

**MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD
DEMOCRÁTICA**

Clemente Talavera Pleguezuelos

Director del Modelo UIM de buen Gobierno y Calidad Democrática.

Consultor en Gestión Pública.

España

Revista Iberoamericana de Gobierno Local

Número 7, Granada, Noviembre, 2014

ISSN: 2173-8253

I. CALIDAD Y MODELOS DE EXCELENCIA

Un primer apunte, para presentar qué es y cómo actúa el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática, es exponer de forma general el concepto de autoevaluación y la definición genérica de “modelo de excelencia”.

Un modelo de excelencia es un marco de referencia frente al cual una organización se compara para identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con dicho modelo. Esto permite establecer las acciones de mejora necesarias en aquellas áreas que lo necesiten y su posterior seguimiento del progreso realizado, mediante un proceso denominado “autoevaluación”.

La autoevaluación, por tanto, consiste en un examen global y sistemático, que realiza la propia organización, sobre sus actividades y resultados, tomando como referencia un modelo de excelencia determinado que supone una guía para dirigir las líneas de mejora continua.

El origen de los modelos de excelencia se sitúa en la evolución del concepto de calidad y de sus prácticas asociadas. Por esta razón es útil revisar los hitos de esta evolución.

La introducción de la cadena de producción, a principios del XX, plantea el primer problema relacionado con la calidad, entendida entonces como “conformidad con las especificaciones”. La imposibilidad de interrumpir la producción, ante un desajuste de un producto o dispositivo a las magnitudes y características previstas en el diseño (especificaciones), hizo necesaria la aplicación de la inspección final con el objeto de separar los productos buenos de los defectuosos, que entonces debían ser reprocesados o, sencillamente, desechados.

La inspección final no evitaba los costes de producción originados por los desechos y reprocesos. Fue Walter A. Shewhart quien, a partir de la década de 1920, inició el perfeccionamiento del control de calidad introduciendo el control estadístico del proceso, planteando que los procesos de producción deben ser controlados de forma que sólo existan variaciones provocadas por causas ocasionales o aleatorias, para así mantenerlos bajo control y reducir el porcentaje de productos no ajustados a las

especificaciones. Sus trabajos fueron expuestos en *Economic Control of Quality of Manufactured Products* (SHEWHART, 1931).

Un tercer momento lo representa el aseguramiento de la calidad, que puede definirse como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas tendentes a proporcionar confianza de que un producto satisfará los requisitos de calidad. El aseguramiento de la calidad tuvo sus orígenes en los estándares oficiales de calidad creados en 1958 por el Departamento de Defensa de Estados Unidos, para el programa espacial. Dichos estándares fueron los precursores de las normas de la Organización Internacional para la Estandarización (*International Organization for Standardization*), responsable de la ISO 9000, ISO 14000 y otras normas internacionales de gestión.

Pero el salto cualitativo en el concepto de calidad, en sus prácticas y alcance se encuentra en el Japón de la posguerra. Para Ishikawa la visita, en 1954, de Joseph M. Juran a este país marcó “*una transición en las actividades de control de calidad en Japón*” (ISHIKAWA, 1985: 22), en el sentido de extender la función de calidad a toda la empresa (control total de calidad). Un planteamiento en el que puede reconocerse lo que más tarde se denominará Gestión de la Calidad donde, sintéticamente, destacan tres principios: centrarse en el cliente y en los grupos de interés, participación y trabajo en equipo en todos los niveles de la organización y mejora continua. Bajo este planteamiento, la Calidad es definida como el “*conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto*” (JURAN y GRZYNA, 1993: 2.1)

Esta definición de calidad es sustancialmente diferente a la anterior. Ya no se trata de únicamente de ajustarse a las especificaciones de un diseño realizado por los técnicos de la empresa, sino que estas especificaciones, las características del producto, han de ser establecidas sobre la base de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica centrar su atención en ellas y por tanto escuchar la “voz del cliente”.

La gestión de la calidad aportó a su vez una visión integral de la función de calidad al no limitarla a los procesos industriales y sus productos, sino ampliarla a otras actividades de la empresa, como las de apoyo a la producción, las administrativas, las de venta y posventa... En definitiva, desplegarla en toda la organización.

Tanto el nuevo concepto de calidad (satisfacción de necesidades y expectativa del cliente) como el enfoque extendido a todas las actividades de la organización, impulsaron la aplicación de la gestión de la calidad en empresas y organizaciones prestadoras de servicios, como es el caso de las administraciones públicas.

El último hito, fundamentado en la perspectiva y filosofía de la gestión de la calidad, ha sido integrar la calidad en todo el proceso de gestión.

La noción de calidad implica entonces al concepto de excelencia en la gestión, alineando e integrando actividades y resultados para aportar valor añadido a clientes y grupos de interés¹. Excelencia que puede definirse como la gestión que procura el éxito a largo plazo de una organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

Esta perspectiva dio lugar al Modelo Malcolm Baldrige (1987), en Estados Unidos, posteriormente al Modelo EFQM² de Excelencia (1991) y al Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (1999), teniendo todos ellos como precursor al Modelo Deming (Japón, 1951).

En la actualidad son numerosos los modelos de excelencia existentes, contando gran parte de los países del ámbito latinoamericano con modelos definidos (tabla 1).

Las administraciones públicas también se han incorporado al movimiento de la calidad, siendo de aplicación el enfoque propio de los modelos de excelencia en la gestión.

Existen modelos de específica aplicación en la administración pública. El Modelo Iberoamericano de Excelencia posee una versión para administraciones públicas. A su vez, el Modelo Nacional de Argentina dispone de una modalidad destinada al sector público. Chile cuenta, para administraciones públicas, con un Sistema de Mejora

¹ Los “grupos de interés” son personas, grupos u organizaciones que tienen intereses legítimos directos o indirectos en la organización, ya que pueden verse afectados, o afectar ellos, a la organización, sus actividades y resultados. Según el tipo de organización pueden ser: Accionistas, clientes, personas de la organización, proveedores, ciudadanía, asociaciones, asociados y colaboradores, empresas, comercios, sindicatos...

² *European Foundation for Quality Management.*

Continúa a la Gestión de los Gobiernos Regionales así como con el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Tabla 1. Modelos de Excelencia en Latinoamérica

País	Denominación
Argentina	Modelo para una Gestión de Excelencia
Bolivia	Modelo Boliviano de Excelencia
Brasil	<i>Modelo de Excelência da Gestão</i>
Chile	Modelo Chileno de Gestión de Excelencia
Colombia	Modelo de Excelencia para Organizaciones de Clase Mundial
Cuba	Modelo de Excelencia del Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba
Dominicana	Modelo de Excelencia en la Gestión
El Salvador	Modelo para una Gestión de Excelencia
México	Modelo Nacional para la Competitividad
Perú	Modelo de Excelencia en la Gestión
Uruguay	Modelo de Mejora Continua

El Modelo EFQM de Excelencia dispuso de una versión diferenciada para la Administración Pública hasta la versión de 2003, cuando se unificó de forma que ya es aplicable a todo tipo de organización, independientemente del sector, titularidad o tamaño.

Hay que citar en cuanto a la aplicación en las administraciones públicas, dos modelos más:

- Marco Común de Evaluación (CAF). resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de Administración Pública de la Unión Europea y se ha desarrollado conjuntamente bajo los auspicios del Grupo de Servicios Públicos Innovadores.
- Evaluación – Aprendizaje – Mejora (EVAM). Modelo diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas, de España, a partir de experiencias con modelos de referencia (EFQM, CAF).

II. UN MODELO INNOVADOR PARA LA GOBERNANZA LOCAL DEMOCRÁTICA

A la vista del número de modelos de excelencia disponibles, cabría preguntarse el porqué añadir uno más a una relación ya extensa.

El hecho es que el propio contexto en el que surge y evolucionan el concepto y las prácticas de la Calidad, en un entorno industrial en principio y en todo caso asociadas a la gestión de empresas privadas, ha conferido a los modelos de excelencia una orientación en línea con el objetivo central de aquellas: la obtención de beneficios para propietarios y accionistas.

Obtención de beneficios que se alcanza mediante la venta de productos y servicios a los clientes, de donde deriva la importancia clave de la satisfacción de sus necesidades y expectativas con relación a tales productos y servicios.

Sin embargo la administración pública posee características particulares que, además de sus fines, la diferencian de las empresas privadas: el marco legal y normativo, el impacto social, los principios garantistas, la estructura organizativa y de los recursos humanos, o el proceso político que indefectiblemente marca su gestión.

A pesar de la diferente naturaleza del sector privado y de la administración pública, los modelos de excelencia que se aplican en esta última mantienen un enfoque centrado en el ciudadano como receptor de servicios, a modo de consumidor, caracterizado bajo el término de “ciudadano-cliente”. Este hecho está fundamentalmente provocado por la orientación de las reformas iniciadas en los años 80 y 90 de la mano de la Nueva Gestión Pública, que incorpora técnicas de la empresa privada a las administraciones públicas.

Esta consideración no es menor, ya que la cualidad de ciudadanía va más allá de una relación proveedor – cliente. Como bien afirma Román Masedo: *“El nexo entre el cliente y la empresa privada no son los derechos políticos y sociales que componen el concepto de ciudadano, sino el pago de una cantidad establecida normalmente, y salvo casos de regateo, sólo por una de las partes, el productor.”* (ROMÁN, 2012: 81-103).

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática, aún reconociendo que la gestión pública está en gran medida dirigida hacia la prestación de servicios, no limita la acción de la administración a ese único fin ni considera al ciudadano como mero cliente.

En este sentido puede plantearse el papel de la participación de los ciudadanos que, bajo la perspectiva gerencial anterior, queda limitada a la evaluación de la satisfacción con los servicios públicos y, en todo caso, a la obtención de sus opiniones sobre dichos servicios para, a lo sumo, operar rediseños y mejoras en los mismos.

Bastan como ejemplos algunos de los atributos de gestión contenidos en los criterios del Modelo UIM relacionados con la participación de la ciudadanía (tabla 2) para apreciar el papel que le confiere tal participación.

Tabla 2. Expresiones del Modelo UIM relacionadas con la participación ciudadana.

- Las políticas para lograr el desarrollo local y superar los retos del territorio contemplan la participación de la ciudadanía y de los actores del territorio.
- Los gobiernos locales hacen realidad la participación de los ciudadanos en la formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas.
- Los líderes contemplan el gobierno del territorio como un rol imprescindible del gobierno local, asumiendo su responsabilidad sobre el presente y el futuro, y considerando la participación de la sociedad civil.
- Definen la estrategia y sus políticas de apoyo integrando los objetivos del equipo de gobierno, la planificación territorial, la eficiencia, la participación de la ciudadanía y un enfoque de los servicios públicos centrado en el ciudadano.

Por tanto, el enfoque de la gestión “centrada en el ciudadano-cliente” es asumido por el Modelo UIM, pero solo de forma parcial y atendiendo en todo caso a que los receptores de los servicios públicos son ante todo ciudadanos, con sus deberes y sus derechos, en un rol mucho más amplio que el conferido por el término “cliente”.

Un segundo aspecto que caracteriza al Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática frente a otros modelos es su ámbito de aplicación, estando dirigido exclusivamente a las municipalidades.

La administración local se diferencia de otros niveles administrativos en su relación más directa con la ciudadanía, lo que le permite identificar mejor sus necesidades y satisfacerlas. En general podemos considerar que su característica primordial es la proximidad con el ciudadano y el mayor conocimiento del territorio en el que trabaja, se relaciona, forma una familia, educa a sus hijos, pasea, respira... donde en definitiva vive, con sus esperanzas y desesperanzas, con sus expectativas e ilusiones.

Esta especificidad de lo local no está representada en otros modelos que, aun estando dirigidos a la administración pública algunos de ellos, no integran las características diferenciales de ayuntamientos y municipalidades con relación a otros niveles de la administración pública.

Además, los gobiernos locales han de asumir un creciente protagonismo en los procesos de desarrollo de sus municipios, reconsiderando su rol, donde habrán de catalizar las relaciones de colaboración y cooperación entre los actores del territorio, impulsar y llevar a efecto la visión estratégica necesaria para alcanzar un desarrollo sostenible, asumiendo que se trata más de gobernar que de administrar. Gobernar ejerciendo la efectiva capacidad de influenciar y ser referente del cambio.

El Modelo UIM es profundamente municipalista, incidiendo en el necesario liderazgo de los gobiernos locales en el desarrollo económico, social y ambiental, así como en el reconocimiento de la proximidad del gobierno local al entorno en el que viven las personas.

En conexión con lo anterior, una tercera característica diferencial del Modelo es la incorporación que hace, en sus principios y estructura, de la perspectiva de la gobernanza local.

Desde esa óptica, los gobiernos locales deben configurar su papel como organizadores colectivos, más que como gestores de recursos. Deben asumir la importancia de la mejora de la capacidad de organización de la sociedad para el desarrollo económico y humano y actuar en consecuencia. Han de comprender que las relaciones de colaboración y cooperación, bien gestionadas, pueden generar sinergias. Por ello los gobiernos locales deben integrar y desarrollar prácticas y políticas que impulsen y hagan

efectivas la mejora de la cantidad, intensidad y calidad de las relaciones entre los actores de su territorio, lo que habrá de producir espacios de encuentro generadores de conocimiento e innovación, factores clave en el desarrollo territorial.

La gobernanza local implica entonces gestionar las interdependencias de los actores presentes en el territorio, en la ciudad, promoviendo la colaboración entre esos diversos actores, involucrando a la ciudadanía.

A este enfoque, que incorpora el Modelo UIM, se le denomina “gestión relacional”. En palabras de Pascual Esteve: *“La gestión relacional o de las interacciones e interdependencias incide directamente en el desarrollo humano de las ciudades, dado que su finalidad es la mejora de la capacidad de organización y acción de la sociedad”*. PASCUAL, J.M: 2006: 39).

Un cuarto aspecto distintivo del Modelo UIM es la centralidad que confiere a la calidad democrática como variable a integrar en la gestión local.

El término “calidad democrática” no tiene una definición unánime. El Modelo ha seguido la de Leonardo Morlino, para quien una democracia de calidad es: *“aquella que presenta una estructura institucional estable que hace posible la libertad e igualdad de los ciudadanos mediante el funcionamiento legítimo y correcto de sus instituciones y mecanismos”* (MORLINO, 2005: 38).

Un interés añadido del planteamiento de Morlino, desde el punto de vista del Modelo UIM, es el paralelismo que establece entre calidad democrática y control de la calidad en entornos industriales, donde la calidad es evaluada en una triple vertiente (MORLINO, 2009: 184-210):

- Calidad de los procesos de producción.
- Calidad del producto.
- Calidad del resultado en términos de satisfacción del cliente.

Tres tipos de calidades que tendrán su paralelismo, en cuanto a calidad democrática, en también tres aspectos:

- Calidad en los procedimientos normativos, que hagan posible un proceso de toma de decisiones y de control democráticos.
- Calidad de la democracia en cuanto al contenido, en función del grado en que quienes viven en ella reciben una medida superior de libertad e igualdad política, social y económica.
- Calidad de la democracia según la satisfacción de la ciudadanía (calidad en el resultado).

Figura 1. Dimensiones de las “calidades” de la Democracia según Morlino.



Estas dimensiones están presentes en el Modelo UIM a través de los atributos de gestión de distintos criterios, haciéndolo de forma especialmente explícita en el Criterio 7, definido como sigue:

“Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales tienen como referente central en todas sus políticas y actuaciones en general los principios de la Calidad Democrática, actuando con legalidad, responsabilidad y transparencia, rindiendo cuentas y reconociendo y protegiendo los derechos de la ciudadanía.”

Igualmente el Criterio 11 (Resultados en la Calidad Democrática) se orienta a evaluar:

“Los resultados que se están alcanzando en cuanto a Calidad Democrática, considerando la legalidad en las actuaciones, la responsabilidad, la transparencia, la rendición de cuentas, el reconocimiento y protección de los derechos de la ciudadanía así como la participación de ésta en la formulación y evaluación de las políticas que les afectan directamente.”

Criterio que contempla, en su primer subcriterio, los resultados en la percepción que la ciudadanía tiene sobre las prácticas y políticas de calidad democrática desarrolladas por el gobierno local y su organización municipal.

III. PRINCIPIOS Y ESTRUCTURA DEL MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática se fundamenta en diez Principios de Gestión (TALAVERA, 2012).

- Centralidad de los principios de la Calidad Democrática y el Buen Gobierno
- Liderazgo estratégico comprometido con la Excelencia y el Buen gobierno
- Orientación hacia el Desarrollo Local
- Orientación hacia la Ciudadanía
- Valoración de las Personas como factor clave en la gestión
- Colaboración y Cooperación en una Sociedad en Red
- Enfoque de Gestión por Procesos
- Generación de Innovación y Conocimiento
- Compromiso con un Futuro Sostenible
- Gestión excelente basada en la Planificación, la Evaluación y la Mejora

Estos Principios se desarrollan en los distintos criterios y subcriterios del Modelo, cuya estructura se presenta en la figura 2, y donde los distintos criterios están organizados en dos bloques:

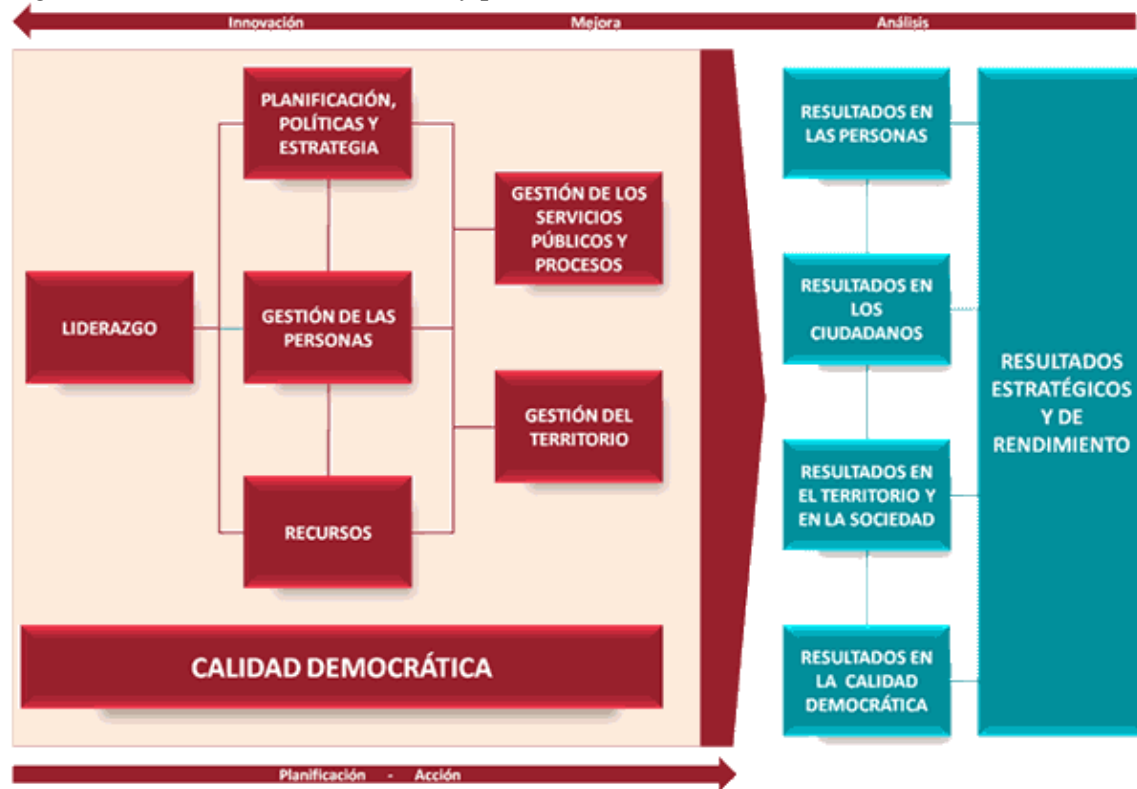
- Criterios de Gestión. Se refieren a las actuaciones de la institución local en cuanto a su gestión, es decir, a sus prácticas.
- Criterios de Resultados. Producto de cómo se opera en los criterios de gestión, se obtendrán realizaciones en los cinco criterios de resultados.

El Modelo UIM distingue entre gestión de los servicios públicos y gestión del territorio, representando esta última una perspectiva diferenciada de otras aproximaciones que contemplan únicamente la primera de ellas.

El Criterio 6 (Gestión del Territorio) se vincula directamente con la gestión relacional y el papel de los gobiernos locales en el liderazgo de los proceso de desarrollo, como puede apreciarse en su formulación:

“Los gobiernos locales son conscientes de que de ellos depende en gran medida el desarrollo de sus territorios y la calidad de vida de las personas que lo habitan. Tienen a su vez una visión clara del papel de lo local en el contexto de la globalización y del valor de la gestión relacional para conseguir sociedades activas y competitivas. Promueven el conocimiento y la innovación como factores de desarrollo, todo ello en el marco de una gestión sostenible del territorio y del patrimonio cultural, urbano-arquitectónico y medioambiental.”

Figura 2. Estructura del Modelo UIM y ponderaciones de cada criterio.



En la base de la representación del Modelo se pone de manifiesto la necesidad de la Planificación para poder efectuar un Acción ordenada y consistente sobre la gestión. A su vez, en la parte superior se denota a la imprescindibilidad de llevar a cabo el Análisis de los resultados alcanzados para aplicar la Mejora y la Innovación en la gestión, obteniendo así resultados cada vez más cercanos a la Excelencia.

Cada criterio de gestión posee un conjunto de subcriterios que actúan como referencias más concretas para la gestión de la organización. A su vez, los subcriterios están acompañados de distintos atributos de gestión con el propósito de orientar a líderes y directivos en la aplicación del Modelo UIM como instrumento de aproximación a la Excelencia. Parte de estos atributos de gestión están incluidos en los Principios de Gestión para el Buen Gobierno y la Calidad Democrática.

La tabla 3 muestra un ejemplo del desarrollo de un subcriterio en distintos atributos de gestión.

Tabla 3. Subcriterio 7.1 y atributos

<p>7.1. Aceptan el principio de legalidad, teniéndolo como fundamento del ordenamiento normativo y de los procedimientos, cumpliéndolo y haciéndolo cumplir en su ámbito de competencia. Todos sus actos son del conocimiento público y facilitan la participación y el ejercicio del derecho a la información que asiste a la ciudadanía.</p>
<p>Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales tienen como referente central en todas sus actuaciones los principios del Buen Gobierno y de la Calidad Democrática. Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplen los procedimientos previstos en los ordenamientos legales y demás acuerdos normativos, disponiendo mecanismos e instrumentos para hacer realidad el control de la legalidad en todas sus actuaciones. - Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones en materia económico-financiera. - Promueven la transparencia y la ética en las actuaciones políticas, así como en las acciones técnicas y administrativas de la organización. - Aportan información fiable sobre el estado de las cuentas de la institución municipal y organismos dependientes, gastos e inversiones realizadas. - Garantizan el ejercicio del derecho de los ciudadanos a la información sobre el funcionamiento de los servicios públicos de los que son responsables.

Los criterios y subcriterios del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática son utilizados como guía para realizar un examen detallado de la gestión y de los resultados de los gobiernos locales. Este proceso de análisis se lleva a cabo sobre la base del ciclo de mejora continua: Planificar – Hacer – Estudiar – Mejorar, conocido por el acrónimo PDSA³.

³ Originalmente Shewhart propuso un ciclo con tres momentos: Especificar - Producir – Inspeccionar, dirigido a procesos industriales. Deming tomó el concepto y generalizó su aplicación en todos los ámbitos de la gestión. Posteriormente Deming (1992: 132) se refirió al ciclo PDCA como el ciclo PDSA, donde la 'S' tiene el significado de Estudio (*Study*), con el fin de poner de manifiesto que esta fase es más que control o verificación, debiéndose estudiar los resultados obtenidos y las causas que han originado dichos resultados.

El resultado es una relación de puntos fuertes y de áreas de mejora clasificada en función de los criterios del Modelo. Las áreas de mejora, aquellos aspectos de la organización que la organización debe desarrollar para avanzar hacia la excelencia en la gestión, son priorizadas para la selección de proyectos que hagan realidad ese progreso hacia la excelencia, desde el punto de vista de la gobernanza local democrática.

La autoevaluación permite también obtener una puntuación en cada subcriterio y criterio del Modelo, así como la puntuación global, considerando las diferentes ponderaciones asignadas a cada criterio, lo que facilita una panorámica del estado de la gestión de la municipalidad y su comparación con otras que hayan aplicado el Modelo.

Finalmente la puntuación global alcanzada permite acceder al esquema de distinciones al Buen Gobierno y la Calidad Democrática de la Unión Iberoamericana de Municipalistas.

IV. CONCLUSIONES

El movimiento de la Calidad se ha desarrollado durante el último siglo evolucionando, tanto su concepto como su ámbito de aplicación, hasta extenderse a todo tipo de organizaciones, incluida la administración pública.

En su devenir se han desarrollado distintas prácticas, desde la inspección final del producto y el control estadístico de procesos, hasta la implicación de todas las actividades y resultados de las organizaciones, configurándose un enfoque que ha trasladado la gestión de la calidad a la calidad de la gestión, cristalizando en la formulación de los actuales modelos de excelencia, que son marcos de referencia frente a los cuales se llevan a cabo procesos de autoevaluación con el objetivo primordial de identificar puntos fuertes y áreas de mejora que hagan posible el desarrollo de proyectos que permitan avanzar hacia una gestión y resultados excelentes.

Los modelos actuales, incluidos aquellos dirigidos exclusivamente a las administraciones públicas, adoptan un punto de vista gerencial, importado de la empresa privada, que no considera suficientemente al ciudadano en su relación con la administración pública como sujeto de derechos y deberes, ni su participación en el diseño, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas. Son, a su vez, modelos genéricos que soslayan las características propias de ayuntamientos y municipalidades.

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática constituye una alternativa a los modelos existentes al dirigirse exclusivamente a la autoevaluación de los gobiernos locales, superando la consideración del ciudadano como “cliente” e incorporando los aspectos propios de la gobernanza local (incluido el de la participación de la ciudadanía, la sociedad civil organizada y demás actores relevantes), y su punto de vista relacional de la gestión del territorio, donde los gobiernos locales deben interiorizar y desplegar su papel como organizadores colectivos, más que como gestores de recursos.

Integra a la calidad democrática como variable indispensable en un modelo para la gobernanza local democrática, factor que debe ser tenido en cuenta en la evaluación de la gestión de los gobiernos locales y de sus resultados.

REFERENCIAS

- Deming, W. E (2000): *The new economics: for industry, government, education*. 2ª edición. Massachusetts: MIT Press.
- Ishikawa, K (1986): *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Juran, J. M; Gryna, M. F (1993): *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw-Hill.
- Morlino, L (2005): “Calidad de la democracia. Notas para su discusión”. *Metapolítica*. Núm. 39, enero-febrero.
- Morlino, L (2009): “¿Democracia sin Calidad?”, en *Democracia y democratizaciones*, pp. 184-210. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Pascual Esteve, JM (2006): “Diez tesis sobre Gobernanza Local”, en Pascual Esteve, JM y Paricio, *La gobernanza democrática: un nuevo enfoque para los grandes retos urbanos y regionales*, Andalucía: Consejería de Gobernación; Dirección General de Administración Local.
- Román Masedo, L: “Consecuencias políticas de la acción administrativa: el paradigma del ciudadano-cliente”. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, vol. 11, núm. 1, 2012, pp. 81-103.
- Shewhart, W.A (1931): *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Talavera Pleguezuelos, C (2012): *Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas.