que todas ellas, sin ésta, valen poco: y ésta, sin las otras, vale por sí mucho. Por tanto digo que debe mirar mucho el Príncipe en que su Consejero sea hombre justo y bueno. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: Las palabras del hombre justo tienen peso, van arrimadas a virtud; habla verdad, tal es ausente cual presente, lo que tiene en la boca es retrato de su corazón, es abierto en sus pláticas y negocios, reprende con amor y fuerte mansedumbre lo mal hecho, alaba las obras buenas, todo es amor, todo caridad, ni por oro ni por moro dejará de decir a cada uno su parecer, no quiere ni pide más de lo que merecen sus obras, favorece a los buenos, y amonesta a los malos, y en todo acaricia la virtud. Este tal ni es ni puede ser parlero, no habla fuera de propósito, no es mentiroso, no habla contra lo que siente, no dice uno en presencia y otro en ausencia, no es hipócrita, no es doble, no es chismero, porque allende que cae la chismería en ánimos viles y apocados, es cierto indicio y prueba de deslealtad, ni se ha visto hasta el día de hoy, que hombre chismero fuese

leal; no reprende los vicios ajenos en ausencia, pudiéndolos reprender en presencia, ni dirá por la vida cosa que primero no la haya visto de sus propios ojos y tocado con sus mismas manos; en fin; este tal no es lisonjero, ni tan poco puede oír lisonjas, ni dar oídos a maldicientes, ni chismeros, ni noveleros. Sus obras del justo son muy fáciles a conocer: vive en paz y reposo, conténtase con lo suyo, y procura de adquirir honra y hacienda con virtuosos trabajos, tiene su asiento y casa arreglada en buena orden, los criados modestos, vive en claridad, paga sus deudas, rehuye pleitos y riñas. No puede ser justo en ninguna manera del mundo el que busca rencillas, cuchilladas, bandos y bulliciosos ruidos. No puede ser justo el que no se contenta con su estado, sino que busca con que a tuerto o a derecho, por maña o fuerza o favor engrandezca su reputación y casa. No puede ser justo el que no pone todas sus fuerzas noche y día continuamente en que gane honra y hacienda por medio de virtud. No puede ser justo el que, mereciendo en virtud y por virtud, se descuida de pedir premio y testimonio de su merecimiento, porque el tal hace agravio a sí y a los suyos, oscurece la virtud, y daña a la República: esto es conforme a

ley de Dios y de todos los filósofos. No se consienta el torpe engaño de hombres necios que so color de una falsa humildad, llaman a lo que yo amonesto, ambición. La ambición es de aquellos que, siendo inhábiles, insuficientes, sin virtud y merecimiento propio, con sólo favor o fuerza o mala maña o artes ilícitas quieren alcanzar de comer y honra: pero el que, por su habilidad y virtud y sudores continuos, quiere valer y tener, éste es justo, es magnánimo y generoso: y si por dicha no pidiere testimonio de su virtud, en tal caso es injusto, es pusilánime y bajo. Vuelvo a mi propósito. El hombre que tuviere su casa descompuesta, los mozos bulliciosos y malcriados, el que se alzare con sudores ajenos, el que hiciera trapazas, el amigo de pleitos y revueltas, el matador, el cruel, y el ingrato no pueden ser justos.

La docena calidad, que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sea franco y liberal; porque el pueblo se paga mucho de la franqueza, la ama, y aun la adora. El avariento siempre es aborrecido y, por cumplir con su codicia, todo lo hace venal, no habla sin interés, ni da audiencia sin interés; así tiene sus puertas

abiertas a cualquier traición, con tal que la pueda hacer a su salvo. Este mismo, estando en el Concejo, a tuerto o a derecho hace confiscar bienes ajenos, sólo que le quepa su parte; por donde nacen muy grandes dificultades inconvenientes en el principado. El gastador y pródigo vase consumiendo poco a poco, y después incurre en diez mil faltas, de donde se le sigue perder la reputación, y caer en inconvenientes tan grandes o peores, como los del avariento. Por tanto, es menester que el Consejero sea franco y liberal, para que tome el medio camino entre estos dos extremos. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: El liberal ayuda a casar a honestas mujeres, socorre a los pobres, redime cautivos, paga deudas de sus honestos amigos, y en todo y por todo favorece con su liberalidad a los hombres de alto entendimiento, de que se tiene esperanza o prueba de aprovechar al bien público. El pródigo se conoce en los banquetes demasiados, en los vestidos sobrados, en justas, torneos, danzas, saraos, cazas, truhanes, chocarreros, mozos sin propósito, y en otras cosas de este jaez, en que no se guarda medida, o no se hacen a su tiempo y sazón. El avariento se descubre en que se trata



ruin y bajamente en su comer, beber, vestir y habitación; continuo atrae para sí, piensa más en sus cosas que no en el servicio del Príncipe, en todos sus tratos busca su provecho, siempre pide y da memoriales para sí, y para los suyos; es importunamente pedigüeño, lo cual es fatiga y falta muy grande, porque el que tiene el gobierno de un Príncipe entre manos, nunca debería pensar en sí, sino en el provecho y gloria de su Príncipe. Y por otra parte el Príncipe, por mantener su Consejo bueno, leal, y diligente, debería pensar en sus Consejeros de honrarlos, enriquecerlos, ensalzarlos con cargos, estados, y preeminencias; porque de esta manera, ellos no desearán nada, y trabajarán de conservar su Príncipe, por conservarse a sí mismos, visto que sin él, no lo podrían.

La trecena calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sea benéfico, digo, amigo de hacer bien. Esta virtud es la que en Latín se llama beneficentia, y no se refiere a dar dinero, o algo de la hacienda, como lo da la liberalidad, sino en ayudar a la República (digo al bien común) y a todos sus miembros particulares aconsejando, amonestando, loando, vitupe-

rando, reprendiendo, consolando, esforzando, procurando, y favoreciendo con su autoridad y amparo, no sólo a aquellos que le piden favor y ayuda, sino también a todos aquellos que lo merecen sin que lo pidan. De manera que el hombre benéfico (viendo los caminos reales, las fuentes, los ríos, las puentes, y otras cosas públicas tener necesidad de hacerse, o repararse), pone todas sus fuerzas para con el Príncipe y todos sus oficiales en que se hagan; otros que están mal hechos, en que se derriben o adoben. Este mismo a los caídos da la mano y levanta del suelo, a los levantados hace caminar, a los que caminan, correr; y a los que corren hace parar con reposo y alegría. Este mismo, estando en la Corte de un Príncipe, anima a los que bien hacen, mételos en conocimiento con el Príncipe, llévalos a besarle la mano, procúrales algún honesto entretenimiento, ayuda en todo tiempo y lugar a los que trabajan de subir a la cumbre de honor y gloria por los grados de virtud; y desecha aquellos que quieren subir a ella por vías ilícitas y deshonestas. Este mismo va a la mano a los malos jueces, trabaja en que se hagan buenas leyes, y que las tales se cumplan y guarden. Finalmente, el que tiene esta virtud es patrón de

justicia, defensor del pueblo, amparo de nobleza, nivel del Concejo, padre de la patria, honra del Príncipe, y es casi Dios acá en la tierra. Porque para dañar, cualquier cosa basta, pero para aprovechar en tal manera, es menester una virtud muy semejante al mismo Dios. Y así, concluyo que el Consejero ha de profesar esta virtud, y se la conozca en él el Príncipe por experiencia: de la cual experiencia no digo nada, porque es muy fácil de conocer por lo que de la beneficencia tengo dicho.

La catorcena calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sea manso y afable; porque el tal da audiencia a grandes y pequeños, a ricos y pobres, recójelos con clara y suave frente, oye sus razones atenta y diligentemente, responde con amor, promete con gravedad, niega y quita sin pesadumbre, reprende sin injurias, despide con respeto y sin altivez. De aquí se sigue que los que alcanzan merced alguna de su Príncipe, están loándolo y engrandeciéndolo diez veces más de lo que es; y el que no alcanza lo que pretendía, queda en gran parte contento con la mansedumbre del Consejero, de su alegre semblante, de sus dulces palabras y

pecho abierto; que son estas cosas de tal calidad, que casi más mueven a los grandes ánimos que no todo el interés del mundo: y así leemos y vemos cada día haberse movido muchos hombres a perder su vida y bienes, más por un sinsabor, que por mil agravios de otra suerte. Es necesario que el Consejero tenga sus puertas abiertas noche y día a toda suerte de hombres, los oídos bien sufridos, a nadie dé ocasión de desesperar, anime a todos, lo cual no podrá hacer si le falta afabilidad, y por eso digo que ha de ser afable. Esta suficiencia quiero la conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: el afable es hombre alegre, está sobre sí, no es descuidado, anda muy recatado, viste pulida y honestamente, es amigo de conversación, no es amigo de parcialidades, con todos trata, con todos comunica, a nadie injuria de palabra, antes romperá a uno los cascos que decirle palabra injuriosa; es amigo de dichos agudos y graciosos, ama una honesta libertad, aborrécese con todo género de hipocresía. El hombre airado o muy colérico en ninguna manera puede ser afable; muéstrase sañado, es malcontentadizo, toda cosa le hace empacho, no quiere dar audiencia, oye y habla poco, malo, y por mal cabo, estraga

toda la paciencia del mundo, gasta los negocios, enemista al Príncipe con sus vasallos. Estos mismos daños acarrea el soberbio. Por lo cual digo que estos tales hombres son naturalmente inhábiles para ser del Concejo.

La quincena y última calidad que muestra la suficiencia del alma en el Consejero, es que sea fuerte; y esta fortaleza no se entiende de las fuerzas del cuerpo, sino del pecho interior, que es aquélla por donde se llaman los hombres heroicos, es saber, más que hombres: y la otra corporal, ésta se halla a cada paso en ganapanes, y otros hombres, que venden su vida a troque de cuatro reales. La fortaleza de que yo hablo, es de aquellos hombres que son amigos de verdad, entienden en ella, defiéndenla a pie y a caballo sin respeto de personas, y por defenderla y mantenerla, no tienen en nada lo que todos los otros precian mucho, conviene a saber, ser privado, o desprivado; tener favor, o disfavor; riqueza, o pobreza; mandar, o ser mandado; reposo, o trabajo; vida, o muerte; antes están contentos con lo que viniere, ora les sea próspera, ora contraria la fortuna. En las cortes y casas de los Príncipes la mayor pestilencia es que o muy pocas verda-

des se dicen, o se adornan y disfrazan de tal manera que no puedan fácilmente ser conocidas; todo va solapado; y a este propósito dijo bien y agudamente un filósofo que los Príncipes sólo una cosa sabían bien, y ésta es cabalgar en un caballo, y otra cosa no; porque el caballo (no sabiendo lisonjear) sin respeto ninguno de personas, así echa al Rey como a cualquier otro de la silla. Con lo cual dio a entender la poca verdad que suelen oír los Príncipes a causa de lisonjeros. Por tanto el Consejero fuerte no sólo dirá las verdades al Príncipe, mas aun deshará la vanidad de aquellos que trabajan de corromperlo con mentiras lisonjeadas, o lisonjas mentirosas. En cualquier trance de fortuna, sea pérdida de bienes, de ciudades, de provincias, de mujer e hijos, y honra, o de cualesquiera otras cosas, el fuerte está sobre sí, no se turba, es señor de su razón, y por tanto puede proveer luego a la hora en todo lo que menester fuere al servicio del Príncipe, oír, hablar, responder, mandar, animar, dar esfuerzo al Príncipe y a todo el pueblo. También es cosa clara que un tal hombre no se corromperá ni apartará de la razón y equidad, ni por oro, ni amistad, ni deudo, ni ruegos, ni fuerza, ni otro interés de esta vida. Esta calidad quiero la

conozca el Príncipe en su Consejero por experiencia. Es tal: el hombre fuerte es amador de verdad, enemigo cruel de lisonjeros, no está bien con truhanes, es severo, siempre está de un mismo temple, enemigo grande de chismeros, habla con libertad, no es supersticioso, no es risueño, lo que habla tiene peso, dice su parecer al Príncipe, como a cualquier otro, nada sabe disimular. Guárdense los Príncipes de elegir por su Consejero al que fuere amigo de hipócritas, de lisonjeros, de albaranes; y también al que disimula, o esconde las verdades. Guárdense de elegir a hombre que ama mucho el dinero, porque el tal no sólo venderá su libertad, pero aun la ajena. Guárdense de elegir a hombre que por pérdida de bienes, hijos, o mujer, o cosas semejantes, llora, o se mesa, o araña, o adolece, o hace muy gran sentimiento, porque el tal no es fuerte, es mujeril y afeminado, e inhábil del todo para el Concejo.

Aquí se acaban las quince calidades por las cuales se suele conocer la suficiencia del Consejero en cuanto al alma, que es ver y entender perfectamente si es idóneo o no, para ser elegido en el Concejo: porque el que tuviere todas

las quince, no hay duda sino que es sufficientísimo; y el que menos de ellas tuviere o más, así será más o menos suficiente. Esto está muy averiguado que el hombre en que concurrieren todas las sobredichas calidades, tendrá muy buen aparejo para entender y ser entendido; para hacer bien y huir el mal; y para tener en todo el brazo firme. Porque el tal de necesidad es, que sea prudente, sea bueno, y sea fuerte. El bueno no engaña, el prudente no es engañado, y el fuerte vence y sobrepuja todas las dificultades. Este mismo hombre es amado del pueblo; porque no hay cosa más agradable al pueblo que la franqueza, la beneficencia, la afabilidad, y buena opinión. Este mismo está acreditado, y se le da fe en todo cuanto hace y dice; porque a aquellos creemos y encomendamos toda nuestra hacienda y honor; los cuales vemos que entienden perfectamente lo que tratan y lo gobiernan con toda justicia y lealtad. Este mismo, a parecer de todo el mundo, es juzgado y tenido por persona que merece, excelentes y soberanos loores ante todos los otros hombres; porque tenemos por cosa divina al gran ingenio, al que aprendió y supo tantas y tan diversas artes, como yo digo; al que no estima nada las cosas de esta vida, y menos-



precia aquello en que los otros hombres ponen su felicidad. De manera que este tal, quienquiera que él fuere, es verdaderamente noble, es honrado, es ilustrísimo, es excelentísimo, es muy alto y muy poderoso, es serenísimo, y se puede igualar con los mayores Príncipes del mundo.



## DE LAS CALIDADES DEL CONSEJERO EN CUANTO AL CUERPO

### Capítulo III

El ser y valor de cualquier hombre (y también de cualquier otra cosa) se conoce cual y cuanto sea por experiencia o por conjetura. La experiencia es la mejor, la más cierta, y la más necesaria; y por tanto debe ser en todas cosas la primera. La conjetura es como una guía, o señal, y ésta puede algunas veces errar, pero muy pocas; y aun por eso ni se puede ni debe menospreciar, si no que como a cosa menos cierta tiene el segundo lugar, y es que siga luego tras la experiencia. Conforme a esta domina, para mostrar yo la suficiencia de un hombre que ya es o se ha de elegir por Consejero, primero lo he fundado en la experiencia, que está en los dichos y hechos de cada uno; las cuales dos cosas, porque están y salen del alma, y sin ella ni se deben ni pueden bien entender, por tanto la nombré suficiencia del alma, la cual (como veis) en el pasado capí-

tulo abracé en quince calidades. Síguese ahora la conjetura, que es mostrar la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo por ciertas calidades y señales exteriores; que es la otra parte de que prometí tratar al principio del antecedente capítulo <sup>1</sup>. No es razón que me detenga en mostrar la fuerza y virtud de las señales del cuerpo, cuánto puedan, cómo salgan, y otras dudas que se pueden mover sobre ello; sino que para con este lugar basta saber que como por ciertas señales solemos conocer un prado si es fértil o estéril, un caballo, si es bueno o malo de la misma manera tienen los hombres ciertas calidades o accidentes, o señales en su cuerpo, las cuales muestran cuál sea su disposición del alma, si es hábil o no, y para cuánto sea poco más o menos. Y pues esto es así, sin alargarme a más palabras, comienzo a dar la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo.

---

<sup>1</sup> Furió defiende que el buen Consejero debe poseer también ciertas cualidades corporales. Esta afirmación, que sería hoy tildada enseguida de políticamente incorrecta, también debía ser difícil de aceptar en su tiempo, porque en la introducción relativiza la validez de estas cualidades, dándoles el valor de "conjeturas", indicios generalmente válidos para juzgar. También hoy debemos arriesgarnos a considerar que, por encima de los preceptos igualitaristas de la corrección política, ciertas cualidades corporales ayudan, o dificultan, la tarea de desempeñar cargos públicos.

La primera calidad que muestra la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo, es que ni tenga menos de treinta años, ni pase de los sesenta, porque de treinta años abajo el entendimiento no está reposado, la experiencia es poca, la presunción mucha, el calor grande, los pensamientos levantados, las flaquezas de naturaleza muchas, ni se puede tener la debida gravedad, ni tampoco el pueblo se fía de ella, antes murmura. Cuando pasan de los sesenta años, la memoria se pierde, el entendimiento vacila, la experiencia se convierte en obstinación, el calor es poco, y así dejan perder las ocasiones los pensamientos cansados, los cuerpos rotos, no pueden ir camino, son en fin los tales carga y embarazo de Corte. Aunque sé muy bien que toda regla general tiene sus excepciones y que se hallan mozos antes de los treinta años y viejos de más de los sesenta que pueden ser suficientes para un tal cargo: pero éstos son pocos y pocas veces, y yo hablo de lo más cierto y más común. Por tanto es mi parecer que se elijan los Consejeros de edad de entre los treinta y sesenta años, y podrán éstos (si no se ofrece algún estorbo) servir por treinta años de Consejeros. Los cuales así como están casi en el medio de entre lo muy verde y muy

seco, así tienen los humores más templados. Son reposados, tienen experiencia, tienen memoria, tienen las facultades vivas y en su ser natural corroboradas, buen discurso, el calor moderado, los pensamientos razonables, las flaquezas no pueden ser muchas, tienen conveniente gravedad, pueden ir, volver a posta y sin ella; el pueblo los respeta, y se fía de ellos. De manera que de los de esta edad elegirá el Príncipe sus Consejeros; y los que fueren más abajo de ella, esténse por escuelas, váyanse a ver tierras, vean costumbres y gobernaciones, aprendan lenguas, sigan campos y Cortes, y trabajen de saber todo aquello que yo he tratado en el segundo capítulo de este libro. Y los que estuvieren más arriba de los sesenta, vuélvanse a sus casas, vivan, reposen, descarguen sus conciencias, piensen en bien morir, dándoles el Príncipe como a Eméritos que decían los Romanos, honra, privilegios, preeminencias, y rentas según el merecimiento de cada uno.

La segunda calidad que muestra la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo, es la compleción; porque hay ciertos temperamentos que naturalmente tienen habilidad, suficiencia, y lus-

tre; y otros inhábiles, insuficientes, y oscuros. Estos postreros, por bien que noche y día con arte y diligencia trabajen de enmendar su naturaleza, siempre se les parece el remiendo y vuelven a sus trece: los otros primeros, con poco de arte y diligencia hacen cuanto quieren, y se van perfeccionando de cada hora. Por tanto soy de este parecer que el buen Consejero sea o sanguíneo, o colérico, y no de otra complexión: porque los de esta mezcla y temperamento son ingeniosos, tienen razonable memoria, saben hacer discurso, tienen claro juicio, son justos, amorosos, afables, leales, benéficos, magníficos, magnánimos y fuertes de su natural; y en el cuerpo, sueltos, ágiles, sanos y de buen temple. El modo de conocer a los tales, por lo que acabo de decir se puede entender, y más, que siendo cosa muy fácil y teniendo el Príncipe buenos médicos, podrá en la elección consultarlos sobre ello. Guárdese sobre todo y mire muy mucho el Príncipe en que no elija para su Concejo hombre melancólico, ni flemático, porque son naturalmente inhábiles para todo género de gobierno, y principalmente para ser Consejeros. Porque el melancólico, como es de su natural frío y seco, es terrestre, digo, de la misma complexión de la

tierra; y así es ratero y bajo, apenas se alza dos dedos del suelo, es boto, es triste, es mísero, es vano, es enemigo de ilustres pensamientos, es malicioso, es bote de veneno, es supersticioso, tanto que los de esta complexión han gastado y destruido todas las religiones del mundo con sus sueños y necios fantasmas. Es también sospechoso en gran manera, cuanto más envejece menos sabe, es la misma envidia, y enojándole, o viene luego a las manos sin propósito, o suelta la maldita, diciendo mil millares de injurias. Finalmente los melancólicos están sujetos al planeta Saturno, y es cosa de espanto lo mucho que se aborrecen todos los filósofos y astrólogos con los Saturninos, tanto que se tiene por muy cierto que el gran Apolonio Tianeó en la ciudad de Efeso halló un melancólico que con sola su presencia había corrompido toda la ciudad, y por ello había muy grande pestilencia. El flemático es torpe, pesado, simplón, necio, y ninguna virtud se puede hallar en él que sea eminente, todas son menos que medianas.

La tercera calidad que muestra la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo, es su tamaño, digo que sea de mediano talle en el altor y gro-



sura; porque cualquier extremo en esta parte parece mal, y quita de la autoridad perteneciente al Consejero. Porque del sobradamente largo todos los filósofos y astrólogos con buenas razones prueban que es mal templado; y así de común consentimiento concluyen que raras veces se ha visto saber y prudencia en hombre muy alto, principalmente si fuera muy flaco y tuviere el cuello largo; porque al tal no dudan de llamarlo inhábil y desaprovechado, y así tienen entre ellos este refrán por muy averiguado «largo y flaco muy gran necio». En el hombre muy pequeño no se hallan tantas faltas para el gobierno como en el sobradamente de largo, sino que son airados, presuntuosos y el pueblo búrlase de ellos y los tiene en poca estima. La cual es una natural pasión que no se excusa ni se puede excusar; y por tanto el Príncipe debe huir (cuanto pudiere) la elección de hombres de este tamaño. Y por la misma causa debe desechar al muy grueso y al muy flaco, porque no hay quien deje de reír, viendo un hombre que es un tonel, o un otro que sea como un congrio soleado cual se come por Cuaresma: dejando aparte otros inconvenientes que les causa el humor al sobradamente grueso o flaco, el cual humor los hace inhábi-

les para el gobierno. Por tanto ha de ser el Consejero de medianas carnes y mediano talle.

La cuarta calidad que muestra la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo, es la natural proporción, correspondencia y cumplimiento de sus miembros, en que ni haya falta, ni sobra; porque cualquiera de estos modos muestra muy malas señales del alma, y ofenden por otra parte la vista de quien los mira. La buena proporción en todas las partes del cuerpo, es una conveniencia ordinaria en que la cabeza ni es mayor ni menor de lo que su cuerpo pide; y en las otras partes es también de la misma manera: y la desproporción es al contrario, conviene a saber, tener un brazo más largo que el otro, una mano pequeña y otra grande, el un hombro alto, el otro bajo; y otras partes de esta manera. La integridad de las partes es que no sea nacido falto de alguna de ellas, es a saber, nacer tuerto, giboso, cojo, sin algún brazo o pie o pierna, o señalado de otra manera por falta o demasía de la materia, porque según prueban todos los naturales y señaladamente Galeno y Hipócrates, los que así nacen (no hablo de los que después por desastre, lo fueron) siempre tienen diez mil faltas en el

entendimiento, costumbres y vida, y así dicen que Aristóteles con tino tenía en su boca este refrán: «Dios me libre de hombre marcado por naturaleza». Por todas estas causas, y más porque los tales comúnmente son aborrecidos, soy de parecer que los que pecaren contra esta cuarta calidad no son suficientes para ser del Concejo.

La quinta y postrera calidad que muestra la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo, es que sea bien carado, y de buena gracia; porque los que son dotados de esta calidad, con sola ella, son respetados, amados y ganan autoridad. Por tanto es menester que el Consejero tenga la cabeza mediana y redonda, no aguda para arriba; ni muy grande, ni muy pequeña. El torno del rostro un poco más largo que redondo, no pequeño, ni redondo, ni cargado de carne. La frente grande o mediana no pequeña, ni triste. Los ojos medianos, claros, vivos y reposados; no muy grandes, ni muy pequeños, ni turbios, ni pesados, ni sin sosiego. La nariz larga y delicada; no corta, ni gruesa, ni vuelta para arriba. Los labios grosezuelos; no muy delicados, ni gruesos, ni menos caídos hacia abajo. En fin sea gracioso y de buen ademán.

Y con esto pongo fin a las calidades y señales que muestran la suficiencia del Consejero en cuanto al cuerpo. Pienso, antes tengo por muy cierto, que algunos reprenderán mi diligencia como a cosa sobrada, en querer yo tratar estas menudencias del Consejero. Respondo, y digo, que el que emprendiere de tratar una cosa bien y perfectamente, es necesario pase por todo sin dejar nada; y más, éstas que parecen menudencias, son de tal condición, que las más grandes ni deben, ni pueden estar sin ellas. Piense cada uno que para mercar una casa, no sólo miramos los fundamentos y paredes, más aún los establos y aquellos lugares que no se pueden honestamente nombrar; ¿cuánto más debemos mirar todas las partes de aquel que ha de gobernar reinos y provincias? Para mercar un caballo que vale diez, cincuenta, cien o doscientos ducados ¿qué no le miramos? El pelo, las crines, la cola, las hastas, los huesos, las hijadas, las carnes, la postura, la gracia, el pasear, el correr, el parar, el comer y beber, y aun el mismo Príncipe le palpa la barra y le abre la boca con sus propias manos sólo por verle los dientes: pues ¿porqué llamamos menudencias o cosas sobradas y demasiadas las que nos muestran la perfección de aquel

que ha de tener en sus manos la hacienda, la honra, la vida y la muerte de todo el principado?



## DE LA ELECCIÓN DEL CONSEJERO

### Capítulo IV

Dos cosas son tan solamente (como dije en el principio del segundo capítulo) las que se consideran acerca del Consejero: la una, es su suficiencia; la cual ha sido declarada por mí en los dos precedentes capítulos: queda ahora por decir de la segunda, que es de la elección, la cual está en el Príncipe; y así no es otro que darle a entender al Príncipe cómo se debe gobernar cada y cuando que quisiere elegir un Consejero.

Comienzo pues y digo que el Príncipe ante todas cosas debe pensar que de la elección de sus Consejeros sale y cuelga la honra y provecho, o la infamia y perdición suya y de su pueblo. Por atajar esta plática, sólo diré algunas razones de muchas que se podrían decir a este propósito.

Vemos primeramente que el primer juicio que se suele hacer sobre el Príncipe y de su habilidad, es de la reputación de los de su Consejo; porque, cuando son sabios y suficientes, siempre es

reputado sabio el Príncipe, pues supo entender cuáles eran los suficientes, y después consérvarselos fieles y leales. Pero cuando no son tales, no se puede esperar buena reputación en el Príncipe, pues yerra en lo principal; y el que yerra en lo que más importa, es casi necesario que en todo lo otro yerre <sup>1</sup>. Porque así como corrompiendo el manantial de una fuente, necesariamente toda la agua se gasta, de la misma manera, corrompido el sacro Concejo, todo el gobierno anda errado. Y así vemos que todo el pueblo a una voz, cuando quiere loar uno de buen Príncipe, luego dice que tiene muy sabios Consejeros; y si entre ellos hay alguno de singular habilidad, luego sale en plaza, diciendo: El tal o el tal tiene tales y tantas habilidades. Y con ello queda el pueblo muy satisfecho. Por el con-

---

<sup>1</sup> La valía y reputación de los colaboradores de un gobierno son el mejor indicador de la valía y reputación del gobierno. Aunque muchos gobernantes aceptarían este principio sin más, de hecho son muchos los que lo infringen en la práctica. Una de las formas más patéticas de incumplir este principio, muy extendida en nuestro país, sobre todo en instituciones medianas y pequeñas, es la de ahorrar en colaboradores del gobierno. Aplicando una especie de voluntarismo heroico muchos gobiernos deciden prescindir al máximo de directivos y técnicos, para poder dedicar más recursos a las actividades finalistas. Al final lo que consiguen casi siempre es malgastar estos recursos, por la ausencia de capacidades directivas y gestoras de los mismos.



trario, todos murmuran y están mal contentos. Si se emprende alguna guerra, dicen todos: «No tenemos hombre de consejo; el tal Rey tiene tales hombres». Para hacer paces y otros conciertos, todo el pueblo tiembla y murmura, diciendo: «Nosotros seremos los malmedrados y engañados, pues no tenemos buen Concejo». No hay que dudar, sino que todo cuelga de la fuerza y virtud del buen consejo; lo cual entendía perfectamente el profeta David, cuando en la guerra que tuvo con su hijo Absolón, con tino rogaba a Dios fuese servido de cegar el entendimiento a su principal Consejero de Absolón, porque más se temía del consejo de Architofel (que así se llamaba) que de los tratos y armas de todos los otros. Tenga el Príncipe buen Concejo; aunque yerre, no hay quien lo crea: y teniendo un Concejo no tal, lo que al ojo vemos bien hecho, no lo creemos, o pensamos que fue a caso, o que los contrarios lo dejaron, que ya lo hallamos hecho, y que no lo supimos ganar. De todo esto se sigue que por tener el Príncipe buenos Consejeros, no solamente alcanza buen suceso en sus empresas, más aun gana fama y reputación con los suyos y con los extranjeros; de los suyos es amado y obedecido por ello, de los

extranjeros temido; y de todos a una voz loado singularmente. Sea pues, éste el primer aviso del Príncipe en la elección del Consejero, que considere muy bien y muchas veces todo cuanto he dicho en este capítulo hasta aquí.

El segundo aviso es que piense el Príncipe que le es más necesario un tal Consejero, cual yo digo, que no le es el pan que come; y esto para que pueda oír verdades. Porque oír verdades sencillas y desnudas no lo pueden los Príncipes a causa de la muchedumbre de lisonjeros que los rodean por todas partes. Pero en decir estas verdades, corre peligro de perder su reputación y autoridad, y ser tenido en poco el Príncipe, si cualquier hombre se le atreve a se las decir: porque no es bien que quienquiera se las diga. Por tanto es menester tenga sus consejeros de aquellas calidades que yo en los otros capítulos dije, para que sepan entender verdades y decirlas a su tiempo; y a éstos debe encargar grandísimamente que hagan el tal oficio en todo y por todo. Ésta es muy buena manera para oír verdades, y para conocer lisonjas, y saberlas y poderlas desechar; y otro mejor medio para ello no se hallará por bien que se busque.

El tercer aviso es que el Príncipe que tuviere imperio en muchas y diversas provincias, debe elegir Consejeros de todas ellas, y no de una o dos tan solamente. Declaremos esto por un ejemplo: y porque lo tenemos a la mano, sea del Rey de España. Entre otras muchas, éste posee las coronas de Aragón, Castilla, Sicilia, Nápoles, Milán, y de estos Estados Bajos de la casa de Borgoña. Mi aviso dice y amonesta que los Consejeros de este Príncipe deben ser no sólo Aragoneses o Castellanos, sino también Sicilianos, Napolitanos, Milaneses y Borgoñones. Pues el aviso se deja entender por el ejemplo, dejemos al Rey de España, y hablemos del Príncipe en general. Digo ser necesario que un Príncipe siga este aviso si quiere tener buen gobierno y los pueblos contentos; porque haciéndolo de otra manera, todo va borrado. Porque los pueblos se resienten en ver que ellos son desechados de la administración y gobierno principal, pues no ven en el Concejo ningún hombre de su tierra, piensan (y no sin causa) que el Príncipe los tiene en poco, o que los tiene como por esclavos, o que no se fía de ellos: lo primero, engendra odio; lo segundo, busca liber-

tad; y por tanto hacen conjuraciones, y llaman príncipes extraños; lo tercero, les da osadía, y aun obstinación para armar cualquier traición contra su natural Príncipe. Esto es muy claro que todos los hombres sabemos más perfectamente las costumbres, los humores, los deseos, las virtudes, los vicios, las familias, los méritos, los deméritos, las comodidades y dificultades, daños y provechos de las tierras en que nacemos y nos criamos, que no de las extrañas; por eso, teniendo el Príncipe Consejeros de todas sus provincias, digo naturales de ellas, podrá mejor y más fácilmente proveer en todo cuanto menester fuere. También nos es cosa natural a todos los hombres que amemos más a los nuestros que a los extraños; porque con los nuestros siempre se halla una correspondencia y obligación por vía de sangre, de alianzas, de amistad, de servicios, de mercedes, de vecindad; y cuanto más que esto basta entre buenos, nacer y criarse so unas mismas leyes; para con los extraños, no hay nada de esto; por ende vemos que en el Concejo y fuera de él, más presto, mejor, y con más gran diligencia se tratan los negocios de los naturales que de los extranjeros. Y si éstos quieren alcanzar algo es menester sudar gotas de sangre, todo

lo hacen a fuerza de brazos, o como buenos mercaderes es menester lo paguen de contado. ¡O que es gran infelicidad la de una provincia que no tiene un hijo suyo en el Concejo! El Príncipe que se ata o aficiona a tener Consejeros de una sola nación, paréceme a mí que es apasionado, que es amigo de bandos y sectas; porque como todos o los más principales favores se den a una nación, necesariamente aquella se para ufana y soberbia, y las otras, no lo pudiendo sufrir, envían, maldicen, calumnian, despechan, buscan rencillas y vienen a las manos. Cada provincia tiene sus virtudes y sus vicios, tiene sus hombres buenos y malos, doctos y indoctos, agudos y bobos, hábiles e inhábiles, leales y desleales, no hay para qué hacerme contraste a lo que digo: entiéndame quien pudiere, que yo me entiendo. El Príncipe, de derecho, es persona pública; no se haga particular contra razón. Es natural ciudadano de todas sus provincias y tierras; no se haga extranjero de su voluntad. Es padre de todos; no hay por qué se muestre padrastro a nadie no haciéndole el porqué. Concluyo por tanto, pues el Concejo es para gobernar todas las provincias del Príncipe, que se elijan Consejeros de todas ellas.

El cuarto aviso es que, para haberse de elegir un Consejero, no se debe contentar el Príncipe de aquellos que tiene en su casa y Corte, ni de aquellos que por oída; o de vista conoce, aunque sean buenos y prudentes; sino que se informe muy bien por todas vías de todos los más que pudiere, y en particular dé orden y mande a sus lugartenientes generales de cada provincia que hagan muy buena pesquisa en todo su gobierno de los más buenos y más hábiles hombres que para ello se hallaren; y que le envíen por lista tres o cuatro de ellos <sup>1</sup>. Vista la lista, podrá hacer venir los que mejor le pareciere; a lo menos vengán aquellos que no fueren conocidos en la Corte. Para el camino se les dé una ayuda de coste razonable, y vengán no con otro diseño que como hombres que el rey los quiere conocer. No es posible que en este memorial mío pueda

---

<sup>1</sup> Para elegir buenos colaboradores un gobierno debe partir del mayor número de candidatos posible. La mejor recomendación del más leal amigo es un dato del todo insuficiente para seleccionar a alguien para un puesto de responsabilidad. El contraste entre un buen número de candidatos ayuda a concretar el perfil deseado, ayuda a hacer la selección adecuada. El coste en tiempo se compensa de sobra, por el ahorro de tiempo que representa no tener que gestionar el cese del candidato inadecuado.

yo contar la décima parte del increíble provecho que se puede sacar de la ejecución de este aviso. Baste saber que, de entre muchos buenos, más fácil es de escoger uno excelentísimo, que de entre pocos. Entre pocos, poco hay que escoger. Los pueblos se alegrarán y amarán su Príncipe, viendo que como verdadero padre se acuerda de todos, y quiere honrar a todos. Los hombres honrados y nobles, grandes y pequeños trabajarán noche y día en aprender las artes necesarias al gobierno y en mantenerse honradamente, sin vanidad, la reputación en el pueblo, y a esta causa se retirarán de vicios, seguirán virtud, huirán escándalos afín de que puedan ser nombrados a un tal efecto. Conocerá así mismo el Príncipe qué hombres tenga en sus provincias, para cuánto sean, y de qué merecimiento; y así en cualquier trance, peligro, negocio y provisión, sabrá de quién pueda echar mano. De entre tantos que serán llamados o nombrados a la elección, cierto es que no se elegirá más de uno, o dos, o más, o menos, según la necesidad del Concejo, o Concejos: para con los otros todos el Príncipe se mostrará afable y grato, loarles ha su buena vida, animarlos ha a perseverar dándoles buena esperanza: a unos proveerá de cargos, a

otros de rentas, a otros dará ayuda de coste, a otros asiento en su casa, a otros mandará quedarse en la Corte, a otros despedirá para su casa, gobernándose con todos ellos bien prudentemente según el mérito y autoridad de cada uno. De manera que todos quedarán contentos, y el Concejo bien provisto.

El quinto aviso es que el Príncipe no se dé prisa demasiadamente en la elección del Consejero, sino que vaya a paso, dando tiempo y lugar de tomar muchas informaciones de la suficiencia de aquellos que serán nombrados para la elección. Y para ello dará tiempo conveniente, en el cual será lícito a todo hombre en general, y a cada uno en particular de acusar por escrito, o de palabra, y decir libremente las faltas y tachas que tuviere cualquiera de los nombrados; y para ello, pondrá seguridad de todas partes, y dará libre potestad a quien quisiere hacerlo, pero de tal manera que se cierre la puerta a malicias y falsos testimonios, y por eso será menester guardar con toda rigor las penas Talionis que dicen, y aun la indignación del Príncipe a los que fueren tales. También, so graves penas, se proveerá que ninguno de los nombrados pueda impedir o



hacer impedir las relaciones y las causas que contra ellos se hiciesen en tal caso. De aquí se seguirá que conozcamos mejor los nombrados con todas sus calidades, cerremos las puertas a falsas informaciones, y que los buenos se atrevrán más aun a ofrecerse al servicio del Concejo, y los malos e inhábiles no tendrán osadía de pedir un tal cargo, de miedo de oír su propia infamia. Esto mismo se guardaba en la elección de los magistrados en Roma; y mientras se guardó con todo rigor y sin excepción, floreció aquella República, y el día que se dejó de guardar, fue en tanto declive, que (como vemos) pereció.

El sexto aviso es que oiga el Príncipe con atención y buena gana todas las informaciones y acusaciones que se le dieren en favor y contra los nombrados: pero que a ninguno crea, sino que lo remita todo a su examen y prueba <sup>1</sup>. Si

---

<sup>1</sup> Una práctica extendida en la selección de muchos colaboradores del gobierno es atender solamente al currículum de los propios candidatos, sin verificar referencias, sin estudiar y contrastar desde fuentes externas la trayectoria del candidato, sin hacer pruebas y controles de los conocimientos y habilidades que el candidato afirma poseer... A veces, la escasez de candidatos idóneos se considera acusaciones de infamia, piense el Príncipe

que pueden ser verdaderas y falsas. Piense que hay hombres malos, maliciosos, envidiosos, infames, necios, apasionados, que lo pueden falsamente acusar. Y no se engañe un Príncipe con decir: Oh, díjomelo un Duque, un obispo, un prelado docto, un padre santo, o un tal, o un cual, porque tras la cruz está el diablo, quiero decir, que todos somos hombres, y podemos engañar y ser engañados. Por tanto no lo crea, ni lo deje de creer, sino que lo encomiende (si el caso lo pidiere) a la justa pesquisa y juicio de su tribunal. Si fuere en favor del nombrado, como es abonar lo que es suficiente para el tal cargo, tampoco lo crea, ni lo deje de creer, sino que lo remita a su examen, como más abajo se dirá. Tampoco quiero que diga el Príncipe: tal cardenal, tal marqués, tal caballero, tal religioso bueno y santo me dio esta información. Porque todos somos hombres que nos engañamos y solemos engañar a los otros. Crea el Príncipe y tenga por cierto que todos los que le dan seme-

ra argumento suficiente para otorgar el cargo a personas de las que se desconoce casi todo, salvo lo que ellas mismas afirman de ellas mismas en un curriculum cuidadosamente elaborado. **jantes informaciones, ora sean buenas, ora**

malas, que los tales se mueven por sus propias utilidades e intereses, las cuales, aunque no se parezcan claramente, todavía están encubiertas sin falta bajo el pretexto del servicio del Príncipe. Son en fin como píldoras doradas en que no se parece por fuera lo amargo que en sí contienen. Creer lo que se puede fácilmente probar por la experiencia, nunca fue cordura. Por tanto quiero en esta parte que el Príncipe diga como un Santo Tomás, y no crea más de lo que con sus ojos viere y con sus manos tocare.

El séptimo aviso es que por ninguna manera del mundo se elija un Consejero sin que haga primero examen de su habilidad y suficiencia. Acuérdaseme que en días pasados, para elegir un confitero del Rey de España, se redujo la cosa a tales términos que aquel se llevó el oficio que supo hacer mejores conservas entre todos los competidores. Estando yo hablando con el cardenal Louis de Borbón acerca de un pasaporte para salirme de Francia a mi salvo, rota la guerra en el año de cincuenta y uno, dijo el cardenal a unos que le vendían ciertos perros de caza, que los probaría primero y según la prueba, así los tomaría, o no. Sea esto dicho groseramente a

este propósito en que estamos que, pues ni los confiteros se eligen sin prueba, ni los perros para cazar tampoco, más razón es que se haga un buen examen de aquellos que han de ser Consejeros. El examen será tal que mire el Príncipe, que mire y remire muy bien y muchas veces, si tienen las calidades que yo he mostrado y enseñado en el segundo y tercer capítulo, y que lo mire de aquella manera que yo lo he aclarado; porque el que no tuviere aquellas calidades, es inhábil absolutamente: y el que las tuviere todas, es habilísimo sin falta: y el que más o menos tuviere de ellas, así será más o menos hábil, y por tanto más digno o menos digno de ser elegido. De manera que para medir esta suficiencia tendrá el Príncipe dos como medidas: la una, de quince palmos: que son las quince calidades que muestran la suficiencia del alma en el Consejero; y la otra, de cinco palmos: que son las cinco calidades que muestran la suficiencia del mismo en cuanto al cuerpo. El que fuere de medida, o el que más palmos tuviere, aquél sólo será el elegido, pospuestos todos los otros. De manera que, si uno tuviere diez calidades y otro ocho o nueve solamente el de las diez será el escogido, y el de las nueve no. Esto se debe

guardar con todo género de hombres sin excepción ninguna, sean ricos o pobres, grandes o pequeños, privados o no: porque si un duque muy poderoso, un caballero muy rico, o un gran privado vinieren en competencia de ser Consejeros con un otro que no sea tal cual éstos en estado, ni riquezas, ni favor, pero con tal que los venza en calidades pertenecientes al Consejero, debe ser elegido el tal por Consejero, y los otros no. Esto se entiende (como digo) donde hay ventaja de suficiencia: porque los cargos se deben dar por sola suficiencia, y no por favor, ni por servicios, ni por poder. Bien es verdad que los favores, los servicios y el poder entonces tienen lugar, cuando la suficiencia es igual de ambas partes; como si dos competidores estuvieren en igual grado de suficiencia, entonces, según la voluntad del Príncipe, lo podrá dar al que más favores o servicios o poder tuviere de estos dos: y aun en tal punto es obligado el Príncipe a darlo al que mayores servicios hubiere hecho a la República o a su real persona. Porque ésta es regla muy cierta que los cargos se dan por una de tres maneras, conviene a saber, o por merecimiento, o por favor, o por poder: el primer modo es por suficiencia; el último es

abuso; el de en medio aunque sea abuso, todavía no lo es tanto como el postrero. Como quiera que ello sea, una de las más ciertas reglas para diferenciar un buen Príncipe de un tirano es ésta: que el Príncipe da los cargos por suficiencia, y el tirano solamente los da por favor o poder <sup>1</sup>. También se debe notar que el Príncipe que por favor y poder dará los cargos, ese tal o él perderá su estado, o no lo poseerá hasta su tercera generación. Dejo y callo a sabiendas otras muchas y muy buenas razones que a este propósito se podrían traer. La conclusión de todo ello es que se haga el examen, y aquel solo entre todos se escoja que fuere hallado más suficiente conforme a las reglas que para ello tengo dadas en el segundo y tercer capítulos. Y este examen ya se entiende que ha de ser hecho por el mismo Príncipe en persona, y no por otro.

---

<sup>1</sup> La diferencia entre un buen príncipe y un tirano es que el buen príncipe otorga cargos a quien es competente para ellos, mientras que el tirano los otorga por hacer favores o por conseguir poder. Furió es radical, concentrando en la elección de los colaboradores la esencia del buen o mal gobierno; pero es bien cierto, y más hoy en día, que la buena acción de gobierno no puede depender de la capacidad personal del gobernante; es imprescindible la eficacia del equipo directivo y del personal de gabinete.

El octavo aviso es que, hecho el examen y

elección, según lo contenido en el precedente capítulo, sin torcer a una ni a otra parte, dos o tres días después mandará el Príncipe llamar al electo Consejero, y en presencia de los de su casa y Corte, a puertas abiertas, le dirá en breves palabras cómo ha sido elegido por su merecimiento. Mostrarle ha la fe que todo el pueblo le da, y cómo está acreditado para consigo en gran manera. Añadirá que se tiene esperanza tal de su bondad y prudencia, que hacer obras con que responda a lo que de él se espera le es necesario; no hacerlas, le será vileza y torpe abatimiento. Tras esto le encomendará la honra y provecho de todo el Principado, y le rogará y aun mandará que no deje de amonestarle y corregirle con la debida modestia, cada y cuando que viere que el Príncipe tuviere necesidad de ello. Finalmente pondrá fin a su plática, diciendo que él le promete y asegura que, así como le castigará según su demérito no haciendo su oficio bien y lealmente, así también le dará premio y galardón según sus méritos. Con la ejecución de este aviso el Príncipe gana la voluntad del pueblo, los hombres buenos y de gran habilidad y licinó se animan no sólo a perseverar más aun a ser más eminentes: y el Consejero elegido pone

todas sus fuerzas en que no sólo conserve su reputación, mas aun la acreciente.

El noveno y último aviso es que, acabada la sobredicha plática, el Príncipe le tome el juramento muy solemne al Consejero, en que prometa a Dios de ser bueno y leal vasallo y Consejero a su Príncipe, que procurará el bien y honra de todo el principado, y que ni por intereses de vida, bienes, sangre, amigos ni aliados no dejará de seguir justicia y razón. Tomado este juramento, no habrá más que hacer de emplearlo en los negocios. No se puede decir el provecho que se saca de este juramento: basta ahora decir que, con él, queda el Príncipe más descansado; y siendo el Consejero malo y desleal, tiene más justa causa de mostrarle su indignación, como a hombre que es menospreciador de su fe, y de Dios principalmente. El Consejero, por la misma causa, irá más recatado, no se osará desmandar, y tendrá muy justa excusa para despedir sus deudos, amigos, aliados y criados que le pidieren cosas contra razón, o a lo menos no muy razonables. El pueblo todo, por otra parte, ha miedo de pedirle cosa injusta; y toma osadía para pedirle cosas justas, y para irle a la mano si las negare,



o si quisiere hacer algo contra derecho.



## LA DESPEDIDA DE TODA ESTA OBRA

Esto es todo cuanto tenía para decir en este primer libro de los ocho en que ha de ser dividida la materia del Concejo y Consejeros del Príncipe. Está declarado qué cosa sea Concejo, y también cómo todo y cualquier Príncipe es obligado (si quiere bien gobernar) a tener siete Concejos diferentes del todo y por todo en cargos, en ministros, mando y autoridad. Así mismo he mostrado qué cosa sea Consejero, y que para ser suficiente es menester que el tal tenga veinte calidades: las quince en el alma, y las cinco en el cuerpo. También he dado nueve avisos al Príncipe, de los cuales se debe aprovechar cada y cuando que quisiere elegir un Consejero. Esto es lo que yo entiendo acerca de lo que propuse en mi ánimo y prometí de tratar en el principio de este libro, a lo que me indujo la ley divina y humana, las cuales nos obligan que los unos ayudemos a los otros en todo cuanto pudiéremos, y que en aquellas cosas debemos ayudar especialmente, que más concernieren y tocaren

al bien común, como lo es esto del Concejo y Consejeros del Príncipe. Si estuviera en mi mano poder hacer un Concejo, cual yo digo, como lo está el ordenarlo por escrito, antes propusiera al mundo un ejemplo de buen Concejo formado y visible, que no escrito y inteligible. Pero pues no podemos hacer lo uno, hacemos lo otro, pues lo podemos. Queda la obligación de ponerlo por la obra a aquellos que lo pueden, y lo deben hacer por su descanso, por su honra y provecho. De mi parte no dejaré de rogar a Dios dos cosas mientras viviere: la una es que sea servido de abrir los ojos a los Príncipes, para que vean cuán gran necesidad tienen de reformar sus Concejos y Consejeros: o a lo menos que les ponga algún escrupulillo en su ánimo, para que alguna vez hagan reflexión sobre sus Concejos y Consejeros. La mitad del camino tendríamos andado, si comenzasen los Príncipes a dudar si tienen buen Concejo o no. No hay peor enfermedad de aquella que no se conoce. La otra cosa que rogaré a Dios es que los que están alrededor de los Príncipes, pospuesto su interés y su pasión, quieran abrir las puertas a los buenos y provechosos avisos, quieran antes el provecho público y de su Príncipe que no el suyo particu-

lar, y no quieran persuadir con falsas razones que lo blanco es negro, y lo negro blanco. Estos son los que echan a perder todos los Príncipes. Estos son los que cortan las piernas a los hombres de habilidad, porque no vayan adelante. Estos quiebran los ojos del Príncipe, porque no vea. Hablo de los malos, y no de los buenos. De los buenos sé que loarán mi obra, no por ser mía, que soy nada, sino por ser ella de sí buena y provechosa: pero los malos ¿qué no dirán contra ella? Uno dirá que el Príncipe no es bien que tome tanto trabajo en escoger tan sutilmente sus Consejeros. Respondo que éste no es trabajo, antes es descanso <sup>1</sup>, por-

---

<sup>1</sup> Un gobernante que consigue seleccionar colaboradores suficientes y competentes está más descansado. Esta es una idea que Furió repite varias veces en esta obra, y que muchos gobernantes de nuestro país se empeñan en desdeñar. En otra manifestación del voluntarismo heroico del que ya hemos hablado, muchos gobernantes prescinden de colaboradores que serían necesarios asumiendo personalmente el esfuerzo y el trabajo adicional que ello representa. De este modo trabajan muchas horas, demasiadas, se dejan absorber cada vez más por el trabajo, sacrificando su tiempo de ocio, su tiempo de relaciones familiares,... en una espiral de autoinmolación que acaba rompiéndose por algún sitio. Ello provoca a menudo que cuando un gobernante empieza a dominar su oficio está ya tan cansado que lo abandona, para intentar reconstruir su vida personal y familiar. Este fenómeno está provocando en ciertos

que tendrá menos negocios y aquellos muy claros, tanto en paz como en guerra. Otro dirá que el Príncipe es libre, y ha de dar los oficios a quien bien le pareciere. Respondo que la libertad del Príncipe no lo es cuando va fuera razón, porque entonces abuso y servidumbre se llama: entonces es libre cuando usa de buena razón, porque de otra manera es tirano, y decir que el Príncipe ha de dar los oficios a quien se le antojare o bien le pareciere, es motejarlo honestamente de tirano. Otro dirá que los caballeros y señores han de ser galardonados según la autoridad de su casa y servicios de sus personas. Respondo que también digo yo eso mismo, pero que no es todo uno galardonar y hacer uno del Concejo: porque bien se puede hallar otra vía de galardonar (como las hay muchas) sin que sean elegidos Consejeros. Otro dirá que no se hallarán en todo el mundo tales Consejeros

---

gobiernos de nuestro país, sobre todo en la esfera local, unos índices de rotación en las responsabilidades políticas demasiado altos, porque los buenos gobernantes abandonan por agotamiento sus responsabilidades antes de haber dado tiempo a una siguiente generación a aprender de ellos. En estas circunstancias el empobrecimiento progresivo de la calidad del gobierno está garantizada. O sea, que sería mejor para el progreso de las instituciones que ciertos sacrificios heroicos dejaran de hacerse...

como yo los quiero. Respondo que los hay muchos, muy buenos y muy suficientes en todas partes, si los Príncipes los quieren escoger por virtud y merecimiento, y no por favor ni por poder. Y dado que no lo hubiese, quiera el Príncipe hacerlos (como es obligado) que él hará de las piedras hombres. Cuando el Príncipe es poeta, todos hacemos coplas: cuando es músico, todos cantamos y tañimos: cuando es guerrero, todos tratamos en armas: cuando es amigo de truhanes, todos nos picamos de graciosos: cuando es amigo de Astrología, todos hablamos en esperas, y otros instrumentos: pues si es amigo de Consejeros tales cuales yo los pinto, que me corten la cabeza si en cuatro años no son todos los grandes y caballeros sufficientísimos para un tal cargo. Diga de palabra el Príncipe, y ponga por la obra unas cuantas veces éstos mis preceptos, y verá luego a la hora mudada la corte y toda la nobleza de su principado, digo, mudada de tal suerte que todo el tiempo que se pierde malamente en ocio torpe o en juegos blasfemadores o en adulterios y otros mil vicios, se empleará bien y honestamente en virtud y en entender aquellas artes que fueren necesarias. Luego se hará la corte una escuela de virtud y

sabiduría. No quiero responder a las otras cuestiones, porque son todas vanas: vuélvome a hablar con los Príncipes en particular, y les digo que si eligieren sus Concejos y Consejeros del modo que yo les tengo dicho, ellos, mientras vivieren, tendrán placer y descanso, no sólo conservarán sus estados, mas aun los acrecentarán, tendrán en su mano la paz y la guerra, serán amados de sus vasallos, temidos por sus adversarios, honrados y loados de todos generalmente, dejarán el principado firme y duradero a sus descendientes, y alcanzarán título y nombradía de grandes, buenos e invencibles Príncipes después de su vida aquí en el mundo.