ÉTICA, TRANSPARENCIA Y CALIDAD DEMOCRÁTICA: LA APORTACIÓN DE LA UIM

"AVANZANDO HACIA LA CALIDAD DEMOCRÁTICA. MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO"[1]

Clemente Talavera Pleguezuelos
Director del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática

Resumen:

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática supone un referencial para la autoevaluación de los gobiernos locales, que les permita avanzar hacia una gestión de excelencia desde la óptica de la gobernanza local democrática. Este artículo describe el proceso de elaboración de los Principios de Gestión del Modelo UIM, su estructura de criterios y subcriterios e introduce la metodología de autoevaluación que utiliza, fundamentada en el ciclo PDSA de mejora continua y aplicada mediante un potente cuestionario de evaluación soportado en la aplicación informática EVALÚA. Asimismo define los conceptos de calidad democrática y de buen gobierno que orientan su diseño.

Descriptores:

Buen gobierno, gobernanza, calidad democrática, modelos de excelencia, autoevaluación, gobierno local, gestión pública.

[1] Comunicación presentada en el XI Congreso Iberoamericano de Municipalistas, San Juan (Argentina) del 5 al 8 de octubre de 2014.

En 2012 la Unión Iberoamericana de Municipalistas dedicó su X Congreso al "Buen Gobierno y Calidad de la Democracia Local" explicitando así su compromiso con el desarrollo de la calidad democrática. En ese mismo año fortaleció su implicación mediante el diseño de un instrumento impulsor de la gobernanza local democrática en ayuntamientos y municipalidades, dicho instrumento, el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática, fue presentado en el citado Congreso, habiéndose desarrollado desde entonces y conformado un esquema y metodología puestas ya a disposición de los gobiernos locales.

El Modelo UIM permite a las municipalidades realizar un examen global de sus prácticas de gestión y resultados, tomando como referencia los distintos criterios y subcriterios de los que se compone, a través de un proceso de Autoevaluación.

La autoevaluación tiene como objetivo efectuar un completo diagnóstico de la gestión de una organización, consistente en desarrollar un análisis profundo y sistemático de sus prácticas para determinar fortalezas y áreas de mejora, de forma que se identifiquen oportunidades que den lugar al diseño y despliegue de proyectos que permitan a la organización progresar en la excelencia de su gestión.

Actualmente son numerosos los modelos de excelencia existentes. Su origen está en el sector privado si bien se aplican indistintamente a la administración pública (Modelo EFQM de Excelencia) o cuentan con versiones específicas para ella (Modelo Iberoamericano de Excelencia). Más recientemente se han incorporado modelos destinados específicamente a la administración y organismos públicos (Marco Común de Evaluación; Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora).

Estos modelos comparten una lógica gerencial que concibe a las organizaciones como facilitadoras de productos o prestadoras de servicios a los clientes, caracterizados en el caso de las administraciones públicas, de ayuntamientos y municipalidades en el contexto de lo local, como ciudadanos-clientes.

No se discute que el núcleo de la gestión de una municipalidad está dirigido a la prestación de servicios públicos, pero es pertinente considerar la necesidad de un marco de referencia, en la gestión local, más específico y que además supere la perspectiva centrada únicamente en la provisión de servicios.

Así, el diseño del Modelo UIM considera el concepto de Gobernanza, entendido en el sentido de "una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas" (Mayntz, 2005), incluyendo una perspectiva encaminada a incrementar la calidad democrática, integrando a la sociedad civil, en lo que puede considerarse un enfoque relacional fuerte (Alguacil, 2012).

ELABORACIÓN DEL MODELO UIM. PRINCIPIOS DE GESTIÓN

Como punto de partida para la elaboración del Modelo se aplicó el método DELPHI, consistente en interrogar a un grupo numeroso de personas expertas (en este caso en gestión pública local) mediante sucesivos cuestionarios con el objetivo de poner de manifiesto opiniones y consensos.

El propósito de la investigación fue avanzar en la definición de los principios caracterizadores de la gestión local desde el punto de vista del buen gobierno y la calidad democrática, así como de los resultados que deberían tener los gobiernos locales desde la perspectiva indicada.

De forma complementaria, el grupo experto fue interrogado sobre los efectos que produciría la aplicación de un modelo de excelencia (en este caso el Modelo UIM de Buen Gobierno y la Calidad Democrática) en la gestión local.

Para el desarrollo de la técnica Delphi se facilitó a los expertos, como única referencia, la definición de Buen Gobierno expresada en el Código Iberoamericano de Buen Gobierno, suscrito en Montevideo en 2006 por la Comunidad Iberoamericana:

> "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."

Tabla 1

Rondas de la aplicación del método DELPHI	
Primera	Respuestas abiertas a los tres interrogantes.
Segunda	Ponderación de: • Los Principios de Gestión y atributos relacionados. • Las categorías de resultados como criterios para evaluar los logros de un gobierno local desde la perspectiva del Buen Gobierno y la Calidad Democrática. • Los efectos de la aplicación de un modelo de gestión basado en la gobernanza local.

Como resultado de la aplicación Delphi se enunciaron 10 Principios de Gestión que obtuvieron un alto grado de acuerdo entre el grupo de personas expertas. La tabla 2 muestra el grado de aceptación para cada uno de ellos, expresado en promedios y valores de la mediana sobre una escala de puntuación de 0 a 10.

A su vez, la tabla 3 presenta el resumen de las valoraciones de las personas expertas ante la pregunta: "Qué resultados deben ser la consecuencia de una gestión local basada en el Buen Gobierno y la Calidad Democrática".

Tabla 2. Ponderación de los Principios de Gestión

	PRINCIPIOS DE GESTIÓN	Media	Mediana
1	CENTRALIDAD DE LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD DEMOCRÁTICA Y EL BUEN GOBIERNO	8,82	10
2	LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMPROMETIDO CON LA EXCELENCIA Y EL BUEN GOBIERNO	9,48	10
3	ORIENTACIÓN AL DESARROLLO LOCAL	9,15	9
4	ORIENTACIÓN A LA CIUDADANÍA	9,30	10
5	VALORACIÓN DE LAS PERSONAS COMO FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN	9,39	10
6	COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN EN UNA SOCIEDAD EN RED	8,73	9
7	ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS	8,78	9
8	GENERACIÓN DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	8,91	9
9	COMPROMISO CON UN FUTURO SOSTENIBLE	9,27	10
10	GESTIÓN EXCELENTE BASADA EN LA PLANIFICACIÓN, LA EVALUACIÓN Y LA MEJORA	9,45	10

Tabla 3. Resultados de una gestión local basada en el Buen Gobierno y la Calidad Democrática.

	Media	Mediana
Resultados en LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	9,5	10
Resultados en LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL, AMBIENTAL Y CULTURAL DEL TERRITORIO	9,4	10
Resultados en EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y EN LA CONFIANZA EN EL GOBIERNO LOCAL POR PARTE DE LA CIUDADANÍA	9,32	10
Resultados en LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS	9,32	10
Resultados en EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS	9,26	9
Resultados en LA CONSTRUCCIÓN DE CONCIENCIA DE CIUDADANÍA	9,23	10
Resultados en UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TERRITORIO Y DE LA INSTITUCIÓN	9,23	9
Resultados en EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS A LA CIUDADANÍA	9,23	9
Resultados en LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA	9,17	9
Resultados en EL DESARROLLO LOCAL	9,15	9
Resultados en EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO DEL TERRITORIO	9,11	9
Resultados en LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL GOBIERNO LOCAL Y DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	9	9
Resultados en LAS PERSONAS	8,94	9
Resultados en LOS ENFOQUES Y MÉTODOS DE GESTIÓN	8,68	8
Resultados en LA COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN Y EN EL FORTALECIMIENTO DE UNA SOCIEDAD EN RED	8,62	9

Las conclusiones del estudio Delphi permitieron definir los Principios de Gestión del Modelo UIM. Cada principio está compuesto por una descripción general y una serie de atributos que concretan dicho principio en orientaciones de gestión más específicas. Estos atributos están distribuidos entre los diferentes criterios de gestión del Modelo.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN:

- **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.

- **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.

- **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.

- **Orientación hacia la Ciudadanía**

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

- **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.

- **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.

- **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.

- **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.

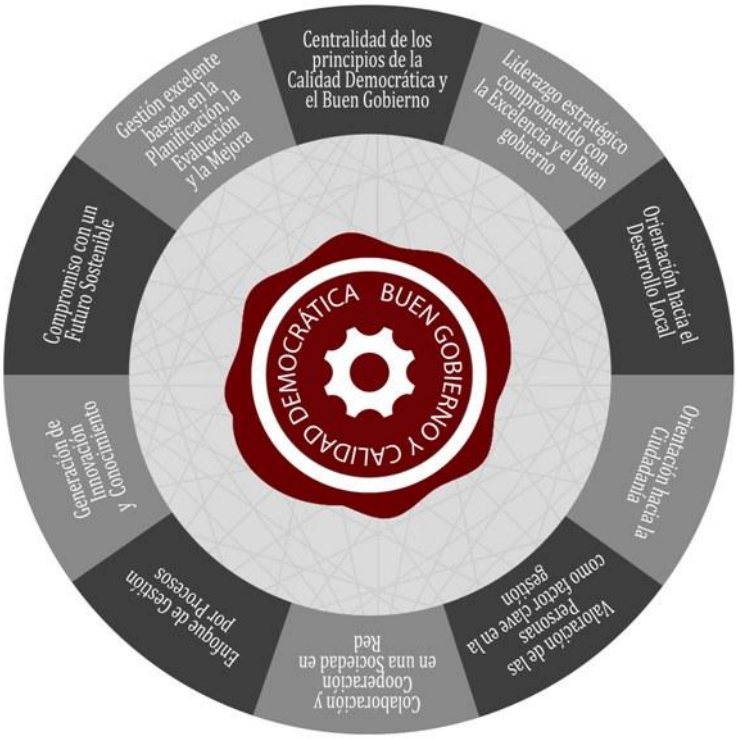
- **Compromiso con un Futuro Sostenible**

  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.

- **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.

Figura 1. Principios de Gestión para el Buen Gobierno la Calidad Democrática



A modo ilustrativo la tabla 4 expone los atributos de gestión de uno de estos Principios.

Tabla 4

Atributos del Principio: Centralidad de los principios de la Calidad Democrática y el Buen Gobierno
Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales tienen como referente central en todas sus actuaciones los principios del Buen Gobierno y de la Calidad Democrática. Los gobiernos locales y sus organizaciones municipales: - Respetan todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y del Estado de Derecho, haciendo que ese respeto sea aplicado por las personas de la institución. - Hacen efectivas en todas sus actuaciones la rendición de cuentas y la difusión democrática de la información. - Aportan información fiable sobre el estado de las cuentas de la institución municipal y organismos dependientes, gastos e inversiones realizadas. - Consiguen la transparencia y la ética en las actuaciones políticas, así como en las acciones técnicas y administrativas de la organización. - Promueven la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza. - Garantizan el ejercicio del derecho de los ciudadanos a la información sobre el funcionamiento de los servicios públicos de los que son responsables. - Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones en materia económico-financiera.

UN MODELO MUNICIPALISTA E INNOVADOR

El enfoque diferenciador del Modelo UIM, que está dirigido exclusivamente a los gobiernos locales, consiste en la incorporación de la perspectiva de la gobernanza local democrática. Los principios definidos reflejan esta orientación, siendo especialmente significativos los siguientes:

- Centralidad de los principios de la Calidad Democrática y el Buen Gobierno
- Orientación hacia el Desarrollo Local
- Colaboración y Cooperación en una Sociedad en Red
- Generación de Innovación y Conocimiento
- Compromiso con un Futuro Sostenible

El sentido del Modelo es profundamente municipalista, incidiendo en el necesario liderazgo de los gobiernos locales en el desarrollo del territorio y en el reconocimiento de la proximidad del gobierno local al entorno en el que viven las personas. Asume un enfoque relacional impulsor de la intensidad, calidad y diversidad de las interacciones entre los distintos actores del territorio (económicos, sociales, institucionales, ciudadanos) y de su capacidad de organización para lograr un mayor desarrollo humano.

Desde el punto de vista del Modelo, los gobiernos locales no solo son responsables de la prestación de servicios públicos, sino también de la gestión del territorio. El primer aspecto es explicitado en el Criterio 5 (Gestión de los Servicios Públicos y Procesos). Para el segundo, dispone de un criterio específico: Criterio 6. Gestión del Territorio, cuya formulación sintetiza su intención:

"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."

La Calidad Democrática tiene un tratamiento específico en el Criterio 7, definido como sigue:

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

De los grupos de definiciones relativas al concepto de Calidad Democrática, el Modelo ha seguido la de Leonardo Morlino (2003). Para este autor una democracia de calidad es: "aquella que presenta una estructura institucional estable que hace posible la libertad e igualdad de los ciudadanos mediante el funcionamiento legitimo y correcto de sus instituciones y mecanismos".

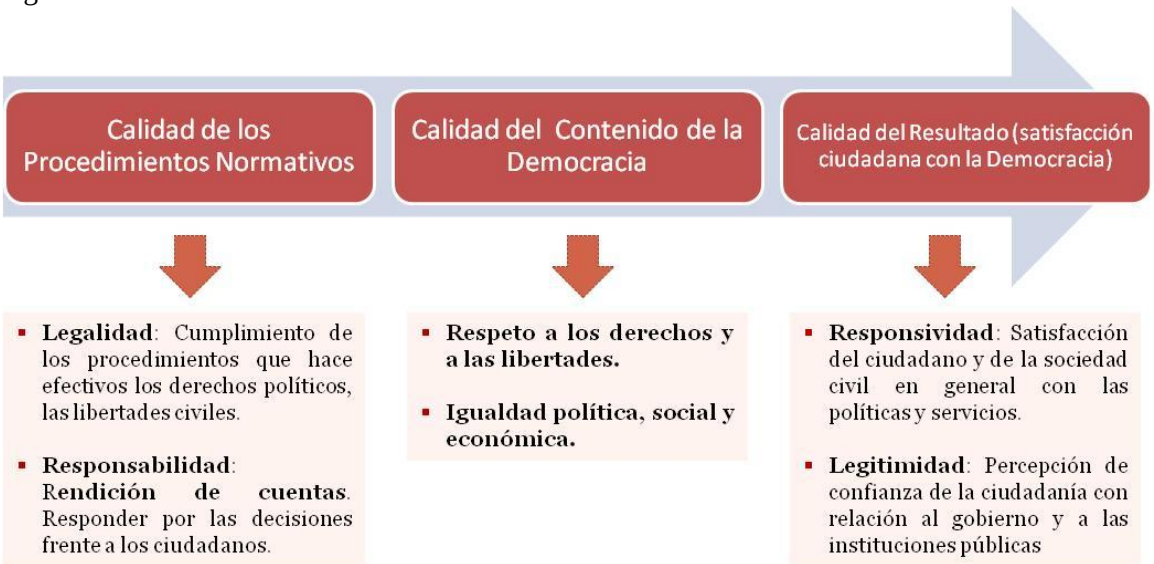
Un interés añadido del planteamiento de Morlino es el paralelismo que establece entre calidad democrática y control de la calidad en entornos industriales (lo que la hace especialmente adecuada para un modelo de excelencia en la gestión), donde la calidad es evaluada en una triple vertiente:

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

Tres tipos de calidades que pueden caracterizarse como calidad en los procedimientos, en el contenido y en los resultados, y que tendrán su paralelismo, en cuanto a calidad democrática, en también tres aspectos:

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

Figura 2. Dimensiones de las "calidades" de la Democracia.



Además de estos dos criterios de gestión del Modelo UIM, las perspectivas de la gobernanza y de la calidad democrática permea el resto de los criterios, de forma que ambos términos están presentes de forma transversal en todos ellos.

ESTRUCTURA DEL MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO

El Modelo UIM consta de 7 criterios de gestión, 5 criterios de resultados y 36 subcriterios (figura 3).

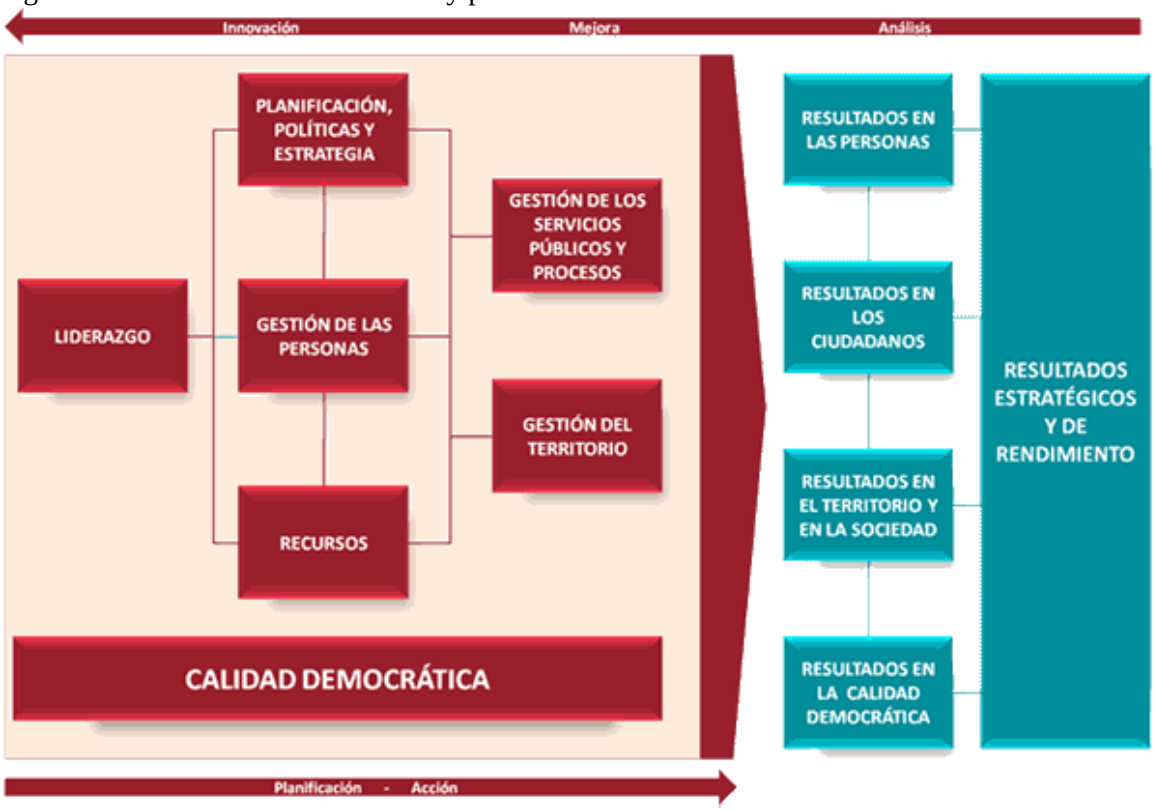
Los criterios de gestión se refieren a las actuaciones de la institución local en cuanto a su gestión, es decir, a sus prácticas. Producto de cómo se opera en dichos criterios se obtendrán realizaciones en los cinco criterios de resultados.

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

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

Figura 3. Estructura del Modelo UIM y ponderaciones de cada criterio.



Criterio 1. Liderazgo (7%).
Criterio 2. Planificación, Políticas y Estrategia (6%).
Criterio 3. Gestión de las Personas (7%).
Criterio 4. Recursos (6%).
Criterio 5. Gestión de los Servicios Públicos y Procesos (8%).
Criterio 6. Gestión del Territorio (8%).
Criterio 7. Calidad Democrática (8%).
Criterio 8. Resultados en las Personas (8%).
Criterio 9. Resultados en los Ciudadanos (10%).
Criterio 10. Resultados en el Territorio y en la Sociedad (10%).
Criterio 11. Resultados en la Calidad Democrática (10%).
Criterio 12. Resultados Estratégicos y de Rendimiento (12%).

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 imprescindibilidad de llevar a cabo el Análisis de los resultados alcanzados para aplicar la Mejora y la Innovación en la gestión, obteniendo así resultados cada vez más cercanos a la Excelencia.

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

Tabla 5. Subcriterio 7.1 y atributos

7.1. Aceptan el principio de legalidad, teniéndolo como fundamento del ordenamiento normativo y de los procedimientos, cumpliéndolo y haciéndolo cumplir en su ámbito de competencia. Todos sus actos son del conocimiento público y facilitan la participación y el ejercicio del derecho a la información que asiste a la ciudadanía.
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: - Cumplen los procedimientos previstos en los ordenamientos legales y demás acuerdos normativos, disponiendo mecanismos e instrumentos para hacer realidad el control de la legalidad en todas sus actuaciones. - Poseen y aplican las normativas legales y los procesos que posibilitan la fiscalización y control de sus actuaciones en materia económico-financiera. - Promueven la transparencia y la ética en las actuaciones políticas, así como en las acciones técnicas y administrativas de la organización. - Aportan información fiable sobre el estado de las cuentas de la institución municipal y organismos dependientes, gastos e inversiones realizadas. - Garantizan el ejercicio del derecho de los ciudadanos a la información sobre el funcionamiento de los servicios públicos de los que son responsables.

METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN

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

Una adaptación de esta formulación, aplicada en el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática, es la que se expone en la figura 4, donde se representa el ciclo de mejora PDSA, si bien se incluye 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, es decir, sus objetivos estratégicos.

Figura 4.

Una vez que la estrategia de la institución ha definido los resultados a alcanzar, se planifican las acciones y enfoques de gestión que serán llevados a la práctica. Los resultados de estos enfoques serán analizados para identificar prioridades y planificar e implementar mejoras, lo que aplicado sucesivamente supondrá avanzar de forma continua en el progreso hacia la excelencia, el buen gobierno y la calidad democrática

De manera más precisa, la evaluación de la gestión de una municipalidad, 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.

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.

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.

La autoevaluación permite obtener una puntuación en cada subcriterio y criterio del Modelo, así como la puntuación global, considerando las diferentes ponderaciones asignadas a cada criterio.

La metodología de autoevaluación puede llevarse a cabo mediante la aplicación directa de tablas o matrices a partir de la descripción de las prácticas de gestión y de los resultados de la municipalidad. Esta alternativa es aplicada por otros grandes modelos, si bien requiere de una alta preparación del equipo evaluador. El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática omite este enfoque como mecánica de evaluación para utilizar, en su lugar, un cuestionario específico de autoevaluación.

El método del cuestionario, empleado también en otros modelos, hace posible una revisión completa de gestión y de resultados, asegurando que todos los aspectos concernidos en el Modelo sean considerados. Además facilita considerablemente el proceso.

El Cuestionario de Autoevaluación del modelo UIM consta de 130 preguntas:

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

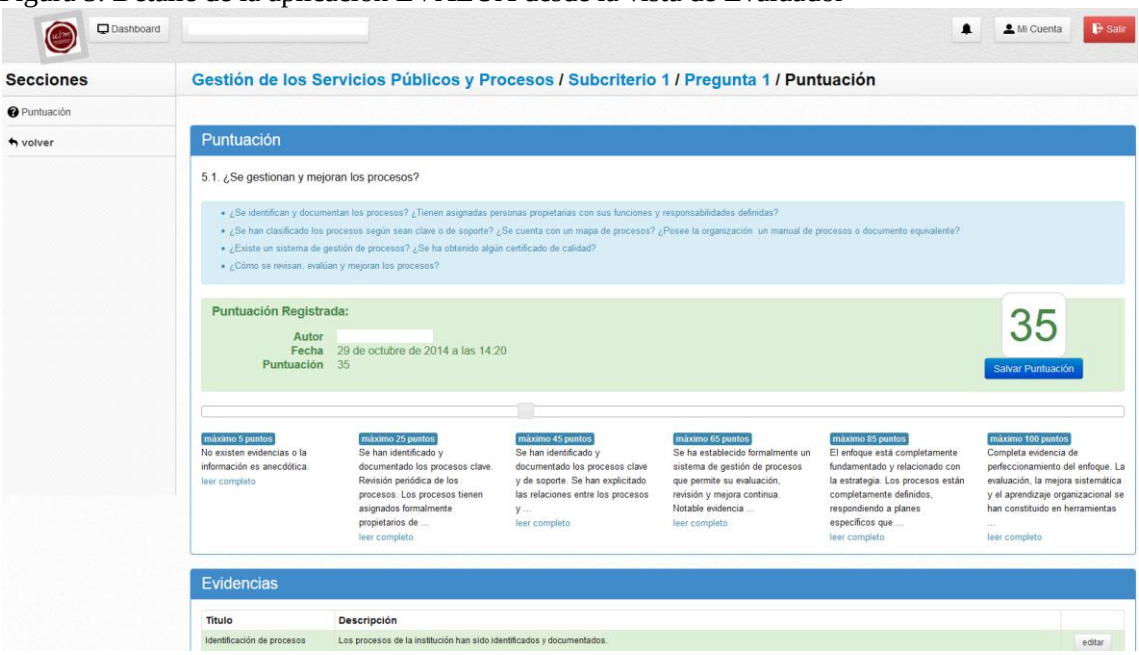
Cada subcriterio es referido mediante diversas cuestiones destinadas a evaluar sistemáticamente las actividades y resultados de la municipalidad frente a los criterios y subcriterios del Modelo.

Cada pregunta es respondida según una escala con seis intervalos de puntuación que tienen como referencia las Tablas de Evaluación PDSA y de Evaluación de Resultados. Las preguntas disponen de algunas orientaciones para facilitar su interpretación, refiriendo a su vez los atributos de gestión, del subcriterio correspondiente, relacionados con cada cuestión.

El cuestionario, por tanto, revisa todos los aspectos susceptibles de evaluación de forma sistemática y completa, lo que facilita la uniformidad al abordar la autoevaluación en diferentes proyectos.

Para llevar a cabo la autoevaluación, el modelo UIM dispone de la aplicación informática EVALÚA, que permite la descripción de las evidencias sobre las que se basará la puntuación de evaluación a cada cuestión, su puntuación, la formulación de puntos fuertes y áreas de mejora, la generación automática de la mayor parte de la información requerida por el informe de autoevaluación (puntuaciones por criterios, subcriterios, globales, gráficos….) y la priorización de áreas de mejora previa a la selección de proyectos.

Figura 5. Detalle de la aplicación EVALÚA desde la vista de Evaluador



La puntuaciones obtenidas en cada criterio y subcriterio, así como la global, facilitan una panorámica del estado de la gestión de la municipalidad, no obstante hay que insistir en que el objetivo fundamental de la autoevaluación es la identificación de puntos fuertes y de áreas de mejora, para impulsar y desplegar la mejora de la gestión y de sus resultados mediante la selección y desarrollo de proyectos de mejora.

Por otra parte la puntuación global alcanzada permite acceder a las distinciones al Buen Gobierno y la Calidad Democrática (figura 6).

Figura 6.

Más de 100 puntos	Más de 200 puntos	Más de 300 puntos	Más de 400 puntos	Más de 500 puntos

BIBLIOGRAFÍA

- Alguacil, J: “Administración Relacional” Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad Nº 2, marzo–agosto2012, pp. 152-160 ISSN 2253-6655.
- Esteve, JM.; Paricio, A: La gobernanza democrática: un nuevo enfoque para los grandes retos urbanos y regionales. Andalucía: Consejería de Gobernación; Dirección General de Administración Local, 2006.
- Mayntz, : “Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza”. En Cerrillo, A. La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. INAP, Estudios Goberna. Madrid, 2005.
- Morlino, L: “Calidad de la democracia notas para su discusión”. Ponencia del Congreso Anual de Ciencia Política Sociedad italiana 2003. Trento: Sociedad Italiana.
- Morlino, L: “¿Democracia sin Calidad?”, cap. 7 de Democracia y democratizaciones, pp. 184-210. CIS, Madrid, 2009.
- Talavera Pleguezuelos, C: Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática. Granada, Unión Iberoamericana de Municipalistas: 2012 (ISBN: 978-84-937777-7-7).
- Unión Iberoamerizana de Municipalistas: Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática. Versión Oficial 2014. Granada, 2014.