

EL SERVICIO AL PUEBLO: MISION DEL ALCALDE

(Notas para un análisis psico-sociológico de sus funciones)

352.075.2

por

Julián Carrasco Belinchón

SUMARIO: I. INTRODUCCION.—II. EL AYUNTAMIENTO: 1. ASPECTOS: A) *El Ayuntamiento como órgano de representación.* B) *El Ayuntamiento como órgano de prestación de servicios.* 2. OBJETIVO COMÚN: A) *Poblaciones higiénicas.* B) *Poblaciones seguras.* C) *Poblaciones cultas.* D) *Poblaciones bellas.* E) *Poblaciones cómodas.* 3. CONDICIONANTES DE LA ACTUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO: A) *La aportación y el esfuerzo de sus miembros políticos: Alcalde y Concejales.* B) *El trabajo del factor humano: funcionarios y empleados municipales.* C) *La utilización de los medios materiales.* D) *El aprovechamiento de los recursos económicos disponibles.* E) *La colaboración del pueblo.*—III. EL ALCALDE: 1. FUNCIONES: A) *Representar al pueblo.* B) *Presidir y representar al Ayuntamiento.* C) *Dirigir los servicios municipales y vigilar su funcionamiento y el de todas las actuaciones municipales.* D) *Impulsar al personal al servicio del Ayuntamiento.* 2. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES EN SU ACTUACIÓN: A) *Introducción.* B) *De carácter personal.* C) *De índole corporativa.* D) *De carácter funcional.* E) *De índole funcional.* F) *De naturaleza económica.* G) *De índole popular.*—IV. CONCLUSIONES: 1. IDEARIO DEL COMPORTAMIENTO DEL ALCALDE. 2. COMPROMISO CORPORATIVO.

I. INTRODUCCION

El ser el Alcalde de la propia población en la que se vive, e incluso en la que se ha nacido, es, sin duda, el cargo más honroso que se puede desempeñar, pues significa *asumir la representación de los*

vecinos; pero es, al mismo tiempo, cargo de la máxima responsabilidad, ya que *se contrae el gran compromiso de servir bien al pueblo*. En este sentido, se puede sostener que en la medida en que se sabe representarlo con acierto y en el grado en que se sabe servirle con efectividad, se está cumpliendo ese honroso y comprometido deber:

— *Deber que es duro*, por las múltiples y por las complejas obligaciones que entraña.

— *Deber que es tenso*, pues siempre hay que estar sirviendo: es un cargo de una jornada diaria de veinticuatro horas, ya que en todo instante hay que hacer frente a los problemas que surgen.

— *Deber*, por último, que de ordinario no tiene público reconocimiento, aunque sí la íntima satisfacción de la obligación bien cumplida.

Precisamente, teniendo en cuenta lo complejo y lo esforzado que es el desempeño del cargo, y atendiendo algunas indicaciones recibidas en este sentido, vamos a continuación a exponer, sistematizadas, un conjunto de ideas que ya anteriormente, en parte, habíamos manifestado en forma dispersa, bien en charlas o bien en escritos. El propósito que nos anima es únicamente el brindar dichas ideas, por si en alguna medida pueden ser útiles a quienes han sido elegidos para desempeñar este relevante puesto de servicio al pueblo. En ningún momento pretendemos enseñar nada, pues ni nos consideramos capacitados para ello, ni tampoco aspiramos a ninguna formulación ideológica, ya que todas nos parecen igualmente respetables. Tratamos, simplemente, de ofrecer una herramienta de trabajo que, si se estima apropiada, se puede utilizar en cualquier Corporación municipal, independientemente del programa político que se proponga desarrollar.

Por último, hay que advertir que en la exposición se va a prescindir, en absoluto, de referencias legales expresas, y ello, fundamentalmente, por dos motivos:

1.º Porque el Alcalde *no precisa conocer las leyes, los reglamentos, los expedientes, los trámites y las formalidades*. Aunque sí tiene que ser consciente de que existe un marco legal dentro del que tiene que actuar, que es el ordenamiento jurídico en cada momento vigente. El Alcalde lo que sí necesita es conocer la realidad, así como las aspiraciones y los deseos de sus convecinos, a los que

representa y cuyos intereses generales ha de defender en primer término, ha de desarrollar después y ha de procurar siempre mejorar. Y todo ello, eso sí, ha de atenderlo, precisamente, dentro de ese marco legal.

2.º Porque el Alcalde *cuenta con asesores legales*, entre los que ocupan un lugar relevante el Secretario en la vertiente jurídico-administrativa, y el Interventor en la faceta jurídico-económica. Asesores cuya misión esencial estriba en ofrecer alternativas a los propósitos y a los proyectos del Alcalde y de la Corporación, que sean conformes con la normativa legal. Son estos asesores los que precisan tener un conocimiento completo y actual del ordenamiento jurídico; el que lo poseen, precisamente, por sus estudios y por su preparación, así como por su continuo esfuerzo para mantenerse al día en el dominio de la legislación.

II. EL AYUNTAMIENTO

1. ASPECTOS

El Alcalde actúa siempre en el Ayuntamiento y con el Ayuntamiento, de aquí el que sea preciso y conveniente que nos fijemos en las dos vertientes que en él se pueden distinguir: como órgano de representación y como órgano de prestación de servicios, pues si bien en la práctica se muestran unidas, sin embargo presentan peculiaridades diferentes.

A) *El Ayuntamiento como órgano de representación*

En esta vertiente, le corresponde la defensa y el desarrollo de los intereses generales de la comunidad vecinal. Defensa que se tiene que efectuar conforme al plan aprobado por el mismo, de acuerdo con el programa o con los programas electorales de sus componentes. Esto significa, ya de entrada, que el Ayuntamiento tiene que decidir:

1.º *Qué política va a seguir*, y ello manifestado de una manera clara, concreta y sencilla, para que sea conocida por los vecinos, tanto por los que les dieran sus votos, como por quienes se los negaron.

2.º *Qué orden de prioridades va a establecer en su actuación.* Es decir, las áreas a las que va a conceder preferencia en su labor, al no ser posible atender todas simultáneamente.

3.º *Qué procedimiento se va a seguir para llevar a cabo las actuaciones municipales para plasmar en la realidad la política pretendida.*

En definitiva, esto significa que el Ayuntamiento tiene que planificar su actuación durante el período de mandato de sus componentes. Ahora bien, no se puede olvidar que la planificación en la Administración pública de nuestros días es la resultante de factores de carácter técnico, de naturaleza económica, de índole social y de componente político. De aquí el que su empleo deba realizarse teniendo en cuenta esta cuádruple exigencia:

1.ª La planificación se dirige a la consecución de un objetivo público: *aspecto político*.

2.ª El objetivo formulado debe pretender satisfacer una necesidad pública: *aspecto social*.

3.ª La consecución de este objetivo demanda el concurso de unos medios de naturaleza compleja: *aspecto económico*.

4.ª La planificación requiere una actuación de acuerdo con un método determinado: *aspecto técnico*.

Entendemos que la prelación de la cuádruple exigencia de la planificación en la Administración pública es la indicada, y, en especial, en la esfera municipal, por cuanto, en primer término, tiene que privar la exigencia política —cuyo contenido depende de la respectiva ideología—, ya que la Administración no es más que un instrumento al servicio de la política; en segundo lugar, la social, en tanto la actuación administrativa sólo encuentra su justificación en la medida en que satisface las necesidades de la sociedad, a la que sirve y a la que se debe; en tercer lugar, la actuación municipal tiene un condicionante económico que la limita, y, en último término, la exigencia técnica, por ser el aspecto instrumental, importante, sí, pero secundario en comparación con las restantes. En este sentido, hay que tener presente que pretender elevar la técnica al primer grado es privar de contenido y, sobre todo, de posibilidades a la planificación.

Por último, también es digno de tenerse presente que la planificación, según se utilice, puede ser herramienta de liberación de las

necesidades populares, o convertirse en un instrumento de explotación del pueblo. En consecuencia, es ineludible saber aplicarla, pues puede conducir a afirmar la libertad y a garantizar la igualdad; o, al contrario, puede llevar a negar aquélla y a reducir a ésta al más bajo nivel.

B) *El Ayuntamiento como órgano de prestación de servicios*

En esta vertiente, le corresponde satisfacer las necesidades generales de los vecinos, para lo cual requiere adoptar en su actuación modalidades, en cierto sentido parecidas a las de la empresa privada, sin que ello comporte desconocer o ignorar los fines públicos perseguidos ni la normativa vigente. Estas modalidades, que implican la implantación de un «espíritu gerencial», insistimos tienen que ser conformes con las prescripciones del ordenamiento jurídico y su aplicación permitiría una actuación de los servicios municipales más ágil y mucho más flexible. A este respecto, hay que destacar que las Corporaciones municipales se encuentran ante la demanda social de que dichos servicios tienen que ser cada día: más numerosos, más complejos y más eficaces, y ello debido, en especial, a dos motivos:

1.º *La elevación del nivel de vida*, que exige contar con más y más servicios que satisfagan debidamente las necesidades de la población de una sociedad en continuo desarrollo.

2.º *El crecimiento de los núcleos urbanos*, no tanto por el aumento vegetativo de la población, como por la emigración del campo a la ciudad, provocado por razones socioeconómicas: el trasvase laboral del sector primario al secundario y terciario, la aspiración de una calidad superior de vida, el deseo de vivir en comunidades más desarrolladas, la necesidad de satisfacer las exigencias del ocio, etc.

En consecuencia, el Ayuntamiento, como órgano de prestación de servicios, se halla con que cada día son más los servicios que tiene que implantar y que mantener; que cada vez tiene que ampliar su campo de acción y que, a cada hora que pasa, se le exige que preste más eficazmente su labor para satisfacer las crecientes necesidades de una población que reclama un nivel de vida conforme a las demandas de la dignidad humana.

En conclusión, el Ayuntamiento ha de hacer frente al reto que supone ensamblar el binomio *democracia-eficacia*, lo que entraña someter a un riguroso análisis las posibilidades reales que existen para lograr simultánea y armónicamente:

1.º *Una participación efectiva* del pueblo en la vida de la Corporación.

2.º *Una actuación eficiente* mediante la remodelación de estructuras y la simplificación de procedimientos administrativos y de métodos de trabajo, merced al esfuerzo conjunto de políticos y de funcionarios, animados unos y otros por servir cada día mejor a la comunidad vecinal.

3.º *Una información suficiente* sobre las actividades municipales, con objeto de que puedan ser conocidas y puedan ser comprendidas por todos y por cada uno de los vecinos.

2. OBJETIVO COMÚN

El Ayuntamiento, tanto en un aspecto como en el otro, ha de tener como metas convertir a su respectivo Municipio en *campo de realización de una empresa común de ideales y de aspiraciones para satisfacer las necesidades colectivas*. Lo que entraña anteponer la hermandad y la unión al egoísmo, al aislamiento y a la insolidaridad. Hay, pues, que buscar y potenciar los lazos que vinculan, en vez de resaltar las diferencias que pueden separar primero y enfren-
tar después a unos vecinos con otros.

Esto supone, sin duda, un gran esfuerzo de generosidad y un espíritu amplio y abierto por parte del Alcalde, que le permita hallar objetivos comunes para todos, compatibles con las distintas ideologías de los vecinos. En este sentido, parece que en la hora actual existe una aspiración unánimemente aceptada: lograr que las ciudades, las villas y las restantes poblaciones sean:

- Higiénicas.
- Seguras.
- Cultas.
- Bellas.
- Cómodas.

A) Poblaciones higiénicas

En primer lugar, hay que tener en cuenta que *sólo una población higiénica permite a sus moradores sentirse realmente todos iguales*, y el conseguirlo demanda, como mínimo, que se cuiden debidamente y cada vez con más rigor los siguientes aspectos:

- a) Abastecimiento de aguas potables: fuentes públicas, servicio a domicilio, abrevaderos, lavaderos, piscinas públicas, etc.
- b) Alcantarillado o, al menos, limpieza y asepsia de pozos negros.
- c) Limpieza de las vías públicas.
- d) Recogida domiciliaria de basuras.
- e) Existencia y funcionamiento de instalaciones deportivas.
- f) Vigilancia de la salubridad de las viviendas y de sus locales anejos.
- g) Mataderos, mercados, etc.

B) Poblaciones seguras

En segundo lugar, hay que tener presente que *sólo una población verdaderamente segura permite a sus habitantes ser auténticamente libres*, y el lograrlo requiere, como mínimo, que se atiendan en debida forma los siguientes aspectos:

- a) Servicios de policía municipal.
- b) Servicios de prevención y de extinción de incendios, o que esté prevista la utilización de los estructurados a nivel comarcal o provincial.
- c) Iluminación viaria apropiada en todas las zonas, y no sólo en las céntricas.
- d) Regulación conveniente del tráfico, utilizando los medios y los procedimientos adecuados a las características y a las exigencias de la respectiva población.
- e) Servicios sanitarios primarios para atender las necesidades urgentes y las elementales de esta naturaleza.

C) *Poblaciones cultas*

En tercer lugar, hay que tener presente que *sólo una población culta hace posible la armonía ciudadana al suscitar la compenetración verdadera entre sus habitantes*, y el lograrlo requiere, como mínimo, atender estos aspectos:

a) Contar con los necesarios centros docentes, tanto en número como en especialidad. Sin duda tiene que ser ésta una preocupación prioritaria para conseguir realmente la elevación del nivel de vida de los vecinos.

b) Disponer de bibliotecas públicas, fomentando y facilitando su utilización, como complemento y desarrollo de la acción docente.

c) Tener casas de cultura, teleclubs, centros sociales de desarrollo comunitario, etc., que sean lugares de encuentro y de realizaciones culturales de los vecinos.

D) *Poblaciones bellas*

En cuarto lugar, hay que poner de relieve que *sólo una población bella incita a la superación espiritual de sus moradores*, y para alcanzarlo se precisa, como mínimo, que se cuiden acertadamente los siguientes aspectos:

a) Existencia y cuidado de parques y jardines. En este sentido, es conveniente recordar lo que nos dice Derek CLIFFORD: «La jardinería es, en gran parte, un arte del pueblo. Pocos hombres escriben en nuestros tiempos sus poemas, componen su música, pintan sus cuadros o diseñan sus propias casas; en cambio, muchísimos diseñan y plantan sus propios jardines. Pero no es sólo el arte del pueblo. Es también un arte profesional sofisticado y hay una interacción de los dos aspectos, unas veces muy fuerte y otras muy débil».

b) Atención estética de calles y de plazas, para que no sólo sean vías de tránsito, sino también lugares de contemplación y de delección. Hay que crear atractivos para el peatón, fomentando sus sentimientos de arraigo a su población.

c) Existencia y cuidado de arbolado en las vías públicas, que no sólo las embellezcan, sino que también las protejan frente a la contaminación y ante las inclemencias atmosféricas.

d) Limpieza de fachadas para lograr una estética de conjunto y para dar una impresión de vitalidad pujante, frente a la sensación de decadencia que producen las fachadas sucias y en mal estado de conservación.

e) Conservación de monumentos y de objetos de valor histórico o artístico, como testimonio de preocupación por mantener el pasado y transmitirlo al futuro, enriquecido por la obra de cada día.

E) Poblaciones cómodas

Finalmente, no se puede olvidar que *sólo una población cómoda permite al hombre sentirse sinceramente solidario con los demás*, y el conseguirlo demanda, como mínimo, que se atiendan los siguientes aspectos:

a) Calles debidamente pavimentadas para facilitar la circulación de vehículos y el caminar de los peatones. Si no es posible pavimentarlas, sí lo es mantenerlas en el mejor estado de conservación.

b) Eliminación de obstáculos en las vías públicas, para suprimir dificultades para los vehículos y para eliminar esfuerzos a los viandantes.

c) Existencia, en su caso, de transportes urbanos debidamente organizados, de acuerdo con las necesidades reales de sus habitantes.

3. CONDICIONANTES DE LA ACTUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO

Si nos referimos exclusivamente a los condicionantes privativos del Ayuntamiento, prescindiendo de los que le impone el ordenamiento jurídico, así como también de los que provienen de su respectivo entorno social, hay que afirmar que la consecución de los propósitos reseñados entraña una actuación de la Corporación municipal, que es siempre la resultante, como mínimo, de estos cinco factores:

- La aportación y el esfuerzo de sus miembros políticos.
- El trabajo del factor humano.
- La utilización de los medios materiales.
- El aprovechamiento de los recursos económicos.
- La colaboración del pueblo.

A) *La aportación y el esfuerzo de sus miembros políticos:
Alcalde y Concejales*

Aportación y esfuerzo que tienen que ser tanto de índole individual como de carácter corporativo. Esto significa, en definitiva, que el punto de partida de la acción municipal radica en la contribución efectiva que realicen cada uno en singular y todos en conjunto. Lo que expresado en términos matemáticos podría ser: el Alcalde ha de procurar con respecto a la política que pretende «sumar el esfuerzo de los indiferentes a la misma, restar el impulso de los contrarios a ella, multiplicar las energías de los propicios a aquélla y dividir las fuerzas de los adversarios a la misma». Planteamiento que si resulta fácil en un plano meramente teórico, no lo es tanto, ni mucho menos, en la realidad, ya que, en definitiva, se trata de hallar un «mínimo denominador común» en la acción conjunta, para lo cual necesita poner a contribución las cualidades de negociador, a las que después nos referiremos.

B) *El trabajo del factor humano: funcionarios y empleados municipales*

El que requiere que estén debidamente organizados, que se hallen mentalizados (como servidores públicos) y que encuentren la apropiada compensación material a su esfuerzo. En este sentido, es ineludible que el Alcalde, en su condición de Jefe de la Administración municipal, tenga presente que los funcionarios y los empleados son mujeres y son hombres que han unido su existencia a la Corporación, dedicándole no sólo su capacidad laboral, sino también sus sentimientos y sus inquietudes; lo que supone que aquél precisa considerarlos y valorarlos como lo que realmente son: personas, con pensamientos, con aspiraciones y también con decepciones. En consecuencia, el Alcalde no debe olvidar nunca que si bien es cierto

que en sus manos tiene el presente de estas mujeres y de estos hombres, igualmente lo es que unas y otros tienen en las suyas el futuro del Alcalde. En efecto, ellas y ellos pueden en gran medida contribuir a que triunfe, pero también en un alto grado hacer posible que fracase.

C) *La utilización de los medios materiales*

Los medios materiales: equipo, maquinaria, instalaciones, servicios, edificios, etc., han de ser empleados con criterios racionales de máxima productividad —con «el espíritu gerencial» al que nos referíamos—, con objeto de obtener de ellos un rendimiento óptimo. Frente a la creencia generalizada —y lamentablemente cierta con mucha frecuencia— del menor rendimiento de las actividades públicas con respecto a las privadas, se impone demostrar que no existe razón objetiva de que esto suceda, por cuanto cuando ocurre es debido fundamentalmente a motivos de carácter subjetivo:

— *Incompetencia de quienes dirigen tales actividades*, que son designados de acuerdo con criterios que nada tienen que ver con la objetividad y con la efectividad, y sí con otras razones, de ordinario nada correctas.

— *Deficiente organización*, que se suele caracterizar por el derroche de medios, al no aprovecharlos debidamente.

— *Carencia de estímulos*, pues no existe un espíritu competitivo con otras entidades similares, ya que de ordinario se desenvuelven en un régimen de monopolio.

— *Ausencia de sentido de responsabilidad*, que tampoco se suele exigir e imponer por quien le correspondería. Si bien esto no es obstáculo para que existan múltiples controles formales, que lo único que hacen es complicar y encarecer la gestión.

Si esto es así, y creemos sinceramente que es lo que ocurre en la mayoría de los supuestos en los que se proclama «la incapacidad de las actividades públicas para hallar resultados satisfactorios», entonces lo correcto es:

1.º Un diseño racional de la utilización de tales recursos, teniendo en cuenta todos los requerimientos técnicos y organizativos

precedentes, con una mayor exigencia que si se tratase del campo privado.

2.º Una dirección a cargo de personal técnicamente idóneo, seleccionado con objetividad y con exclusión de cualquier tipo de influencia.

3.º Un sistema de estímulos apropiados, que supongan unos alicientes reales para promover el espíritu de superación de todo el factor humano.

4.º Un régimen de auténtico sentido de la responsabilidad, exigiéndola en todo caso en que proceda, cualquiera que sea el rango de la persona a la que se le impute.

Por otra parte, en la actuación de las Corporaciones municipales, y desde la perspectiva del Alcalde, hay dos aspectos que consideramos merecen especial atención: por un lado, la contratación administrativa, y por otro lado las formas de prestación de los servicios.

En primer término, respecto a la *contratación administrativa*, hay que advertir que cuando el Alcalde asume el cargo se encuentra con que, a diferencia de lo que ocurre en su actuación profesional privada, que una vez que decide adquirir cualquier artículo puede hacerlo inmediatamente en cuanto establece contacto con quien puede proporcionárselo, en el ámbito municipal no es así; pues cuando el Ayuntamiento tiene que acudir a los particulares o a empresas para que le faciliten materiales, bienes o artículos o le presten servicios, ha de someterse a una serie de formalidades que son garantías para el pueblo, aunque a primera vista pueda pensarse que son obstáculos para servir a éste.

Estas formalidades, que son la consecuencia de formar parte las Corporaciones municipales de un Estado social y democrático de Derecho —como declara la Constitución de 1978—, consisten:

1.º En determinar cuándo se tiene que utilizar la forma de subasta para elegir el proveedor o el prestador de servicios, cuándo ha de seguirse la de concurso, cuándo se ha de emplear la de concurso-subasta y cuándo se puede efectuar por contratación directa.

2.º En concretar el contenido del respectivo expediente que se ha de iniciar y cumplimentar con sus trámites, con el tiempo requerido y con la complejidad que entraña, con objeto de garantizar tanto los derechos de la Corporación como los de los vecinos afectados en el mismo.

En definitiva, con todas estas formalidades se trata de salvaguardar los intereses generales; se pretende imponer una forma objetiva de actuar y se busca asegurar el sentido de responsabilidad de cuantos se encuentran implicados en la tramitación del correspondiente expediente.

En segundo lugar, en cuanto a las *formas de prestación* de los servicios municipales, su regulación responde, igualmente, a la preocupación por la garantía de los intereses generales de los vecinos. Y así, se establecen las distintas modalidades posibles y los supuestos en los que se pueden o se deben aplicar cada una, distinguiendo dos grandes grupos: *prestados por gestión directa*, que son aquellos que se llevan inmediatamente por el propio Ayuntamiento, y que pueden adoptar las modalidades de «sin órgano especial de gestión», «con órgano especial de gestión», «Fundación pública de servicio» y «Sociedad privada», y *prestados por gestión indirecta*—cuando no se asumen de manera inmediata—, que igualmente comprende las modalidades de «concesión», «arrendamiento de las instalaciones», «concierto» y «empresa mixta».

D) *El aprovechamiento de los recursos económicos disponibles*

El aprovechamiento de los mismos supone, fundamentalmente, tener presentes estos tres aspectos:

1.º Existencia de una verdadera preocupación por conseguir correctamente los mayores recursos posibles, dentro de las circunstancias en las que se desenvuelva la Corporación.

2.º Empleo racional de los mismos, de acuerdo con las necesidades existentes en cada momento, con el fin de alcanzar los resultados más satisfactorios posibles.

3.º Vigilancia permanente sobre la forma en que se utilizan e invierten, con objeto de que sea conforme con lo previsto y ordenado.

El Alcalde, en principio, no puede multiplicar los recursos disponibles, pero sí puede multiplicar la utilización de estos recursos:

- si se preocupa por obtener de ellos el máximo rendimiento, y
- si se ocupa de que se apliquen debidamente a cada una de las finalidades que tienen asignadas.

Por otra parte, en el aprovechamiento de los recursos económicos disponibles juegan un papel esencial las normas presupuestarias y contables, las que también tienen una gran incidencia en las relaciones entre el Ayuntamiento y el pueblo, a las que nos referiremos en el próximo epígrafe. De aquí el que entendamos que es vital el que el Alcalde tenga una idea cabal de las mismas.

El presupuesto, como documento aprobado por el Ayuntamiento, en el que se relacionan las cantidades máximas que se pueden gastar en cada concepto, así como las cantidades que se calcula que se podrán obtener en cada ejercicio económico, es *una garantía para la buena administración de los fondos públicos*. De aquí que el Alcalde deba cuidar:

1.º Que comprenda los máximos ingresos posibles, sin que esto suponga una carga excesiva para el vecindario. Ha de procurar, dentro del marco legal, el máximo rendimiento de los medios que integran la Hacienda municipal, y que se consiga con la mayor justicia distributiva. Las Ordenanzas fiscales deben ser racionales en su contenido y aplicarse con objetividad y con verdadero sentido humano.

2.º Que tales ingresos se destinen a satisfacer aquellas necesidades que sean más primordiales para el vecindario, ya que al ser aquéllos limitados, de ordinario no se podrán atender todas. Con lo cual se plantea la cuestión clave de las prioridades, de conformidad con el respectivo programa electoral.

A este respecto, el Alcalde no puede olvidar que *no se pueden hacer gastos que no figuren consignados en el presupuesto*, y que la cantidad que en éste consta para cada concepto es el límite máximo que se puede gastar. Igualmente, es conveniente que aquél tenga presente:

1.º La diferenciación entre gastos ordinarios y gastos extraordinarios, en cuanto implica una limitación importante en la disposición de los recursos:

— *Son gastos ordinarios* los que se repiten de forma regular y constante en cada año, si bien su cuantía en concreto puede ir variando. Por ejemplo, los gastos de personal, de funcionamiento de los distintos servicios existentes, de reparaciones, etc.

— *Son gastos extraordinarios* los de primer establecimiento: construcción de obras, implantación de servicios, etc., así como los destinados a hacer frente a emergencias, etc.

2.º *La facultad de ordenación del gasto*, que consiste en acordar o disponer que se efectúe un gasto que está previsto en el presupuesto, y que le corresponde cuando tiene carácter fijo y sea para atenciones ordinarias, dentro de los límites marcados por el Ayuntamiento, mientras que incumbe a éste en los restantes casos. Por ejemplo, en el presupuesto figura una consignación para adquirir uniformes para los agentes de la policía municipal; el decidir que se adquieran a la entidad «X» o al sastre «P» es la ordenación del gasto.

3.º *La facultad de ordenación del pago*, que consiste en disponer que se haga el pago del gasto ordenado previamente y que le corresponde siempre a él. Por ejemplo, en el caso citado, una vez que los uniformes se han confeccionado y se han entregado, el acordar que su importe convenido se haga efectivo a la entidad «X» o al sastre «P».

4.º *La finalidad de los Libros de Contabilidad*, que es la de registrar todas las actuaciones en la gestión económica, así como garantizar que ésta sea conforme con las normas legales. Al mismo tiempo, constituyen un medio esencial de información para conocer cómo se administran los fondos públicos.

E) *La colaboración del pueblo*

En la actuación municipal es pieza clave dicha colaboración, cualquiera que sea el programa político que se pretenda llevar a cabo. Ahora bien, en la interacción Ayuntamiento-vecindario, el Alcalde tiene que tener presente que en el vecindario se pueden distinguir tres facetas distintas, cada una con sus propios requerimientos:

1.ª *Como ciudadano*, el vecino desea participar, para lo cual hay que establecer vías y cauces que la hagan posible sin mediaciones ni manipulaciones ideológicas. Quizá uno de los problemas más difíciles de solucionar sea, precisamente, éste de articular procedimientos efectivos y eficaces para propiciar y hacer posible la participación ciudadana, sin que ésta menoscabe la democracia de

representación, que es uno de los pilares básicos del funcionamiento de los Ayuntamientos, y sí en cambio la potencia, al prestar apoyo a los legítimos representantes.

2.^a *Como administrado*, el vecino quiere que se le sirva bien, y por tanto pide, reclama y reivindica cada día con mayor fuerza equipamientos urbanos adecuados, servicios eficaces y atenciones apropiadas. En el grado en que se atiendan satisfactoriamente estas demandas, se podrá conseguir la colaboración pretendida. En este sentido, hay que tener presente que si bien sólo una parte de los vecinos sienten inquietudes verdaderas por la participación, en cambio todos son usuarios de los servicios municipales y la mayoría beneficiarios de la actuación municipal. En consecuencia, hay que reconocer que, de hecho, la colaboración está mucho más condicionada por la eficiencia municipal que por la participación popular en las actividades municipales.

3.^a *Como contribuyente*, el vecino exige conocer cómo se administran y cómo se gastan los recursos económicos; es decir, quiere «cuentas claras», o lo que es lo mismo, que exista transparencia en la gestión económica. También esta faceta tiene una gran repercusión práctica en orden a la colaboración vecinal, pues difícilmente se prestará cuando existe un clima de recelo y cuando hay un ambiente de desconfianza en torno a la administración económica. El Alcalde, en este ámbito, ha de esforzarse muy mucho para conseguir que se conozca cómo se manejan y cómo se invierten los recursos públicos, pues de esta forma conseguirá:

1.º Satisfacer este natural deseo del pueblo de conocer la gestión económica municipal y además llegar a comprenderla.

2.º Evitar que existan creencias equivocadas, pero en ocasiones fundadas en la falta de información, sobre irregularidades en dicha gestión. Hay que advertir que, de ordinario, no existen tales irregularidades, pero el silencio oficial, paradójicamente, «las crea y las difunde».

III. EL ALCALDE

1. FUNCIONES

El Alcalde, como primera autoridad municipal, tiene que desarrollar como funciones esenciales las siguientes:

- Representar al pueblo.
- Presidir y representar al Ayuntamiento.
- Dirigir los servicios municipales, así como vigilar su funcionamiento y el de todas las actuaciones municipales.
- Impulsar al personal al servicio del Ayuntamiento.

A) *Representar al pueblo*

La primera gran tarea del Alcalde es la de representar al pueblo, y el asumir este trascendente cometido entraña, como mínimo, las siguientes exigencias:

1.^a *Ha de tener personalidad*, para que todos los vecinos, cualquiera que sea su ideología, se sientan representados debidamente por él. Tener personalidad significa poseer una individualidad que diferencia y destaca con respecto a los demás. No es ser más que los otros, es simplemente ser diferente, y ello de forma natural y sin tener que acudir a genialidades ni a excentricidades.

2.^a *Ha de actuar siempre con dignidad*, lo que supone desempeñar el cargo en todas las circunstancias con verdadera objetividad, con auténtica seriedad y con gran decoro. En este sentido, no se puede olvidar que la verdadera autoridad no se la confiere el bastón, sino que dimana en la forma en que sabe usarlo.

3.^a *Ha de sentir una auténtica preocupación* por conocer los problemas y las necesidades de todos los vecinos, y por resolverlas, cualquiera que sea la filiación política de los mismos. El tiene que estar al servicio de todos, sin discriminación de ningún tipo.

4.^a *Ha de ser accesible a todos sus convecinos*, para que puedan llegar, directa o indirectamente, a él sus aspiraciones y sus inquietudes. A este respecto, es esencial que los vecinos sepan que pueden acudir a él.

5.^a *Ha de ser realmente receptivo* ante las sugerencias, las ideas y las propuestas que le formulen otras personas, sin que esto signifique el que él no deba tener sus propias ideas; pero siempre ha de estar dispuesto a escuchar, a estudiar y a considerar las de los demás, cualquiera que sea el autor de las mismas. Y en los casos en que proceda, rectificar las propias de acuerdo con éstas.

6.^a *Ha de manifestarse, en todo instante, acogedor y hospitalario con el visitante, pero sin caer en el servilismo*. En efecto, al que

llega hay que recibirle con cordialidad y hay que atenderle con corrección, pero sin excederse —inclinación típicamente española—, pues en otro caso, en vez de valorarse el gesto, se interpreta como manifestación de un complejo de inferioridad.

En conclusión, podríamos afirmar que el Alcalde, al representar al pueblo, tiene que *estar más preocupado por hacer historia que por pasar a ésta.*

B) *Presidir y representar al Ayuntamiento*

La segunda gran tarea que incumbe al Alcalde es la de presidir y representar al Ayuntamiento, y el desempeño efectivo de esta misión esencial descansa primordialmente en tres pilares:

1.º *Ha de poseer prestigio*, como consecuencia de su previa actuación, bien en la esfera profesional, bien en el campo social, bien en el plano político. De forma tal que se considere por el resto de los miembros de la Corporación que, independientemente de la ideología a la que pertenezca, el tenerlo al frente de ellos es un honor y una gran suerte. Por otra parte, no hay que olvidar que el prestigio siempre supone una gran seriedad y una manifiesta imparcialidad.

2.º *Ha de contar con las adecuadas aptitudes* que le permitan suscitar la colaboración de los Concejales, así como también entre ellos, y el promover una acción conjunta de todos en beneficio del pueblo. Esto significa que ha de esforzarse por suprimir los enfrentamientos, que ha de procurar paliar los antagonismos y que ha de afanarse por hallar puntos de coincidencia. En definitiva, su postura no debe ser la de la manipulación; ha de ser —como volveremos a insistir— la de la cooperación sincera y sin restricciones mentales, sin perjuicio de pretender lealmente desarrollar su programa político.

3.º *Ha de saber adoptar en cada momento la actitud apropiada* para lograr la coincidencia en los propósitos y la sincronización en la actuación, tanto de los integrantes de la Corporación, como de los vecinos con los que tenga que mantener contacto. Esto significa que ha de ser un *negociador eficiente*, lo que a su vez implica:

a) *Concebir correctamente la negociación*, o sea, entendida como una vía para llegar a un acuerdo de voluntades, asentada en una cierta identificación de sentimientos.

b) *Considerar improcedente la imposición*, pues el acuerdo de voluntades y la identificación de sentimientos no pueden ser nunca la resultante de una situación en la que una parte prevalezca y otra quede supeditada.

c) *Estimar que la negociación fecunda es la que se asienta en la armonización de los intereses de ambas partes*, que, como consecuencia, resultan enriquecidos por la misma. Es decir, que una negociación que implique perjuicio para los intereses de una parte será siempre de nulos resultados.

d) *Acudir a la negociación debidamente pertrechado*, lo que supone que debe ir a ella:

- contando con los necesarios conocimientos y con la información suficiente,
- así como también teniendo una idea nítida de las facultades que posee para comprometerse.

e) *Tener una idea clara de la postura a mantener*, lo que significa que ha de saber cuál es lo fundamental que ha de sostener a todo trance, y cuál es lo secundario y accesorio en lo que puede hacer concesiones.

f) *Desenvolver la negociación en forma correcta*, lo que entraña saber apelar a la razón y a los sentimientos de la otra parte, no utilizando en ningún instante la mentira o el engaño como armas de convicción.

g) *Tener una idea cabal de las posibilidades de la negociación*, lo que implica admitir que el que no se logren íntegramente los propósitos perseguidos no supone un fracaso de la misma. Significa, simplemente, que aquéllos no son alcanzables en la forma en que se aspiraba; con lo cual, o se debe desistir en la pretensión, o se debe replantear sobre nuevas bases la negociación siguiente.

h) *No dramatizar los resultados*, finalmente, lo que supone entender que cualquiera que sea a lo que se llegue en la negociación, no debe implicar, en principio, un fracaso personal. Si bien puede suceder que lo sea, únicamente por la forma desacertada en que se ha desenvuelto aquélla.

En conclusión, el Alcalde ha de tener presente que para presidir y para representar al Ayuntamiento *ha de lograr instrumentar la colaboración de los demás: Concejales y vecinos*. Y ésta, a su vez, no es tanto la resultante de la genialidad o de la bondad de sus ideas, como la consecuencia de la efectiva articulación de los intereses implicados, asentada en un mutuo reconocimiento sincero y en un respeto auténtico de las respectivas posiciones.

Por otra parte, el Alcalde, al presidir y al representar al Ayuntamiento, ha de procurar no incidir en tres errores en los que en ocasiones caen los políticos:

— *Irreflexión*: en ciertos casos, la urgencia del problema que se trata de resolver impide que se estudie debidamente el mismo, con lo cual la solución que se le da no es la más conveniente. Irreflexión que no siempre, ni siquiera en la mayoría de los supuestos, es imputable al que adoptó la decisión, por cuanto se encuentra ante el dilema de actuar inmediatamente o retrasar la acción hasta que esté preparada en forma. Y ante el mismo, sabe que le criticarán siempre su pasividad y que sólo le censurarán la actividad si no alcanza resultados satisfactorios. En consecuencia, se inclina por la acción, confiando que llegue a buen puerto. Para hacer frente a este error, lo más conveniente es asesorarse de los que le rodean, y en especial de los funcionarios cualificados.

— *Inoportunidad*: también en muchos casos el político se encuentra que, cuando adopta la decisión, una vez cumplidas todas las formalidades legales, la necesidad ya pasó o ha crecido en tales dimensiones que su decisión ya no sirve para satisfacerla. Para superar este fallo, debe seguir la conducta de ir anticipándose a los acontecimientos, y así tenerlos previstos cuando se presenten.

— *Politización excesiva*, es decir, que en la motivación de la decisión lo político anule lo técnico, con lo cual aquélla puede no ser la más conveniente. Evidentemente, el Alcalde es político y políticos tienen que ser sus objetivos. Ahora bien, no puede olvidarse que los medios para alcanzarlos son técnicos, y por tanto tiene que preocuparse también de éstos como instrumento para conseguir sus fines. Esto no implica anteponer la técnica a la política —ya resaltamos nuestra concepción al respecto al mencionar la planificación—; es simplemente valorar la técnica como instrumento valioso de la política. En este sentido, cabe sostener que la técnica sin política carece de significado, pero la política sin técnica es irreali-

zable. En consecuencia, debe tener siempre presentes los requerimientos técnicos como condicionantes de la consecución de los objetivos políticos.

Finalmente, para concluir el análisis de la función del Alcalde como Presidente y representante del Ayuntamiento, tenemos que fijarnos en una faceta importante, cual es el del *régimen de sesiones de la Corporación*, que tiene una gran trascendencia para la dinámica de ésta, por lo que el mismo está regulado minuciosamente en garantía de los intereses del pueblo.

Las sesiones son las reuniones formales del Ayuntamiento Pleno o de la Comisión Permanente, en las que se debaten y se adoptan acuerdos que resuelven los expedientes de su competencia o impulsan y ordenan las actividades municipales. El Alcalde, como Presidente del Ayuntamiento, tiene reconocido legalmente un cometido esencial en el régimen de las mismas, el que podemos diferenciar en tres momentos distintos y sucesivos: antes de la sesión, durante ésta y posteriormente.

a) *Antes de la sesión*

Le corresponde, en especial:

I. *Formar el orden del día*, en base a la información que le facilita el Secretario, determinando los asuntos que se tratarán en la misma y la secuencia en que se expondrán y debatirán, si bien lo normal es que se establezca con carácter general, en base a las distintas Comisiones informativas que dictaminan tales asuntos.

II. *Conocer:*

1. Las preguntas e interpelaciones que piensan formular los Concejales.
2. Los que no podrán asistir por algún motivo.

b) *Durante la sesión*

I. *Abrirla*, disponiendo en su caso, respecto a las del Ayuntamiento Pleno, que no sea pública —las de la Comisión Permanente nunca lo son, según el ordenamiento jurídico vigente— por razones de orden público, prestigio de la Corporación o decoro de alguno de sus miembros.

II. *Dirigir su desarrollo:*

1. Pasando de uno a otro punto.
2. Concediendo la palabra a los Concejales.
3. Llamándoles al orden cuando:
 - Vulneren la normativa legal.
 - Profieran palabras ofensivas o desconsideradas o atentatorias al prestigio de los organismos municipales o de las instituciones públicas.
4. Interrumpiendo la discusión cuando se desvíe del tema o se vuelva sobre puntos ya discutidos o aprobados.
5. Retirando la palabra, cuando se haya llamado dos veces al orden.
6. Dando por terminada la discusión cuando hayan hablado dos Concejales a favor y dos en contra sobre un mismo asunto.
7. Concediendo nuevamente la palabra, una vez agotado el turno, para rectificar hechos o conceptos.
8. Declarando de urgencia un asunto que se pretende quede sobre la mesa.
9. Concretando los términos del asunto antes de someterlo a votación.
10. Decidiendo con su voto, en caso de empate, cuando repetida la votación —en esa misma sesión si se declara urgente o en la siguiente— se llegue nuevamente a empate.
11. Proclamando el acuerdo adoptado.
12. Levantando la sesión.

c) *Posteriormente*

I. *Resolver que se aclare con exactitud*, a petición de un Concejal que asistió a la sesión a la que se refiere, la expresión de algún acuerdo.

II. *Requerir a los Concejales* a que firmen el acta de la sesión a la que asistieron.

III. *Vigilar que se ejecuten* los acuerdos adoptados.

Podemos concluir afirmando que es ineludible el que el Alcalde preste especial atención a las sesiones del Ayuntamiento Pleno y a las de la Comisión Permanente, por cuanto de ellas depende el que se logre una acción corporativa eficiente o que se llegue a la

inoperancia más manifiesta. En este sentido, el Alcalde ha de ser consciente de que, en una gran medida, *el éxito de la política municipal radica en lograr que las sesiones de uno y de otra sean el aglutinador de iniciativas y de propuestas, el crisol de esfuerzos conjuntos y el centro nuclear de impulsos de una labor armónica, eficaz y responsable.*

C) *Dirigir los servicios municipales, así como vigilar su funcionamiento y el de todas las actuaciones municipales*

La tercera gran tarea que incumbe al Alcalde es la de dirigir los servicios municipales, así como vigilar su funcionamiento y el de todas las actuaciones municipales, y el desempeño de este cometido debe estar presidido —como ya hemos insistido— por la obsesión por alcanzar la eficacia, por cuanto sólo se justifican los servicios y las actuaciones en el grado en que se satisfacen las necesidades colectivas de la comunidad municipal. El atender debidamente esta exigencia requiere, como mínimo:

a) *El Alcalde debe tener una idea clara del objetivo que se persigue con cada una de las actuaciones corporativas.* Una vez que se cuenta con esta idea nítida, es fácil poder gobernar unos y otras, pero si se carece de ella, difícilmente se podrá desempeñar en forma eficaz esta tarea. Ahora bien, esto no significa el que se precise un conocimiento de sus respectivas peculiaridades técnicas; supone, simplemente, que se conozca la finalidad que se persigue, y que se tenga una idea de la valoración de la misma dentro del programa de prioridades que se tengan establecidas.

b) *El Alcalde ha de esforzarse por hacer participar en el gobierno directo de los servicios y de las actuaciones a los Concejales,* por lo que debe delegar en cada uno el gobierno concreto de unas o de otras. De esta forma se pueden conseguir cuatro finalidades, todas importantes:

1.ª *El puede dedicarse mejor al gobierno global de la Corporación y a aquellas actividades que sean más relevantes.* Ya que en otro caso, si tiene que intervenir en todo, los asuntos se acumulan, las decisiones se retrasan y las actividades se llevan a cabo tardíamente.

2.^a El gobierno concreto de cada servicio o actuación queda mejor atendido al tener a su frente a una persona que puede dedicarle más tiempo para ocuparse y para preocuparse de él, y de esta manera se consigue una actuación más efectiva.

3.^a Se aprovechan mejor la capacidad y la experiencia de los componentes de la Corporación, al encargar a cada uno el cometido más adecuado a sus condiciones personales y profesionales.

4.^a Se logra un mayor grado de responsabilización corporativa, por cuanto cada uno asume un cometido en concreto, y todos la totalidad de las actuaciones municipales, en las que se consideran protagonistas de las mismas.

c) El Alcalde ha de procurar que quienes desempeñan la dirección técnica de los servicios, bajo la superior autoridad política, cuenten con la máxima iniciativa en el desempeño de sus puestos de trabajo, y, como consecuencia, se les pueda exigir la responsabilidad en un mayor grado, con objeto de que puedan:

1.º *Estructurar adecuadamente el respectivo servicio, lo que supone diseñarlo de forma que los medios con que cuente —humanos y materiales— ha de disponerlos del modo más apropiado para alcanzar el objetivo pretendido a través del ejercicio de las funciones que les corresponden.*

2.º *Simplificar al máximo los procedimientos y los métodos de trabajo, eliminando todo lo que no sea indispensable y ordenando lo que tenga este carácter de la manera más racional y simple para lograr una actuación lo más satisfactoria y al menor coste posible.*

3.º *Asignar, por último, los cometidos más idóneos a cada mujer y a cada hombre que con ellos trabajen, en base a sus respectivos conocimientos, aptitudes y experiencias.*

d) El Alcalde ha de preocuparse porque cada servicio y porque cada actuación cuenten con los medios precisos para llevar a cabo su tarea. Esto no significa que tenga que estar al tanto en concreto y en cada momento de que no les falte lo que necesiten; supone, únicamente, que ha de cuidar de que en el presupuesto figuren las correspondientes consignaciones. Esto pone de relieve —como ya hemos destacado— la trascendencia práctica del presupuesto y la atención especial que ha de prestarse a su formación, por cuanto condiciona las actividades a desarrollar, ya que las posibilita y las

delimita. Por otra parte, entraña también una función moderadora del Alcalde ante las peticiones singulares que formulen los distintos Concejales delegados, de las dotaciones que desean figuren en el presupuesto. En este sentido, ha de cuidar que exista un equilibrio en las cuantías de tales dotaciones, pues los recursos disponibles son siempre escasos y muy limitados.

e) *El Alcalde*, por último, *ha de vigilar el funcionamiento de dichos servicios, así como de las mencionadas actuaciones*, con objeto de garantizar que cada uno alcance su respectiva finalidad, satisfaciendo las correspondientes necesidades del pueblo, y además conforme con las preferencias y los deseos de los vecinos. En este sentido, se requiere que el Alcalde se esfuerce, bien en forma directa, bien a través de sus Delegados, por conocer en todo momento los resultados que se consiguen con las actividades municipales, para, en su caso, adoptar o proponer las pertinentes medidas correctivas. No debe olvidar que no es suficiente con implantar servicios o con desarrollar actividades, es necesario que unos y otras alcancen el fin social pretendido, y además en un grado satisfactorio.

D) *Impulsar al personal al servicio del Ayuntamiento*

La cuarta gran tarea que incumbe al Alcalde es la de impulsar al personal al servicio del Ayuntamiento, por cuanto el papel del personal en la dinámica municipal es esencial —como ya se ha anticipado—, pues el éxito de la misma no radica tanto en la cantidad de los medios de que se disponga —que de ordinario son más bien escasos—, como del aprovechamiento óptimo de los mismos. Aprovechamiento que descansa primordialmente en la cooperación que alcance de las mujeres y de los hombres que la protagonizan, en cuyas mentes y en cuyas manos estriba la consecución de las metas pretendidas: si ellos quieren se puede alcanzar mucho, si ellos no lo desean se puede lograr muy poco. En consecuencia, el Alcalde se ha de preocupar por motivarlos para que pongan a contribución sus capacidades.

Ahora bien, el problema radica en averiguar qué es lo que realmente desean las mujeres y los hombres que trabajan en las Corporaciones municipales, pues si se supiese, en la medida en que se les proporcionase, se lograría motivarles e impulsarles. Hay que reconocer que no es nada fácil concretar tales deseos, pues varían

de unos a otros y de un instante a otro posterior. Así, recientemente, un experto norteamericano, David SIROTA, refiriéndose a este tema, afirmaba: «Lo que los empleados *más* desean es todo un montón de cosas. Quieren ingresos elevados, seguridad de empleo, trabajo atractivo, medio circundante agradable, trato respetuoso por parte de los superiores —y muchas cosas más—. Salvo en condiciones de extrema carestía (como frente al hambre o sus perspectivas), el ser humano común es todo un haz de motivaciones: no es un "hombre económico", ni un "hombre social", ni un "hombre productor", sino un hombre bastante complejo».

Esto significa que el Alcalde ha de procurar, a través del Secretario de la Corporación, como Jefe de Personal, conseguir que el conjunto de mujeres y de hombres que trabajan para el Ayuntamiento se convierta real y efectivamente en un *equipo humano de trabajo, satisfactorio en su acción y satisfecho en su estado de ánimo*. De tal forma que se transformen de hecho en una comunidad creadora en beneficio del pueblo, al que atiendan con verdadera competencia, al que traten con profundo sentido humano y al que sirvan con auténtica eficacia. En conclusión, el Alcalde ha de cuidar con especial atención *la política de personal* que se siga en la Corporación, procurando que ni se haga política con el personal, ni tampoco se lleve a cabo por éste. Y, de este modo, crear un clima que fomente la entrega al trabajo y el despliegue en él de todas las posibilidades de sus trabajadores, cualquiera que sea la calificación jurídica de su estatuto e independientemente del nivel del puesto que ocupe.

2. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES EN SU ACTUACIÓN

A) *Introducción*

El campo en el que el Alcalde tiene que actuar es evidente y manifiesto que es un *campo complejo*, por la cantidad de ámbitos distintos que comprende; es un *campo arduo y espinoso*, por lo que ha de esforzarse para hacerle frente y por los varios intereses que se encuentran siempre en juego; y es, por último, un *campo apasionante*, por la ventura que entraña servir a los demás sin buscar recompensa y sí sólo por la íntima satisfacción de ayudarles con verdadera generosidad y con auténtico altruismo. Por otra parte,

este campo complejo, arduo, espinoso y apasionante, se caracteriza, además, porque en él la urgencia es lo habitual y porque en él, también, la escasez de medios es lo frecuente.

En consecuencia, resulta que el Alcalde se encuentra constantemente teniendo que resolver no sólo lo difícil, sino también lo imposible. Y ¿cómo puede hacer frente satisfactoriamente a este reto? Pensamos que tanto sus posibilidades para triunfar, como sus limitaciones para alcanzar el éxito, radican en los seis aspectos que vamos a analizar a continuación, y a los que ya en parte nos hemos referido con anterioridad, pero que ahora volvemos sobre ellos para matizar detalles y para insistir sobre su honda repercusión práctica.

B) *De carácter personal*

En primer lugar, las posibilidades del Alcalde, independientemente de la incidencia de los restantes aspectos que vamos a reseñar, así como de la repercusión que puedan tener la serie de factores extramunicipales que no vamos a mencionar, pero que existen y gravitan sobre la actuación de quien ocupa la Alcaldía, dependen, en gran medida, de la posesión de las siguientes cualidades:

a) *Iniciativa*, entendida en un doble sentido: por una parte, como *la capacidad para anticiparse a los acontecimientos que le afectarán*, y así poder considerarlos previamente. El Alcalde no debe ser prisionero del presente, ha de poder contemplar el futuro con la tranquilidad que le proporciona el tener previsto, conforme a su programa político o el de la Corporación, las decisiones que adoptará ante las cuestiones que vayan surgiendo. En este sentido, no se puede olvidar que sólo se puede solucionar el presente si se tiene analizado con objetividad y con seriedad el futuro. Por otra parte, como *aptitud para saber elegir*, con firmeza y sin titubeos, dentro de los problemas existentes y con los que se tiene que enfrentar, aquellos que demandan una satisfacción prioritaria, dedicando todo el esfuerzo a resolverlos, y no fraccionando éste con la errónea pretensión de tratar simultáneamente distintos problemas.

En definitiva, la iniciativa no es más que saber anticiparse a los acontecimientos y saber seleccionar dentro de los mismos los que serán tratados preferentemente con respecto a los restantes. Supone, pues, en primer lugar, descubrir con antelación lo que va a

suceder, y en segundo término, elegir dentro de esto lo que va a ser objeto de atención primordial.

b) *Imaginación*, para buscar posibles soluciones a los problemas presentes y futuros. Es esencial, en este sentido, acudir a la capacidad imaginativa, tanto la propia como la de los que colaboran con el Alcalde. En España, hay que reconocerlo, tenemos sobra de imaginación y falta de aprovechamiento de la misma; de aquí que una meta esencial debería ser el de saber utilizarla debidamente como principal fuente energética, que no requiere importación. En consecuencia, se impone acudir a la imaginación para resolver los problemas, en vez de lo que hacemos con frecuencia: emplearla para creármolos nuevos.

c) *Creatividad*, considerada como la capacidad para concebir obras y servicios que satisfagan en forma adecuada las necesidades comunitarias de la población. El Alcalde precisa de la aptitud creativa para poder resolver los problemas con los que se tiene que enfrentar cotidianamente. Creatividad que no consiste, como a primera vista puede pensarse, en ignorar lo existente y en sustituirlo por cosas nuevas. La creatividad radica en aprovechar lo que existe, mejorándolo; en continuarlo, en perfeccionarlo y en culminarlo con nuevas ideas y con nuevas energías, y, excepcionalmente, en trastrocarlo por completo. La creatividad, como símbolo de progresismo y como manifestación de talante innovador, no es destrucción, ni despilfarro, ni derroche; es, en cambio, elaboración y habilidad para utilizar lo que hay, acomodándolo a las necesidades no sólo del presente, sino también del futuro.

En este sentido, no se puede olvidar que cuanto más se carece de medios, más hay que acudir a la creatividad para suplir éstos. De aquí, el que sea esencial la creatividad en la primera autoridad municipal para convertir en ocasiones el bastón de mando en «varita mágica» que permita resolver esos problemas imposibles que mencionábamos. Por otra parte, hay que reconocer que si el español es altamente imaginativo —como decíamos—, sin embargo no es muy creativo, con lo cual el ingenio queda sin aprovechar y sin rendir en multitud de ocasiones, en las que lo utilizamos más para deshacer que para hacer, cuando nuestras poblaciones lo que están reivindicando unánimemente es una política de hacer, y además de bien hacer.

d) *Factibilidad*, que implica saber acometer en cada momento únicamente lo que sea posible realizar en base a los recursos con

que se cuente; que entraña actuar racionalmente y no de forma emotiva y pasional —a lo que tan dados somos—; que supone actuar de modo creativo —como acabamos de afirmar— y de acuerdo con las normas del ordenamiento jurídico vigente, y que significa, por último, saber utilizar al máximo los recursos disponibles, aprovechando las posibilidades que brindan las circunstancias de cada instante. La factibilidad, en definitiva, sintetiza tres notas esenciales a la actuación del Alcalde:

1.^a *La oportunidad*, para decidir o para actuar en el momento preciso; ni antes, que sería prematuro, ni después, que sería tardío. Hace falta, pues, el punto justo en la hora exacta.

2.^a *El realismo*, es decir, poseer grandes dosis de pragmatismo que permitan tener los pies bien asentados y firmes en la tierra, aunque las metas que se pretendan sean muy elevadas. Hay que proscribir las meras ilusiones, sustituyéndolas por ilusionadas realidades.

3.^a *El sentido común*, que no es más que la reflexión para saber valorar los pros y los contras de cada medida que se puede adoptar, y el *juicio* para saber elegir la más adecuada, que quizá no sea la mejor, pero sí la más viable en ese instante.

En conclusión, podemos decir que la factibilidad es, precisamente, lo contrario de la pretensión «perfeccionista» que tanto nos encandila a los españoles y que a tantos fracasos nos lleva. Frente a querer hacer siempre las cosas «tan perfectas», que no se realizan, es preferible verificarlas aunque no sean de tanta calidad, y después mejorarlas, pero primero hacerlas. En este sentido, hay que tener presente que la mayor parte de los «buenos propósitos» —que no han pasado de tales— están integrados por «ideas perfectas», y, en cambio, la inmensa mayoría de las realizaciones están constituidas por ideas perfeccionables.

e) *Flexibilidad*, entendida como la capacidad de acomodarse a las circunstancias de cada momento, sin menoscabo de los objetivos pretendidos y sin quebranto de los principios y de los criterios que inspiran la personalidad y la ideología del Alcalde. La flexibilidad es indispensable para desenvolverse en el ámbito municipal, que decíamos es complejo, arduo, espinoso y apasionante. Ahora bien, la flexibilidad requiere para que rinda resultados positivos:

1.º Que se tenga una idea clara de los objetivos que en concreto se persiguen, para que no existan dudas de a dónde se quiere ir y de cómo se quiere ir.

2.º Que se posea, igualmente, una idea nítida de los principios y de los criterios que inspiran, para que actúen como guía y como motor; que permita adaptarse a las exigencias de cada momento, pero sin perder el rumbo que haga posible llegar a la meta deseada.

Si no concurren estas dos exigencias, las circunstancias podrán mucho más que los propósitos y éstos quedarán desvirtuados, y, como consecuencia, los objetivos no se alcanzarán. Concebimos, pues, a la flexibilidad como una factibilidad dinámica que se encuentra en un constante caminar hacia la meta trazada, aunque se tengan que dar rodeos y vueltas, que si bien alargan el camino, no impiden llegar al fin deseado.

f) *Integridad*, entendida tanto como el respeto y el cumplimiento de los valores éticos en la actuación del Alcalde —cualquiera que sean sus creencias—, como en lograr que su conducta pueda servir de ejemplo a los servidores municipales y al pueblo en general. La integridad, así concebida, podemos decir que es tanto una carga como una luz. Es carga —que en ocasiones puede resultar pesada— por cuanto la conducta se ha de conformar a unos patrones en los que no tienen acomodo ni las malas artes ni las tretas ni el engaño, y en cambio exigen honestidad, objetividad y franqueza. Y es una luz en cuanto ha de irradiar limpieza en el espíritu, ha de desplegar generosidad en la actuación y ha de contagiar solidaridad en los demás.

En conclusión, ser íntegro supone, pues, para el Alcalde que ha de ser el que más ha de dar, entregándose incondicionalmente al cargo, sin buscar ni pretender prebendas. Su recompensa se halla en la meta comunitaria que logra y en las cotas que alcanza de servicio al pueblo. Su triunfo se encuentra en la concordancia entre el esfuerzo que realiza y los resultados que consigue; y todo ello, en fin, no como mérito individual, sino como éxito colectivo.

g) *Autodisciplina*, entendida como dominio de sí mismo, controlando las propias tendencias y apetencias, para seguir rectamente la línea trazada al asumir el cargo en servicio del pueblo. El Alcalde no puede dejarse dominar por sus inclinaciones naturales, pues, en otro caso, sería después presa fácil de las ambiciones y

de los egoísmos de los demás. Si es el primero que se respeta, logrará que sus convecinos le respeten también.

Por otra parte, no hay que olvidar que sólo el que sabe auto-controlarse puede controlar después a los demás de forma inteligente y de manera efectiva. El Alcalde, como representante del pueblo, ha de saber conducirlo; el Alcalde, como Presidente del Ayuntamiento, tiene que saber guiarlo, y el Alcalde, como Jefe de la Administración municipal, tiene que saber vigilar ésta. Ante este triple reto, el Alcalde ha de ser consciente de que únicamente logrará que los demás le sigan reflexivamente si están plenamente convencidos de que sabe desempeñar su papel con dignidad y de que sabe actuar con rigor.

h) Humildad, concebida como el convencimiento sincero de nuestras propias limitaciones, así como también de nuestras posibilidades reales, entendidas éstas como un compromiso ante la sociedad y no como un pedestal de nuestra individualidad frente a ésta. Es decir, ser humilde es darnos cuenta de «lo poco que somos», y al mismo tiempo reconocer que lo que somos tiene que estar al servicio de los demás. Esto significa, en consecuencia, que cuanto más se valga, más se tiene que servir a los otros, y no el pretender servirse de ellos. Quizá una de las notas definitorias más evidentes de la real valía de los grandes hombres sea la humildad, lo mismo que la soberbia es la más clara manifestación de la mediocridad y de la mezquindad de tantos y de tantos que se cubren con plumas ajenas para ocultar el absoluto vacío que hay en su mente y la carencia total de sentimientos positivos en su corazón.

En conclusión, el Alcalde tiene y debe ser humilde y más humilde cuanto más éxitos consiga, para evitar que se malogre su futura actuación, si aquéllos se le suben a la cabeza y, como consecuencia, le anulan la mente, primero, y le secan el corazón, después.

i) Fortaleza, concebida en un triple sentido:

1.º Como *capacidad para hacer frente con firmeza a las dificultades* que surjan en el desempeño del cargo, así como también para saber soportar con serenidad y con aplomo las frecuentes ingratitudes populares. Precisa un talante fuerte y a la vez flexible, para afrontar con entereza los múltiples problemas cotidianos, y en especial la versatilidad del pueblo, que se deja llevar a menudo de las emociones del momento, ignorando lo que se está haciendo en su beneficio.

2.º Como *capacidad para asumir las responsabilidades* que se derivan de las decisiones que se adoptan y de las actividades que se dirigen. Esto supone que hay que ser conscientes de las obligaciones que entrañan el cargo que se ocupa y se ha de estar dispuesto a hacer frente a las consecuencias de las mismas. Teniendo presente que no sólo se es responsable por lo que se decide y por lo que se hace, sino también *por lo que no se decide y por lo que no se hace*. Esta última responsabilidad es mucho más grave, por el compromiso que se contrae de servir en todo instante al pueblo.

3.º Como *aptitud para realizar con tesón* cuantos esfuerzos demande el desempeño del cargo para llegar a alcanzar las metas propuestas, que exige mantener una actitud propicia al sacrificio en todo instante, en pro de la consecución de los objetivos perseguidos.

En conclusión, el Alcalde requiere tener fortaleza para afrontar los problemas cotidianos sin titubeos; su mano debe saber conducir sin flaquear el timón de la nave municipal, arrostrando tanto tempestades como calmachichas; fortaleza para encajar los golpes que reciba sin pestañear, pero sin pensar nunca en verse obligado a tirar la esponja; fortaleza para hacer frente a las consecuencias, tanto de sus decisiones y de sus acciones, como por las decisiones no adoptadas y por las actuaciones no llevadas a cabo, y por último, fortaleza para imprimir fuerza y para impulsar con energía a las actividades municipales.

j) *Cooperación*, entendida como la resultante de un doble esfuerzo: por un lado, saber ser cooperador, y por otro lado, saber lograr la cooperación de los demás. En primer lugar, *saber ser cooperador* con los demás supone, como mínimo:

— Mantener en todo momento una posición de interés verdadero hacia los problemas que les afectan. Posición que demanda, como cuestión previa, la preocupación por conocer tales problemas y para comprender sus causas determinantes.

— Adoptar una actitud permanente de predisposición a ayudarles y a auxiliarles, exteriorizada en una conducta de apertura, de acercamiento y de sinceridad.

— Colaborar realmente y sin condiciones con ellos, procurando que alcancen el éxito. Es decir, prestarles asistencia sin recelos y sin pedir nada a cambio.

En segundo término, *para lograr la cooperación de los demás* se precisa:

— Solicitar de forma adecuada su ayuda, o sea, pedirla sin orgullo ni exigencias, y sí con naturalidad y con sencillez.

— Agradecer sinceramente el auxilio que presten, independientemente de los resultados que se consigan y sin tratar de establecer compensaciones por las ayudas que se le hayan prestado.

En conclusión, la cooperación no es más que el sentimiento de solidaridad, que conduce a la identificación en los propósitos y a la compenetración en los esfuerzos de los demás. Podríamos afirmar que es el *espíritu de equipo* que lleva a la integración en una empresa común de todos los que se ven afectados por éste. La cooperación, pues, es la *interacción positiva de cuantos se encuentran comprometidos en la responsabilidad municipal*, como consecuencia de la representación para la que han sido elegidos por el pueblo. El lograr esta interacción positiva tiene que ser —como hemos anticipado y volveremos a insistir— una de las principales obligaciones que recaen sobre el Alcalde, el que tiene que ser consciente de que una *Corporación dividida* es incapaz de gestionar los intereses comunes del pueblo al que se debe; que una *Corporación manipulada* se convierte en un lastre para dicha gestión, pues se desaprovechan muchas capacidades y muchas posibilidades, y que, en cambio, una *Corporación unida* conscientemente en el servicio al pueblo es un órgano que puede llevar a cabo una labor extensa, intensa, profunda y eficaz.

C) *De índole corporativa*

En segundo lugar, las posibilidades del Alcalde radican en la sincera colaboración que consiga de los Concejales. De aquí el que acabemos de insistir en lo indispensable que resulta el que se esfuerce por alcanzarla de una manera efectiva y de un modo permanente. Sin duda, para lograrla hace falta como mínimo:

a) *Tenerles informados*, con oportunidad, con veracidad, con claridad y de forma completa, sobre aquellos aspectos que tengan deseos de conocer. Esto significa que el Alcalde tiene que preocuparse:

1.º Por facilitarles o porque se les proporcione tal información, sin necesidad de que la soliciten ellos, para que estén al tanto de cuanto sucede en la Corporación.

2.º Porque tal información sea verdadera, pues no es admisible ni el que se les oculte la realidad, ni el que se les transmita deformada. Tienen que conocer la verdad y toda la verdad.

3.º Porque la misma sea comprensible para los Concejales, eliminando terminología técnica que no sea de dominio común y que suponga una traba para el conocimiento de la realidad.

4.º Porque comprenda los puntos esenciales, de modo que puedan formar su propio criterio y juicio sobre todas y cada una de las cuestiones que les conciernen y de las que se informa.

b) Contar con ellos lo más posible, lo que significa:

1.º Que debe procurar conocer su opinión y sus puntos de vista antes de adoptar las decisiones importantes que sean de su competencia, sin perjuicio de que después tome la que considere más conveniente, pues es el único responsable de ellas.

2.º Que debe esforzarse por conocer sus ideas con respecto a la política municipal, para procurar, siempre que sea factible, tenerlas en cuenta en su actuación, lo que no implica el que necesariamente tenga que seguirlas.

c) Fomentar su intervención en las sesiones de los órganos colegiados, para que así sean realmente protagonistas del gobierno municipal. En este sentido, debe estimularles:

1.º A que formulen propuestas en dichas sesiones, en orden a la implantación o reforma de servicios o a la ejecución de obras, o a cualquier otra actuación municipal.

2.º A que efectúen interpelaciones en las mismas que supongan no sólo exponer puntos de vista concretos, sino también oportunidades para controlar la actividad municipal.

3.º A que hagan uso de la palabra en el desarrollo de ellas, para exteriorizar sus criterios sobre cada asunto debatido, y así contribuir a perfeccionarlo.

d) Hacerles participar continuamente en el gobierno municipal, a través de Delegaciones de Servicios o de Funciones —como ya hemos anticipado—, para que así tengan oportunidad de poner

de relieve su valía y tengan, asimismo, ocasión de poner a contribución su experiencia.

e) *Hacerles participar*, igualmente, en el éxito cuando las actuaciones municipales lo consigan. En este sentido, ha de procurar que sean conscientes de que los resultados positivos que se alcancen son siempre fruto de la acción conjunta de los integrantes de la Corporación, y, en cambio, que los fracasos son consecuencia de la actuación aislada y dispersa.

D) *De carácter funcional*

En tercer lugar, el Alcalde, como ya hemos insistido y repetido, ha de conseguir la sincera colaboración de los funcionarios y de los empleados municipales para aprovechar al máximo su capacidad, su preparación y su interés por servir, ya que de ellos depende en gran medida la realización satisfactoria de las actividades del Ayuntamiento. En este sentido, hay que tener presente que los funcionarios y los empleados no sólo aportan su trabajo —lo que es muy importante—, sino también su saber, que es mucho más trascendente. De aquí, el que uno de los compromisos esenciales del Alcalde sea el armonizar el *poder* que él y sus compañeros de Corporación detentan, y el *saber* que poseen los funcionarios, para conjuntamente alcanzar las metas pretendidas. Esta armonización entraña, como mínimo:

a) *Establecer una clara distinción entre política y administración*, que debe llevar a separar el ámbito de gobierno que corresponde al Alcalde y a los Concejales; y la esfera de gestión, que incumbe a los funcionarios. Distinción que no entraña merma de las atribuciones privativas de los políticos, sino, al contrario, potenciación de las que les pertenecen, al poder centrar su atención en las cuestiones fundamentales, descuidándose de las secundarias que se atribuyen a los funcionarios.

b) *Respetar las respectivas áreas*, para ni invadir los políticos la de pura gestión, ni permitir que los funcionarios se entrometan en la que pertenece a los políticos. Cualquier exceso es perjudicial para quien lo protagoniza y nocivo para la Corporación, pues se diluye la responsabilidad y se llega a la inoperancia. Se impone, como consecuencia, una clara delimitación de ámbitos privativos, que se debe salvaguardar en todo instante.

c) *Respaldar la acción de los funcionarios en su ámbito*, para que cuenten en todo momento con el apoyo de quienes tienen el poder. Los funcionarios necesitan saber que tienen detrás de sí a los representantes del pueblo para poder servir mejor a los vecinos, al sentirse asistidos por éstos.

E) *De índole funcional*

En cuarto lugar, el Alcalde ha de esforzarse, como Jefe de la Administración municipal, por alcanzar el funcionamiento más apropiado de los servicios municipales, lo que supone una permanente preocupación por lograr que dicho funcionamiento sea:

a) *Mucho más rápido*, al eliminar rémoras en la adopción y en la ejecución de las decisiones, en especial al suprimir actuaciones innecesarias. El ideal es —como anticipamos— aproximarse lo más posible al ritmo de la empresa privada, sin menoscabo de los fines sociales perseguidos y con respeto a los derechos de los vecinos.

b) *Mucho más responsable*, al reducir los meros controles formales que en la actuación conducen, paradójicamente, en muchos casos, a una situación de clara irresponsabilidad real. Controles formales que han de sustituirse por imputaciones de responsabilidad personal, como consecuencia del previo reconocimiento de esferas concretas de iniciativa y de decisión —como ya anticipamos—.

c) *Mucho más eficiente*, al centrar la atención en el aprovechamiento integral de los recursos disponibles. A este respecto hay que tener presente que como el Alcalde ha de rendir cuentas de su gestión, se impone pasar de un sistema basado únicamente en el presupuesto y en la liquidación de cuentas, a un procedimiento fundado conjuntamente en el plan, en el programa y en el presupuesto, para poder valorar los resultados realmente obtenidos, no sólo estimados cuantitativamente, sino también en forma cualitativa, es decir, de apreciar el impacto social del funcionamiento de los servicios municipales.

F) *De naturaleza económica*

En quinto lugar, el Alcalde, como también hemos anticipado, ha de cuidar de que se aprovechen al máximo los recursos económicos

disponibles, evitando tanto los despilfarros y los derroches, cuando se emplean sólo en parte tales recursos, como las tacañerías, cuando se gasta menos de lo que es preciso y luego resulta más caro el atender la respectiva necesidad. En consecuencia, el Alcalde se ha de preocupar por conseguir la máxima economía en la gestión, lo que significa, no que su coste sea el mínimo en valores absolutos, sino el que sea el menor posible en base a la cantidad y la calidad del servicio prestado. Se impone, por tanto, la aplicación adecuada de las técnicas de coste y rendimiento, con el fin de conocer realmente el gasto total que ocasiona el funcionamiento de cada servicio.

G) *De índole popular*

Finalmente, el Alcalde ha de crear y ha de mantener un clima de entendimiento entre el Ayuntamiento y el vecindario, para lograr no sólo la aceptación de éste ante los acuerdos que adopte aquél, sino también, y sobre todo, su colaboración ante las actuaciones municipales. Este entendimiento, que es indispensable, precisa como mínimo:

a) *Labores de investigación, para conocer:*

1.º Cuáles son las necesidades y cuáles son los deseos de los vecinos en cada momento con respecto a cada área de acción municipal. Necesidades y deseos que se deben referir al sector más amplio posible y no sólo a las pretensiones de grupos minoritarios, pero bien organizados.

2.º Cómo quieren que se les satisfagan dichas necesidades: modalidades, cantidad, calidad, momento, etc. Que igualmente ha de responder a deseos lo más generalizados posibles.

b) *Tareas de información*

1.º Sobre los proyectos municipales:

— qué se pretende con cada uno;

— por qué se pretenden esos y no otros, y

— cómo se pretenden, es decir, procedimiento de realización.

2.º Sobre las razones y los motivos de los acuerdos adoptados.

Explicando, en especial, los fundamentos de las medidas que entrañen un cierto sacrificio para el pueblo.

c) *Funciones de atención de quejas*, las que deben ser escuchadas con cuidado y resueltas con objetividad y prontitud, no sólo para corregir los posibles fallos, sino también para poner de manifiesto la preocupación por atender las peticiones populares.

El cuidar debidamente estos cinco puntos, que los consideramos como la base de partida del entendimiento con el pueblo, supone un programa de acción municipal que debe comprender, como mínimo, los siguientes extremos iniciales:

1.º Organización racional de encuestas para conocer la opinión pública con respecto a la actuación municipal en bloque, o bien cara a servicios o actuaciones concretas.

2.º Implantación de procedimientos de sugerencias, para recoger las iniciativas dirigidas a mejorar la actuación municipal.

3.º Campañas de prensa y de radio incitando a los vecinos a colaborar y a exponer sus puntos de vista sobre dicha actuación.

4.º Colocación de carteles en las vías públicas:

— Invitándoles a colaborar, tanto de manera genérica, como de forma específica, ante actuaciones concretas.

— Informándoles de los proyectos en concreto a realizar, con indicación de los objetivos perseguidos, los costes previstos y el tiempo calculado de ejecución.

5.º Instalación de tabloneros de anuncios, en los que se informe de los acuerdos adoptados y de su trascendencia práctica, manifestado de manera clara y comprensible.

6.º Implantación de procedimientos efectivos de recepción y de atención de quejas y reclamaciones.

7.º Mantener contactos frecuentes con las Asociaciones de Vecinos, de Amas de Casa, etc., para conocer sus propuestas y sus puntos de vista y para informarles de los proyectos municipales.

8.º Organizar actos públicos, previamente anunciados, en los que el Alcalde y los Concejales, asistidos por los funcionarios, puedan mantener reuniones de información y de intercambio de puntos de vista con respecto a la actuación municipal.

IV. CONCLUSIONES

1. IDEARIO DEL COMPORTAMIENTO DEL ALCALDE

El honor y la responsabilidad que entraña ser Alcalde se puede sintetizar, como ideario, en los siguientes puntos:

I. El Alcalde debe conocer en todo momento lo que piensan, lo que sienten y lo que desean sus representados, para convertirse en su portavoz, en su intérprete y en su defensor. En la medida en que consiga tal identificación, será el auténtico representante de ellos. En consecuencia, tiene que esforzarse continuamente en investigar, en descubrir y en concretar cuáles son los deseos y cuáles son las necesidades del colectivo humano al que representa, pues no puede permanecer al margen de los pensamientos, de los sentimientos y de los deseos de quienes le eligieron creyendo que los iba a personificar y que les iba a defender.

II. El Alcalde tiene que estudiar en debida forma los asuntos que se le someten a su deliberación para poder decidir correctamente. Estudio que, de ordinario, requerirá que se documente, que se informe y que se asesore, sobre todo cuando se trate de cuestiones que no conozca suficientemente. A este respecto, es grave la responsabilidad que pesa sobre el Alcalde, pues es inaceptable el que participe en la adopción de decisiones, sin que previamente se haya formado un juicio sobre el tema o asunto al que se refiere. Juicio que no puede ser nunca fruto de la improvisación, ni producto de dejarse llevar de la opinión de los demás. Ha de tener su propio criterio, lo que no significa que sistemáticamente sea distinto u opuesto al de sus compañeros.

III. El Alcalde ha de promover la realización de actividades municipales, proponiendo la implantación de nuevas y tendiendo al mejoramiento de las existentes, para de este modo:

1.º Lograr la satisfacción de las aspiraciones, de los deseos y de las necesidades de la comunidad municipal.

2.º Cumplir las promesas hechas en su momento al electorado, única forma de no defraudarlo y de poder seguir siendo su auténtico representante.

IV. El Alcalde ha de servir a la comunidad en bloque, aunque él haya sido elegido por un sector de la misma. Por cuanto su responsabilidad es la de defender los intereses generales de aquélla sobre los de este sector. Distinto es que por su programa electoral trate de dar prioridad a unos objetivos sobre otros, pero siempre ha de contemplar su acción desde la perspectiva de los intereses colectivos.

V. El Alcalde ha de ser consciente, en todo momento, de las repercusiones públicas de su conducta ante los acuerdos que se adopten, tanto si es afirmativa como si es negativa. Y, en consecuencia, ha de tener presente que su voto, en uno u otro sentido, tiene trascendencia práctica, pues de él pueden depender medidas que beneficien o que perjudiquen al vecindario.

VI. El Alcalde ha de propugnar la publicidad de los debates, así como también la divulgación de los acuerdos adoptados, con objeto de que el vecino conozca y comprenda la motivación de los mismos y pueda, en su caso, llegar a aceptarlos. Aceptación:

- que será fácil si responde a los deseos de los vecinos;
- que será difícil si no concuerda con tales deseos;
- que será casi imposible si es opuesta a los repetidos deseos.

En consecuencia, su empeño habrá de ser mayor a medida que existan más divergencias entre deseos y decisiones. Ahora bien, esto lo único que supone es que tendrá que explicar y justificar más, referidos a los intereses generales, tales acuerdos, poniendo de relieve el que no siempre es factible atender los intereses individuales, aunque sí en todo caso han de salvaguardarse los intereses colectivos.

VII. El Alcalde ha de estar atento en todo momento a los efectos que en la comunidad municipal provocan los acuerdos y las decisiones en cuya elaboración interviene, para, en su caso, proponer o adoptar las medidas correctivas procedentes, con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos en forma satisfactoria. Igualmente, ha de sentir una permanente preocupación para considerar anticipadamente las repercusiones que pueden tener tales acuerdos y decisiones, con el fin de evitar que se adopten aquellos que vayan a suscitar una justificada reacción negativa por parte del vecindario. Hecho que con frecuencia ocurre cuando no se prevén dichas

consecuencias, lo que determina que muchos acuerdos o no se ejecutan o se tiene que suspender la ejecución cuando estaba en marcha, con lo que se produce una pérdida efectiva de autoridad.

VIII. El Alcalde ha de rendir periódicamente cuenta de su labor, con el fin de que pueda ser conocida primero y enjuiciada después por sus representados. Rendición de cuentas que para ser eficaz tiene que verificarse:

— de forma sencilla, suprimiendo complejidades que dificultan la comprensión;

— con expresión clara de los conceptos y de los datos, para que no se preste a equívocos, y

— en términos concretos, para que pueda ser enjuiciada con objetividad.

IX. El Alcalde ha de estar convencido de que sus posibilidades de acción radican, en gran parte, en la colaboración que alcance de los funcionarios municipales. En consecuencia, debe cuidar el modo en que se los trata y ha de preocuparse de que exista una adecuada política de personal que suscite la colaboración de los mismos, lo que entraña fomentar aquellas medidas que la hagan posible y eliminar aquellas otras que la dificulten.

X. El Alcalde, por último, ha de vigilar el funcionamiento de los servicios municipales, con el fin de garantizar que sea siempre conforme a los objetivos asignados y apropiado en todo momento a las necesidades a cuya satisfacción se dirige. Su preocupación ha de ser la de conseguir la concordancia entre lo que se pretende de verdad obtener y lo que se logra realmente hacer. Es decir, ha de cuidar no sólo que se alcancen los objetivos propuestos, sino, sobre todo, que satisfagan debidamente las necesidades sociales a las que se dirigen.

2. COMPROMISO CORPORATIVO

Las Corporaciones municipales, recientemente elegidas por el pueblo al designar a sus representantes entre las distintas opciones políticas que se le han brindado, han contraído, cualquiera que sea la ideología que predomine en cada una, el solemne compromiso

ante el pueblo al que representan con autenticidad y al que tienen que servir con eficacia y sin descanso, *de conseguir que nuestros pueblos, que nuestras ciudades y nuestras villas sean poblaciones en las que:*

- efectivamente se respete la dignidad humana de todos y de cada uno de sus habitantes,
- sea de verdad la convivencia armónica entre ellos, y
- sea realmente grata la existencia de los mismos.

Para lograr este triple objetivo esencial *se precisa de un esfuerzo ilusionado y de un esfuerzo efectivo de todos y de cada uno de sus habitantes:* desde el Alcalde hasta el residente de menor edad, que han de ser sinceramente conscientes de que tienen que ser protagonistas permanentes de una labor conjunta: conseguir que las necesidades generales sean satisfechas merced a la contribución apropiada de todos, pues a todos interesa la humanización de la vida ciudadana, como empresa común y como meta colectiva, dentro de una sociedad que todos deseamos que sea verdaderamente democrática.