

**Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática. Un
modelo de Gestión para la Gobernanza Local**

Director del Proyecto: Clemente Talavera Pleguezuelos.
Serie Estudios y Comentarios. UIM
Octubre. 2012.

Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática

Un modelo de Gestión para la Gobernanza Local

Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática

Un modelo de Gestión para la Gobernanza Local

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Clemente Talavera Pleguezuelos (España)

Granada (España), 2012

HAN COLABORADO:

Daisy Alvarado Ruiz (Nicaragua)
Gerardo Amaral Olivera (Uruguay)
Víctor Angulo Chavarría (Perú)
Ana María Armesto (Argentina)
Pedro Asensio Romero (España)
Yader Baldizón Ibarra (Nicaragua)
Edith Rocío Barbosa Pinzón (Colombia)
Analía Barrera (Argentina)
Saúl Barrera Ayala (Perú)
Mauricio Bermeo Mendoza (México)
Daniel Biagioni (Uruguay)
Zulma Bolívar (Venezuela)
Francisco Borrás Marimón (España)
Morelba Brito (Venezuela)
Ángel Luis Cabal Cifuentes (España)
Aldo Javier Cabaña (Argentina)
José Antonio Camacho Olmedo (España)
Millaray Andrea Carrasco Reyes (Chile)
Francisco Delgadino (Argentina)
Gustavo Daniel Di Paolo (Argentina)
José Fariña Tojo (España)
Estrella Fernández Díez (España)
María José Fernández Pavés (España)
Leopoldo Fidyka (Argentina)
Ricardo Silvio Gallo (Argentina)
Julia García Álvarez (España)
Juan Carlos García de los Reyes (España)
María García Pizarro (España)

Oscar González (Venezuela)
José Emilio Graglia (Argentina)
Ada Margarita Guzón Camporredondo (Cuba)
Luis Eduardo Loyarte Olivera (Uruguay)
Wuilber Mendoza Aparicio (Perú)
Laura Mota Díaz (México)
Marvin José Palacios Rodríguez (Nicaragua)
Percy José Paredes Villarreal (Perú)
Juan Francisco Pérez Gálvez (España)
Sergio Fabián Pérez Rozzi (Argentina)
Pedro Ponce Camarena (España)
César Ramírez Luna (Perú)
Susana Reina López (Venezuela)
José Manuel Rodríguez Rodríguez (España)
Juan Manuel Ruiz Galdón España
Juan Salinas Fernández (Chile)
Sara Sánchez Rivas (Argentina)
Pascual Alberto Torga (Argentina)
Isidro Valenzuela (España)
Gonzalo Zambrana Ávila (Bolivia)
Juan Carlos Zavala Sullac (Perú)

ÍNDICE

UN MODELO PARA EL BUEN GOBIERNO Y LA CALIDAD DEMOCRÁTICA.....	11
¿POR QUÉ UN MODELO DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA?	13
PRINCIPIOS DE GESTIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO Y LA CALIDAD DEMOCRÁTICA	17
MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA.....	25
CRITERIOS DE GESTIÓN.....	29
1. LIDERAZGO	29
2. PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA	35
3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	43
4. RECURSOS	51
5. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS.....	59
6. GESTIÓN DEL TERRITORIO.....	67
7. CALIDAD DEMOCRÁTICA.....	75
CRITERIOS DE RESULTADOS.....	81
8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS.....	81
9. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS	85
10. RESULTADOS EN EL TERRITORIO Y EN LA SOCIEDAD	89
11. RESULTADOS EN LA CALIDAD DEMOCRÁTICA.....	93
12. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y DE RENDIMIENTO.....	97
EVALUACIÓN.....	101

UN MODELO PARA EL BUEN GOBIERNO Y LA CALIDAD DEMOCRÁTICA

En la esfera de la gestión, un modelo es un marco de referencia frente al cual una organización se compara para determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con dicho modelo. Esto permite establecer las acciones necesarias en aquellas áreas que lo necesiten y el posterior seguimiento del progreso realizado, mediante un proceso denominado “Autoevaluación”.

Los antecedentes de los modelos están en el desarrollo de los conceptos y prácticas relacionadas con la gestión de la calidad. Suponen una evolución de la noción de calidad, cuyas metodologías han avanzado desde las primeras aplicaciones de la inspección final del producto, hasta enfoques como la gestión de la calidad total, pasando por el control estadístico de procesos y el aseguramiento de la calidad.

Actualmente, el alcance de los modelos se ha ampliado desde su definición como “modelos de calidad”, hasta constituirse en modelos de gestión, que abarcan a todas las actividades de la organización y a los resultados en sus ámbitos relevantes.

El hecho es que la calidad, si no es total y aplicable a todas las actividades de la organización, no permite por sí sola obtener cambios significativos y duraderos que se traduzcan en mejoras del rendimiento y de los resultados de las organizaciones. Se introduce así la Excelencia como término que define el logro y mantenimiento de niveles de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos los grupos de interés. De hecho algunos modelos han modificado su denominación sustituyendo el término “Calidad” por el de “Excelencia”, como ha sido los casos del Modelo EFQM de Excelencia y del Modelo Iberoamericano de Excelencia.

Cronológicamente, el primero de los modelos es el que se corresponde con el Premio Deming, o Premio Nacional de Calidad de Japón, instituido en 1951. Para evaluarse, las organizaciones realizan un examen global, sistemático y regular de sus actividades y resultados comparados con los criterios indicados en el premio que, en sí, constituyen un modelo.

Posterior al Premio Deming, es el modelo Malcolm Baldrige, referencial del Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, formulado en 1987.

En 1988 se constituye la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) siendo una de sus acciones más importantes impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, en 1991, sobre la base del Modelo EFQM. A su vez, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la

Gestión fue implantado por FUNDIBQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999.

Hoy día son muy numerosos los modelos de gestión existentes, contando prácticamente todos los países del ámbito iberoamericano con modelos definidos.

Aunque con un número diverso de criterios, con denominaciones distintas y estructuras también diferentes tanto en su conjunto como en los subcriterios, los modelos de gestión tienen en común el principio de la Excelencia.

En cuanto al ámbito de aplicación según el tipo de organización (pública o privada), los modelos se idearon para mejorar la competitividad de las empresas. Esto es coherente con la historia del movimiento de la calidad que surge en el ámbito industrial para extenderse más adelante a las propias actividades administrativas, comerciales y de apoyo de las empresas de fabricación, así como a las organizaciones de servicios.

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

El Modelo EFQM 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).

Evaluación – Aprendizaje – Mejora (EVAM).

El CAF es el 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. Ofrece un marco de autoevaluación que es conceptualmente similar al de los principales modelos de gestión de la calidad total, en particular al modelo de la EFQM, pero está diseñado para las organizaciones del sector público teniendo en cuenta sus peculiaridades.

El EVAM es un modelo diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas, de España, a partir de experiencias con modelos de referencia (EFQM, CAF) y experiencias de evaluación, para la realización de diagnósticos organizacionales y favorecer la mejora continua.

Una precisión fundamental es la consideración de los modelos como referenciales. Es decir, son la base para efectuar comparaciones respecto a los criterios, pero no indican cómo hay que gestionar. No son por tanto ni prescriptivos ni normativos.

Las normas ISO 9000 son prescriptivas, establecen requisitos concretos de actuación señalando cómo hay que hacer las cosas con relación a los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Por tanto, Certificación y Autoevaluación son procesos distintos donde la primera sería, en todo caso, un subconjunto de la Autoevaluación y aun así no es imprescindible ya que los modelos, al no ser prescriptivos, no señalan que necesariamente la organización deba poseer cualquier tipo de certificación para demostrar, por ejemplo, que los procesos se diseñan, gestionan y controlan correctamente.

¿POR QUÉ UN MODELO DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA?

Indiscutiblemente las organizaciones de la administración pública tienen unas características particulares que las diferencian de las empresas privadas. Entre otras, sus fines (no centrados en la obtención de beneficios económicos para accionistas y propietarios), 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 la gestión.

Otros aspectos diferenciadores se relacionan con conceptos como: participación, receptividad, transparencia, sostenibilidad, equidad o integridad de la actuación administrativa.

A su vez, la administración local se diferencia de otros niveles administrativos. Tiene una relación más directa con la ciudadanía, que puede participar e influir más que sobre otras administraciones, y su actividad y los servicios que presta están en contacto directo e inmediato con el ciudadano.

Además, y como uno de los elementos centrales, hay que considerar el entorno actual altamente globalizado, donde cobra una gran importancia el papel de las administraciones locales, que han de modificar su rol y asumir un creciente protagonismo en los procesos de desarrollo de sus municipios.

Surge entonces, como factor crítico para el buen gobierno, la reconsideración del rol del gobierno local que habrá de:

- Catalizar las relaciones de colaboración y cooperación entre los actores de su territorio.
- Liderar el proceso de desarrollo.
- Impulsar y llevar a efecto la visión estratégica que necesita el territorio para alcanzar su desarrollo sostenible.

Por consiguiente, se trata más de gobernar que de administrar, ya que gobernar implica ejercer la efectiva capacidad de influenciar y ser protagonista del cambio. Administrar se relaciona más con la gestión de los servicios públicos y la regulación de las actividades del municipio.

Estas precisiones son pertinentes para considerar la necesidad de un marco de referencia, en la gestión local, más específico.

Bien que los modelos son, en general, aplicables en todas las organizaciones. En ese sentido hay que reconocer la flexibilidad que suelen tener. Los criterios que poseen son principios de gestión que hay que atender, pero a la luz de la estrategia que cada organización defina a partir de la Visión que aporta el liderazgo.

Sin pretender un análisis apenas somero de los modelos existentes, pueden referirse los Modelos EFQM e Iberoamericano, donde a partir de esa Visión se construye la estrategia, que determinará los resultados clave a alcanzar. En ese sentido actúan como sistemas “neutrales”. Es decir, aportan criterios de gestión para alcanzar la Visión y los objetivos estratégicos definidos por cada organización que, evidentemente, pueden ser muy diversos.

Surge entonces la cuestión sobre si la Visión de los líderes, y la estrategia resultante, contienen los aspectos que deben ser atendidos según el rol definido anteriormente para los gobiernos locales, así como desde el punto de vista de la calidad democrática.

Este último factor, la Calidad Democrática, constituye un aspecto que tiene su aplicación genuina en los procesos de gobierno.

Calidad de la Democracia puede entenderse desde una triple dimensión: Cumplimiento de los procedimientos previstos (que incluiría los principios de legalidad, de responsabilidad o rendición de cuentas y de transparencia); respeto efectivo a los derechos de los ciudadanos (civiles, políticos y sociales) y resultados alcanzados en la percepción de los ciudadanos en cuanto a la satisfacción de sus necesidades (donde se encuadrarían los principios de legitimidad y de respuesta a las demandas ciudadanas o responsabilidad).

Este aspecto no es normalmente incluido de forma explícita en los procesos de autoevaluación basados en los modelos de gestión de los que actualmente disponemos. Su inclusión en un referencial para la gestión excelente de ayuntamientos y municipalidades debe ser por tanto obligada. Al igual que la perspectiva del Buen Gobierno, constituyendo así un binomio que ha de enmarcar y ser la referencia de una gestión excelente.

Calidad de la democracia y buen gobierno pueden ser conceptos relacionados, pero no idénticos. Calidad de la democracia, aun reconociendo la diversidad en cuanto a las aproximaciones conceptuales del término, se refiere a aspectos procedimentales, de contenido y, según algunos puntos de vista, también a los resultados a alcanzar con relación al desarrollo económico, la justicia social o la igualdad.

Buen gobierno, o buena gobernanza, se entiende más como un modo de gobernar que se traduce en la participación de las instituciones públicas, privadas y, en general, de las redes de actores de un territorio, en la resolución de problemas que afectan al interés general, así como la aplicación de criterios de transparencia y responsabilidad en el ejercicio de la acción pública.

En otras palabras, un Modelo de Buen Gobierno y de Calidad Democrática, aplicado en el ámbito local, ha de incluir ciertos principios de gestión que estén más acordes con las características de las administraciones municipales, tanto en su medio interno como en el tipo de resultados a alcanzar, y ya no solo en la prestación de servicios públicos, sino desde la perspectiva de la gobernanza local.

Es esta precisamente la innovación que significa el Modelo que se presenta más adelante, cuyo objetivo es ofrecer un marco, no normativo, que oriente la gestión local, que aporte a gestores políticos y directivos públicos locales una referencia en la gestión desde el punto de vista del Buen Gobierno y la Calidad Democrática.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO Y LA CALIDAD DEMOCRÁTICA



• Centralidad de los principios de la Calidad Democrática y el Buen Gobierno

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:

- Respetan todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y del Estado de Derecho, haciendo que ese respeto sea aplicado por las personas de la institución.
- Hacen efectivas en todas sus actuaciones la rendición de cuentas y la difusión democrática de la información.
- Aportan información fiable sobre el estado de las cuentas de la institución municipal y organismos dependientes, gastos e inversiones realizadas.
- Consiguen la transparencia y la ética en las actuaciones políticas, así como en las acciones técnicas y administrativas de la organización.
- Promueven el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza.
- Garantizan el ejercicio del derecho de los ciudadanos a la información sobre el funcionamiento de los servicios públicos de los que son responsables.
- Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones.

• **Liderazgo estratégico comprometido con la Excelencia y el Buen gobierno**

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales cuentan con líderes que anticipan el futuro y disponen de la estrategia que permite a la institución y al territorio afrontarlo con éxito, al tiempo que se comprometen con la buena gestión y se constituyen en modelos de referencia de los principios y valores del Buen Gobierno y de la Calidad Democrática.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales tienen líderes que:

- Desarrollan y comunican la misión y visión, así como la orientación estratégica de la institución municipal, e impulsan el sistema de gestión.
- Han definido los valores que guiarán la acción del buen gobierno, especialmente: Objetividad, tolerancia, integridad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, así como del medio ambiente.
- Promueven de forma efectiva los valores del buen gobierno, siendo modelos de referencia de responsabilidad, ética y transparencia.
- Lideran, impulsan y desarrollan una cultura de servicio público en directivos y demás personas que integran la institución municipal.

- Escuchan a la ciudadanía y a los grupos de interés, comprendiendo sus demandas y expectativas e incorporándolas, de forma equilibrada y coherente con el interés general, a la estrategia y a las políticas.
- Comprenden la necesidad de disponer de una organización flexible y demuestran su liderazgo para gestionar el cambio.

• **Orientación hacia el Desarrollo Local**

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 los habitan. Tienen a su vez una visión clara del papel de lo local en el contexto de la globalización y su relación con el desarrollo.

Los gobiernos locales, a través de sus políticas, actuaciones y sus organizaciones municipales:

- Asumen el rol de gobierno del territorio, articulando la estrategia territorial de desarrollo con los demás actores.
- Hacen efectiva una visión de futuro sobre el desarrollo del territorio, adelantando escenarios a largo plazo y estableciendo los planes que harán realidad ese desarrollo.
- Diseñan y despliegan la estrategia y las políticas para alcanzar un desarrollo local sostenible en sus dimensiones económico- productiva, ambiental, institucional y social.
- 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.
- Tienen una visión clara del papel de lo local en el contexto de la globalización, diseñando y ejecutando políticas favorecedoras de la inserción del territorio en dicho contexto.
- Analizan la información sobre el entorno y el territorio, considerando los datos sobre desarrollo social, medio ambiente, tendencias económicas, marco legal, variables demográficas y otras que les puedan afectar.

• **Orientación hacia la Ciudadanía**

Los gobiernos locales enfocan la gestión de los servicios públicos hacia el ciudadano y la satisfacción de sus necesidades y expectativas, incidiendo en la mejora de la calidad de los servicios, el diálogo y la comunicación con la ciudadanía estableciendo eficaces canales de comunicación con ésta.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Hacen posible una administración receptiva y accesible, y la utilización de un lenguaje administrativo claro y comprensible para todas las personas.
- Fomentan la participación de los ciudadanos en la formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas.
- Hacen realidad que los servicios públicos se presten en condiciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Facilitan canales de comunicación para la recepción de quejas y sugerencias de los usuarios de los servicios públicos y de la ciudadanía en general.
- Garantizan que la gestión pública tiene un enfoque centrado en el ciudadano, donde la tarea esencial es la mejora continua de la calidad de la información, de la atención y de los servicios prestados.
- Disponen de procesos ágiles que posibilitan la rápida respuesta a peticiones y comunicaciones de los ciudadanos.

• **Valoración de las Personas como factor clave en la gestión**

Los gobiernos locales valoran a las personas que trabajan en la institución en el convencimiento de que gracias a su contribución, y equilibrando los objetivos individuales y organizacionales, pueden alcanzarse las metas de la institución municipal.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Integran la gestión de las personas con la estrategia de la organización, mediante políticas y planes bien definidos.
- Desarrollan el conocimiento, las capacidades y competencias de las personas para alinearlas con misión y visión de la organización y con sus objetivos estratégicos.
- Promueven y garantizan políticas y programas de desarrollo de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración.
- Identifican las competencias y habilidades de las personas que necesita la institución para alcanzar su misión, visión y objetivos.
- Definen las funciones de las personas, incluyendo las políticas, directivas y técnicas, delimitándolas con claridad.
- Procuran que las personas disponen de los medios, tecnologías, información y competencias necesarias para optimizar su contribución a los resultados de la organización municipal.

- Armonizan, tanto como sea posible, los objetivos e intereses de las personas con los de la organización.

• **Colaboración y Cooperación en una Sociedad en Red**

Los gobiernos locales asumen la importancia de la mejora de la capacidad de organización de la sociedad para el desarrollo económico y humano. Comprenden la importancia de las relaciones de colaboración y cooperación para generar sinergias, por lo que asumen y desarrollan enfoques y políticas tendentes a mejorar la cantidad, intensidad y calidad de las relaciones entre los actores de su territorio. Establecen a su vez relaciones de colaboración y cooperación con otros agentes e instancias administrativas.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Tienen capacidad para identificar a los distintos actores que hay en el territorio y diseñan estrategias para conformar e impulsar redes de cooperación y colaboración entre la pluralidad de actores públicos y privados, incluso hacia el exterior.
- Promueven una ciudadanía activa, ya sea en forma directa como a través de actores políticos, sociales y económicos.
- Enfocan su gestión para incrementar la intensidad, calidad y diversidad de las relaciones entre los distintos actores del territorio.
- Definen políticas dirigidas a incrementar el nivel de autoorganización e implicación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- Establecen relaciones de colaboración y cooperación mutuamente beneficiosas con instancias gubernamentales y administrativas y con otros agentes.
- Promueven la creación de alianzas y acuerdos con otras instituciones y agentes para compartir información, buenas prácticas y apoyar el aprendizaje de experiencias mutuas.

• **Enfoque de Gestión por Procesos**

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales trabajan bajo un esquema de procesos. Saben que la organización está conformada por un sistema de procesos en relación con el exterior y con la propia organización, por lo que identifican los procesos, los gestionan, revisan y mejoran, para alcanzar la optimización de la organización y los mejores resultados.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Tienen identificados y analizados los procesos de la institución, gestionándolos y mejorándolos de manera que sean eficaces, eficientes y de calidad.

- Disponen de una estructura organizativa alineada con los procesos clave, para facilitar la implantación de la estrategia y las políticas.
- Tienen establecidos indicadores de rendimiento y de resultados para los procesos clave, vinculados a su estrategia y políticas.
- Mantienen un control de sus procesos, miden sus resultados y los mejoran continuamente.
- Clasifican y analizan los procesos, gestionándolos y mejorándolos.
- Crean y mantienen una cultura de mejora continua y de innovación, implicando a las personas en planes y acciones de mejora de los procesos.

• **Generación de Innovación y Conocimiento**

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales son conscientes de la importancia del capital humano del territorio y de que el conocimiento y la innovación constituyen factores clave para el desarrollo local en un entorno globalizado, por lo que promueven la educación y la capacitación de la ciudadanía y la aplicación de la innovación tanto en el territorio como en su propia organización.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Utilizan la innovación como forma de mejorar la gestión de la institución y las políticas del propio gobierno local.
- Son conscientes de que, para el desarrollo local, el conocimiento es un factor clave en un entorno globalizado, por lo que promueven la educación y la capacitación de la ciudadanía.
- Promueven la aplicación en el territorio de la innovación y las nuevas tecnologías para el impulso del desarrollo local.
- Impulsan de forma efectiva la Sociedad de la Información y del Conocimiento como enfoque para el desarrollo económico y social del territorio.
- Aplican la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad para mejorar las políticas, la organización, la gestión, sus servicios y procesos, de forma que posean más calidad y sean más eficaces y eficientes.
- Innovan los procesos de gestión del territorio, incorporando a la ciudadanía y sus alternativas.
- Evalúan sistemáticamente el impacto de las innovaciones en la organización municipal.

• **Compromiso con un Futuro Sostenible**

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales evidencian su compromiso con un futuro sostenible, prestando especial atención a la salud pública, la seguridad, el medio ambiente y el patrimonio histórico y cultural. Preservan la sostenibilidad de una manera integral, atendiendo al territorio y a la propia organización.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Tienen visión de futuro, por lo cual diseñan políticas públicas integrales orientadas a garantizar la sostenibilidad económica, política, social y ambiental del territorio. Esa visión de futuro la construyen con la gente.
- Protegen el patrimonio cultural, urbano-arquitectónico y el medio ambiente, en el marco de sus competencias, como recursos generadores de riqueza.
- Procuran un entorno urbano y territorial saludable, sostenible y seguro.
- Analizan el impacto de sus políticas y servicios en la salud pública, la seguridad, el medio ambiente y el patrimonio histórico y cultural.
- Aseguran la sostenibilidad económica de la institución, anticipándose a los riesgos que en este sentido puedan existir en el futuro.
- Diseñan y despliegan políticas y actuaciones dirigidas a reducir el impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente, la seguridad y la salud pública y de las personas de la organización.

• **Gestión excelente basada en la Planificación, la Evaluación y la Mejora**

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales son conscientes de que para alcanzar sus objetivos, en cualquier ámbito, es preciso contar con una gestión excelente, basada en la planificación, la evaluación y la mejora continua. Se esfuerzan en ser eficaces en el logro de los objetivos, con economía y eficiencia.

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales:

- Diseñan, de manera lógica y ordenada, planes bien definidos para alcanzar los principales objetivos del Equipo de Gobierno para el mandato.
- Establecen sistemas para mejorar sus políticas, la calidad de su gestión y de los servicios que prestan a la comunidad.
- Definen los objetivos de calidad de los servicios en función de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, evaluando sistemáticamente su grado cumplimiento.

MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA

- Disponen de información del gasto público precisa y suficiente que permita tomar decisiones sobre la base de datos fiables.
- Gestionan con eficiencia, con el fin de obtener resultados con impacto positivo al menor coste posible
- Evalúan de forma sistemática los resultados clave producto de su gestión y su avance en el logro de su Misión y metas estratégicas, revisándolas si es pertinente.
- Identifican un conjunto de resultados e indicadores que les permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del Equipo de Gobierno para el mandato.

MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática constituye un modelo de gestión no normativo, dirigido específicamente a los gobiernos locales y sus organizaciones municipales, que contiene doce criterios, de los que siete de ellos son Criterios de Gestión y los cinco restantes, Criterios de Resultados.

Los criterios de gestión se refieren a las actuaciones de la institución local en cuanto a su gestión, es decir, a lo que hacen. Producto de cómo se opera en dichos criterios se obtendrán realizaciones en los cinco criterios de resultados.

El Modelo distingue entre gestión de los servicios públicos y gestión del territorio, representando dos perspectivas diferenciadas de otras aproximaciones que contemplan únicamente la primera de ellas.

Incluye igualmente un criterio de gestión específicamente dedicado a la Calidad Democrática, novedad respecto a otros modelos y que pretende impulsar las prácticas relacionadas con ese factor, tales como la legalidad, la responsabilidad y la transparencia, la rendición de cuentas, el reconociendo y protección de los derechos de la ciudadanía y su participación, reforzando la perspectiva del Buen Gobierno.

El accionar de estos siete criterios de gestión dará lugar al logro de resultados, categorizados en los cinco criterios correspondientes.

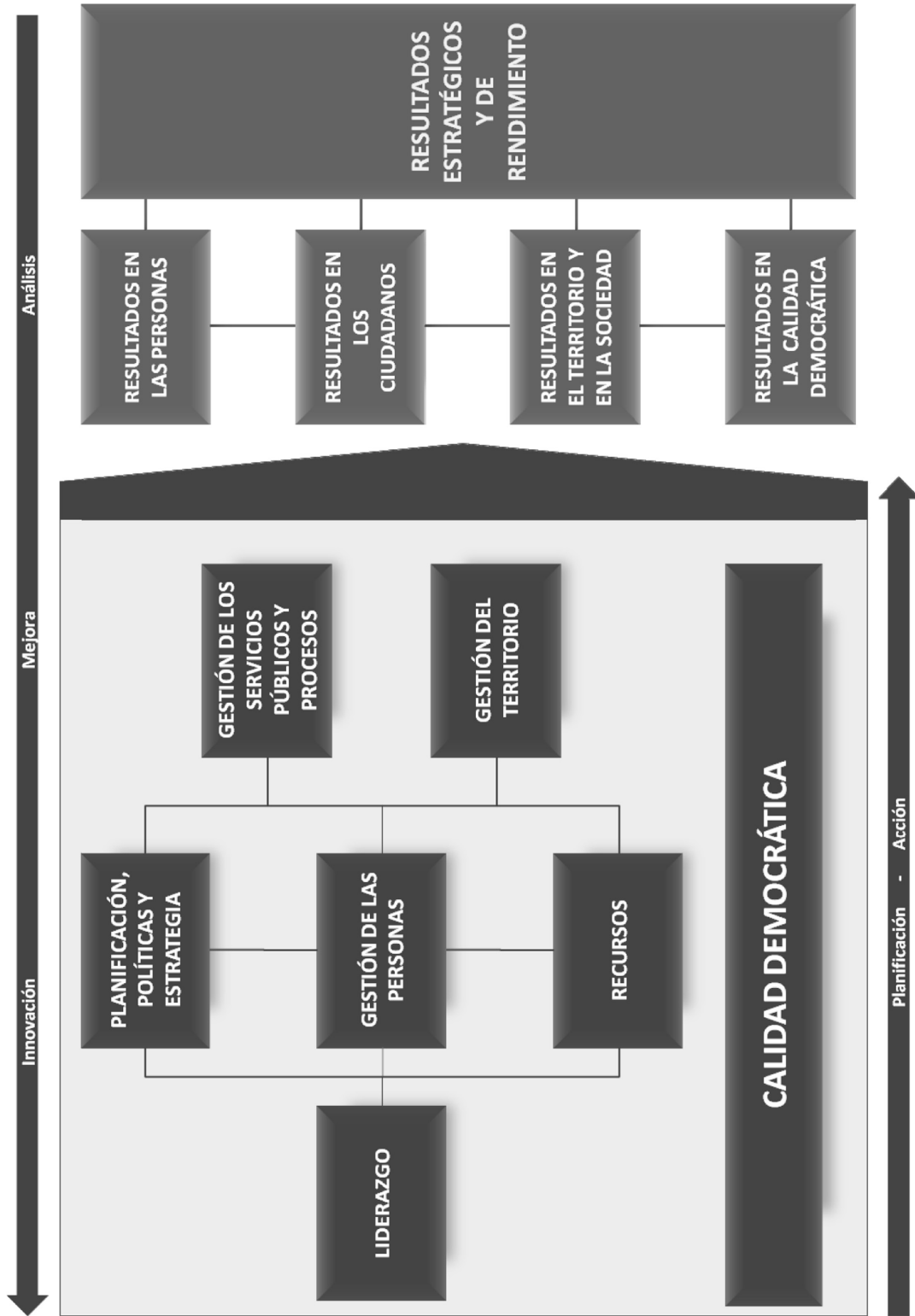
En la representación del Modelo se aprecia la presencia de dos flechas, en la parte superior e inferior, que ponen de manifiesto la necesidad de la Planificación para poder efectuar un Acción ordenada y consistente sobre la gestión. La flecha de la parte superior denota la necesidad de llevar a cabo el Análisis de los resultados alcanzados para poder aplicar la Mejora y la Innovación de la gestión, obteniendo así resultados cada vez más cercanos a la Excelencia.

Cada Criterio de Gestión posee a su vez 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 del mejor modo a líderes y directivos que utilicen el Modelo como instrumento para aproximarse a la Excelencia. Estos atributos de gestión están incluidos, parte de ellos, en los Principios de Gestión para el Buen Gobierno y la Calidad Democrática.

En esta versión inicial se han descrito una serie de orientaciones hacia las buenas prácticas con el objetivo de aportar ejemplos que ayuden a planificar y desarrollar los enfoques de gestión implícitos en los criterios y subcriterios.

Al respecto, hay que tener muy presente que constituyen solo ejemplos orientadores. El Modelo no es prescriptivo ni normativo. No obliga a hacer algo de un modo específico y por tanto cada institución podrá abordar los criterios y subcriterios con los enfoques y prácticas que considere oportunas, sin ceñirse necesariamente a las que se proponen.

El Modelo es aplicable a cualquier municipalidad o ayuntamiento, independientemente de su tamaño y estructura.



CRITERIOS DE GESTIÓN

1. LIDERAZGO

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales cuentan con líderes que anticipan el futuro y disponen la estrategia que permite a la institución y al territorio afrontarlo con éxito, al tiempo que se comprometen con la buena gestión y se constituyen en modelos de referencia en los principios y valores del Buen Gobierno y la Calidad Democrática.

1.1. Tienen líderes que se comprometen con los valores del buen gobierno y la calidad democrática, erigiéndose en claros modelos de referencia, desarrollándolos y haciendo posible que se pongan en práctica.

- Han definido los valores que guiarán la acción del buen gobierno, especialmente: Objetividad, tolerancia, integridad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, así como del medio ambiente.
- Promueven de forma efectiva los valores del buen gobierno, siendo modelos de referencia de responsabilidad, ética y transparencia.
- Respetan todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y del Estado de Derecho, haciendo que ese respeto sea aplicado por el personal de la institución.
- Aseguran que las personas de la organización municipal y los componentes del gobierno local actúan conforme a los valores del buen gobierno y la calidad democrática.

1.2. Los líderes impulsan el sistema de gestión de la organización municipal, la obtención de resultados y la excelencia en toda la organización y en los servicios públicos que presta, directa o indirectamente, estimulando y haciendo posible una cultura de mejora continua en todos sus niveles.

- Desarrollan y comunican la misión y visión, así como la orientación estratégica de la institución municipal, e impulsan el sistema de gestión.
- Lideran, impulsan y desarrollan una cultura de servicio público en directivos y demás personas que integran la institución municipal.

- Escuchan a la ciudadanía y a los grupos de interés, comprendiendo sus demandas y expectativas e incorporándolas, de forma equilibrada y coherente con el interés general, a la estrategia y a las políticas.
- Comprenden la necesidad de disponer de una organización flexible y demuestran su liderazgo para gestionar el cambio.

1.3. 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.

- Asumen el rol de gobierno del territorio, articulando la estrategia territorial de desarrollo con los demás actores.
- Identifican la visión de futuro del territorio, facilitando que sea asumida como una construcción colectiva.
- Ejercen el liderazgo para desarrollar y mantener la capacidad de organización y acción de los actores del territorio, inspirando confianza.
- Llevan a cabo iniciativas para implicar a la ciudadanía y demás actores en el desarrollo del territorio.

LIDERAZGO. Orientación hacia buenas prácticas

1.1. Tienen líderes que se comprometen con los valores del buen gobierno y la calidad democrática, erigiéndose en claros modelos de referencia, desarrollándolos y haciendo posible que se pongan en práctica.

- Definir formalmente, por parte de la máxima autoridad del gobierno local, los Valores de la institución, en línea con el buen gobierno y la calidad democrática.
- Adhesión de la institución a códigos de buen gobierno, trasladando sus principios a la estrategia y políticas del Gobierno Local.
- Elaborar y aprobar un Código de Buen Gobierno de la Municipalidad que refleje los valores de la institución, involucrando en su confección a la ciudadanía y a otros grupos de interés (personas de la organización, grupos políticos...), y estableciendo metas que son integradas en el plan estratégico, definiendo objetivos operativos anuales de mejora.
- Los miembros del Gobierno Local se implican en las actividades de sensibilización y formación, en materia de buen gobierno y calidad democrática, que se desarrollan en la institución.
- La máxima autoridad de la institución preside el Comité de Calidad.
- Incluir en la formulación de los valores, así como en el Código de Buen Gobierno de la Municipalidad, el respeto a los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia.
- Adoptar una resolución, por el pleno local, a favor de los Objetivos del Milenio y de adhesión a la Declaración del Milenio de los Gobiernos Locales.
- Aprobar la creación de la figura del Defensor del Ciudadano, institución autónoma encargada de vigilar que se respeten y garanticen los derechos fundamentales de las personas, teniendo la facultad de investigar la actuación de la institución así como las denuncias de casos particulares, haciendo públicas sus conclusiones y recomendaciones.
- El equipo de gobierno impulsa y crea un órgano interno (Comité de Buen Gobierno y Ética) que promueve y gestiona los aspectos relacionados con la aplicación del Código de Buen Gobierno

y efectúa la evaluación sobre su aplicación mediante auditorías y análisis de la percepción de los grupos de interés y los actores sociales.

- Establecer con carácter obligatorio la publicación de las declaraciones de bienes, de actividades y causas de posible incompatibilidad de los cargos públicos electos, directivos y personal de confianza de la institución.

1.2. Los líderes impulsan el sistema de gestión de la organización municipal, la obtención de resultados y la excelencia en toda la organización y en los servicios públicos que presta, directa o indirectamente, estimulando y haciendo posible una cultura de mejora continua en todos sus niveles.

- Aprobar por parte del equipo de gobierno la Misión y Visión de la institución, formulándola tras un proceso en el que participen los directivos de la organización.
- Difundir la Misión, Visión, Valores y la orientación estratégica, tanto interna como externamente, mediante jornadas, visitas a asociaciones y actos de presentación liderados por los cargos electos del equipo de gobierno y desarrollando un plan de comunicación mediante distintos medios (Web corporativa, intranet, material impreso, cartelería,...), incluyendo internamente un esquema de reuniones “en cascada” en el que participen los directivos y mandos de la organización de forma que la información llegue a la totalidad de las personas que la integran.
- Contemplar en el programa de acogida de nuevos empleados la Misión, Visión y Valores, incluyendo un Manual de Bienvenida y Comportamiento Ético.
- Establecer en los planes anuales los objetivos relacionados con la afirmación de la cultura de servicio público, asociándoles un conjunto de indicadores de calidad de los servicios que permitan evaluar el avance y logro de dichos objetivos.
- Impulsar la elaboración y aprobación de un Decálogo de Atención al Ciudadano que incida en los valores relacionados con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Elaborar y desplegar un programa de contactos, reuniones y visitas de los miembros del gobierno local (incluido el alcalde - o alcaldesa), a asociaciones ciudadanas, profesionales y empresariales, sindicatos y otros actores relevantes del territorio, con el fin de conocer sus opiniones, demandas, expectativas.
- Los miembros del gobierno local impulsan y se implican activamente en programas de participación ciudadana tales como conferencias de consenso, presupuestos participativos, consejos municipales de barrio y otros que supongan obtener el conocimiento sobre las opiniones, demandas y puntos de vista en general de la ciudadanía y de otros actores y grupos de interés.
- Disponer de un proceso de audiencias personales destinado a que los miembros del Gobierno Local atiendan diferentes asuntos de la ciudadanía.

- El equipo de gobierno, con el apoyo técnico de los directivos de la institución, revisa periódicamente los resultados de la estrategia y los factores internos y externos de la organización, estableciendo las líneas de cambio necesarias y facultando a los directivos para gestionar el cambio.
- Asignar la dotación presupuestaria suficiente para el desarrollo de las políticas, planes, programas y proyectos de mejora organizativa y de la calidad en los servicios públicos.

1.3. 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.

- Incluir en la formulación de la Misión una referencia explícita a la responsabilidad del gobierno local en el desarrollo del territorio.
- Impulsar desde el Gobierno Local la elaboración de un Plan Estratégico Territorial, incluyendo este objetivo en el Plan de Mandato y constituyendo la Oficina de Desarrollo Estratégico.
- Hacer efectivo que el liderazgo del proceso de planificación estratégica territorial corresponda al alcalde.
- El alcalde ejerce claramente como representante de la ciudad, trasladando una visión compartida del territorio y proponiendo retos a la sociedad civil como forma de implicar a los actores del territorio, agentes y personas en la construcción de un modelo de futuro compartido.
- Impulsar y llevar a cabo acciones de comunicación, en la que intervengan los líderes políticos, con el fin de crear una cultura común sobre el futuro de la ciudad, los retos a superar y las formas de hacerlo.
- Identificar a los actores clave del territorio, constituyendo e implementando agendas del Gobierno Local para favorecer la interrelación entre ellos.
- Constituir la Mesa Local para el Desarrollo, con carácter transversal y que aglutine a todos los actores clave de territorio, con participación de miembros del Gobierno Local.
- El Gobierno Local promueve y se compromete activamente con programas de concertación de agendas sectoriales relacionadas con el desarrollo en el que participan los agentes de la sociedad civil.

2. PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales son conscientes de que para alcanzar sus objetivos en cualquier ámbito es preciso contar con una gestión excelente, basada en la planificación, la evaluación y la mejora continua. Se esfuerzan en ser eficaces en el logro de los objetivos, con economía y eficiencia.

2.1. La estrategia y las políticas de la institución se fundamentan en el análisis del entorno externo y del medio interno, y en la comprensión de las expectativas y demandas de la ciudadanía y grupos de interés.

- Comprenden las demandas, necesidades y expectativas de la ciudadanía y de los grupos de interés en general, integrándolas de forma equilibrada en sus políticas y estrategia.
- Analizan el rendimiento interno de la organización municipal para comprender sus fortalezas y debilidades.
- Analizan la información sobre el entorno y el territorio, considerando los datos sobre desarrollo social, medio ambiente, tendencias económicas, marco legal, variables demográficas y otras que les puedan afectar.
- Comparan su rendimiento con el de otras organizaciones, adecuadas para ello, para comprender mejor su situación interna y definir las políticas que maximicen sus puntos fuertes y enfrenten sus debilidades.

2.2. Definen la estrategia y sus políticas de apoyo, integrando los objetivos del equipo de gobierno, la planificación territorial, la participación de la ciudadanía y un enfoque de los servicios públicos centrado en el ciudadano.

- Diseñan, de manera lógica y ordenada, planes bien definidos para alcanzar los principales objetivos del Equipo de Gobierno para el mandato.
- Contemplan en la planificación los objetivos del Plan Estratégico de Ciudad, si lo hubiera, para aquellas propuestas, proyectos y actuaciones de las que el gobierno local es responsable.

- Establecen políticas públicas, planes, procesos y procedimientos que permiten la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos y en la toma de decisiones.
- Garantizan que la gestión pública tiene un enfoque centrado en el ciudadano, donde la tarea esencial es la mejora continua de la calidad de la información, de la atención y de los servicios prestados.
- Gestionan con eficiencia, con el fin de obtener resultados con impacto positivo al menor coste posible.

2.3. La planificación, políticas y estrategia se comunican y desarrollan, para alcanzar el logro de los objetivos de la institución.

- Comunican las políticas y estrategia definiendo los resultados a alcanzar, junto con sus respectivos indicadores, comunicándolos interna y externamente.
- Establecen objetivos, en línea con las políticas y la estrategia, en el conjunto de la organización, desplegándolos para sus distintos niveles, personas y equipos.
- Tienen identificados y analizados los procesos de la institución, gestionándolos y mejorándolos de manera que sean eficaces, eficientes y de calidad.
- Disponen de una estructura organizativa alineada con los procesos clave, para facilitar la implantación de la estrategia y las políticas.
- Utilizan la innovación como forma de mejorar la gestión de la institución y las políticas del propio gobierno local.

2.4. La estrategia y las políticas son comprobadas, actualizadas y mejoradas.

- Analizan las percepciones de los grupos de interés y de la ciudadanía en general respecto a políticas y servicios públicos, revisando unas y otros cuando es pertinente.
- Identifican un conjunto de resultados e indicadores que les permitan conocer el grado de cumplimiento de los objetivos del Equipo de Gobierno para el mandato.
- Evalúan de forma sistemática los resultados clave producto de su gestión y su avance en el logro de su misión y metas estratégicas, revisándolas cuando es pertinente.
- Establecen sistemas para mejorar sus políticas, la calidad de su gestión y de los servicios que prestan a la comunidad.

PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA. ORIENTACIÓN HACIA BUENAS PRÁCTICAS

2.1. La estrategia y las políticas de la institución se fundamentan en el análisis del entorno externo y del medio interno, y en la comprensión de las expectativas y demandas de la ciudadanía y grupos de interés.

- La institución identifica y segmenta a los grupos de interés y posee un conjunto de procedimientos para la recogida y análisis de información para determinar sus necesidades y expectativas.
- Desarrollar un sistema de gestión de la satisfacción de la ciudadanía que, mediante encuestas, grupos de discusión y otros métodos, facilita información con relación a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y sobre su grado de satisfacción y motivos de insatisfacción con los servicios y la gestión de la ciudad, analizando su evolución y llevando a cabo comparaciones externas de los indicadores clave más importantes.
- Aplicar periódicamente la encuesta de satisfacción laboral entre las personas de la organización, a fin de evaluar su grado de satisfacción respecto al ambiente de trabajo, seguridad, realización, identificación y pertenencia a la institución y otros aspectos relevantes, analizando la evolución y llevando a cabo comparaciones externas de los indicadores clave más importantes.
- Definir y efectuar un proceso sistemático de contacto y relación con cámaras de comercio, gremios profesionales, asociaciones de empresas, sindicatos, asociaciones ciudadanas, colectivos y otros grupos con intereses legítimos.
- Disponer de un cuadro de indicadores clave de gestión, con datos actualizados sobre aspectos económico-financieros, rendimiento de los procesos, cumplimiento de objetivos, satisfacción y clima laboral, formación, desempeño del personal, actividades de mejora... Bajo un proceso definido de revisión e integración con la estrategia.
- Contar con un observatorio de tecnologías que permita obtener información continua sobre el avance de las tecnologías, especialmente de la información, y su aplicación en los procesos de la institución.
- Integrar el análisis DAFO en el proceso de planificación estratégica.

- Coordinar y/o participar en observatorios sectoriales a través de centros de investigación, universidades, fundaciones y otras entidades. Configurar los indicadores clave que les pueden afectar, estableciendo una línea base y llevando a cabo su monitora al menos una vez al año.
- Mantener operativo y actualizado un cuadro de mando que contemple los indicadores relacionados con los resultados clave a alcanzar por la institución.
- Disponer de un proceso definido y sistemático de obtención de información que cuente con datos sobre: resultados de encuestas de opinión a las personas de la organización, indicadores de gestión de personal, propuestas de los equipos de mejora, datos de organizaciones con las que se mantienen relaciones de colaboración y cooperación, datos de proveedores y de su evaluación, percepciones de la ciudadanía y de la sociedad en general sobre gestión del territorio y servicios públicos, políticas de otras administraciones, evolución de datos sociodemográficos y económicos del territorio.
- Establecer el Observatorio de la Ciudad, con información sobre demografía, educación, deportes, cultura, nuevas tecnologías, participación ciudadana, transporte y comunicaciones, urbanismo y vivienda, equipamiento, salud, medio ambiente, energía, agua, mercado de trabajo, magnitudes económicas...
- Identificar otras organizaciones de similares funciones, de su entorno nacional o de otros países, que alcancen desempeños destacables.
- Aplicar programas de *benchmarking* para comparar los resultados de indicadores relevantes de la organización con otras similares, implicando a directivos de la organización para llevar a cabo la aplicación de los resultados en el desarrollo políticas y estrategia.

2.2. Definen la estrategia y sus políticas de apoyo, integrando los objetivos del equipo de gobierno, la planificación territorial, la participación de la ciudadanía y un enfoque de los servicios públicos centrado en el ciudadano.

- Formalizar y comunicar, interna y externamente, el Plan de Acción Municipal donde se establecen los principales objetivos del Equipo de Gobierno para todo el mandato, los principales proyectos de inversión, incluido su presupuesto, y los proyectos de mejora prioritarios.
- Desarrollar el Plan Operativo Anual, donde incorporar el conjunto de objetivos anuales identificados como clave o prioritarios, llevando a cabo el seguimiento mediante los respectivos cuadros de mando.
- Constituir un órgano responsable de la metodología de planificación y del seguimiento del Plan de Acción Municipal que traslade los resultados al equipo de gobierno.
- Definir el proceso de Planificación y Desarrollo Estratégico, con asignación de sus responsables.

- Elaborar el Plan Estratégico del Territorio, integrando su conjunto de proyectos en el Plan de Gobierno mediante documentos concretos en los que se identifican los proyectos de desarrollo municipal, sus características y responsables.
- Realización de talleres de planificación estratégica al inicio del mandato, incorporando como objetivos las priorizaciones clave solicitadas por la comunidad y aquellos que contribuyen al logro de los objetivos del Milenio y/o a la mejora del bienestar de la comunidad.
- Establecer como política pública, con procedimientos definidos, que ante la aprobación de normas que afecten o involucren a los ciudadanos se pre-publique a fin de recibir los aportes de la ciudadanía para su aprobación.
- Implementar procesos de audiencias públicas, como paso previo a la aprobación de políticas públicas.
- Organizar talleres participativos de diagnóstico y evaluación de políticas públicas.
- Implementar el presupuesto participativo, en el que la ciudadanía define en qué considera conveniente que se apliquen los recursos.
- Formalizar una política de calidad, aprobada por la más alta autoridad de la institución, alineada con los principios y orientaciones de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.
- Incluir en el planeamiento estratégico un proceso de análisis de la información proveniente de los estudios de necesidades, expectativas y satisfacción de la ciudadanía con los servicios públicos, así como de indicadores de rendimiento de dichos servicios y grado de cumplimiento de los objetivos de calidad, incorporando un eje estratégico específico de “enfoque al ciudadano”.
- Incorporar la variable costo *per cápita* en cada uno de los análisis para toma de decisiones.
- Definir indicadores de eficiencia para los procesos de la organización.
- Implementar una central única de compras.
- Elaborar un catálogo de buenas prácticas para aumentar la eficiencia y la transparencia, tanto hacia los ciudadanos como hacia los profesionales y empresarios que participan en las contrataciones.
- Aplicar el análisis de costes y la presupuestación analítica.

2.3. La planificación, políticas y estrategia se comunican y desarrollan, para alcanzar el logro de los objetivos de la institución.

- Difundir la Misión, Visión y Valores de la institución.

- Definir y desplegar un proceso de comunicación interna de la estrategia, políticas y objetivos, que puede incluir acciones como: eventos y actos en que los líderes y los directivos las comunican a personas de la organización; despliegue “en cascada” a las personas de la institución, utilizando diferentes mecanismos como las reuniones de equipos de proceso y reuniones departamentales; publicación en la intranet...
- Desarrollar talleres de difusión por departamentos sobre los objetivos de la institución.
- Publicar en intranet los objetivos estratégicos, los planes de acción y sus indicadores asociados.
- Evaluar a través de encuestas a las personas de la organización si están adecuadamente informadas sobre la estrategia, las políticas y sus objetivos.
- Establecer un proceso de despliegue de los planes operativos anuales a partir del Plan de Acción Municipal con la secuencia: Comunicación por parte de Alcaldía del PAM a todos los empleados mediante reuniones celebradas con este propósito; definición de objetivos consistente con el PAM por los propietarios de procesos; elaboración del presupuesto municipal por procesos; definición de objetivos individuales y planes operativos por parte de los responsables de los departamentos con la participación de los colaboradores.
- Revisar mensualmente los objetivos departamentales e individuales por parte de los directivos responsables de los departamentos y sus colaboradores.
- Asegurar que el despliegue de objetivos sea ordenado y se realice de manera efectiva a través de solicitar y comprobar actas de reunión suscritas por los asistentes en las que se comunican los objetivos, en línea con las políticas y la estrategia.
- Identificar los productos o servicios, externos y de soporte, que ofrece la institución.
- Identificar los procesos críticos para la realización del servicio.
- Contar con un manual de procesos completo, con identificación del objetivo de cada proceso, insumos, salidas y productos, actividades clave, indicadores e identificación del responsable del proceso.
- Tener elaborado el mapa de procesos de la institución.
- Elaborar el organigrama de la institución sobre la base del mapa de procesos.
- Diseñar una estructura organizativa que siga a la estrategia de la institución, que permita que los procesos clave fluyan de una manera natural acortando las unidades de mando involucradas en los procesos.
- Formular un proceso sistemático de revisión de la estructura organizativa, ajustándola en función de las políticas y estrategia así como de los procesos clave de la institución.

- Incluir en los planes operativos anuales la actividad de formular proyectos de innovación en todas las áreas, fijando metas de presentación de un número mínimo de proyectos a la alta dirección.
- Puesta en servicio de una factoría de la innovación y del conocimiento (plataforma Web para adquirir, compartir y transmitir información de valor, buenas prácticas y propuestas y sugerencias de mejora).
- Desarrollar un programa de pasantías a entidades que producto de las acciones de *benchmarking* tienen ejemplos a seguir a fin de que, como resultado las pasantías, las personas participantes presenten propuestas de mejora.
- Inventariar y valorar todos los activos de propiedad intelectual de la organización.
- Establecer convenios de colaboración con organizaciones de la sociedad civil que proporcionen conocimientos, metodologías y herramientas para la innovación.
- Formular una política de innovación conocida por todas las personas de la organización, con establecimiento de objetivos medibles y coherentes con la estrategia, y un proceso de revisión para asegurar su continua adecuación a la institución.

2.4. La estrategia y las políticas son comprobadas y actualizadas.

- Establecer un sistema para conocer las opiniones de los grupos de interés sobre políticas y estrategia, mediante encuestas de opinión pública, grupos focales, encuestas al personal y entrevistas a informantes clave a cargo de equipos técnicos y profesionales, con reportes periódicos.
- Implementar un tablero de mando, con un sistema que permita identificar el grado de alcance de los objetivos definidos por el equipo de gobierno, para determinar el nivel de desempeño de los indicadores clave de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Instituir un grupo o comité que al más alto nivel de la organización realice reuniones periódicas para revisar los indicadores relevantes de cumplimiento de los objetivos del equipo de gobierno.
- Constituir un órgano responsable de planificación que efectúe un seguimiento trimestral del grado de cumplimiento de los objetivos del Plan de Mandato y elabore un balance de ejecución anual, que traslada al equipo de gobierno, proponiendo las modificaciones y actualizaciones al Plan que sean necesarias.
- Definir un cuadro de mando integral que compile de forma actualizada los indicadores asociados con los objetivos estratégicos.
- Implementar un Proceso de Política y Estrategia, considerado como crítico, cuyo propietario es el máximo responsable ejecutivo de la organización, que analiza los resultados clave y los indicadores de rendimiento y elabora el DAFO correspondiente.

- Establecer un comité de revisión y actualización de políticas y estrategia, apoyado por una unidad organizativa de control de gestión y evaluación, que las revise y actualice en función de la información sobre los indicadores de rendimiento y resultados, estado de los principales proyectos e informes y memorias normalizadas de las áreas de gestión.
- Crear un programa de equipos de mejora, con grupos *ad hoc* que reporte a un órgano o comité destinado a la revisión y actualización de políticas y estrategia.

3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales valoran a las personas que trabajan en la institución, en el convencimiento de que gracias a su contribución, y equilibrando los objetivos individuales y los organizacionales, pueden alcanzarse las metas de la organización municipal. Integran la gestión de las personas con los objetivos estratégicos de la institución. Procuran el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y competencias profesionales, apoyándolas en el desempeño de sus funciones y estimulando la innovación, la creatividad y la colaboración. Fomentan la comunicación, la igualdad y la no discriminación y atienden, recompensan y reconocen a las personas, facilitando su compromiso con la organización y sus objetivos.

3.1. La gestión de las personas se efectúa desde una perspectiva estratégica.

- Integran la gestión de las personas con la estrategia de la organización, mediante políticas y planes bien definidos.
- Desarrollan y revisan la gestión de los recursos humanos implicando a las personas que integran la organización y obteniendo datos e información mediante encuestas u otros medios.
- Definen las funciones de las personas incluyendo las políticas, directivas y técnicas, delimitándolas con claridad.
- Mantienen una estructura organizativa ajustada a sus competencias y recursos económicos, analizando periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos.
- Tienen articulado un sistema basado en la igualdad y el mérito para la selección de los candidatos que han de ocupar todos los puestos, sin distinción alguna.

3.2. Las personas son capacitadas para desarrollar el conocimiento y sus competencias profesionales, y asumir responsabilidades.

- Identifican las competencias y habilidades de las personas que necesita la institución para alcanzar su misión, visión y objetivos.
- Evalúan el desempeño de las personas para determinar qué competencias deben ser mejoradas.

- Desarrollan el conocimiento, las capacidades y competencias de las personas para alinearlas con misión y visión de la organización y con sus objetivos estratégicos.
- Promueven y garantizan políticas y programas de desarrollo de carrera, capacitación y formación que contribuyan a la profesionalización de la administración.
- Armonizan, tanto como sea posible, los objetivos e intereses de las personas con los de la organización.
- Aseguran que las personas disponen de los medios, tecnologías, información y competencias necesarias para optimizar su contribución a los resultados de la organización municipal.

3.3. Promueven una comunicación abierta así como la colaboración. Involucran a las personas en la mejora de la organización, de sus servicios y procesos e impulsan la innovación y la creatividad.

- Formulan y despliegan políticas de comunicación interna basadas en las necesidades de comunicación de las personas.
- Comunican eficazmente a las personas los objetivos estratégicos y operativos para que dirijan los esfuerzos hacia su logro.
- Disponen de mecanismos bien establecidos para facilitar la comunicación en la organización y llevar a efecto el intercambio de conocimiento, información y buenas prácticas en toda la organización.
- Crean y mantienen una cultura de mejora continua y de innovación, implicando a las personas en planes y acciones de mejora de los procesos.
- Impulsan decididamente la colaboración entre individuos y unidades organizativas de gestión, así como el trabajo en equipo.

3.4. Gestión de la retribución, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización para mejorar la motivación y la implicación.

- Integran remuneraciones, beneficios sociales, incentivos y la administración del personal con la estrategia y políticas de la institución, estimulando el grado de compromiso de las personas con la organización.
- Identifican los niveles de resultados que han de alcanzar las personas, reconociendo adecuadamente el logro de esos resultados.
- Garantizan a las personas que trabajan para la institución un entorno laboral saludable y seguro.
- Hacen efectiva la igualdad y la no discriminación, acogiendo la diversidad de las personas.

GESTIÓN DE LAS PERSONAS. ORIENTACIÓN HACIA BUENAS PRÁCTICAS

3.1. La gestión de las personas se efectúa desde una perspectiva estratégica.

- Establecer y desplegar el plan estratégico de recursos humanos, con planes operativos a corto, medio y largo plazo.
- Desarrollar un Plan de Acogida que incluya un manual de bienvenida a las nuevas incorporaciones, con presentación de la institución, estrategia y políticas, organización, principios éticos, sistema de gestión y procesos, recursos y otros contenidos adecuados.
- Incorporar, en los planes de capacitación, actividades destinadas a fortalecer una cultura organizacional entre los colaboradores para que interioricen la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrollar planes de gestión de las personas vinculados al Plan Estratégico de la institución, diseñado y aprobado por órgano rector o autoridad superior.
- Aplicar un proceso formal de revisión periódica de políticas y planes de recursos humanos.
- Disponer de un sistema de información a la dirección con los indicadores de gestión de las personas relevantes desde la perspectiva estratégica.
- Asegurar procesos de participación de las personas en el desarrollo del planeamiento estratégico de recursos humanos, sus planes y políticas.
- Realizar periódicamente la evaluación del clima organizacional, para mejorar la política, estrategia y planes de gestión de las personas.
- Disponer del organigrama con la estructura organizativa y el manual de cargos actualizados, con los puestos de trabajo documentados mediante la descripción de cada puesto, aprobado por órgano rector o autoridad superior.
- Actualizar permanentemente instrumentos de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF) o equivalentes; los mismos que deben estar alineados con el Plan Estratégico de la Organización.

- Diseñar y aplicar procedimientos de selección con garantías de igualdad de oportunidades y basados en el mérito y la capacidad profesional.
- Planificar las necesidades de recursos humanos a corto, medio y largo plazo en cuanto a número, conocimientos y competencias profesionales.
- Desarrollar un proceso sistemático para comparar las competencias profesionales necesarias con las existentes en la organización.
- Analizar cargas de trabajo y productividades de las distintas unidades organizativas para alcanzar un correcto dimensionamiento de los recursos humanos.

3.2. Las personas son capacitadas para desarrollar el conocimiento y sus competencias profesionales, y asumir responsabilidades.

- Contar con un proceso definido de identificación de necesidades de formación y capacitación.
- Incorporar en el Manual de Organización y Funciones (MOF) o equivalente, como requisitos mínimos, las competencias y habilidades con las que debe contar el colaborador que ocupa dicha posición.
- Desarrollar un modelo de gestión por competencias que determine aquellas que son críticas, confeccionando el diccionario de competencias de la organización.
- Llevar a cabo evaluaciones anuales de desempeño que permitan definir acciones para mejorar las competencias profesionales de las personas de la organización.
- Establecer y desplegar el plan de capacitación y formación, diseñado y ajustado anualmente de acuerdo con la estrategia y alineado con las calificaciones del desempeño individual y el análisis de los puestos de trabajo.
- Evaluar la eficacia de los planes de formación y capacitación mediante mecanismos y procesos bien definidos.
- Formular y aplicar planes de desarrollo de carrera administrativa y profesional, desplegados en todos los niveles de la organización.
- Estructurar planes de capacitación que contribuyan a la profesionalización de los colaboradores de forma que aseguren contar con un plan de sucesión en los puestos claves de la organización.
- Desarrollar un sistema de dirección por objetivos que permita la participación de las personas en la definición de objetivos en todos los niveles de la organización.
- Implementar programas de grupos de mejora voluntarios y de sugerencias de mejora.

- Desarrollar enfoques de asunción de responsabilidades o empoderamiento mediante la figura de “persona propietaria del proceso”.
- Llevar a cabo programas de actos, jornadas y conferencias que fomenten y apoyen la implicación de las personas.
- Disponer de una intranet con un sistema de información que permita que todas las personas accedan a la información necesaria y adecuada para realizar sus funciones, actividades y tareas.
- Tener a disposición de las personas de la organización un portal de internet actualizado con aplicativos para interactuar con usuarios y clientes.
- Manual de Organización actualizado y accesible al personal, describiendo la estructura orgánica y las funciones de cada puesto.

3.3. Promueven una comunicación abierta así como la colaboración. Involucran a las personas en la mejora de la organización, de sus servicios y procesos e impulsan la innovación y la creatividad.

- Realizar auditorías internas para evaluar la eficacia de la comunicación interna, con el fin de mejorarla.
- Encuestas a empleados para determinar las necesidades de comunicación y evaluar la eficacia de la política de comunicación interna.
- Plan de comunicación diseñado, actualizado, con asignación de responsables y revisado periódicamente.
- Implantar un sistema de comunicación interna que contemple la estrategia de comunicación, acciones, tipos, contenidos, canales, responsables y receptores.
- Edición de revista o boletín electrónico para difusión de información relevante y basado en las necesidades de comunicación de las personas.
- Planificar y desplegar un esquema de reuniones periódicas de líderes y directivos con las personas de la organización, para difundir los objetivos y metas establecidas por la entidad y evaluar los resultados de la gestión.
- Implantar el Portal del Empleado, como una herramienta para acceder a las políticas de la institución, objetivos, información y servicios, facilitar la gestión interna, mejorar la comunicación horizontal y la colaboración.
- Programa de investigación de las mejores prácticas, internas y externas, en la prestación de los servicios, difundiendo sus resultados en manuales de gestión y acciones de formación.

- Desarrollar un sistema basado en la intranet corporativa para la efectuar, compartir y difundir ideas innovadoras y sugerencias de mejora en general.
- Llevar a cabo la evaluación del desempeño institucional, realizada anualmente y analizada con el personal para definir acciones en materia de planificación de mejoras.
- Efectuar convenciones anuales y otros eventos periódicos de innovación y mejora continua, incorporando como proyectos estratégicos a las mejores iniciativas.
- Plan de formación específico centrado en el liderazgo para la innovación y la creatividad.
- Incentivar el desarrollo de proyectos multidisciplinarios para el cumplimiento de los principales objetivos estratégicos de la organización.
- Desarrollar un programa estable de equipos de mejora en el marco de un enfoque de gestión basado en los procesos.
- Implementar los equipos interfuncionales de *benchmarking*, de mejora, de proyecto y grupos de trabajo con metodologías y utilidades diferentes, dotándoles de los recursos adecuados a sus fines.
- Establecer un esquema de comisiones de trabajo y reuniones interdepartamentales de coordinación que se realizan periódicamente y son publicadas en la agenda de trabajo de la organización.

3.4. Gestión de la retribución, el reconocimiento y la atención a las personas de la organización para mejorar la motivación y la implicación.

- Estructura de cargos, ordenada de acuerdo con la normativa de clasificación oficial y conciliada con el presupuesto de gastos de la nómina.
- Definir una escala remunerativa, acorde con la función y responsabilidad de cada colaborador, mediante un sistema de evaluación de puestos objetivo.
- Plan de beneficios sociales que completen el paquete retributivo del personal.
- Disponer de un sistema de incentivos a los colaboradores en función del cumplimiento de los objetivos de gestión y de resultados establecidos.
- Implantación del presupuesto por resultados en el Plan Operativo Institucional en la organización.
- Creación de premios anuales a la calidad que reconozcan el esfuerzo y las mejores prácticas.

- Programa de intercambio de *benchmarking* en el que las personas participantes de la organización lo son en razón del reconocimiento de sus logros y aportes a la mejora de la institución.
- Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, elaborado por un comité paritario con representantes designados por la entidad y con representantes elegidos por los propios colaboradores de la organización.
- Obtener la certificación OHSAS 18001:2007 de Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
- Establecer un programa de revisiones médico-preventivas a las personas de la organización.
- Aprobar normativas que apliquen la equidad de género y de personas.
- Plan de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral.

4. RECURSOS

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales gestionan las alianzas, la cooperación y colaboración, los proveedores y los recursos internos para apoyar el desarrollo de su estrategia y políticas. Prestan atención al impacto de sus políticas y operaciones en la sostenibilidad ambiental y aseguran el buen funcionamiento de los recursos financieros, materiales y tecnológicos. Impulsan la innovación y el conocimiento tanto en la organización como en el territorio.

4.1. Gestión de la cooperación y colaboración, de alianzas y de proveedores para mejorar el rendimiento de la organización y facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

- Establecen relaciones de colaboración y cooperación mutuamente beneficiosas con instancias gubernamentales y administrativas y con otros agentes.
- Promueven la creación de alianzas y acuerdos con otras instituciones y agentes para compartir información, buenas prácticas y apoyar el aprendizaje de experiencias mutuas.
- Gestionan con transparencia las relaciones con los proveedores, bajo los principios de eficacia y eficiencia, para optimizar el valor agregado, utilizando un esquema de procesos que incluye la evaluación de los productos y servicios suministrados y de los proveedores.
- Aseguran que la gestión de servicios públicos por parte de proveedores externos está en línea con la estrategia y políticas de la institución y se adecúa al interés público.

4.2. Gestión de los Recursos Económico-Financieros.

- Llevan a cabo una gestión económico-financiera, eficaz y eficiente, en línea con la estrategia y las políticas de la institución que contempla las necesidades a corto, medio y largo plazo.
- Aseguran los recursos económico-financieros para llevar a cabo de forma suficiente sus políticas, planes y programas así como para la prestación de los servicios, tanto en el presente como en el futuro.
- Las inversiones de la institución están alineadas con las políticas y la estrategia, siendo seleccionadas y evaluadas tomando en cuenta su impactos económico y social.

- Disponen de información del gasto público precisa y suficiente que permita tomar decisiones sobre la base de datos fiables.
- Aseguran la sostenibilidad económica de la institución, anticipándose a los riesgos que en este sentido puedan existir en el futuro.

4.3. Gestión de los recursos materiales, equipos, instalaciones e inmuebles y del impacto en el medioambiente.

- Gestionan eficazmente los bienes y activos tangibles (edificios, equipos, instalaciones) optimizando su rendimiento, seguridad y ciclo de vida.
- Gestionan con eficiencia los materiales y recursos no renovables de la organización desde un enfoque de sostenibilidad ambiental.
- Diseñan y despliegan políticas y actuaciones dirigidas a reducir el impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente, la seguridad y la salud pública y de las personas de la organización.
- Evalúan el impacto de sus operaciones sobre el medioambiente y la seguridad y salud de las personas, incluidas las de la organización.

4.4. Gestión de la tecnología, la información y el conocimiento.

- Aplican la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad para mejorar las políticas, la organización, la gestión, sus servicios y procesos, de forma que posean más calidad y sean más eficaces y eficientes.
- Proporcionan el acceso a la información y el conocimiento a las personas de la organización facilitando el uso de tecnologías adecuadas.
- Facilitan a la organización y sus líderes la información y el conocimiento necesarios para mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Emplean las Tecnologías de la Información y la Comunicación para mejorar los procesos y la gestión de la organización.
- Evalúan sistemáticamente el impacto de las innovaciones en la organización municipal.

RECURSOS. Orientación hacia buenas prácticas

4.1. Gestión de la cooperación y colaboración, de alianzas y de proveedores para mejorar el rendimiento de la organización y facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

- Establecer mecanismos para la identificación de oportunidades de alianza como resultado de las necesidades detectadas en: la actividad diaria, la gestión y revisión de los procesos, la asistencia a eventos formativos y congresos, las acciones de *benchmarking* y las encuestas de satisfacción.
- Definir un proceso que permita identificar los potenciales aliados, tipos de alianza, área de conocimiento y gestión y competencias clave, para generar valor a las partes interesadas.
- Conformar alianzas de cooperación y colaboración con otras organizaciones públicas o privadas, mediante convenios o acuerdos para la realización de proyectos conjuntos que faciliten el desarrollo mutuo.
- Desplegar un programa conjunto de equipos de trabajo con las organizaciones aliadas para obtener mejoras mutuamente beneficiosas.
- Constituir un plan de pasantía de intercambio de experiencias con entidades con las que se han establecido alianzas.
- Difundir a través de Internet el “Perfil de Contratante”, con la finalidad de asegurar la transparencia y el acceso público a la información relativa a la actividad contractual del órgano de contratación.
- Poner en funcionamiento el “Portal del Proveedor” que ofrece a cualquier acreedor de la organización el estado de tramitación de su crédito frente a la organización, así como la previsión de pago.
- Fijar un proceso de evaluación de proveedores en el que se integren indicadores relevantes como cumplimiento de estándares, percepción de los responsables de las unidades administrativas que reciben los productos o servicios, quejas y sugerencias sobre productos y servicios provistos, participación del proveedor en la mejora del servicio.

- Seleccionar al proveedor, evaluando las ofertas, en base a criterios de calidad.
- Establecer un sistema de participación en el sistema de gestión de servicios públicos provistos por externos mediante la incorporación al trabajo de equipos conjuntos, para asegurar una gestión alineada con la estrategia y políticas de la institución.
- Revisar al finalizar el contrato el modo de gestión y los pliegos de condiciones basándose en criterios objetivos.

4.2. Gestión de los Recursos Económico-Financieros.

- Vincular el presupuesto con la planificación estratégica, asignando un programa a cada eje estratégico, con asignación de responsables, objetivos, indicadores y recursos.
- Estimar los gastos e ingresos a partir de las especificaciones del Plan de Gobierno, teniendo en cuenta la evolución de la actividad económica y situando en el tiempo las inversiones relacionadas en el mismo y considerando las necesidades de financiación y el estado de previsión de la deuda financiera.
- Aplicar el presupuesto de ejecución o presupuesto por procesos, donde el presupuesto se estructura en procesos, desagregados en actividades con cuantificación de su coste, enlazando las actividades presupuestadas con los objetivos de los procesos y asociando indicadores para efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de la actuación municipal.
- Desarrollar el presupuesto por programas, elaborando los presupuestos municipales en función de los planes, programas y proyectos, así como los servicios que presta la institución, estableciendo las actividades, los objetivos y su coste de ejecución.
- Establecer un sistema de revisión de la ejecución del presupuesto que incluya reuniones periódicas con los responsables de los procesos y gestores presupuestarios, informando de las desviaciones existentes y formulando planes de ajuste, reportando al Comité de Dirección de las desviaciones y de las propuestas de ajuste con el objeto de efectuar las modificaciones presupuestarias pertinentes que permitan la prestación de servicios de calidad y la ejecución de los planes, programas y proyectos previstos.
- Disponer de un proceso de control financiero, que permita realizar el seguimiento y control de la estrategia económico-financiera y que incluya información desde un cuadro de mando con indicadores sobre liquidez, apalancamiento, endeudamiento, estado de previsión de la deuda financiera y otros considerados relevantes.
- Contemplar en el Plan de Acción Municipal los principales proyectos de inversión clasificados por ejes de actuación y años, priorizándolos tras efectuar un análisis que incluya las variables medioambiental, técnica y social.
- Definir un proceso de seguimiento y evaluación de proyectos que haga posible conocer su desarrollo y obtenga datos específicos sobre las causas de los problemas potenciales y ac-

tuales, la detección de los aspectos críticos que les afectan y la formulación de soluciones a esos problemas. Este proceso es apoyado por un sistema de información, para cada proyecto, compuesto por los indicadores pertinentes.

- Contar con un proceso de control de riesgos que lleve a cabo el seguimiento de la estrategia financiera y que reporte al Comité de Dirección donde, de forma periódica, se evalúen los niveles de riesgo económico existentes, efectuando un análisis de los indicadores económico-financieros clave.
- Establecer planes de contingencia tras un proceso de inventariado y jerarquización de los riesgos.
- Realizar anualmente auditorías contables externas.
- Elaborar y desarrollar un plan de disposición de fondos o plan de pago a proveedores.

4.3. Gestión de los recursos materiales, equipos, instalaciones e inmuebles y del impacto en el medioambiente.

- Implementar un macroproceso de Mantenimiento que incluya a los procesos de gestión de averías de las instalaciones, mantenimiento programado de instalaciones y mantenimiento de edificios, con sus respectivos propietarios de proceso y con Indicadores mensuales de rendimiento, de percepción y de cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo.
- Definir en el plan estratégico de la institución las obras y reformas de edificios e instalaciones que sean consideradas clave por su envergadura, interés general, coste o complejidad, formulando un plan plurianual para su ejecución.
- Formular un programa operativo de custodia de edificios e instalaciones, complementándolo con la suscripción de pólizas de seguro que aporten a la institución cobertura de los posibles daños sobre su patrimonio y sobre la responsabilidad económica que pudiera derivarse como titular de inmuebles e instalaciones.
- Contemplar en el plan estratégico de la organización un plan de ahorro energético, cuyo desarrollo reduzca consumos e impulse el uso de energías renovables.
- Desarrollar un programa de reducción de papel y de consumos, evaluando su eficacia.
- Formular una política medioambiental que proporcione un marco para la actuación y el establecimiento de objetivos en cuanto a la reducción del impacto medioambiental de las actividades de la organización.
- Implementar un Sistema de Gestión Medioambiental según la Norma ISO 14001 y/o la normativa EMAS (Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría).
- Desplegar un plan de gestión de residuos.

- Evaluar periódicamente los tipos de impacto que producen las operaciones de la organización a través de indicadores pertinentes que hagan posible su control y seguimiento.
- Introducir en el proceso de elaboración de políticas y en la formulación de proyectos el análisis de impacto en el medioambiente y en la sociedad así como su viabilidad económica en el tiempo.
- Evaluar mediante encuestas al personal su percepción sobre la seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar de forma regular auditorías medioambientales.

4.4. Gestión de la tecnología, la información y el conocimiento.

- Implementar un plan estratégico de modernización de la institución, a desplegar en planes operativos anuales con la correspondiente previsión presupuestaria.
- Disponer de un catálogo de habilidades y conocimientos del personal de la organización que facilite la gestión de actividades de capacitación relacionadas con la innovación y la creatividad de forma que se obtengan las competencias necesarias.
- Aplicar un programa de trabajo en equipo para identificar ideas innovadoras que conduzcan al desarrollo y mejora de los servicios y procesos actuales y futuros, asociado a un sistema de reconocimiento a los equipos.
- Disponer de una solución *Data Warehouse* (almacén de datos) que permita el acceso a datos e información por parte de distintos grupos de usuarios de la institución.
- Establecer un proceso para la gestión de los circuitos de información y comunicación en la organización que asegure la distribución de la información a los grupos interesados.
- Diseñar y poner disposición de líderes y directivos un Cuadro de Mando Integral con mediciones, a partir del mapa estratégico, que reflejen los valores de los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos y los planes anuales operativos.
- Hacer seguimiento al conjunto de datos e información relevante mediante el comité de planificación estratégica, que con un proceso implantado y documentado revise los resultados de las mediciones y su alineamiento con la estrategia y las políticas, así como la pertinencia y calidad de los datos.
- Poner en funcionamiento el Gestor de Expedientes, plataforma electrónica que permita la tramitación y seguimiento de documentos así como el rápido acceso a la información de un expediente o trámite a través de la intranet corporativa.
- Establecer la Ventanilla Única, soportada por una estructura informática, de forma que el ciudadano pueda obtener información sobre cualquier procedimiento, conocer el estado de

tramitación de los procedimientos en los que es parte interesada o iniciar procedimientos relacionados con la institución en un único punto de atención.

- Implantar la firma electrónica para permitir a la ciudadanía y al personal de la institución identificarse a través de Internet y operar de forma segura con la Administración, garantizando con seguridad la identidad del firmante y la integridad del texto o mensaje enviados.
- Evaluar sistemáticamente la eficacia de las acciones de capacitación en materia de innovación para mantener los registros apropiados de habilidades, conocimientos y competencias de las personas de la organización.
- Establecer un sistema de evaluación de los resultados finales obtenidos como consecuencia de las actividades de innovación, con impacto en los grupos de interés de la institución, efectuando mediciones sobre nuevos procesos o servicios, reducciones de costes, reducciones de tiempo en los procesos, incremento de la productividad, mejora de la calidad de los servicios,... Y todos aquellos vinculados con la estrategia y políticas de la organización.

5. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS

Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales orientan la gestión de los servicios públicos hacia el ciudadano y la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Inciden en la mejora de la calidad de los servicios, el diálogo y la comunicación con la ciudadanía y el establecimiento de eficaces canales de comunicación con ésta.

5.1. La organización se gestiona con un enfoque de procesos que apoya a la estrategia y a sus políticas, aportando valor a los grupos de interés.

- Clasifican y analizan los procesos, gestionándolos y mejorándolos.
- Han definido a las personas propietarias de los procesos, así como sus funciones y responsabilidades.
- Tienen establecidos indicadores de rendimiento y de resultados para los procesos clave, vinculados a su estrategia y políticas.
- Mantienen un control de sus procesos, miden sus resultados y los mejoran continuamente.
- Evalúan las innovaciones y mejoras efectuadas en los procesos.

5.2. Los servicios públicos son diseñados y desarrollados sobre la base de las necesidades, expectativas y demandas de la ciudadanía.

- Identifican y evalúan las necesidades, expectativas y demandas de la ciudadanía, reforzando las relaciones con ella y revisando permanentemente su grado de satisfacción.
- Identifican los distintos grupos de ciudadanos y segmentan el territorio de modo que sea posible una gestión específica para los grupos y segmentos.
- Definen los objetivos de calidad de los servicios en función de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, evaluando sistemáticamente su grado cumplimiento.
- Diseñan y desarrollan servicios innovadores, implicando para ello a su personal y a la ciudadanía así como analizando referencias relevantes de buenas prácticas en la calidad de los servicios.

5.3. La prestación de los servicios está orientada hacia la ciudadanía y a la satisfacción sus necesidades y expectativas.

- Hacen realidad que los servicios públicos se presten en condiciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- Hacen posible una administración receptiva y accesible, y la utilización de un lenguaje administrativo claro y comprensible para todas las personas.
- Aseguran que las personas disponen de las instalaciones, herramientas, competencias e información suficientes para conseguir una prestación de servicios de calidad.
- Utilizan las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la calidad, el rendimiento y los resultados de los servicios.
- Aplican la innovación para conseguir servicios más satisfactorios.

5.4. La gestión de los servicios públicos contempla la mejora de la comunicación con la ciudadanía.

- Formulan y comunican los compromisos que adquieren ante la ciudadanía con relación a la prestación de los servicios.
- Facilitan canales de comunicación para la recepción de quejas y sugerencias de los usuarios de los servicios públicos y de la ciudadanía en general.
- Disponen de procesos ágiles que posibilitan la rápida respuesta a peticiones y comunicaciones de los ciudadanos.
- Proveen información transparente y fiable sobre la institución, los servicios y sus procedimientos.

GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS. ORIENTACIÓN HACIA BUENAS PRÁCTICAS

5.1. La organización se gestiona con un enfoque de procesos que apoya a la estrategia y a sus políticas, aportando valor a los grupos de interés.

- Elaborar el inventario de procesos y definir el mapa de procesos de la institución, distinguiendo entre procesos clave, de soporte y estratégicos y estableciendo sus relaciones.
- Revisión por parte del Comité de Calidad del mapa de procesos de manera sistemática coincidiendo con la elaboración del plan estratégico y de los planes operativos anuales, y cada vez que se producen cambios significativos en los servicios y en las actividades.
- Aplicar la Norma ISO 9001:2008 obteniendo la certificación del sistema de calidad.
- Constituir un Comité de Calidad entre cuyas funciones se encuentren la revisión del estado de los indicadores y de los objetivos de los procesos, analizar las propuestas de mejora y evaluar la eficacia del sistema de gestión, estableciendo objetivos y planes de mejora.
- Modelar los procesos de la organización, diagramando el flujo de actividades y elaborando la documentación para cada proceso, en la que se indica la persona propietaria de cada uno de ellos.
- Nombramiento formal de propietarios de procesos, por parte de la máxima instancia de gobierno de la institución y del Comité de Calidad, con expresión de las funciones y responsabilidades que asumen.
- Confección del Manual de Procesos de la institución, que compila la documentación de los distintos procesos, con inclusión de las fichas de indicadores de los distintos procesos donde estos son definidos en términos tiempo de proceso, defectos, costes, percepción del cliente / ciudadano o aquellos que se consideren pertinentes a cada proceso y sus objetivos.
- Desarrollar un cuadro de mando de procesos, o sistema de indicadores de procesos, que permita el seguimiento del rendimiento de los mismos así como verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Inclusión en el cuadro de mando integral de la organización de la perspectiva de los procesos, considerando aquellos que son clave para la consecución de la estrategia y sus políticas de apoyo, identificando objetivos de mejora.

- Implementar una aplicación informática para la gestión de procesos que facilite la gestión y automatización de procesos, así como su control y mejora.
- Efectuar de forma sistemática auditorías de gestión de los procesos.
- Formación de equipos de procesos compuestos por la persona propietaria del proceso y por personas de las diferentes unidades organizativas a través de las cuales se desarrollan las actividades del mismo.
- Los equipos de procesos analizan las desviaciones y se proponen acciones correctivas cuando se considera necesario.
- El Comité de Calidad (de Dirección o la estructura que corresponda) revisa la efectividad de los procesos a través del grado de cumplimiento de los objetivos, encuestas de satisfacción y las autoevaluaciones de gestión.
- Las mejoras y las innovaciones operadas en los procesos están sometidas a revisión y evaluación a través del control de los indicadores de cada proceso.

5.2. Los servicios públicos son diseñados y desarrollados sobre la base de las necesidades, expectativas y demandas de la ciudadanía.

- Desarrollar anualmente un programa de identificación, evaluación y jerarquización de las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios públicos mediante diferentes mecanismos, como encuestas de satisfacción, análisis de reclamos y sugerencias, grupos focalizados con usuarios y otros instrumentos de investigación adecuados, constituyéndose sus resultados en una entrada para planificar los servicios y formular sus objetivos.
- Conformar un Observatorio de Calidad de los Servicios que analice la calidad de los servicios públicos desde la perspectiva de los ciudadanos, proponiendo iniciativas generales de mejora. Que lleve a cabo el análisis de los servicios públicos de mayor demanda ciudadana, o relevancia social en cada momento y facilite a la ciudadanía información sobre la calidad de los servicios.
- Establecer, con relación a los servicios públicos, mapas de riesgos y contingencias para así garantizar la continuidad del servicio y minimizar los impactos negativos.
- Introducir variables sociodemográficas, económicas y territoriales en los estudios y análisis sobre necesidades, expectativas y satisfacción de los usuarios de los servicios públicos, incorporando los resultados a la planificación.
- Efectuar un análisis de los datos de gestión (perfil de usuarios, frecuencias de uso, prestaciones más demandadas, etc.), para ajustar las condiciones en las que el servicio se presta en el reglamento del servicio y/o en los pliegos contractuales.

- Aproximar la gestión y la atención a la ciudadanía mediante la descentralización a través de oficinas de atención al ciudadano distritales.
- Las unidades organizativas responsables de los servicios, en conjunción con los equipos de procesos, identifican los objetivos a alcanzar en la prestación de servicios a partir de la información del estado de los indicadores y grado de satisfacción de la ciudadanía, proponiendo nuevas metas que son analizadas y revisadas en el Comité de Calidad.
- Partiendo de la información proveniente de encuestas de satisfacción, resultados de grupos focalizados, análisis de quejas y sugerencias, valores de los indicadores, grado de consecución de objetivos, segmentación y otra información relevante, el Comité de Dirección establece los objetivos de calidad, para los distintos servicios públicos prestados, en el plan operativo anual.
- Desarrollar programas de *Benchmarking* de servicios públicos de otras localidades.
- Disponer de un proceso definido para definir nuevos servicios a prestar, sobre la base de la prospección futura, que incluya la participación de las personas de la organización y personas usuarias de los servicios.
- Desarrollar proyectos de innovación en los servicios con la creación de grupos de trabajo transversales que contemplen la participación de usuarios de los servicios.

5.3. La prestación de los servicios está orientada hacia la ciudadanía y a la satisfacción sus necesidades y expectativas.

- Todos los servicios prestados por la institución tienen documentados los procesos clave, con indicación y explicación del flujo de actividades y objetivos asociados en función de los análisis de satisfacción de los usuarios e indicadores para establecer mediciones.
- Regulación de una Carta de Derechos Ciudadanos respecto al funcionamiento de los servicios.
- Definir pliegos de condiciones, para los servicios prestados por proveedores externos, que exijan el cumplimiento de estándares de calidad.
- Aprobación de reglamentos en los que se establezcan los derechos de los usuarios de los servicios.
- Dotar a las instalaciones destinadas a la atención al público de señalización correcta y visible, identidad corporativa, directorio de servicios, impresos de sugerencias y reclamaciones, hojas con información sobre tramitación de los procedimientos... Con el personal identificado, sin barreras arquitectónicas y con horarios flexibles, ajustados a las necesidades de los usuarios.
- Desarrollar un plan de mejora y simplificación de formularios e impresos en general.

- Incluir en los planes de formación anuales acciones de capacitación sobre información y atención al ciudadano, evaluando dicha capacitación y su transferencia al lugar de trabajo.
- Implementar servicios de administración electrónica mediante una oficina virtual de atención al ciudadano que permita la tramitación de procedimientos, precedida por un programa de análisis de rediseño funcional y simplificación de procesos.
- Puesta a disposición de los ciudadanos de un servicio para la verificación de sus cuentas en redes sociales de forma que sea posible realizar trámites administrativos con la municipalidad a través de un protocolo para la identificación desde cualquier terminal móvil.
- Habilitar un centro de llamadas para que la ciudadanía efectúe cualquier demanda acerca del servicio y sea informada sobre éste.
- Instaurar un proceso de revisión de los indicadores de los procesos de servicio en el que los equipos de procesos analizan los valores y tendencias de los indicadores y plantean sobre esa base propuestas para incluir en un programa anual de rediseño de procesos, que es revisado por el Comité de Calidad.
- Plan Director de Innovación, orientado al desarrollo e impulso de la innovación y la modernización de la institución con el objetivo de mejorar los servicios prestados a los ciudadanos, contemplando un proceso de participación pública que reciba aportaciones con el fin de enriquecerlo y mejorarlo.

5.4. La gestión de los servicios públicos contempla la mejora de la comunicación con la ciudadanía.

- Elaboración de Cartas de Servicios en las que la institución informa a los ciudadanos acerca los servicios que presta, los compromisos de calidad que adquiere y los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios.
- Diseñar y desplegar un plan de comunicación de los objetivos de calidad y compromisos adquiridos que utilice distintos medios (material impreso, publicación en web, espacios en medios de comunicación, etc.).
- Incluir en los pliegos de condiciones para los servicios prestados por proveedores externos la obligación de publicar cartas de servicios.
- Establecer un proceso formal de tratamiento de quejas y sugerencias que facilite su formulación y que posea mecanismos eficaces para responderlas de forma coherente y satisfactoria en un plazo de tiempo definido.
- Aprobar un reglamento para el tratamiento de quejas y reclamaciones.

- Establecer objetivos de tiempo de respuesta a comunicaciones y peticiones partiendo del análisis de los indicadores pertinentes y de los estudios de satisfacción de los usuarios de los servicios.
- Implementar herramientas electrónicas en los puestos de atención al ciudadano para facilitar el acceso inmediato a la información necesaria, dotándoles así de plena autonomía, agilizando los procedimientos y permitiendo una orientación de trabajo en equipo.
- Elaborar y difundir la Guía de servicios, como un medio de información, en soporte online o impreso, que tiene el propósito de comunicar y orientar a la ciudadanía sobre los servicios y trámites de la institución, incluyendo: Nombre de la Unidad, funciones, responsable, dirección, teléfono, Web, Correo-e, fax..., descripción de los servicios que se prestan, trámites para acceder a los servicios, requisitos, cómo formular quejas y sugerencias y otra información relevante.
- Portal Web que contenga información sobre servicios prestados, organización y funcionamiento, sistema de gestión, programa de gobierno, gestión presupuestaria, cartas de servicios, sugerencias y reclamaciones, memorias de gestión, normativa, etc.
- Disponer de la figura del “Defensor del Ciudadano” que garantice sus derechos y la calidad de los servicios que recibe, siendo a su vez interlocutor ante sus quejas y reclamaciones.
- Identificar la percepción de los ciudadanos con respecto a la calidad del servicio a través de encuestas periódicas, entrevistas y grupos focales.
- Conformar paneles de ciudadanos usuarios de los servicios públicos, para obtener información periódica sobre sus percepciones y sugerencias de mejora.

6. GESTIÓN DEL TERRITORIO

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 las 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.

6.1. Gestión relacional del territorio para mejorar la capacidad de organización y acción de la sociedad y su incidencia en el desarrollo.

- Definen políticas dirigidas a incrementar el nivel de autoorganización e implicación de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- Promueven una ciudadanía activa, ya sea en forma directa como a través de actores políticos, sociales y económicos.
- Enfocan su gestión para incrementar la intensidad, calidad y diversidad de las relaciones entre los distintos actores del territorio.
- Tienen capacidad para identificar a los distintos actores que hay en el territorio y diseñan estrategias para conformar e impulsar redes de cooperación y colaboración entre la pluralidad de actores públicos y privados, incluso hacia el exterior.
- Disponen de una estrategia definida y de proyectos concretos para la gestión de redes en el territorio.

6.2. Los gobiernos locales construyen y despliegan una estrategia de desarrollo del territorio compartida con los principales actores, que se fundamenta en el conocimiento y la comprensión de los factores internos y externos que pueden afectar al desarrollo del territorio, considerando su inserción en el contexto de la globalización.

- Hacen efectiva una visión de futuro sobre el desarrollo del territorio, adelantando escenarios a largo plazo y estableciendo los planes que harán realidad ese desarrollo.

- Tienen una visión clara del papel de lo local en el contexto de la globalización, diseñando y ejecutando políticas favorecedoras de la inserción del territorio en dicho contexto.
- Diseñan y despliegan la estrategia y las políticas para alcanzar un desarrollo local sostenible en sus dimensiones económico- productiva, ambiental, institucional y social.
- La políticas para lograr el desarrollo local y superar los retos del territorio contemplan la participación de la ciudadanía y de los actores del territorio.
- Disponen y ejecutan políticas y planes destinados a incrementar las capacidades productivas locales, la atracción de inversiones, redes de empresas y la mejora del entorno en el que operan los agentes económicos.

6.3. Impulso en el territorio del conocimiento y la innovación como factor clave del desarrollo sostenible en un entorno globalizado.

- Son conscientes de que, para el desarrollo local, el conocimiento es un factor clave en un entorno globalizado, por lo que promueven la educación y la capacitación de la ciudadanía.
- Impulsan de forma efectiva la Sociedad de la Información y del Conocimiento como enfoque para el desarrollo económico y social de su territorio.
- Promueven la aplicación en el territorio de la innovación y las nuevas tecnologías para el estímulo del desarrollo local.
- Innovan los procesos de gestión del territorio, incorporando a la ciudadanía y sus alternativas.

6.4. Gestión sostenible del territorio y del patrimonio cultural, urbano-arquitectónico y el medio ambiente.

- Tienen visión de futuro, por lo cual diseñan políticas públicas integrales orientadas a garantizar la sostenibilidad económica, política, social y ambiental del territorio. Esa visión de futuro la construyen con la gente.
- Protegen el patrimonio cultural, urbano-arquitectónico y el medio ambiente, en el marco de sus competencias, como recursos generadores de riqueza.
- Procuran un entorno urbano y territorial saludable, sostenible y seguro.
- Analizan el impacto de sus políticas y servicios en la salud pública, la seguridad, el medio ambiente y el patrimonio histórico y cultural.

GESTIÓN DEL TERRITORIO. ORIENTACIÓN HACIA BUENAS PRÁCTICAS

6.1. Gestión relacional del territorio para mejorar la capacidad de organización y acción de la sociedad y su incidencia en el desarrollo.

- Elaborar y aprobar un reglamento de participación, alineado con una política municipal de fomento de la autoorganización ciudadana, donde se reconozca que todas las personas tienen derecho a organizarse a través de asociaciones. Dicho reglamento establece los mecanismos necesarios para el ejercicio de estos derechos y las fórmulas de apoyo a las asociaciones.
- Elaborar un plan de fomento del asociacionismo que promueva la formación, asesoramiento y apoyo técnico a las asociaciones y los recursos necesarios para mejorar su capacidad de organización e intervención en la comunidad.
- Consolidar un sistema informático de comunicación, coordinación y participación ciudadana en Internet para organizaciones sociales de diversa índole.
- Diseñar y desplegar un Plan Municipal de Participación (dotado de la estructura técnica y presupuestaria suficiente) que determine las estrategias del Gobierno Local en esta materia así como los mecanismos de participación, partiendo de un diagnóstico compartido y con la implicación de todos los actores en su diseño, desarrollo y evaluación.
- Instituir Consejos Consultivos como instancias de concertación, constituidos por actores sociales y económicos relevantes en función del entramado que presenta cada territorio, donde se desarrolle la participación, control y seguimiento de políticas locales.
- Elaborar planes de formación que faciliten la realización de proyectos de participación para el personal técnico de todas las áreas municipales.
- Establecer una política de gestión de redes partiendo de la identificación de sinergias entre los diferentes actores y recursos territoriales, propiciando la formación de redes y alianzas que permitan una acción territorial integrada a largo plazo, contemplando objetivos y mecanismos de evaluación de la efectividad de dicha política.
- Desarrollar programas de formación y sensibilización, dirigidos a los actores sociales, para mejorar la capacidad de colaboración y cooperación.

- Impulsar la creación de redes asociativas para favorecer el intercambio de experiencias y la realización de proyectos conjuntos.
- Instituir mesas técnicas y mesas de trabajo locales, donde confluyan los distintos actores, permitiendo generar relaciones de mayor autonomía y cooperación desde las organizaciones de la sociedad civil con los servicios públicos. En esta cooperación participan distintos niveles públicos (ministerios, servicios descentralizados, municipalidades, oficinas municipales, etc.).
- Desplegar una política dirigida a fomentar acuerdos de colaboración y cooperación entre actores públicos y privados del territorio, o externos, con los que se puedan generar sinergias.

6.2. Los gobiernos locales construyen y despliegan una estrategia de desarrollo del territorio compartida con los principales actores, que se fundamenta en el conocimiento y la comprensión de los factores internos y externos que pueden afectar al desarrollo del territorio, considerando su inserción en el contexto de la globalización.

- Liderar y desarrollar un proceso de planificación estratégica territorial, dirigido a anticipar y orientar el futuro del territorio, apoyado en la participación ciudadana, la coordinación y concertación de los actores, que se despliegue en ejes, programas y proyectos específicos y contemple la metodología y los instrumentos de evaluación de su avance.
- Efectuar el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del territorio como base para la identificación de planes y proyectos de desarrollo.
- Llevar a cabo el diagnóstico de la ciudad a partir del resultado de encuestas de percepción y del análisis de indicadores de entorno (sectores económicos, vivienda, transporte, sanidad, enseñanza, etc.) definiendo el Modelo de Ciudad de forma participada con ciudadanos, agentes socio-económicos del municipio, representantes de otras administraciones, políticos y equipo directivo del Ayuntamiento.
- Diseñar y desarrollar el Plan de Marketing de Ciudad, que formule y desarrolle la posición competitiva de la ciudad.
- Participar en asociaciones de ciudades (de ámbito nacional e internacional) para la consecución de objetivos de desarrollo comunes.
- Establecer alianzas estratégicas con otras ciudades y territorios, para mejorar la cuota de mercado y su notoriedad a nivel macrorregional o internacional.
- Desarrollar la Agenda Local 21, con participación de la ciudadanía, empresas y organizaciones sociales, con el objetivo de generar y consensuar un programa de políticas sostenibles.
- Introducir en el proceso de elaboración de políticas y en la formulación de proyectos, el análisis de impacto en el medioambiente y en la sociedad, así como su viabilidad económica en el tiempo.

- Planificar y ejecutar medidas para la reducción de riesgos, tanto naturales como antrópicos.
- Conformar el Centro de Empresas, en el marco de una política de promoción y apoyo a emprendedores, en el que se ponga a disposición de éstos los recursos necesarios para la elaboración de proyectos empresariales, incluyendo viveros de empresas que faciliten su puesta en marcha.
- Suscribir convenios con cámaras de comercio y otras entidades empresariales para la creación de la Oficina Virtual de Atención al Inversor, mediante la cual se brinde información y apoyo a empresas interesadas en invertir en el territorio.
- Desarrollar un plan de incentivos a la inversión, innovación y creación de empleo que apoye la creación de empresas en el municipio y la consolidación de aquellas de carácter innovador que generen empleo estable y de calidad.

6.3. Impulso en el territorio del conocimiento y la innovación como factor clave del desarrollo sostenible en un entorno globalizado.

- Desarrollar proyectos de formación de personas adultas dirigidos hacia aspectos como la competencia digital, el medio ambiente, el desarrollo sostenible, la salud, el consumo, la creatividad o la interculturalidad.
- Definir y desarrollar una política tendente a incrementar el nivel educativo y la cualificación de los ciudadanos, tanto en la vertiente profesional como en la adquisición de competencias personales que posibiliten su integración laboral y el ejercicio de una ciudadanía crítica.
- Integrar a la municipalidad en una red de ciudades educadoras, donde el eje fundamental es la educación entendida como una suma de aportes de los actores que interactúan en la ciudad.
- Elaborar un Plan Director de la Sociedad de la Información, basado en un diagnóstico sobre el uso de las nuevas tecnologías por parte de la ciudadanía, el nivel de innovación tecnológica de las empresas del territorio y el grado de madurez del sector tecnológico, que permita determinar los programas y proyectos del plan así como su financiación y objetivos de impacto.
- Desplegar un programa de acciones de sensibilización de la población sobre nuevas tecnologías con programas de voluntariado digital.
- Llevar a cabo políticas que permitan avanzar hacia la ciudad digital, que pilote la transformación del municipio mediante la formación y el acceso de la ciudadanía a las nuevas tecnologías, dando un impulso a la nueva economía, las infraestructuras relacionadas con las telecomunicaciones y la administración abierta.
- Dotar al territorio de centros públicos y gratuitos, de libre utilización, dotados de equipamiento informático y acceso a internet con el objetivo principal de la alfabetización digital.

- Creación de incubadoras de empresas de base tecnológica, con oficinas de seguimiento y tutela de proyectos empresariales.
- Instituir premios a iniciativas innovadoras en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y de la innovación en general.
- Participar en asociaciones de entidades locales para hacer posible el intercambio de información, conocimiento y buenas prácticas relacionadas con la gestión pública local y del territorio.
- Establecer y desplegar una política de estímulo al desarrollo de iniciativas innovadoras en el establecimiento de vínculos con la sociedad civil a nivel local, que promueva la participación en los procesos de gestión del territorio.

6.4. Gestión sostenible del territorio y del patrimonio cultural, urbano-arquitectónico y el medio ambiente.

- Elaborar un Plan de Ordenación Urbana con criterios de sostenibilidad que dote al municipio de una estructura y unas pautas de crecimiento coherentes y garanticen un desarrollo ordenado y con criterios de sostenibilidad, estableciendo mecanismos de participación ciudadana para su confección.
- Favorecer la composición de entidades supramunicipales públicas para optimizar los recursos y la aplicación de los servicios (mancomunidades, consorcios, etc.).
- Aumentar las dotaciones municipales o supramunicipales orientadas al fomento de iniciativas empresariales.
- Aprobar y desarrollar códigos de protección medioambiental y de contribución al desarrollo sostenible.
- Establecer uso dotacional para los elementos arquitectónicos y etnológicos relevantes, concediéndoles preferentemente un uso cultural y/o social, respetando la tipología arquitectónica de los inmuebles.
- Desarrollar un programa de promoción cultural y protección del patrimonio.
- Elaborar un diagnóstico cultural y ambiental que determine tanto el catálogo cultural como el valor ecológico del territorio, como punto de partida para su gestión sostenible, identificando los bienes de uno y otro tipo susceptibles de ser considerados recursos para el desarrollo local.
- Desarrollar un plan de mejora de las redes de drenaje y de alcantarillado pluvial, evitando en su saturación durante la temporada de lluvia.

- Constituir un dispositivo de protección civil, como elemento complementario a la seguridad pública, que participe en la atención a personas en casos de desastre o contingencias naturales, de accidentes y en general en situaciones de riesgo para la población.
- Desplegar un programa de conservación de áreas verdes ya existente y de establecimiento de parques periurbanos.
- Aplicar el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambiental EMAS, como mecanismo voluntario para comprometerse a evaluar, gestionar y mejorar el comportamiento de la entidad en materia medioambiental.
- Introducir en la formulación de las políticas y de los programas y proyectos un informe de impacto ambiental y en el patrimonio histórico y cultural.

7. CALIDAD DEMOCRÁTICA

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.

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.

- 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.
- Consiguen 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.
- Fomentan la participación de los ciudadanos en la formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas.

7.2. Rinden cuentas de sus actividades y resultados, facilitando el ejercicio de su función a las autoridades de supervisión facultadas al efecto y garantizando a la ciudadanía y a la sociedad civil en general medios efectivos de control sobre el gobierno local

- Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones.
- Facilitan el ejercicio de la función de control a las autoridades de supervisión que correspondan.

- Aseguran que los resultados de la gestión son comunicados interna y externamente, con transparencia y fiabilidad de la información.
- Hacen efectivas en todas sus actuaciones la rendición de cuentas y la difusión democrática de la información.
- Tienen establecidos procesos que permiten a la ciudadanía participar en la evaluación y control de la actividad del gobierno local.

7.3. Hacen realidad el reconocimiento y efectiva protección de los derechos de la ciudadanía.

- Promueven el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza.
- Impulsan la igualdad de derechos, oportunidades y trato entre hombres y mujeres, eliminando los obstáculos que puedan dificultarla.
- Consideran en sus políticas y actuaciones la no discriminación y de igualdad de oportunidades por razones de género, raza, lengua, religión, opiniones y condiciones sociales y personales.
- Promueven y respetan los derechos de la ciudadanía, civiles, políticos, sociales, culturales y económicos.

CALIDAD DEMOCRÁTICA. ORIENTACIÓN HACIA BUENAS PRÁCTICAS

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.

- Contar con una función de Intervención General Municipal que ejerza el control interno con relación a la gestión económica, fiscalizando todos los actos del Ayuntamiento que den lugar al reconocimiento y liquidación de derechos y obligaciones de contenido económico.
- Efectuar auditorías de cumplimiento de la legalidad que evalúen que la gestión de los recursos públicos cumple con las leyes vigentes, que las cuentas son reales y que se ha seguido escrupulosamente la aplicación de la legislación en vigor para su confección.
- Constituir una Comisión de Control y de la Contratación Pública que garantice los principios de transparencia y legalidad en aquellos procedimientos de contratación tramitados por el Ayuntamiento y sus organismos autónomos.
- Creación de un Comité de Ética y Transparencia, adjunto al área de control de legalidad, que coordine acciones, iniciativas y directrices y que funcione como observatorio, construyendo y difundiendo indicadores en la materia.
- Llevar a cabo acciones de sensibilización y formación dirigidas a directivos y personas en general de la institución, en materia de buen gobierno y calidad democrática.
- Poner en funcionamiento el Portal de la Transparencia del Ayuntamiento, como herramienta que permite mejorar la gestión municipal y la información a la que puede acceder el ciudadano.
- Disponer de un Manual de Procedimientos Administrativos que homogenice la tramitación de expedientes y garantice que las actuaciones están ajustadas a Derecho y al principio de transparencia.
- Publicar en Web y otros medios (tablón de anuncios, boletines,...) información actualizada sobre presupuesto municipal, grado de ejecución, informes de fiscalización realizados por

auditorías y órganos de control externo, cuentas generales... Tanto de la institución como de sus organismos dependientes.

- Establecer un Servicio de Atención al Ciudadano que integre la función de informar a la ciudadanía acerca de los distintos servicios públicos de los que es responsable la entidad local.
- Poner en funcionamiento un Sistema de Seguimiento de Actuaciones Municipales que brinde información acerca de las actuaciones que está acometiendo el Ayuntamiento.
- Introducir un programa de Gobierno en los Distritos, que permita establecer contacto directo entre el gobernante y la ciudadanía, mediante la visita a los barrios y reuniones con los ciudadanos a fin de facilitar información y responder a las cuestiones que allí se planteen.
- Desarrollar el presupuesto participativo como un instrumento de política y de gestión, mediante el que las autoridades locales, las organizaciones sociales y la ciudadanía en general definen cómo y hacia qué se van a orientar los recursos de la institución.
- Impulsar los Foros Deliberativos para la deliberación participativa de actores sociales y organizaciones de la sociedad civil, sobre las políticas públicas de la municipalidad, sectoriales o generales, con el propósito de evaluarlas, identificar responsabilidades institucionales y ciudadanas en su desarrollo y proponer alternativas de reorientación.

7.2. Rinden cuentas de sus actividades y resultados, facilitando el ejercicio de su función a las autoridades de supervisión facultadas al efecto y garantizando a la ciudadanía y a la sociedad civil en general medios efectivos de control sobre el gobierno local.

- Incluir en el Reglamento Orgánico de la institución las normas y mecanismos suficientes para desarrollar la rendición de cuentas por parte de las áreas y unidades del ayuntamiento.
- Desarrollar un proceso sistemático de rendición de cuentas, dirigido por una Unidad de Control que revise la aplicación correcta del proceso y de los procedimientos asociados.
- Aprobar y aplicar una norma u ordenanza que establezca las formas y procesos de participación ciudadana en la rendición de cuentas.
- Establecimiento de formas, mecanismos y procedimientos precisos que faciliten la supervisión y control de las actividades y resultados del Gobierno Local, la organización municipal y sus organismos externos, guiados por un proceso formal y documentado, con indicadores de tiempo, completitud y calidad de los datos e información aportada.
- Desarrollar procesos dedicados a las auditorías internas, evaluación y vigilancia que faciliten la rendición de cuentas ante organismos gubernamentales y el logro de óptimos resultados.
- Publicar al menos trimestralmente, con carácter interno y externo, los datos sobre los resultados de los indicadores de gestión relativos a los distintos servicios prestados por la municipalidad y sus organismos dependientes.

- Presentar públicamente, al menos anualmente, un *memorándum* que informe acerca del cumplimiento del nivel de ingresos y gastos autorizados por la propia entidad, conteniendo una comparativa entre las metas establecidas y los resultados reales alcanzados, y entre los ingresos y gastos del año anterior y el presente.
- Confeccionar y difundir, interna y externamente, la Memoria de Responsabilidad Social, con la participación de todas las áreas y departamentos de la entidad, que presente los resultados de la institución en términos de impacto económico, social y ambiental.
- Efectuar anualmente un pleno municipal dedicado al “Estado del Municipio”, donde se de cuenta de la gestión realizada y se admitan preguntas de la ciudadanía.
- Poner en práctica un programa de Auditoría Ciudadana, mediante el cual las autoridades municipales, reconociendo su deber de rendir cuentas, aprueban que un grupo de ciudadanos, seleccionados conforme a criterios definidos en un reglamento, auditen y certifiquen su gestión.
- Realizar anualmente “asambleas de rendición de cuentas”, por las que la institución municipal convoca a la ciudadanía y sus organizaciones para informarles sobre la gestión realizada.

7.3. Hacen realidad el reconocimiento y efectiva protección de los derechos de la ciudadanía.

- Diseñar y aplicar un conjunto de indicadores relevantes y bien definidos, así como datos locales fidedignos, que guarden relación con los Objetivos del Milenio (ODM), de forma que sea posible el control del impacto de las políticas y programas y de las intervenciones e inversiones relacionadas con dichos ODM.
- Creación de programas de promoción de los derechos de la ciudadanía con funciones de difusión, asistencia técnica, investigación, observación y capacitación externa e interna.
- Partiendo del diagnóstico efectuado por una comisión experta, aprobar el Plan de Inclusión Social adecuado a las conclusiones de dicho diagnóstico, desarrollando políticas dirigidas al cumplimiento del Plan, fijando objetivos e indicadores y realizando su seguimiento y evaluación mediante una comisión constituida al efecto que incluya a los principales grupos de interés en la materia.
- Establecer objetivos de impacto social en el Plan de Acción Municipal, destacando la erradicación del analfabetismo, la igualdad de género y la protección de los colectivos más desfavorecidos.
- Elaborar y difundir el “directorio de empresas del territorio” comprometidas con la igualdad de género.
- Incluir en la política de igualdad de género un eje destinado a promover y facilitar el acceso a la formación como medida correctiva de los déficits de cualificación que existen entre la población femenina.

- Introducir en la selección de proveedores la demostración de que éstos cumplen con una serie de requisitos relativos a la igualdad y que cuentan con una política de igualdad de oportunidades por motivos de raza, género, discapacidad, religión y condiciones sociales, que esté efectivamente implantada en los procesos de reclutamiento, selección, formación, promoción, disciplina y despido.
- Constituir el Observatorio Municipal de Igualdad de Oportunidades con el objetivo general de analizar y evaluar la situación de igualdad de oportunidades en el municipio, identificar desequilibrios existentes y proponer medidas de actuación.
- Desarrollar un Plan Integral de Normalización como ciudadanos en los distritos de la ciudad más deprimidos, construido junto a los propios vecinos, cuyo objetivo primordial es la construcción de ciudadanos con igualdad de oportunidades y acceso a los sistemas de bienestar social, integrando dichos barrios en la propia dinámica del desarrollo de la ciudad.
- Llevar a cabo programas de inserción socio-laboral y promoción de la iniciativa económica.
- Implementar la Defensoría Municipal de Derechos Humanos, como organismo autónomo en sus decisiones y en el ejercicio de su presupuesto, con atribuciones expresamente señaladas consistentes en la asesoría y orientación a la ciudadanía y la propuesta e impulso a las políticas destinadas a la promoción y respeto de los derechos humanos en el municipio.
- Elaboración y aprobación de una ordenanza relativa a los derechos de los ciudadanos frente a la administración local, así como de la Carta de Derechos de la Ciudadanía.

CRITERIOS DE RESULTADOS

8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición:

Los resultados que se están alcanzando con relación a las personas que integran la organización y a los resultados de la planificación y desarrollo de la estrategia de recursos humanos y sus políticas asociadas.

Para ello, los datos que se utilizan:

- Son adecuados a los fines de las mediciones, midiendo efectivamente aquello que pretenden medir, y relacionándose con las necesidades y expectativas de las personas, la estrategia y las políticas correspondientes.
- Están segmentados adecuadamente.
- Ofrecen información sobre sus tendencias a lo largo del tiempo.
- Se ponen en relación con objetivos definidos.
- Se comparan con los de otras organizaciones similares.
- Permiten analizar las relaciones causa – efecto entre los enfoques de gestión y los resultados consecuentes.

8.1. Percepciones.

Resultados en la percepción que las personas tienen de la organización. La estimación de estas percepciones puede realizarse mediante métodos cualitativos y cuantitativos, como grupos de discusión, evaluación del rendimiento, encuestas...

Debe incluirse información sobre la percepción de las personas de la organización acerca de la estrategia de recursos humanos, cómo se planifica, se desarrolla y evalúa.

La información sobre percepciones de la organización puede incluir, entre otros, aspectos como:

Comunicación.
Condiciones de empleo.
Clima en el trabajo.
Desarrollo de carreras.
Liderazgo.
Dirección y supervisión.
Formación y desarrollo.
Igualdad.
Misión, visión, valores y políticas.
Rendimiento y evaluación del desempeño.
Participación.
Reconocimiento.
Relaciones laborales.
Salario y beneficios.
Seguridad e higiene en el trabajo.
Satisfacción de pertenencia a la entidad.

8.2. Rendimiento.

Los indicadores de rendimiento permiten evaluar la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos.

Este subcriterio se refiere a mediciones internas que faciliten información relevante sobre la eficacia y la eficiencia de la planificación y desarrollo de la estrategia de recursos humanos, así como de las políticas y procesos asociados a dicha estrategia.

Estos indicadores deben ser utilizados para comprender el rendimiento de la gestión de las personas de la organización y generar mejoras, pudiendo tener como objeto los siguientes aspectos:

- Ajuste de la estructura de la organización.
- Gestión del desempeño.
- Capacitación.
- Desarrollo de carreras.
- Disposición de medios, tecnologías e información.
- Participación en actividades de innovación y mejora continua.
- Implicación y compromiso.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Comunicación interna.

- Seguridad en el trabajo.
- Productividad.
- Igualdad y no discriminación.
- Retribuciones y beneficios sociales.
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran.

9. RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS

Definición:

Los resultados que se están alcanzando con relación a la gestión de los servicios públicos y a la satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas receptores de dichos servicios.

Para ello, los datos que se utilizan:

- Son adecuados a los fines de las mediciones, midiendo efectivamente aquello que pretenden medir, y relacionándose con las necesidades y expectativas de los ciudadanos respecto a los servicios públicos que reciben, la estrategia y las políticas correspondientes.
- Están segmentados adecuadamente.
- Ofrecen información sobre sus tendencias a lo largo del tiempo.
- Se ponen en relación con objetivos definidos.
- Se comparan con los de otras organizaciones similares.
- Permiten analizar las relaciones causa – efecto entre los enfoques de gestión y los resultados consecuentes.

9.1. Percepciones.

Resultados en la percepción que ciudadanos y ciudadanas tienen sobre los servicios públicos que reciben. La estimación de estas percepciones puede realizarse mediante métodos cualitativos y cuantitativos, como grupos de discusión, encuestas de satisfacción, análisis de quejas, felicitaciones, etc.

Debe incluirse información sobre la percepción de la ciudadanía acerca de la gestión de los servicios públicos, desde el punto de vista de receptores de esos servicios públicos.

La información sobre percepciones de los servicios públicos puede incluir aspectos como:

- Calidad de los productos y servicios prestados.

- Satisfacción general con los servicios recibidos.
- Expectativas y valor percibido por los usuarios de los servicios.
- Imagen general de las unidades que prestan los servicios.
- Información, servicio y atención recibida con relación a los productos y servicios prestados.
- Funcionamiento de la administración como prestadora de servicios, agilidad y precisión.
- Accesibilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Profesionalidad.
- Comunicación e información.

9.2. Rendimiento.

Los indicadores de rendimiento permiten evaluar la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos.

Este subcriterio se refiere a mediciones internas que faciliten información relevante sobre la eficacia y la eficiencia de la planificación y desarrollo de la estrategia de gestión de los servicios públicos, así como de las políticas y procesos asociados a dicha estrategia.

Estos indicadores deben ser utilizados para comprender el rendimiento de la gestión de los servicios públicos y generar mejoras, pudiendo tener como objeto los siguientes aspectos:

- Auditorías de calidad.
- Grado de cumplimiento de compromisos adquiridos con relación a los servicios prestados.
- Tiempos de tramitación y de respuesta.
- Quejas, sugerencias y reclamaciones.
- Cobertura de los servicios.
- Participación de la ciudadanía.
- Disponibilidad, exactitud y transparencia de la información.
- Premios y galardones recibidos como una muestra de la imagen general de los servicios públicos prestados.

- Indicadores de rendimiento de los procesos de servicio.
- Indicadores de defectos del producto o servicio.
- Innovación de los servicios.

10. RESULTADOS EN EL TERRITORIO Y EN LA SOCIEDAD

Definición:

Los resultados que se están alcanzando en la sociedad y en el territorio: en su desarrollo sostenible y en la aplicación de la innovación y el conocimiento, en la capacidad de organización y acción de la ciudad y en la calidad de vida de la ciudadanía. Incluye los resultados en el medio ambiente, la salud y la seguridad, así como los relativos a la conservación de los recursos culturales y urbano-arquitectónicos.

Para ello los datos que se utilizan:

- Son adecuados a los fines de las mediciones, midiendo efectivamente aquello que pretenden medir, y relacionándose con las necesidades y expectativas de la comunidad local y la estrategia y políticas aplicadas para el desarrollo sostenible del territorio.
- Están segmentados adecuadamente.
- Ofrecen información sobre sus tendencias a lo largo del tiempo.
- Se ponen en relación con objetivos definidos.
- Se comparan con los de otras organizaciones y territorios similares.
- Permiten analizar las relaciones causa – efecto entre los enfoques de gestión y los resultados consecuentes.

10.1. Percepciones.

Resultados en la percepción que la sociedad tiene de la institución local, de sus estrategias y sus políticas en materia social y ambiental, así como las relacionadas con la gestión del territorio, el desarrollo sostenible y la participación ciudadana en esos procesos. La estimación de estas percepciones puede realizarse mediante métodos cualitativos y cuantitativos, encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas.

La información sobre percepciones respecto a los resultados en la sociedad y en el territorio puede incluir aspectos como:

- Imagen de la institución municipal.
- Calidad de vida.
- Liderazgo del Gobierno Local para impulsar el desarrollo sostenible.
- Satisfacción con el grado de participación de la sociedad civil en las políticas de desarrollo.
- Percepción de la estrategia de desarrollo del territorio.
- Cultura de colaboración en el territorio.
- Urbanismo e infraestructuras.
- Entorno y desarrollo económico-productivo.
- Impacto en la sociedad de la estrategia y las políticas de gestión del territorio.
- Impacto ambiental.
- Recursos culturales y urbano-arquitectónicos.
- Educación, salud, bienestar social y seguridad.
- Premios y reconocimientos.

10.2. Rendimiento.

Los indicadores de rendimiento permiten evaluar la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos.

Este subcriterio se refiere a mediciones internas que faciliten información relevante sobre la eficacia y la eficiencia de la planificación y desarrollo de la estrategia de gestión del territorio, así como de los procesos y políticas asociadas a dicha estrategia.

Estos indicadores deben ser utilizados para comprender el rendimiento de la gestión del territorio y su impacto en la sociedad y generar mejoras, pudiendo tener como objeto los siguientes aspectos:

- Calidad de vida.
- Participación de la sociedad civil en las políticas de desarrollo.
- Articulación de redes de actores y cultura de colaboración en el territorio.

- Desarrollo económico-productivo.
- Urbanismo e infraestructuras.
- Transporte y accesibilidad.
- Resultados de la gestión de los recursos naturales.
- Resultados de la gestión del patrimonio cultural y urbano-arquitectónico.
- Resultados medioambientales.
- Cohesión social.
- Educación, salud, bienestar social y seguridad.
- Impacto ambiental y en la seguridad de las actividades y políticas de la institución.
- Innovación, nuevas tecnologías y conocimiento.
- Premios y reconocimientos.

11. RESULTADOS EN LA CALIDAD DEMOCRÁTICA

Definición:

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.

Para ello los datos que se utilizan:

- Son adecuados a los fines de las mediciones, midiendo efectivamente aquello que pretenden medir, y relacionándose con la estrategia y políticas aplicadas para el pleno logro de la calidad democrática.
- Están segmentados adecuadamente.
- Ofrecen información sobre sus tendencias a lo largo del tiempo.
- Se ponen en relación con objetivos definidos.
- Se comparan con los de otras organizaciones similares.
- Permiten analizar las relaciones causa – efecto entre los enfoques de gestión y los resultados consecuentes.

11.1. Percepciones.

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.

Estos logros son mensurables mediante indicadores de percepción, encuestas de opinión y estudios cualitativos referidos al rendimiento institucional en cuanto a calidad democrática.

La información sobre percepciones de calidad democrática puede incluir aspectos como:

- Cumplimiento de leyes, normas y procedimientos.
- Transparencia en las actuaciones políticas, técnicas e institucionales.
- Respeto al derecho a la información.
- Participación de la ciudadanía en la formulación, implantación y evaluación de las políticas de la institución.
- Rendición de cuentas y asunción de responsabilidades.
- Transparencia de la información y fiabilidad.
- Compromiso de la institución municipal con la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza.
- Igualdad y no discriminación.
- Respeto a los derechos de la ciudadanía.
- Control ciudadano sobre la institución.
- Percepción de la corrupción.

11.2. Rendimiento.

Los indicadores de rendimiento permiten evaluar la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos.

Este subcriterio se refiere a mediciones internas que faciliten información relevante sobre la eficacia y la eficiencia de la planificación y desarrollo de la estrategia para alcanzar un alto grado de calidad democrática, así como de las políticas y procesos asociadas a dicha estrategia. Se incluyen mediciones provenientes de observatorios, índices o clasificaciones externas.

Estos indicadores deben ser utilizados para comprender el rendimiento en calidad democrática y generar mejoras, pudiendo tener como objeto los siguientes aspectos:

- Resultados de auditorías e informes de autoridades de supervisión externas.
- Resultados de auditorías internas y de los mecanismo de control de la institución.
- Cumplimiento de leyes, normas y procedimientos.
- Transparencia en las actuaciones políticas, técnicas e institucionales.

- Rendición de cuentas vertical.
- Resultados de los procesos de control ciudadano sobre la institución.
- Mecanismos de participación de la ciudadanía.
- Indicadores e informes provenientes de observatorios, índices o clasificaciones de agentes externos.
- Grado de cumplimiento de códigos éticos y de buen gobierno.
- Datos de la institución municipal con relación a la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza.
- Aplicación del derecho a la información.
- Transparencia de la información y fiabilidad.
- Igualdad y no discriminación.
- Respeto a los derechos de la ciudadanía.
- Acciones de sensibilización y formación en materia de calidad democrática.

12. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y DE RENDIMIENTO

Definición:

Los resultados que se están obteniendo con relación a la estrategia planificada por la institución y consiguientemente con el cumplimiento de sus fines y la eficacia de sus políticas clave.

Para alcanzar los objetivos estratégicos la organización debe entender los aspectos clave de su rendimiento interno de forma que sea posible evaluarlos y mejorarlos para que incidan óptimamente en los resultados de la estrategia y las políticas clave.

Según la estrategia de la organización, las mediciones del ámbito económico financiero pueden encuadrarse en uno u otro subcriterio.

Para ello, los datos que se utilizan:

- Son adecuados a los fines de las mediciones, midiendo efectivamente aquello que pretenden medir, y relacionándose con la estrategia formulada, las políticas clave y las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés.
- Incluyen medidas de rendimiento interno de los factores clave que hacen posible el logro de la estrategia y sus políticas de apoyo.
- Se ponen en relación con objetivos definidos.
- Están segmentados adecuadamente.
- Ofrecen información sobre sus tendencias a lo largo del tiempo.
- Se comparan con los de otras organizaciones similares.
- Permiten analizar las relaciones causa – efecto entre los enfoques de gestión y los resultados consecuentes.

12.1. Resultados Estratégicos.

Resultados alcanzados en coherencia con la estrategia. Constituyen los resultados clave definidos por la institución para la propia organización y el territorio. Se incluyen resultados no económicos y económico-financieros, así como de los procesos clave.

La información puede incluir aspectos como:

- Logro de objetivos formulados en el Plan de Acción Municipal.
- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados en el Plan Estratégico Territorial.
- Cumplimiento de Misión Visión y Valores.
- Grado de consecución de las políticas, objetivos y metas establecidas.
- Proyectos de mejora de gestión prioritarios.
- Resultados de los procesos clave.
- Volúmenes de gestión.
- Ejecución del presupuesto.
- Superávit, beneficios o déficit.
- Tesorería.

12.2. Resultados de Rendimiento.

Mediciones operativas de rendimiento interno, económico y no económico, que facilitan el logro de la estrategia y políticas. Permiten evaluar, comprender y mejorar los resultados estratégicos.

La información puede incluir aspectos como:

- Programas e indicadores presupuestarios.
- Deuda amortizada y deuda nueva contraída.
- Principales proyectos de inversión.
- Capacidad financiera.
- Calificación crediticia.

- Relaciones con proveedores.
- Indicadores de rendimiento de los procesos clave.
- Resultados de los procesos de apoyo.
- Edificios, equipos y materiales.
- Alianzas y relaciones de cooperación y colaboración.
- Tecnología, información y conocimiento.
- Costes de personal.
- Productividad.

EVALUACIÓN

Para llevar a cabo la evaluación de la gestión de una organización y de su rendimiento se aplica el principio de la Mejora Continua: Planificar – Estudiar - Controlar – Mejorar.

Una adaptación de esta formulación, aplicada en el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática, es la que se presenta a continuación.



Puede observarse que se representa el ciclo de mejora continua, si bien se ha incluido una referencia a los resultados. Esto es así porque en la gestión, y antes de planificar, es preciso definir qué resultados pretende alcanzar la organización.

De esta forma, una vez que la estrategia de la institución ha definido los resultados, se planifican las acciones y enfoques de gestión que serán desarrollados. Los resultados de estos enfoques serán analizados para identificar prioridades y planificar e implementar mejoras.

El proceso descrito dará lugar a la mejora de los resultados estratégicos.

De forma más precisa la evaluación de la gestión de la organización y de los resultados que obtiene se lleva a cabo según lo expuesto en las matrices siguientes.

EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE GESTIÓN

Planificar	Consistencia	Se define un esquema de acción consistente, o enfoque, bien fundamentado y con procesos definidos , que se centra en los objetivos clave de la institución, orientados hacia los grupos de interés.
	Coherencia	Los enfoques están en clara relación con la estrategia .
Desarrollar	Alcance	Se desarrolla lo planificado, con el alcance apropiado en las áreas de gestión significativas .
	Sistematicidad	El desarrollo del enfoque está planificado y se lleva a cabo sistemáticamente .
Analizar	Medición	Se llevan a cabo mediciones y se analizan el comportamiento del enfoque y sus resultados.
	Aprendizaje	Se extrae el aprendizaje oportuno para identificar las mejores prácticas, tanto internas como externas, y oportunidades de mejora.
Mejorar	Mejora e Innovación	Como resultado de la medición y el aprendizaje, se identifican prioridades y se planifican e implementan mejoras , aplicando la creatividad y la innovación .

EVALUACION DE LOS CRITERIOS DE RESULTADOS

CALIDAD DE LOS DATOS	Pertinencia y aplicabilidad de los datos	Los datos son adecuados para cumplir las finalidades para las que han sido recogidos. Capturan información sobre las áreas relevantes, están claramente relacionados con la estrategia y políticas, identificando los resultados clave.
	Segmentación	Los resultados están correctamente segmentados.
RESULTADOS	Tendencias	Se presentan de forma sostenida tendencias positivas de los resultados o un buen rendimiento.
	Objetivos y Comparaciones	Se plantean y alcanzan objetivos apropiados, estableciendo comparaciones con otras instituciones o con promedios del sector.
	Relaciones causa efecto	Se evidencia que los resultados alcanzados son efecto de la gestión de los enfoques correspondientes, estableciendo un vínculo entre criterios de gestión y resultados.

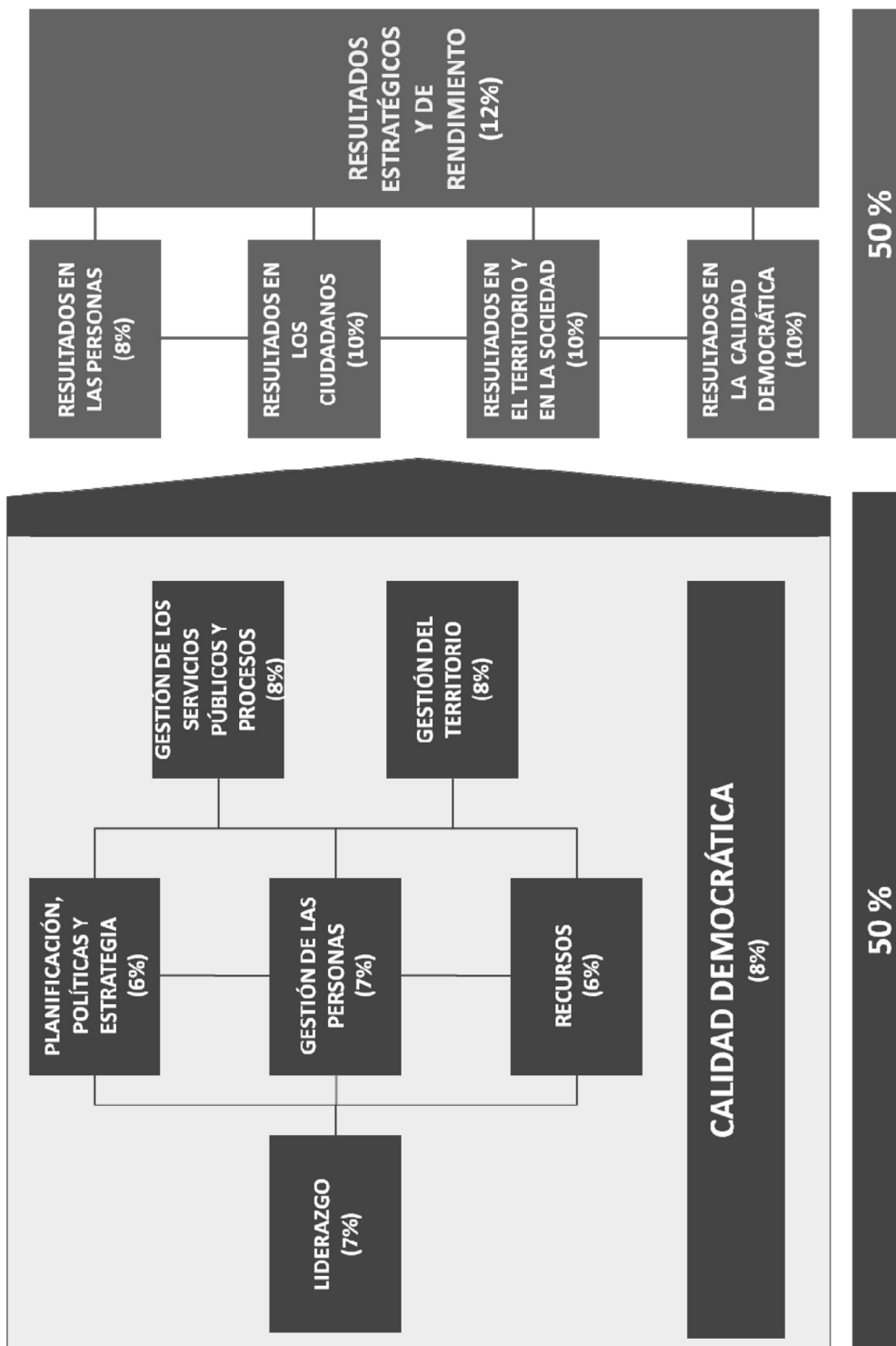
PUNTUACIÓN

El objetivo de la Autoevaluación mediante el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática es identificar los puntos fuertes de la gestión de un ayuntamiento o municipalidad y sus áreas de mejora.

El producto de la autoevaluación ha de ser, por tanto, la identificación, priorización, selección y ejecución de proyectos de mejora que permitan a la institución avanzar hacia una gestión excelente basada en los principios del Buen Gobierno y de la Calidad Democrática. El proceso de autoevaluación, efectuado de forma periódica, hará posible un proceso de avance sostenido hacia ese objetivo.

La autoevaluación deberá informar acerca del grado de progreso, maduración de la gestión y excelencia de la misma, facilitando información relevante para cada uno de los criterios del Modelo, tanto de Gestión como de Resultados.

En ese sentido la puntuación máxima que se puede obtener al aplicar la autoevaluación es de 1000 puntos. Cada uno de los criterios tiene asignado un porcentaje de ese puntaje total. La figura siguiente expresa la distribución de los porcentajes.



Los distintos subcriterios que componen cada criterio de gestión contribuyen en la misma proporción a la puntuación de sus criterios correspondientes.

En el caso de criterios de resultados también es así, excepto para los criterios “Resultados en las Personas” y “Resultados en los Ciudadanos”:

- Resultados en las Personas: Subcriterio 8.1 (75%); Subcriterio 8.2 (25%).
- Resultados en los Ciudadanos: Subcriterio 9.1 (75%); Subcriterio 9.2 (25%).

¿CÓMO EFECTUAR LA AUTOEVALUACIÓN?

En este momento la Unión Iberoamericana de Municipalistas está trabajando en el diseño de los enfoques para desarrollar el proceso de autoevaluación, incluyendo una aplicación informática que facilite dicho proceso.

ESQUEMA DE RECONOCIMIENTO

Si bien el objetivo de la autoevaluación es la mejora continua de la gestión y los resultados, se tiene previsto el desarrollo de un esquema de reconocimiento que permita distinguir a aquellas municipalidades y ayuntamientos que conducen una estrategia orientada hacia el Buen Gobierno y la Calidad Democrática y la Excelencia en la gestión.

En proceso de elaboración, se tiene prevista la definición de distintos niveles de reconocimiento en función de los logros alcanzados con relación al referencial que constituye el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática.

