MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA

- 2018 -

+ Enfoque de Género

www.buengobierno.org

UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS

El municipio es a la libertad | lo que la escuela primaria es a la ciencia

© Esta publicación se encuentra protegidas por las leyes sobre propiedad Intelectual, quedando prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN 2

PRINCIPIOS DE GESTIÓN PARA EL BUEN GOBIERNO Y LA CALIDAD DEMOCRÁTICA 4

MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA 10

1. LIDERAZGO 12
2. PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA 14
3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS 16
4. RECURSOS 18
5. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS 20
6. GESTIÓN DEL TERRITORIO 22
7. CALIDAD DEMOCRÁTICA 24
8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS 26
9. RESULTADOS EN LA CIUDADANÍA 28
10. RESULTADOS EN EL TERRITORIO Y EN LA SOCIEDAD 30
11. RESULTADOS EN LA CALIDAD DEMOCRÁTICA 32
12. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y DE RENDIMIENTO 34

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN 36

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN 44

DISTINCIONES 45

ENFOQUE DE GÉNERO 46

MODELO UIM Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: VÍNCULOS 54

INTRODUCCIÓN

La **Unión Iberoamericana de Municipalistas**, como organización dedicada a la promoción del municipalismo y al fomento de los valores democráticos, asume el liderazgo de ofrecer un marco orientador de la gestión local que aporte, a cargos electos y personal directivo local, una referencia en la gestión que les permita profundizar en la gobernanza local democrática. Poner, en suma, a disposición de los gobiernos locales un modelo de excelencia en la gestión que incluya criterios específicos de gestión y de resultados para la calidad democrática y el buen gobierno del territorio.

Asume que para ayuntamientos y municipalidades se trata más de gobernar que de administrar, ya que gobernar implica ejercer la efectiva capacidad de influenciar y ser protagonista del cambio.

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática se configura como alternativa a otros modelos de gestión que, a pesar de su flexibilidad y de haber incluido en algunos casos enfoques específicos para la administración pública, no consideran suficientemente ciertos principios de gestión más acordes con las características de las administraciones locales, tanto en su medio interno como en el tipo de resultados a alcanzar. Resultados no solo en la prestación de servicios, sino desde la perspectiva de la buena gobernanza.

Por tanto, el Modelo UIM ofrece un marco de referencia específico para la gestión local que, además, supera la perspectiva centrada primordialmente, a veces casi de forma exclusiva, en la mejora de la calidad de los servicios.

El punto de partida de Modelo UIM fue la formulación de los Principios de Gestión para el Buen Gobierno y la Calidad Democrática, labor que fue realizada mediante la aplicación del método DELPHI en el que se indicó, como única referencia para el grupo de personas expertas, el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, suscrito en Montevideo en 2006 por la Comunidad Iberoamericana, y la definición que en dicho Código se ofrece del término “Buen Gobierno”:

> *“Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho.”*

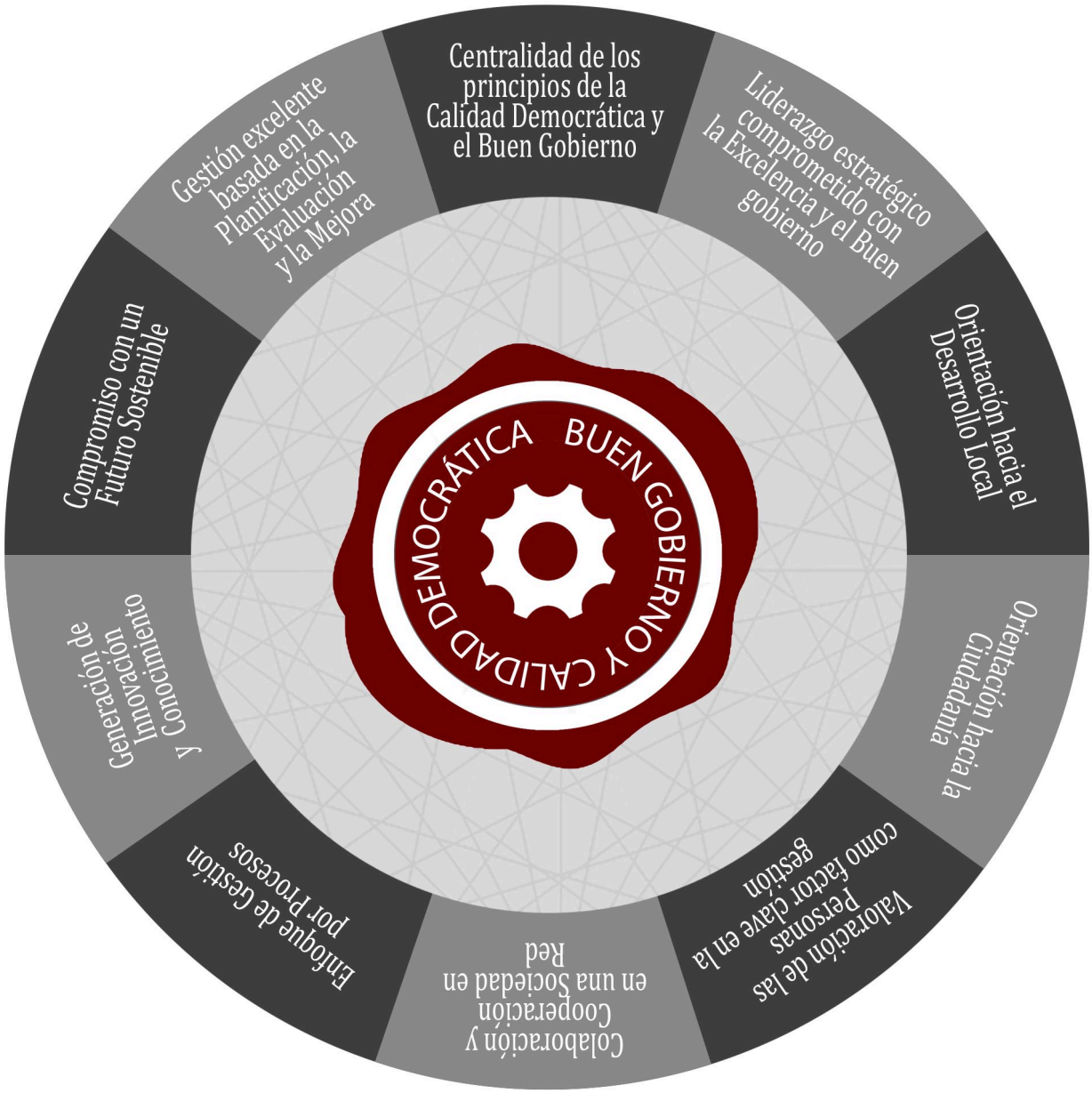
En esta versión de 2018 del Modelo UIM se ha introducido la autoevaluación con Enfoque de Género como un componente complementario, que ofrece a las municipalidades la oportunidad de diagnosticar su gestión desde el punto de vista de la igualdad entre mujeres y hombres.

Se incluye esta perspectiva en coherencia con el liderazgo que mantiene la Unión Iberoamericana de Municipalistas en el fortalecimiento de las prácticas locales con enfoque de género, promoviendo una gestión productora de resultados y la articulación de la ciudad y el territorio "como un espacio compartido de igualdad, conciliación y construcción democrática" (Acta Constitutiva de la **Red Iberoamericana de Municipios por la Igualdad de Género**, septiembre de 2013).

Los gobiernos locales que apliquen la autoevaluación con el Modelo UIM dispondrán así de un instrumento que les ayude a comprender el estado de su gestión, bajo los parámetros de la igualdad entre mujeres y hombres, y a identificar las oportunidades de mejora, generando los proyectos que les hagan avanzar hacia una sociedad libre de cualquier tipo de exclusión o restricción por razones de sexo.

Con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) el Modelo UIM aporta, a través de sus criterios y subcriterios, un significativo número de atributos que vinculan la gestión local con el avance hacia dichos objetivos, facilitando la aportación de los gobiernos locales a las metas expresadas en la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**. La correspondencia entre ODS y criterios - subcriterios del Modelo puede consultarse en el apartado final de este documento.

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 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.
- Impulsan la igualdad de derechos, oportunidades y trato entre hombres y mujeres, eliminando los obstáculos que puedan dificultarla.
- Hacen efectivas en todas sus actuaciones la rendición de cuentas y la difusión democrática de la información.
- Garantizan el ejercicio del derecho de la ciudadanía al acceso a la información sobre la institución municipal y organismos dependientes.
- Promueven la transparencia y la ética en las actuaciones políticas, así como en las acciones técnicas y administrativas de la organización.
- Promueven sostenibilidad social, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza.
- Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones en materia económico-financiera.

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, 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 y desarrollan una cultura de servicio público en el personal directivo 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.
- 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 la ciudadanía 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.
- Hacen realidad la participación de la ciudadanía 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 la ciudadanía.
- Facilitan canales de comunicación para la recepción de quejas y sugerencias de las personas usuarias de los servicios públicos y de la ciudanía en general.
- Garantizan que la gestión pública tiene un enfoque centrado en la ciudadanía, 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 ciudadanas y 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.
- 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, delimitándolas con claridad.
- Armonizan, tanto como sea posible, los objetivos de las personas con los de la organización.
- Crean y mantienen una cultura de mejora continua y de innovación, implicando a las personas en planes y acciones de mejora.
- Hacen efectiva la igualdad y la no discriminación, acogiendo la diversidad de las personas.

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 grado 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:

- Identifican y analizan los procesos de la institución, gestionándolos y mejorándolos de manera que sean eficaces, eficientes y de calidad.
- Clasifican y analizan los procesos, gestionándolos y mejorándolos.
- Tienen establecidos indicadores de rendimiento y de resultados para los procesos clave, vinculados a su estrategia y políticas.
- Mantienen el control de sus procesos, miden sus resultados y los mejoran continuamente.
- Evalúan las innovaciones y mejoras efectuadas en 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:

- 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 y de la innovación 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 ambiental y económica del territorio. Esa visión de futuro la construyen con la gente.
- Protegen el patrimonio cultural, urbano-arquitectónico y medioambiental, en el marco de sus competencias, como recursos generadores de riqueza.
- Procuran un entorno urbano y territorial saludable, sostenible y seguro.
- Aseguran la sostenibilidad económica de la institución, anticipándose a los riesgos que en este sentido puedan existir en el futuro.
- Promueven la sostenibilidad social, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza.
- Diseñan y despliegan políticas y actuaciones dirigidas a reducir el impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente, la seguridad y la salud pública.

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 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 la ciudadanía, evaluando sistemáticamente su grado cumplimiento.
- 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 sistemáticamente los resultados producto de su gestión y su avance en el logro de su Misión y metas estratégicas, revisándolas si es pertinente.

MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA

Constituye un modelo de gestión no prescriptivo, dirigido específicamente a los gobiernos locales y a 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.

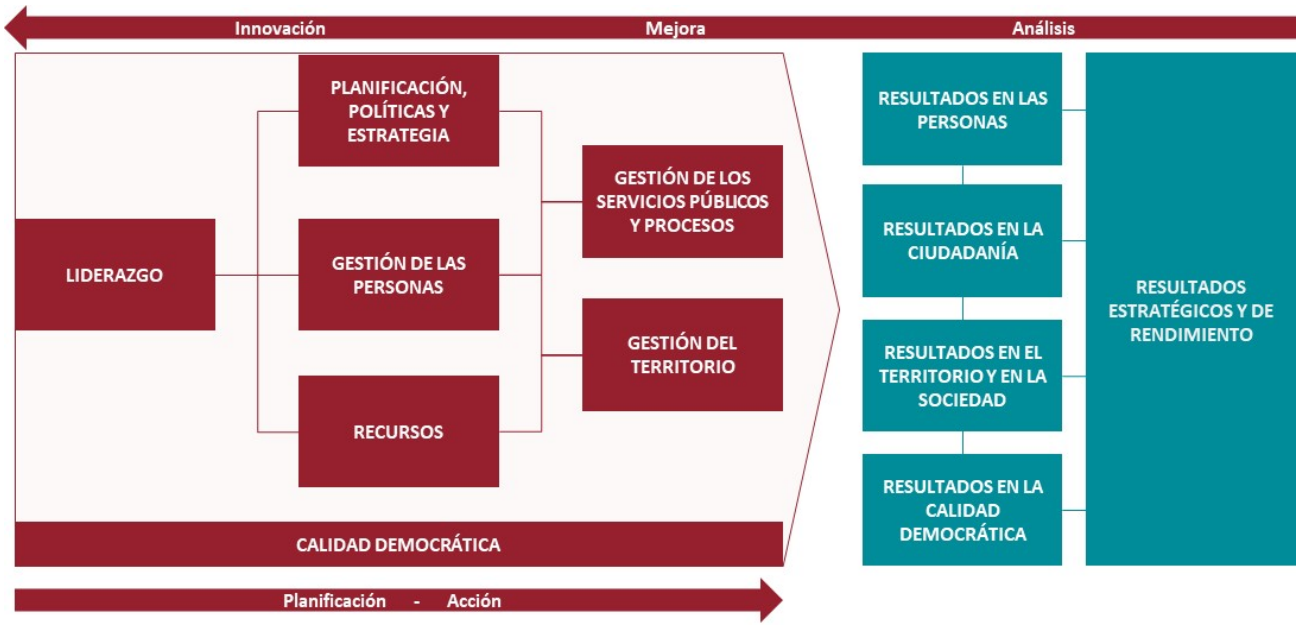
El Modelo UIM distingue entre gestión de los servicios públicos y gestión del territorio, representando dos perspectivas diferenciadas de otras aproximaciones que contemplan únicamente la primera de ellas.

Incluye igualmente criterios de gestión y de resultados específicamente dedicados a la Calidad Democrática. Es este un elemento novedoso, respecto a otros modelos, 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 en 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 personal directivo en la aproximación a la Excelencia. Parte de estos atributos de gestión están incluidos en los Principios de Gestión para el Buen Gobierno y la Calidad Democrática.



El objetivo de la autoevaluación mediante el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática es 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.

El Modelo UIM 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.

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 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 y las lideresas 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 y desarrollan una cultura de servicio público en el personal directivo 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.

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 eficiencia, la participación de la ciudadanía y un enfoque de los servicios públicos centrado en la ciudadanía.

- Diseñan, de manera lógica y ordenada, planes bien definidos para alcanzar los objetivos del Equipo de Gobierno para el mandato.
- Contemplan en la planificación los objetivos del plan estratégico del territorio, 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 ciudadanía y de la sociedad civil en los asuntos públicos y en la toma de decisiones.
- Garantizan que la gestión pública tiene un enfoque centrado en la ciudadanía, 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, desarrollan, actualizan y mejoran para alcanzar los objetivos de la institución.

- Comunican las políticas y estrategia definiendo los resultados a alcanzar, junto con sus respectivos indicadores, tanto interna como 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.
- 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.
- Evalúan sistemáticamente los resultados 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.

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 y obteniendo datos e información mediante encuestas u otros medios.
- Definen las funciones de las personas, 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 las personas candidatas 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 que contribuyan a la profesionalización de la administración.
- Armonizan, tanto como sea posible, los objetivos de las personas con los de la organización.

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.
- 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.
- Impulsan decididamente la colaboración entre individuos y unidades organizativas, 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 e incentivos 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 en la institución un entorno laboral saludable y seguro.
- Hacen efectiva la igualdad y la no discriminación, acogiendo la diversidad de las personas.

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, en la organización, la innovación y el conocimiento.

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, incluyendo 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 sus 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.

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

- Aplican la gestión del conocimiento y de la innovación para mejorar las políticas, la organización, la gestión, sus servicios y procesos, de forma que posean más calidad y sean más eficaces y eficientes.
- Evalúan sistemáticamente el impacto de las innovaciones en la organización municipal.
- 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.
- Gestionan y emplean las Tecnologías de la Información y la Comunicación para mejorar los procesos y la gestión 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 la ciudadanía 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.

- Identifican y analizan los procesos de la institución, gestionándolos y mejorándolos de manera que sean eficaces, eficientes y de calidad.
- Tienen establecidos indicadores de rendimiento y de resultados para los procesos clave, vinculados a su estrategia y políticas.
- Mantienen el 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 y expectativas de la ciudadanía, reforzando las relaciones con ella y revisando permanentemente su grado de satisfacción.
- Identifican los distintos grupos de ciudadanos y ciudadanas, segmentando 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 la ciudadanía, 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 la ciudadanía.
- Hacen posible una administración receptiva y accesible, y la utilización de un lenguaje administrativo claro y comprensible.
- 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.

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

- Proporcionan información sobre servicios y procedimientos, formulando y comunicando compromisos con relación a la prestación de los servicios.
- Facilitan canales de comunicación para la recepción de quejas y sugerencias de las personas usuarias de los servicios públicos y de la ciudanía en general.
- Disponen de procesos ágiles que posibilitan la rápida respuesta a peticiones y comunicaciones de ciudadanas y ciudadanos.

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 los 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 grado 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.
- 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.
- Enfocan su gestión para incrementar la intensidad, calidad y diversidad de las relaciones entre los distintos actores del 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.
- 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.
- 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 del territorio.
- Promueven la aplicación en el territorio de la innovación y las nuevas tecnologías para el impulso 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 del medio ambiente.

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

7. CALIDAD DEMOCRÁTICA

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

7.1. Promueven la ética y la transparencia. 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.
- Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones en materia económico-financiera.
- Promueven la transparencia y la ética en las actuaciones políticas, así como en las acciones técnicas y administrativas de la organización.
- Garantizan el ejercicio del derecho de la ciudadanía al acceso a la información sobre la institución municipal y organismos dependientes.

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.

- 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.
- Hacen realidad la participación de la ciudadanía en la formulación, implantación y evaluación de las políticas públicas.

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

- Promueven la sostenibilidad social, 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 actuaciones la no discriminación y la 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.

8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición:

Los resultados que se están alcanzando con relación a las personas que integran la organización y a 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 y salud en el trabajo.
- Satisfacción de pertenencia a la entidad.
- Trabajo en equipo.

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, y cómo se hacen posibles la motivación y satisfacción de las personas.

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:

- Dimensionamiento de los recursos humanos.
- Gestión del desempeño.
- Formación.
- Desarrollo de carreras.
- Implicación, compromiso y participación en actividades de innovación y mejora continua.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Comunicación interna.
- Seguridad en el trabajo y salud laboral.
- Condiciones de trabajo.
- Productividad.
- Igualdad y no discriminación.
- Retribuciones y beneficios sociales.
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran.
- Absentismo.

9. RESULTADOS EN LA CIUDADANÍA

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 y ciudadanas 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…

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 las personas usuarias 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.
- Rendimiento de los procesos de servicio.
- 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 púbicas…

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.
- Satisfacción con el grado de participación de la sociedad civil en las políticas de desarrollo.
- Percepción de la estrategia de desarrollo del territorio.
- Sostenibilidad ambiental.
- Cultura de colaboración en el territorio.
- Participación ciudadana.
- Urbanismo e infraestructuras.
- Entorno y desarrollo económico.
- Impacto en la sociedad de la estrategia y las políticas de gestión del territorio.
- Recursos culturales y urbano-arquitectónicos.
- Educación, salud, bienestar social y seguridad.
- Cultura, Ocio y Deporte.
- Sociedad de la Información e innovación.

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 que facilitan información relevante sobre la eficacia y la eficiencia de la planificación y desarrollo de la estrategia económica, social y territorial, así como de los procesos y políticas asociadas, para mejorar su impacto y las percepciones de la sociedad sobre la municipalidad y sobre 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, al menos, los siguientes aspectos:

- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados en el Plan Estratégico Territorial.
- Desarrollo económico.
- Sostenibilidad ambiental.
- Urbanismo y territorio.
- Resultados de la gestión del patrimonio cultural y urbano-arquitectónico.
- Educación y formación de la ciudadanía.
- Salud y seguridad.
- Equidad, inclusión y bienestar social.
- Sociedad de la información y del conocimiento.
- Inserción del territorio en el contexto de la globalización.
- Impacto ambiental y en la seguridad de las actividades y políticas de la institución.
- Participación de la sociedad civil en las políticas de desarrollo y cultura de colaboración en el territorio.
- Calidad de vida.
- 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 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 mecanismos de control de la institución.
- Cumplimiento de leyes, normas y procedimientos.
- Transparencia en las actuaciones políticas, técnicas e institucionales.
- Rendición de cuentas.
- Resultados de los procesos de control ciudadano sobre la institución.
- Mecanismos de participación de la ciudadanía.
- Grado de cumplimiento de códigos éticos y de buen gobierno.
- Indicadores e informes provenientes de observatorios, índices o clasificaciones de agentes externos.
- 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 la estrategia de la municipalidad.
- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados en el Plan Estratégico Territorial.
- Grado de consecución de las políticas, objetivos y metas establecidas.
- Proyectos de mejora de gestión prioritarios.
- Resultados de los procesos clave.
- 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 las 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.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para llevar a cabo la evaluación de la gestión de una municipalidad y de sus resultados, el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática aplica el principio de la Mejora Continua: Planificar – Estudiar - Controlar – Mejorar, conocido por el acrónimo PDSA[1].

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

Representa el ciclo de mejora PDSA, 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.

De forma más precisa la evaluación de la gestión de la organización y de los resultados que obtiene se lleva a cabo aplicando la lógica representada por las Tablas de Evaluación PDSA y Tablas de Evaluación de Resultados.

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

TABLAS DE EVALUACIÓN PDSA

P
Planificar

SÓLIDEZ	Enfoque fundamentado y con procesos definidos.
COHERENCIA	Enfoque en relación con la estrategia. Apoya los objetivos clave de la municipalidad

D
Hacer

ALCANCE	Se aplica el enfoque con el alcance apropiado en las áreas relevantes.
SISTEMATICIDAD	El desarrollo del enfoque está planificado, llevándose a cabo estructuradamente.

S
Estudiar

MEDICIÓN	Se llevan a cabo mediciones y se analiza el comportamiento del enfoque.
APRENDIZAJE	Se extrae el aprendizaje oportuno para identificar las mejores prácticas, tanto internas como externas, y oportunidades de mejora.

A
Mejorar

MEJORA	Como resultado de la medición y el aprendizaje, se identifican prioridades y se implementan mejoras.

Las Tablas de Evaluación PDSA se refieren a los cuatro momentos del ciclo de mejora continua.

1. PLANIFICAR

Planificar supone determinar qué se quiere alcanzar y definir los métodos y formas de acción que se aplicarán para obtener los resultados deseados. A estos métodos y formas de acción se les denomina "enfoque". El enfoque debe poseer:

- **Solidez.** El enfoque debe estar fundamentado y contar con procesos definidos.

  Estar fundamentado significa que está bien razonado, con lógica, el porqué se aplica un enfoque, desde el punto de vista de los objetivos de la institución y de sus necesidades presentes y futuras.

  A través de procesos bien definidos, desarrollados y documentados, el enfoque puede hacerse realidad.

- **Coherencia.** El enfoque debe ser coherente con la estrategia de la institución.

  Coherencia se refiere a que el enfoque (sus planes, procesos, decisiones, acciones…) está relacionado con la estrategia de forma que apoya a ésta y a los objetivos clave de la municipalidad.

2. HACER:

Llevar a cabo lo planificado, implementando y desarrollando los enfoques. En el desarrollo de los enfoques hay que atender a:

- **Alcance**. Se desarrolla el enfoque con el alcance apropiado en las áreas relevantes.

  Se evalúa en función de la amplitud y profundidad de la aplicación del enfoque en los niveles de responsabilidad de la organización, en sus diferentes centros, dependencias y servicios, procesos o personas.

  Según la naturaleza del criterio, el alcance puede referirse al grado en que se despliega una política pública en el sector de la sociedad o en el espacio geográfico objeto de dicha política[2].

[2] Una de las características del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática es no limitarse a la acción en la organización de la municipalidad en sí. El Modelo incluyen atributos de gestión que hacen referencia al diseño, desarrollo y evaluación de políticas públicas, cuyo objeto excede a la organización municipal en sí, situándose en su exterior.

- **Sistematicidad**. El desarrollo del enfoque está planificado, llevándose a cabo estructuradamente.

  Un enfoque es sistemático cuando está bien ordenado y se implementa de forma estructurada, de acuerdo con patrones bien establecidos y mediante planes de acción específicos, con los recursos necesarios y un horizonte temporal lógico y oportuno.

3. ESTUDIAR:

Los resultados se evalúan y estudian sistemáticamente midiendo su eficacia, analizando sus causas, identificando y desarrollando mejoras de los enfoques y perfeccionándolos a través de ciclos de evaluación y mejora.

- **Medición**. Se llevan a cabo mediciones y se analiza la eficacia del enfoque.

  Se mide la eficacia de los enfoques, en qué grado consiguen resultados. Se atiende a los procesos de medición que son aplicados para evaluar los resultados del enfoque, más que a los resultados en sí que serán valorados en los criterios de resultados del Modelo.

- **Aprendizaje**. Se extrae el aprendizaje oportuno para identificar las mejores prácticas, tanto internas como externas, así como oportunidades de mejora.

  El aprendizaje se adquiere mediante la evaluación, el estudio, la experiencia, la investigación, los ciclos de evaluación y el intercambio de buenas prácticas, y con la evaluación comparativa con otras organizaciones.

4. MEJORAR:

Como resultado de la medición y el aprendizaje, se identifican prioridades y se implementan mejoras.

El proceso de análisis de los resultados debe hacer posible identificar y desarrollar mejoras de los enfoques y planes de acción.

TABLAS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Calidad de los Datos	APLICABILIDAD Y PERTINENCIA	**APLICABILIDAD**: Capturan datos sobre las áreas relevantes, están claramente relacionados con la estrategia y políticas, identificando los resultados clave.
		PERTINENCIA: La información y los datos son adecuados para cumplir las finalidades para las que han sido obtenidos. Son válidos, fiables y se han obtenido en el momento oportuno.
	SEGMENTACIÓN	Los resultados están correctamente segmentados.

Resultados	TENDENCIAS	Se presentan de forma sostenida tendencias positivas de los resultados o un buen rendimiento.
	OBJETIVOS	Se plantean y alcanzan objetivos apropiados para los resultados clave.
	COMPARACIONES	Se establecen 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.

1. CALIDAD DE LOS DATOS:

Para poder valorar correctamente los logros alcanzados por la municipalidad, la información sobre los resultados debe responder al criterio de calidad de los datos que se utilizan para la evaluación. Unos datos de baja calidad no permitirán efectuar una evaluación adecuada.

- **Aplicabilidad**. Capturan información sobre las áreas relevantes, están claramente relacionados con la estrategia y las políticas, identificando los resultados clave.

  Los datos deben atender a los resultados clave, es decir, estar vinculados a la estrategia de la municipalidad y a sus políticas de apoyo.

  Asimismo, deben estar relacionados con los resultados relevantes, aquellos conectados con la actividad y naturaleza propia de la municipalidad. Resultados que son importantes, pero en menor medida que los resultados clave.

- **Pertinencia**. Los datos son adecuados para cumplir las finalidades para las que han sido obtenidos. Son válidos, fiables y se ha dispuesto de ellos en el momento oportuno.

  Los datos han de poseer validez, es decir, medir aquello que realmente pretenden medir. Y han de ser fiables, lo que significa que han de haber sido capturados mediante técnicas que aseguren que son fidedignos y precisos. También han de ser obtenidos en los momentos adecuados.

- **Segmentación**. Los resultados están segmentados adecuadamente.

  Segmentar resultados significa que estos se distingan por grupos diferenciados en función de variables relevantes tales como: grupos de interés, tipos de servicio, áreas territoriales, procesos, áreas de gestión… o cualesquiera otros factores en función de la estrategia.

2. RESULTADOS:

Para evaluar los resultados producto de la gestión de la municipalidad se consideran cuatro factores:

- **Tendencias**. Se valora si presentan de forma sostenida tendencias positivas de los resultados.

  Los resultados son buenos en cuanto que su evolución es positiva a lo largo del tiempo, configurando una tendencia durante ejercicios de gestión consecutivos.

- **Objetivos**. Se plantean y alcanzan objetivos apropiados para los resultados clave.

  La formulación de objetivos es intrínseca a la gestión, le aporta dirección y sentido. Los objetivos han de formularse, al menos, para los indicadores de resultados clave para evaluar si son alcanzados. Los indicadores han de ser adecuados.

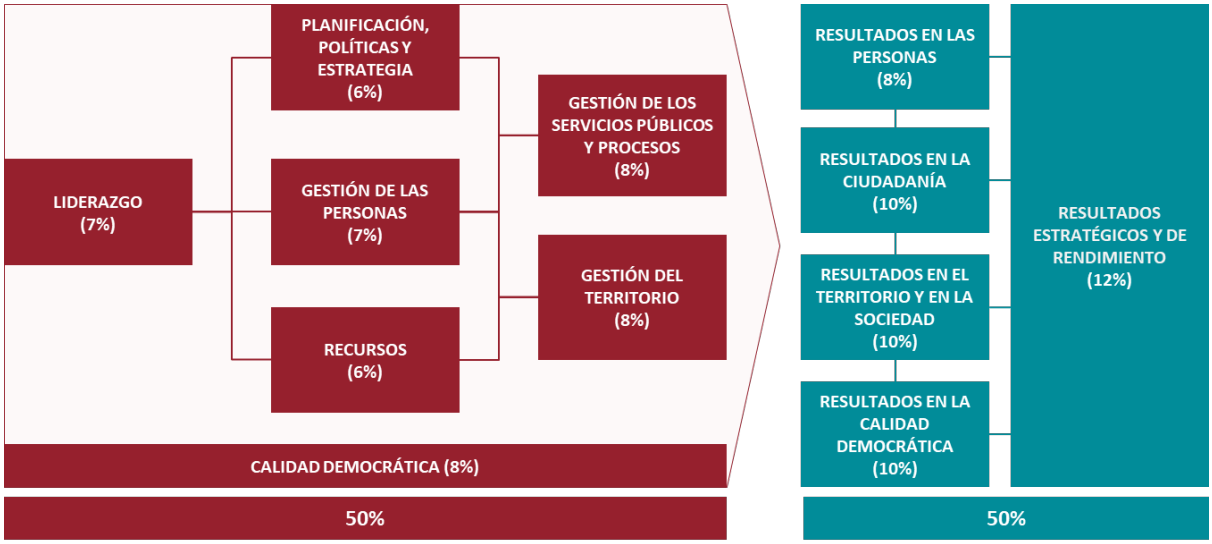
- **Comparaciones**. Se establecen comparaciones con otras municipalidades, instituciones o referencias externas válidas.

  Se evalúa si se establecen comparaciones fiables y sistemáticas, respecto a los indicadores de resultados clave, con otras municipalidades o instituciones que puedan ser consideradas como referencias válidas. Esas comparaciones han de ser favorables.

- **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.

Ambos conjuntos de tablas ilustran la lógica de evaluación que sigue el Modelo UIM y contienen las dimensiones según las que se autoevalúa la municipalidad.

El desarrollo de estas tablas da lugar a un esquema de puntuación de los subcriterios y criterios del Modelo que tiene como primera referencia las ponderaciones asignada a cada criterio, según se muestra en la figura siguiente.



La autoevaluación deberá informar acerca del grado de progreso, desarrollo 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 1.000 puntos. Cada uno de los criterios tiene asignado un porcentaje de ese puntaje total. La figura anterior 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 los criterios de resultados también es así, excepto para los criterios “Resultados en las Personas” y “Resultados en la Ciudadanía”:

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

La autoevaluación de una municipalidad según el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática se lleva a cabo mediante la Plataforma EVALÚA.

Esta plataforma consiste en un cuestionario de autoevaluación que consta de 125 preguntas:

- 85 para los Criterios de Gestión.
- 40 para los Criterios de Resultados.

Cada subcriterio es referido mediante varias preguntas destinadas a evaluar sistemáticamente las actividades y resultados de la municipalidad frente a los criterios y subcriterios del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática.

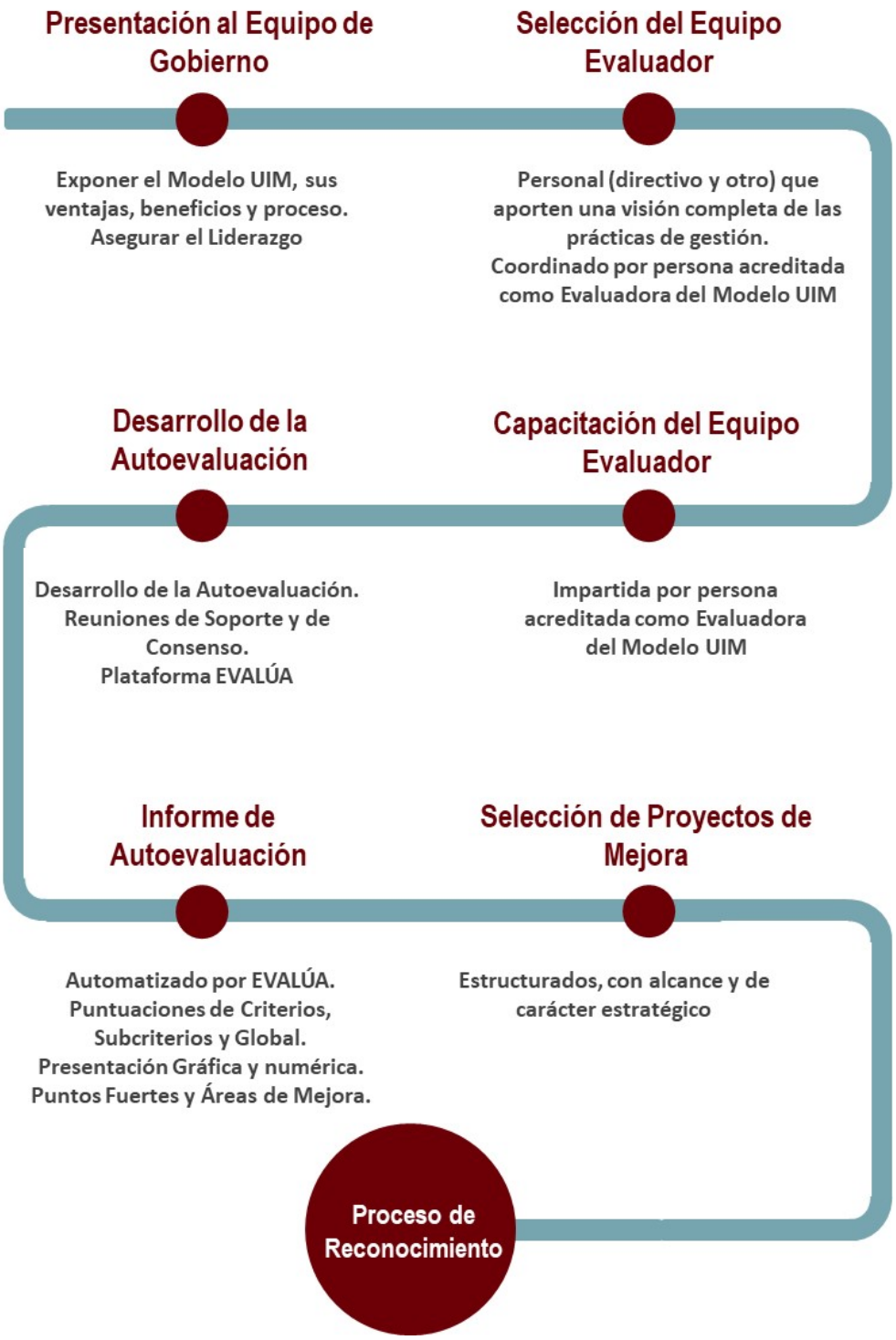
Cada pregunta es respondida según una escala con seis intervalos de puntuación, que se corresponden con los de las Tablas de Evaluación PDSA y de Evaluación de Resultados. El cuestionario revisa todos los aspectos susceptibles de evaluación de forma sistemática y completa, lo que facilita la uniformidad al abordar la autoevaluación en diferentes proyectos.

La plataforma EVALÚA incluye apartados específicos para la descripción del Perfil de la Municipalidad, la formulación de fortalezas como paso previo al abordaje de cada cuestión y la identificación de evidencias que soporten las puntuaciones asignadas a las respuestas a cada pregunta. Contiene documentación de apoyo relativa al Modelo y orientaciones de buenas prácticas.

El resultado es la formulación del diagnóstico de la gestión excelente desde la óptica del buen gobierno y la calidad democrática, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora y permitiendo la definición de planes de mejora. Este diagnóstico es generado automáticamente por la aplicación mediante un informe que contiene información numérica y gráfica sobre los resultados alcanzados por cada criterio y subcriterio, su comparación con los perfiles máximos del Modelo y la relación de puntos fuertes y áreas de mejora.

EVALÚA está diseñada para ser utilizada por el equipo de personas evaluadoras de la municipalidad, definiendo y desarrollando de forma ordenada el proceso de autoevaluación.

PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN



DISTINCIONES

La autoevaluación provee información muy valiosa sobre la gestión de la municipalidad y los proyectos de mejora a desarrollar para avanzar hacia una gestión excelente basada en los principios del buen gobierno y de la calidad democrática.

La municipalidad puede, además, optar al reconocimiento de los logros alcanzados. Para ello solicitará formalmente a la UIM el inicio del proceso que desemboque, en su caso, en la obtención de alguno de los reconocimientos que otorga la Unión Iberoamericana de Municipalistas.

El esquema de Distinciones al Buen Gobierno y la Calidad Democráticas es el siguiente:

Más de 500 puntos

Más de 400 puntos

Más de 300 puntos

Más de 200 puntos

Más de 100 puntos

La solicitud de inicio del proceso de reconocimiento se acompaña con el informe de autoevaluación y al menos dos planes de mejora, excepto en el primer nivel de reconocimiento (Distinción Bronce al Buen Gobierno y Calidad Democrática), en el que bastará con haber superado una puntuación de 100, mediante un proceso de autoevaluación conducido por una persona acreditada como evaluadora e inscrita en el Registro UIM de Evaluadores y Evaluadoras, para obtener la distinción.

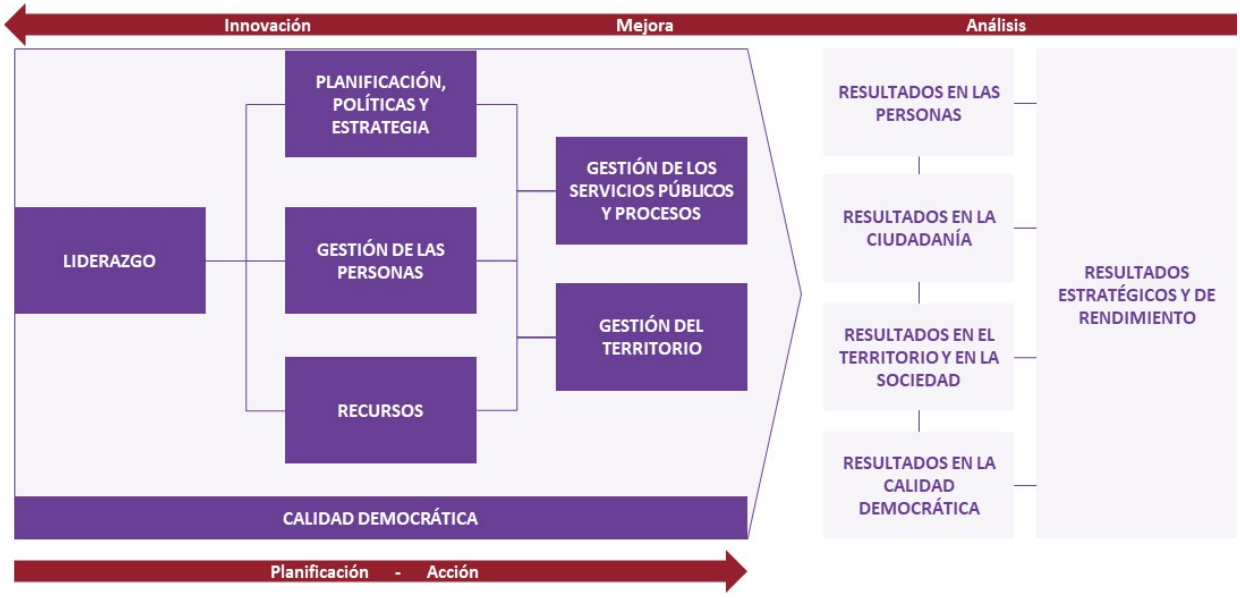
ENFOQUE DE GÉNERO

La Unión Iberoamericana de Municipalistas se plantea la necesidad de la incorporación del enfoque de género en el diseño de las políticas públicas locales, de manera transversal al conjunto de ámbitos de la gestión municipal, fomentando la igualdad de oportunidades, la democracia de género y el impulso de estrategias específicas de empoderamiento femenino y acción positiva.

En ese sentido, el componente de Enfoque de Género del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática se constituye como instrumento operativo para la incorporación de la perspectiva de género a la gestión local.

Su aplicación es complementaria al Modelo UIM, por lo que mantiene la lógica no prescriptiva y utiliza en la autoevaluación el esquema de la Mejora Continua: Planificar – Estudiar - Controlar – Mejorar.

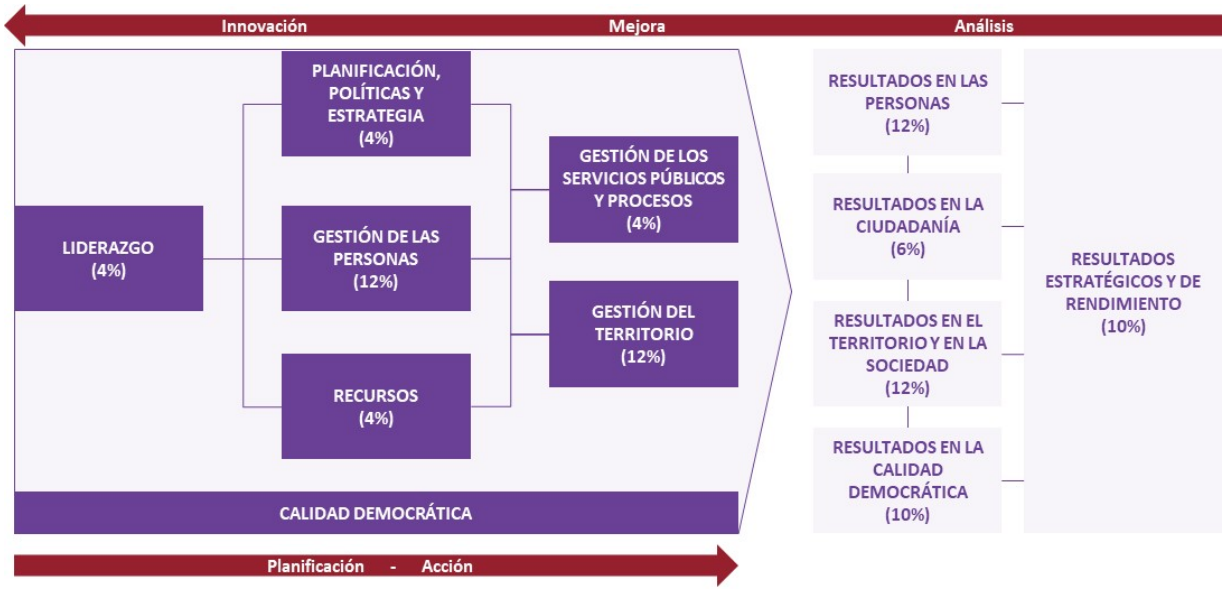
Supone una concreción de los criterios de gestión y de resultados al enfoque de género. De este modo los atributos son en su mayor parte adaptaciones de los propios del Modelo UIM, conservando la misma estructura en cuanto a criterios.



Es bajo estos criterios que se ha seleccionado un conjunto de atributos que, en esta ocasión, no se agrupan clasificados en subcriterios. Cada criterio, por tanto, dispone de un grupo variable de atributos.

A su vez, cada uno de los criterios tiene asignado un porcentaje diferencial en la puntuación máxima total del Enfoque de Género que, al igual que en el Modelo, es de 1.000 puntos.

Estos porcentajes son distintos de los asignados a los criterios del Modelo UIM de aplicación general, estando distribuidos según la importancia estimada para cada criterio desde la perspectiva de la igualdad entre hombres y mujeres, considerando también el número de atributos que contiene cada uno de los criterios.



La evaluación se desarrolla mediante la Plataforma EVALÚA. El objetivo no es otro que conocer los puntos fuertes y áreas de mejora de la gestión desde la perspectiva de género, impulsando su mejora continua.

El Enfoque de Género del Modelo UIM contempla un sistema de reconocimientos y distinciones complementario al ya existente, en forma de Mención a la Gestión de Enfoque de Género, según las 5 categorías ya presentes (de Bronce a Titanio).

De forma similar al Modelo de aplicación general, el proceso de reconocimiento implica una puntuación mínima en el informe de autoevaluación y, al menos, un proyecto de mejora desarrollado satisfactoriamente. Excepto en el primer nivel de reconocimiento (Distinción Bronce), en el que bastará la superación de una puntuación de 100 en la aplicación de la autoevaluación según el Enfoque de Género, mediante un proceso dirigido por persona acreditada como evaluadora e inscrita en el Registro UIM de Evaluadores y Evaluadoras, para obtener la distinción.

En las páginas siguientes se presentan:

- Los atributos de los criterios de gestión, formulados en términos de cómo deben actuar los gobiernos locales y sus organizaciones municipales para materializar una gestión enfocada en la igualdad de género.
- El conjunto de resultados a considerar en la autoevaluación (criterios de resultados).

1. LIDERAZGO

1.1. Se comprometen con los valores de la igualdad de género, constituyéndose en modelo de referencia e impulsando la aplicación efectiva de la igualdad, entre hombre y mujeres, tanto en la organización municipal como en el territorio.

1.2. Aseguran que las personas de la organización municipal actúan conforme a los valores propios de la igualdad de género.

1.3. Lideran y desarrollan una cultura de coherente con la igualdad entre mujeres y hombres, en el personal directivo y demás personas que integran la institución municipal.

2. PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA

2.1. Realizan análisis dirigidos a identificar planes y programas tendentes a hacer realidad la igualdad entre hombres y mujeres, tanto en la organización como en e l territorio.

2.2. Evalúan sistemáticamente los resultados producto de su gestión y su avance en el logro de las metas estratégicas con relación a la igualdad de género, revisándolas cuando es pertinente.

3. GESTIÓN DE LAS PERSONAS

3.1. Elaboran e implementan planes de igualdad, Integrándolos en la estrategia de gestión de las personas y de la organización.

3.2. Tienen articulado un sistema selección de personas que respeta y promueve la igualdad de género en la provisión de todos los puestos, sin distinción alguna.

3.3. Establecen planes y programas de formación que integran, en sus fases y contenidos, la igualdad entre hombres y mujeres eliminando, a su vez, las barreras que dificulten el acceso de las mujeres a la capacitación.

3.4. Comunican hacia la organización las políticas de igualdad de género, asegurando que las acciones de comunicación interna poseen un carácter no sexista.

3.5. Aplican políticas de igualdad de género en remuneraciones, beneficios sociales e incentivos.

3.6. Garantizan a las personas que trabajan en la institución un entorno laboral seguro y libre de acoso sexual.

4. RECURSOS

4.1. Promueven la creación de alianzas y acuerdos con otras instituciones y agentes para compartir información, buenas prácticas y desarrollar proyectos e iniciativas conjuntas relativos a la igualdad de género.

4.2. Incorporan la perspectiva de género en todos los niveles presupuestarios, asegurando los recursos económico-financieros para llevar a cabo de forma suficiente sus políticas en materia de igualdad entre hombres y mujeres.

4.3. Disponen sistemas que facilitan a la organización y sus líderes la información y el conocimiento necesarios para mejorar la toma de decisiones relativa a la igualdad entre hombres y mujeres.

5. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS

5.1. Identifican y evalúan las necesidades y expectativas de la ciudadanía, analizando los datos desagregados por sexo y otras variables de interés.

5.2. Promueven y desarrollan una oferta de servicios públicos destinados a mujeres, en función de las necesidades detectadas y de la estrategia referente a la igualdad.

5.3. Diseñan servicios que eliminan las barreras de género existentes para su acceso.

5.4. Hacen posible una administración receptiva y accesible para todas las personas, y exenta de un lenguaje administrativo sexista.

6. GESTIÓN DEL TERRITORIO

6.1. Desarrollan planes dirigidos a alcanzar en el territorio la igualdad entre hombres y mujeres, definiendo objetivos a largo plazo.

6.2. Comunican a la ciudadanía las políticas de igualdad de género, promoviendo en el territorio una cultura favorable a dicha igualdad.

6.3. Definen políticas dirigidas a incrementar el grado de autoorganización y la implicación de las mujeres en los asuntos públicos, incluidos los que afectan al desarrollo del territorio.

6.4. Aplican políticas de género y educativas que contribuyan a incrementar el nivel de formación de las mujeres del territorio.

6.5. Implementan políticas destinadas a lograr la igualdad de género con relación al estado de salud y el desarrollo sanitario.

6.6. Impulsan la participación de las mujeres en la economía en igualdad de condiciones que los hombres, eliminado los obstáculos que la dificulten, y favoreciendo su empoderamiento, emprendimiento y empleabilidad.

6.7. Promueven de forma efectiva la inserción plena de las mujeres en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

6.8. Planifican y despliegan, con la participación de las mujeres, actuaciones destinadas a conseguir un territorio libre de violencia de género, tanto en el espacio privado como en el público.

7. CALIDAD DEMOCRÁTICA

7.1. Cumplen con la legislación prevista en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

7.2. Rinden cuentas sobre las políticas de igualdad de género y sus resultados, comunicándolos interna y externamente, con transparencia y fiabilidad de la información.

7.3. Tienen establecidos procesos que permiten a las mujeres participar en la evaluación y control de la actividad del gobierno local en general, y especialmente en materia de igualdad de género.

7.4. Hacen realidad la participación de las mujeres en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.

7.5. Consideran en sus actuaciones la no discriminación y la igualdad de oportunidades por razones de género.

8. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

8.1. Resultados en la percepción que las personas tienen de la organización, en cuanto a sus políticas de igualdad de género.

La información sobre percepciones está segmentada por la variable sexo, pudiendo incluir entre otros aspectos como:

- Compromiso del gobierno local con la igualdad de género.
- Selección de personal.
- Formación.
- Desarrollo profesional.
- Presencia de mujeres en puestos de dirección.
- Remuneraciones, beneficios sociales e incentivos.
- Entorno laboral seguro y libre de acoso sexual.
- Conciliación entre el trabajo y la vida personal en el hombre y la mujer.

8.2. Resultados en los indicadores de rendimiento que permiten evaluar la eficacia de las políticas de igualdad de género aplicadas en la organización municipal.

La información sobre estos indicadores está segmentada por la variable sexo y es analizada para mejorar el grado de satisfacción, pudiendo tener como objeto los siguientes aspectos:

- Compromiso del gobierno local con la igualdad de género.
- Selección de personal.
- Formación.
- Desarrollo profesional.
- Presencia de mujeres en puestos de dirección.
- Representación de las mujeres en la organización municipal
- Remuneraciones, beneficios sociales e incentivos.
- Entorno laboral seguro y libre de acoso sexual.
- Conciliación de la vida familiar, laboral y personal.

9. RESULTADOS EN LA CIUDADANÍA

9.1. Resultados en la percepción que las ciudadanas tienen sobre los servicios públicos que reciben.

La información sobre los servicios públicos es segmentada, cuando así corresponde, en función de la variable sexo, siendo analizada para mejorar el grado de satisfacción.

9.2. Resultados en las mediciones internas (indicadores de rendimiento) sobre la eficacia en la gestión de los servicios públicos relevantes desde la perspectiva de género.

10. RESULTADOS EN EL TERRITORIO Y EN LA SOCIEDAD

10.1. Resultados en la percepción que la sociedad tiene de la institución local, de sus estrategias y políticas en materia de igualdad de género.

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

- Compromiso de la institución con la igualdad entre mujeres y hombres.
- Eficacia de la estrategia por la igualdad entre hombres y mujeres en el territorio.
- Implicación de las mujeres en los asuntos públicos.
- Participación de la mujer en la economía.
- Oportunidades de capacitación.
- Mujeres en la Sociedad de la Información y del Conocimiento
- Violencia contra la mujer.

10.2. Resultados de las mediciones que facilitan información relevante sobre la eficacia de la planificación y desarrollo de la estrategia de igualdad de género aplicada en el territorio, y de los procesos y políticas asociadas.

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

- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados en la estrategia territorial de igualdad.
- Autoorganización e implicación de las mujeres en los asuntos públicos.
- Participación de la mujer en la economía.
- Políticas educativas de género.
- Salud y desarrollo sanitario.
- Sociedad de la Información y del Conocimiento.
- Violencia contra la mujer.

11. RESULTADOS EN LA CALIDAD DEMOCRÁTICA

11.1. Resultados en la percepción que la ciudadanía tiene sobre las prácticas y políticas de calidad democrática relacionadas con la igualdad de género, desarrolladas por el gobierno local y su organización municipal.

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

- Cumplimiento de leyes, normas y procedimientos en materia de igualdad entre mujeres y hombres.
- Rendición de cuentas sobre las políticas de igualdad de género.
- Respeto a los derechos de las mujeres.
- Transparencia y fiabilidad de la información.
- Participación de las mujeres en la evaluación y control de la actividad del gobierno local en materia de igualdad de género.
- Participación en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.
- Igualdad de derechos, oportunidades y trato entre hombres y mujeres.
- No discriminación e igualdad de oportunidades.

11.2. Mediciones de indicadores objetivos que faciliten información relevante sobre la eficacia de las prácticas y políticas de calidad democrática relacionadas con la igualdad de género

Estos indicadores deben ser utilizados para comprender el rendimiento en calidad democrática relacionado con la igualdad de género, y producir mejoras. Pueden tener como objeto los siguientes aspectos:

- Rendición de cuentas.
- Participación de las mujeres en la evaluación y control de la actividad del gobierno local en materia de igualdad de género.
- Respeto a los derechos de las mujeres.
- Participación de las mujeres en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas.
- No discriminación e igualdad de oportunidades.
- Indicadores e informes provenientes de observatorios, índices o clasificaciones de agentes externos.

12. RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y DE RENDIMIENTO

12.1. Resultados alcanzados en la estrategia de igualdad de género, definida por la institución para la propia organización y el territorio.

La información puede incluir aspectos como:

- Logro de objetivos formulados en la estrategia de igualdad de género para la organización municipal.
- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados en los planes de igualdad del territorio.
- Grado de consecución de las políticas, objetivos y metas establecidas para la igualdad entre mujeres y hombres.
- Recursos económico-financieros destinados a las políticas de igualdad de género.
- Programas e indicadores presupuestarios relacionados con la igualdad de género.
- Resultados de las auditorías de género.

MODELO UIM Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: VÍNCULOS

	CRITERIOS	LIDERAZGO			PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA			GESTIÓN DE LAS PERSONAS				RECURSOS				GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS				GESTIÓN DEL TERRITORIO				CALIDAD DEMOCRÁTICA		
	Subcriterios	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo																						■			■
	2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	■																					■			
	3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades																						■			
	4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos											■									■	■	■			■
	5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	■		■																		■	■			■
	6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	■		■																■			■			
	7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos	■														■	■						■			
	8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos			■			■				■										■	■	■			
	9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación			■																	■	■	■			

	CRITERIOS	LIDERAZGO			PLANIFICACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA			GESTIÓN DE LAS PERSONAS				RECURSOS				GESTIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y PROCESOS				GESTIÓN DEL TERRITORIO				CALIDAD DEMOCRÁTICA		
	Subcriterios	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	10. Reducir la desigualdad en y entre los países	■																								■
	11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles		■	■		■											■			■	■	■	■			■
	12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	■			■							■	■									■	■			
	13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	■																				■	■			
	14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible																					■	■			
	15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación…	■			■																■	■	■			■
	16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	■																					■	■	■	■
	17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible				■							■									■					