

## EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA LOCAL

Fernando CASTRO ABELLA

Abogado

### SUMARIO:

1. La necesidad del cambio
2. El cambio como sistema de mejora continua.
3. La implantación del cambio.
4. Premisa 1ª para implantar con éxito un proceso de cambio organizativo: el cambio participativo.
5. Planificación.
6. Fase de ejecución.
7. Fase de evaluación.
8. Mejora permanente.
9. Liderazgo.
10. La administración electrónica: obligación legal u oportunidad histórica.
11. La mejora continua
12. El precio del cambio
13. Conclusión

### 1. LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

Las Administraciones Locales, sean Ayuntamientos, Diputaciones o cualquier otra Entidad Local, no dejan de ser organizaciones, integradas por personas, sujetas a procedimientos preestablecidos, sea por imperativo legal, sea por una regla interna, sea por esas normas no escritas que solemos denominar “cultura de empresa”.

Y como cualquier organización, por su propia naturaleza, toda Entidad Local es refractaria al cambio.

No tiene sentido criticar esta resistencia al cambio, pues no deja de ser un mecanismo psicológico necesario. Cuando nos movemos en terreno conocido, conforme a procedimientos que son sabidos, nos sentimos seguros, pues sabemos lo que tenemos que hacer. Por el contrario, si nos tenemos que enfrentar a situaciones nuevas, sin contar con un procedimiento ya conocido y entrenado para reaccionar, nos sentiremos inseguros, por lo cual, de manera inconsciente, siempre preferiremos estar en los parámetros conocidos. Según el refrán castellano, *más vale malo conocido que bueno por conocer*.

Pero no conviene fijarse en el refrán conservacionista, que de haberse aplicado siempre nos mantendría en la edad de piedra. Más bien conviene aplicar la máxima de VOLTAIRE de *“lo mejor es enemigo de lo bueno”*.

Es cierto que esta máxima es conocida como la falacia del nirvana, pues no es comparable un hecho real actual con una situación irreal idealizada. Pero ha de tenerse en cuenta que la perfección es solo una aspiración, estando reservada a la Divinidad, por lo que siempre es posible mejorar algo. Y si se quiere mejorar, es necesario cambiar.

Para entrar en materia, permítaseme hacer unas citas:

*“No hay nada permanente, excepto el cambio”*.

Heráclito.

*“Cuando no podemos cambiar la situación, nos enfrentamos al reto de cambiar nosotros mismos”*.

Viktor Frankl.

*“El pesimista se queja del viento; el optimista espera que cambie; el realista ajusta las velas”*.

William Arthur Ward.

En resumidas cuentas, o cambias o te cambian.

## **2. EL CAMBIO COMO SISTEMA DE MEJORA CONTINUA.**

Como hemos visto para mejorar es necesario cambiar, pero no se trata de cambiar por cambiar, pues la mejora es un cambio, pero también lo es el empeoramiento. Se trata de instaurar un proceso de gestión del cambio, como método de ir hacia la mejora continua.

No se trata simplemente de introducir modificaciones, sino de hacerlo de modo consciente y programado, gestionando este cambio. Además, debe hacerse orientado hacia la mejora y no hacia la simple alteración del estado actual, lo cual exige una gestión, de un modo sistemático y controlado.

Si somos capaces de programar los cambios que deseamos y tenemos la habilidad suficiente para aplicar este programa, podremos dirigirnos a buen puerto.

Es posible hacer un análisis del funcionamiento de una organización y diagnosticar puntos de mejora, implantando las medidas adecuadas para corregir desajustes. Sin embargo, si esto se hace de manera puntual, al cabo de cierto tiempo podrán volver a producirse ineficiencias. Es por ello importante instaurar un programa de gestión del cambio que se aplique de modo sistemático, para poder perseverar en una dinámica de perfeccionamiento. No se trata de dar un acelerón y ganar la etapa, sino al estilo de las etapas épicas de Miguel Induráin en el Tour de Francia, imponer un ritmo constante en la escalada que nos lleve a ganar la carrera.

### 3. LA IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO.

Supuesto que decidamos implantar un sistema de gestión del cambio para la mejora continua se deberán tener muy en cuenta algunos puntos determinantes. Siguiendo la “Guía de diseño y mejora continua de procesos asistenciales: calidad por sistema”:

*«Después de diseñar un proceso, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial:*

- *Si su variabilidad se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.*
- *Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.*
- *Si los usuarios están satisfechos: se han eliminado espacios en blanco, tiempos de espera innecesarios, se garantiza la accesibilidad a los usuarios, ...*
- *Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.*
- *Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado».*

Es fundamental para que la implantación llegue a buen fin que analicemos los procesos vigentes, recogiendo las diferentes etapas de tramitación, así como que fijemos los elementos que puedan ser medibles y establezcamos los mecanismos de control de funcionamiento del servicio. Y es primordial fijar los elementos medibles, pues sin medición no se podrá comprobar si existe mejora.

Es corriente enfrentarse a la afirmación rotunda de no ser medible la actividad de la Administración, pero ello no deja de ser una manifestación de la resistencia al cambio de la organización.

Es cierto que no pueden ser equiparables la tramitación de una liquidación de impuesto sobre el incremento del valor de los terrenos con la atención en ventanilla a una solicitud de información sobre el mismo tema. Pero sí se pueden medir el número de liquidaciones del impuesto practicadas, el importe de las cuotas resultantes, el tiempo dedicado a esta tarea, el porcentaje de liquidaciones recurridas y el nivel de anulación por estos recursos, etc. Y en cuanto a la atención en ventanilla son medibles el número de vecinos atendidos, el nivel de satisfacción de los usuarios informados, el número de quejas recibidas por el servicio, el nivel de reclamaciones posteriores a la información, etc. Incluso una vez “medidos” los parámetros de ambas tareas o puestos cabe establecer una baremación, atendiendo a la complejidad de las tareas, a la criticidad para el sistema, a la necesidad de sujeción a reglas fijas o la variabilidad del trámite, la posibilidad de automatización, etc.

Una vez que tenemos elaborado el manual del procedimiento y establecida su medición, es hora de intentar mejorarlo. Pero antes debemos dejar debidamente documentado todo lo actuado.

Las organizaciones deben funcionar al margen de sus miembros, precisamente para asegurar la supervivencia de la propia organización. Por ello, debe estar debidamente recogida documentalmente toda la información precisa para que, si mañana cambiáramos al 100 por 100 de las personas, quienes les sustituyan puedan hacer que la organización siga funcionando. Por ello no es suficiente que yo me sepa mi trabajo de memoria, sino que es necesario que si mañana faltó alguien me pueda sustituir. Todos sabemos que hay gente imprescindible, pero los que lo son enferman, toman vacaciones, tienen bajas por maternidad o paternidad y, al fin y al cabo, acaban llenando los cementerios igual que los que no, así que tarde o temprano todos somos sustituidos.

Una vez que ya tenemos bien diagnosticada nuestra situación actual y lo hemos documentado adecuadamente, llega el momento de ver qué podemos cambiar.

#### **4. PREMISA 1ª PARA IMPLANTAR CON ÉXITO UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO: EL CAMBIO PARTICIPATIVO.**

Como ya hemos dicho, las Entidades Locales, como cualquier organización, por su propia naturaleza de organización, son refractarias al cambio. Quiere decir que cuando se promueva cualquier iniciativa nueva desde la cúspide de la pirámide organizativa, los escalones inferiores van a acatar las instrucciones recibidas, pero interiorizando su convicción de que la iniciativa está condenada al fracaso. Puede ocurrir que recibamos un aluvión de avisos de que no va a funcionar, a lo que se suele acabar indicando que lo vamos a intentar de todas formas. Entonces puede surgir algún desajuste o fallo, pero como “no queremos escuchar” críticas se puede dar el caso de que no se avise, hasta que se produzca el fracaso en algún aspecto, lo que unánimemente se achacará al cambio. Ello está exagerado, pues hay mucha gente que tiene más preocupaciones que meter palos en la rueda, pero puede llegar a ser muy real.

Pero hay un medio de evitar o al menos aminorar mucho esta resistencia al cambio. Y este no es otro que la participación, es decir, la implantación del cambio de abajo hacia arriba y no al revés. Es decir, las iniciativas de cambio deben iniciarse pidiendo propuestas de mejora a los empleados de menor nivel, para que estas proposiciones vayan siendo ascendidas, con los añadidos y críticas que correspondan, hasta llegar a quien debe decidir. Antes de solicitar estas propuestas se deberá explicar a todos los objetivos que se persiguen, que serán la mejora de la gestión municipal y aquellos que se marquen desde el gobierno local.

Lógicamente no todas las propuestas que se reciban podrán ser implantadas; algunas por ser contradictorias entre sí; otras por ser desacertadas o poco acordes a los objetivos generales que se persigan; algunas por ser deseables, pero excesivamente caras y por ello inasumibles; etc.



Una vez recopiladas la totalidad de propuestas se deben analizar y coordinar, estableciendo prioridades en función de los objetivos, del coste, de los recursos disponibles, etc., terminado el proceso con la selección de iniciativas a implantar.

Pero igual de importante que la consulta inicial a los elementos de la organización, es la transmisión y explicación a todos los estamentos el proceso desarrollado y las causas de los descartes y de las opciones favorables, a fin de logara que todos sientan que realmente han formado parte de este proceso de fijación de objetivos.

## 5. PLANIFICACIÓN.

La planificación es la fijación de un plan general, metódicamente organizado, para obtener unos objetivos. Ya nos hemos referido a la fijación de objetivos al mencionar la necesidad de que el proceso sea participativo, pero no basta con esto.

Se trata de plasmar en un documento donde queremos ir, como queremos ser. Y cuando.

Los objetivos han de ser realistas y alcanzables. El fijar un fin último ideal, pero irreal e inalcanzable, solamente generará frustración o desinterés por buscarlo. Pero al mismo tiempo no conviene que los objetivos sean excesivamente fáciles, so pena de perder credibilidad y despertar idéntico desinterés.

No basta con fijar objetivos y decir a por ellos. Al decir que el plan debe estar metódicamente organizado, implica que se establezcan medidas concretas y tiempos de ejecución, con tiempos de previsión de resultados y de controles sobre la ejecución.

Como inevitablemente se producirán desviaciones, favorables y contrarias, sobre lo diseñado en el plan, conviene tener ya previstas posibles medidas correctoras.

Evidentemente, si dijimos que había que fijarse en elementos medibles de los procesos que se quieren mejorar, en la planificación se deben establecer medidas, tanto iniciales de referencia de partida, como de objetivo a alcanzar, con posibles objetivos temporales intermedios.

## 6. FASE DE EJECUCIÓN.

Una vez bien perfilado el plan, llega el momento de ejecutarlo, ejecución que no es otra cosa que llevar a la realidad las cosas que hemos ideado. Igual que se ha planificado con la participación de todos, no debemos olvidar esta acción coral a la hora de implantar las soluciones decididas. Sin que ello deba aparejar ningún descontrol, improvisación o anarquía, sino que, igual que se consultó al inicio y se recogieron las sugerencias, la ola debe volver informando a los interesados de qué deben hacer, cuando lo deben hacer y cómo se espera que lo hagan. Sin olvidar hacerles saber el porqué de lo que van a ejecutar.

Tan importante como aplicar la planificación es hacerlo correctamente. Por ello es importante que la preparación sea la adecuada, tanto en la previsión de las posibles

contingencias, como en la formación del personal para implantar las nuevas soluciones. Téngase en cuenta que la formación puede ser un punto crítico del sistema.

Si a un transportista del siglo XVII le cambiáramos su reata de mulas por un potente camión, pero no le enseñásemos a usarlo, en lugar de ahorrar tiempo y esfuerzo se deslomaría empujando el camión con su carga. Pero si le enseñáramos cómo usarlo, ¡qué feliz le haríamos! Transportaría el doble de carga en la mitad de tiempo. ¡Y le sobraría tiempo para ver a su familia!

Por supuesto la ejecución no debe ser incontrolada, sino que debemos ir midiendo y valorando las posibles desviaciones, así como introducir las correcciones que sean precisas.

## **7. FASE DE EVALUACIÓN.**

Una vez terminado el ciclo de la planificación y como mínimo una vez cada cierto tiempo (solemos establecer períodos anuales), es preciso hacer una valoración general del proceso. Como no éramos perfectos antes de empezar y por ello necesitábamos mejorar, nuestra imperfección nos habrá llevado a errores o desviaciones en la planificación, en la ejecución y en la corrección de desviaciones. Pero no nos desanimemos; es otra fase más del proceso. Eso sí, no debemos rendirnos sin más.

Llegado el momento de la evaluación debemos hacer una valoración general del proceso, de la fijación de objetivos, de la planificación y de la ejecución, midiendo las desviaciones habidas, en positivo y en negativo. Con esta valoración haremos un nuevo diagnóstico de donde estamos después de la primera fase del cambio, lo que nos servirá para fijar nuevos objetivos y planificarlos, iniciando un nuevo proceso.

A la hora de hacer valoraciones debemos ser realistas, pues puede ser mejor una desviación negativa que una positiva que evidencia la mala previsión. Así, por ejemplo, si la liquidación de un impuesto de circulación de un vehículo de nueva matriculación lleva 10 minutos y pasa a ser de 10,5 minutos será preferible a que si era de 47 días pase a ser de 35. El primer caso puede ser puramente anecdótico y puede bastar con más entrenamiento o con descartar los cambios; pero el segundo está fuera de todo rango y la mejora, con ser espectacular, evidencia una total ineficiencia del sistema, pues todos sabemos que los coches nuevos se matriculan y entregan de un día para otro y en ese día el gestor del concesionario también tramita la liquidación del impuesto municipal de circulación.

## **8. MEJORA PERMANENTE.**

Si hemos iniciado una fase de diagnóstico, seguida de fijación de objetivos y planificación, ejecución y evaluación, con nuevos diagnóstico y objetivos..., habremos empezado a hacer girar la rueda, que si sigue moviéndose nos llevará a estar continuamente cambiando en busca de mejoras.

Es importante tener en cuenta que el proceso es similar a montar en bicicleta. El pedaleo al inicio cuesta más y es más inseguro, pero se va tomando velocidad. Ahora bien, cuando se va ascendiendo la cuesta del perfeccionamiento, cada vez es más difícil dar una pedalada, para avanzar más lento. Si iniciamos un proceso de cambio en una cuesta abajo, la bicicleta rodará sola y simplemente con dejar que cambie algo la organización mejorará (cambiamos tres mulas por un camión). Pero no es lo mismo iniciar el pedaleo en las escarpadas rampas del Angliru (limpiamos el carburador de nuestro camión de última generación y ponemos ruedas nuevas, pero una tormenta ha destrozado el pavimento de la autopista).

Como siempre que se quiere ir a algún sitio, lo importante es moverse. El ciclista que no puede con la pendiente tiene que ponerse de pie sobre la bicicleta, hacer zigzag o bajarse y empujar la máquina, pero nunca pararse o se caerá.

## 9. LIDERAZGO.

Hasta ahora hemos hablado del procedimiento, pero no de personas. El gestor municipal, cuando llega a su puesto se encuentra con equipo de gente y tiene que jugar con ese equipo. Lo cual no significa necesariamente que todo deba seguir igual, pues pueden cambiar los roles que desempeña cada empleado, siempre con respeto a los derechos de los trabajadores. Pero para desarrollar una buena gestión del cambio lo que es imprescindible, en nuestra humilde opinión, es la existencia de un liderazgo fuerte que impulse el proceso.

Es claro que el líder natural de un Ayuntamiento debe ser el Alcalde, pero ello no implica que deba ser quien lidere este proyecto. De hecho, en los casos que hemos conocido de cambio drástico por la implantación de un sistema de administración electrónica en un Ayuntamiento de gestión basada en la tramitación de papel los líderes del proyecto han sido:

- En ocasiones el Secretario del Ayuntamiento
- En otras el propio Alcalde
- También hemos conocido Concejales impulsores del proceso
- En algún caso ha sido el responsable de los sistemas informáticos del Ayuntamiento

Lo que sí es imprescindible es que el Alcalde y su equipo de gobierno crean en el proyecto y respalden con su autoridad y su capacidad ejecutiva las iniciativas del responsable moral del proyecto.

Debemos recordar que el líder no es el jefe supremo que desde las alturas señala la dirección a seguir, sino que el auténtico líder es quien guía al grupo por el camino correcto encabezando la marcha. Un general no debe exponerse en vanguardia de su ejército, con el riesgo de dejar a éste descabezado y sin dirección, pero dirigiendo una carga siempre habrá un oficial, suboficial o un simple soldado que abra la marcha y lidere la operación; si todos tratan de resguardarse y dejar la iniciativa al compañero, la carga

será muy probablemente un fracaso, salvo chocar con un enemigo más desmoralizado y peor organizado.

El liderazgo puede ser de diferentes tipos, pues hay líderes muy carismáticos, incluso histriónicos, mientras que otros de perfil más bajo son seguidos a ciegas por la gente que los conoce. Pero para liderar el cambio hace falta creer en él y saber comunicarlo a la gente.

## **10. LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA: OBLIGACIÓN LEGAL U OPORTUNIDAD HISTÓRICA.**

En muchos ámbitos de las Administraciones Públicas seguimos encontrando reticencias a la implantación de la administración electrónica. De entrada, se reconoce su necesidad, pero es muy habitual añadir los peros:

- Pero no es tan fácil
- Pero no hay medios económicos para ello
- Pero hay cosas que no se pueden hacer electrónicamente
- Etc.

Todo ello lo podemos resumir en la resistencia al cambio, el miedo a lo desconocido y la inseguridad que genera que alteren las reglas del juego.

Pero la implantación de la administración electrónica no la debemos ver como una obligación legal, que lo es, sino como una oportunidad histórica.

La Ley 30/1992 contemplaba la posibilidad de usar medios electrónicos: *«Las Administraciones Públicas impulsarán el empleo y aplicación de las técnicas y medios electrónicos, informáticos y telemáticos, para el desarrollo de su actividad y el ejercicio de sus competencias, con las limitaciones que a la utilización de estos medios establecen la Constitución y las Leyes».*

La Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, pasa de reconocer la posibilidad de relacionarse electrónicamente a reconocer el derecho de los ciudadanos: *«La presente Ley reconoce el derecho de los ciudadanos a relacionarse con las Administraciones Públicas por medios electrónicos y regula los aspectos básicos de la utilización de las tecnologías de la información en la actividad administrativa, en las relaciones entre las Administraciones Públicas, así como en las relaciones de los ciudadanos con las mismas con la finalidad de garantizar sus derechos, un tratamiento común ante ellas y la validez y eficacia de la actividad administrativa en condiciones de seguridad jurídica».*

La Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas va un paso más allá estableciendo la obligatoriedad para la Administración del uso de medios electrónicos: *«Las Administraciones Públicas deberán garantizar que los interesados pueden relacionarse con la Administración a través de medios electrónicos, para lo que pondrán a su disposición los canales de acceso que sean necesarios así como los sistemas y aplicaciones que en cada caso se determinen».*



Pero, insistimos, esta obligatoriedad no debe entenderse como una carga, sino como una oportunidad.

Como venimos analizando, la implantación de la administración electrónica puede obligar a cambios, los cuales podrán ser costosos, económicamente y en esfuerzo personal de los afectados. Pero no cabe negar que la administración electrónica tiene innegables ventajas:

- Ahorro de tiempo. Se agilizan los procedimientos, ahorrando plazos.
- Economía de costes. Al inicio puede exigir una inversión en aparatos, programas y formación de los usuarios, pero tiene menores costes a nivel global por requerir menos esfuerzo de trabajo humano, ahorro de papel, tinta, espacios para archivos, etc.
- Mayor seguridad y fiabilidad. Como he oído en numerosas ocasiones a mi amigo y maestro Miguel Ángel DAVARA RODRÍGUEZ, la firma manuscrita puede ser falsificada y cada vez que firmamos nos saldrá de una manera diferente; por el contrario, la firma electrónica avanzada es mucho más segura, de tal forma que no puede ser repudiada, pues no deja duda de su autenticidad. Además, deja constancia, a través del sellado de tiempo, del instante en que se produce, lo que evita irregularidades.
- Inmediatez en las relaciones de la Administración con los ciudadanos y con otras Administraciones.

En resumidas cuentas, las tecnologías de la información suponen un fenómeno equiparable al que supuso la máquina de vapor que permitió la revolución industrial, con la diferencia que aquella revolución tardó más de un siglo en llegar a algunos sitios (y a otros todavía está por llegar), mientras que la actual aldea global hace que la revolución tecnológica llegue a todo el mundo. En todos los continentes, en todos los países, se utilizan dispositivos electrónicos para relacionarse. ¿Qué motivo habría para que la Administración no los utilizara?

## 11. LA MEJORA CONTINUA

Supuesto que un Ayuntamiento implante un sistema de gestión del cambio parecido al descrito, lo lógico es que al inicio se pueda notar una mejora significativa, pero al cabo de unos años, si se ha logrado “optimizar” el funcionamiento de la administración, será casi imperceptible la influencia del sistema. Ello puede hacer caer en la rutina y en la pérdida de confianza en la mejora continua.

En cuanto a lo de caer en la rutina, la expresión tiene un componente peyorativo, pero en el fondo es positivo. Si logramos incluir en nuestras rutinas un sistema de continuas evaluaciones, fijación de objetivos, planificación, ejecución y vuelta a empezar, las mejoras que podamos ir logrando serán mínimas, pero serán mejoras. Además, el sistema supone una garantía de la temprana detección de desviaciones.

En cuanto a la pérdida de confianza, lo que se debe tener claro desde el principio es que a medida que se avanza hacia la perfección, los cambios serán cada vez menores.

El cambio de la edad de piedra al uso de herramientas metálicas supuso un avance enorme, igual que la incorporación de la rueda. Sin embargo, la evolución de los motores de combustión desde hace 20 años a ahora puede pasar inadvertida a un usuario del automóvil, pues el menor consumo de combustible puede no notarse con el mayor precio de éste y la mayor eficiencia medioambiental no ser percibida desde el asiento del conductor. Pero ambos aspectos son esenciales para el futuro del planeta.

Si, como señalaba Heráclito, el cambio es lo único permanente, ¿no será mejor ser responsables de nuestro propio cambio que nos venga impuesto por la realidad exterior?

## 12. EL PRECIO DEL CAMBIO

Llegados aquí, si el lector ha tenido la paciencia y benevolencia de hacerlo así, cabe preguntarse, esto está muy bien, pero ¿cuánto le va a costar al Ayuntamiento?

La respuesta es depende.

Hay un procedimiento muy caro, pero que puede ser muy eficaz, que es contratar una consultoría que nos audite y pilote la implantación del sistema. Ello además nos puede llevar incluso a obtener una certificación de cumplimiento legal, según la norma ISO 9001 2015, lo cual se podrá rentabilizar en una campaña de imagen.

Pero si resulta que estamos en un Ayuntamiento sujeto a un plan económico-financiero para solventar la adversa situación económica, podemos irnos olvidando de contratar nada fuera. Ahora bien, eso no entorpece que el propio Ayuntamiento, con los medios con los que cuente, intente hacer las cosas por su cuenta.

En definitiva, el auditor viene de fuera y lo que hace es preguntarnos para conocer nuestra realidad y, una vez conocida, proponer mejoras. Pero nosotros somos los que mejor nos podemos conocer y podemos preguntarnos a nosotros mismos qué cosas hacemos que puedan ser mejorables.

Y aunque no obtengamos la certificación de calidad de la norma, puesto que el contenido de la ISO 9001 2015 es público, nada nos impide adaptar nuestros procedimientos a ella.

## 13. CONCLUSIÓN

En definitiva, cada cual es dueño de su propio futuro, por lo que es una decisión personal elegir entre uno y otro camino.

Conozco un pueblo en el que casi todos sus Alcaldes desde las primeras elecciones locales de 1979 son recordados por las grandes obras e infraestructuras que acometieron para dotar de servicios a sus vecinos. Sin embargo, hay uno que no es tan recordado por

el vecindario, aunque sí es muy apreciado por todos los empleados del Ayuntamiento que trabajaron bajo su mandato. Lo que no es consciente la gente es que este Alcalde es el que logró sanear todo el pufo económico que sus predecesores habían ido generando con una gestión poco rigurosa en el ámbito económico. Años después el pueblo sigue gozando de superávit...

Cada uno debe decidir lo que quiere hacer. Si quiero que me recuerden por la trascendencia de mi mandato, para cambiar mi pueblo tendré que modificar el planeamiento urbanístico, acometer grandes obras o instalar nuevos servicios. Pero si de verdad quiero asegurar el futuro de la localidad a lo mejor debo arriesgarme a no destacar tanto, pero posicionar al Ayuntamiento en una situación óptima para afrontar los retos del futuro, en el cual es posible que sea más fácil introducir esos grandes proyectos.

