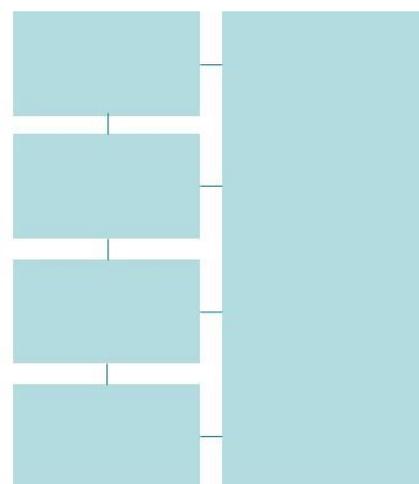
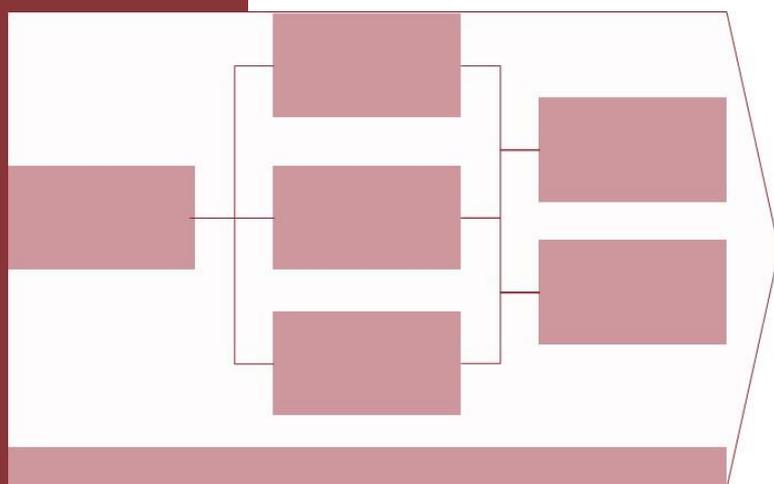


2018

# MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA

*+ Enfoque de Género*



[www.buengobierno.org](http://www.buengobierno.org)

*uim*

El municipio es a la libertad

UNIÓN IBEROAMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS

lo que la escuela primaria es a la ciencia

## ¿QUÉ ES UN MODELO DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA?

*Es un marco de referencia frente al cual una organización compara su gestión, mediante un proceso denominado “autoevaluación”, para determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con dicho modelo. Esto permite identificar las acciones de mejora necesarias y el seguimiento del progreso realizado.*

La **autoevaluación**, por tanto, representa un **examen global y sistemático** que realiza la propia organización, sobre sus actividades y resultados, tomando como referencia un modelo determinado que brinda una oportunidad para evaluar sobre la base de hechos, lo que facilita la adopción de las medidas oportunas para realizar la mejora.

La autoevaluación supone un instrumento para el seguimiento del progreso al ser llevada a cabo periódicamente. Responde a una actividad tan lógica y evidente como es la reflexión regular y sistemática sobre qué resultados ha alcanzado una organización y cómo de eficaces han sido sus enfoques y prácticas de gestión.

Mediante la autoevaluación, una organización está mejor preparada para **establecer** sus **prioridades**, localizar recursos y **elaborar planes de mejora realistas vinculados a sus objetivos estratégicos**.

### **PUNTOS FUERTES**

*Lo que la organización hace bien: una buena práctica, una actividad, método, sistema de trabajo o un enfoque, documentado e implementado reconocido como eficaz y que puede ser un ejemplo para otras organizaciones.*

### **ÁREAS DE MEJORA**

*Lo que la organización no hace bien, o lo que debería hacer y no se hace: aspectos que deben desarrollarse para avanzar hacia una gestión excelente.*

## ¿QUÉ LÓGICA SUBYACE A LOS MODELO DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA?

*Los Modelos estructuran una serie de criterios de gestión que definen los aspectos a tener en cuenta para el análisis de las actividades de la organización. Contienen también un conjunto de criterios de resultados, que se relacionan con los logros a alcanzar.*

*La lógica que subyace es que el correcto accionar de los criterios de gestión provocará resultados excelentes. Los criterios de resultados constituirán el reflejo de lo que la organización alcanza producto de la gestión realizada.*

Generalmente los modelos contienen una serie de principios (denominados a veces valores o conceptos de gestión) en torno a los cuales se estructuran una serie de criterios de gestión que definen los aspectos a tener en cuenta para el análisis de las actividades de la organización.

Asimismo, poseen un conjunto de criterios de resultados, que se relacionan con los logros a alcanzar. Los distintos criterios están conformados por subcriterios que, a su vez, contienen factores o atributos de gestión que profundizan en la descripción de los criterios.

Todos los criterios poseen una ponderación que se traduce en una puntuación. La autoevaluación arrojará una puntuación global así como por criterios y subcriterios que reflejará el grado de excelencia en la gestión y en los resultados de la organización.

### **Ventajas de la autoevaluación con un Modelo de Gestión:**

*Conocer dónde se encuentra la organización respecto a la excelencia en la gestión, permitiéndole identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión, Misión y Estrategia.*

*Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.*

*Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar déficits.*

*Mejorar la estructura del sistema de gestión.*

*Cuantificar el progreso hacia la Excelencia.*

*Comparar su gestión con la de otras organizaciones similares.*

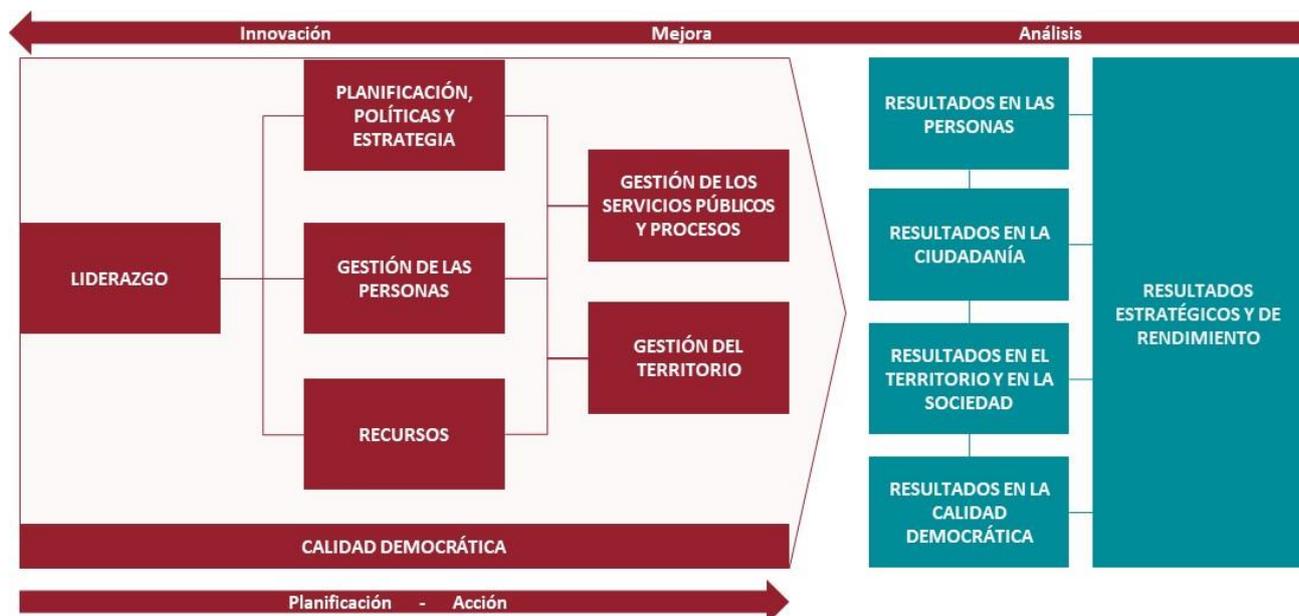
***El objetivo principal de la aplicación de un Modelo de excelencia es identificar áreas de mejora con el objetivo establecer planes de acción dirigidos hacia la mejora de la gestión y de los resultados***

## ¿QUÉ ES EL MODELO UIM DE BUEN GOBIERNO Y CALIDAD DEMOCRÁTICA?

*Es un modelo de gestión de la excelencia 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.*

El Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática 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 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 reconocimiento 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 directivos que utilicen el Modelo como instrumento para aproximarse a la Excelencia. Estos atributos de gestión están incluidos, parte de ellos, en los Principios de Gestión para el Buen Gobierno y la Calidad Democrática.

---

**Características del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática:**

---

- *El Modelo UIM está dirigido exclusivamente a municipalidades, ajustándose a sus características diferenciales.*
- *El Modelo no considera a los ayuntamientos únicamente como proveedores de servicios, ni al ciudadano como mero cliente.*
- *Incorpora la perspectiva de la gobernanza local democrática, reconociendo el liderazgo que los gobiernos locales han de ejercer en el desarrollo de sus territorios.*
- *Considera la centralidad que ha de poseer La calidad democrática en la gestión de las municipalidades.*

**El objetivo de la autoevaluación** mediante el Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática es la **identificación, priorización y selección de áreas de mejora** que permitan a la institución desarrollar proyectos **para 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, sin ceñirse necesariamente a las que se proponen.

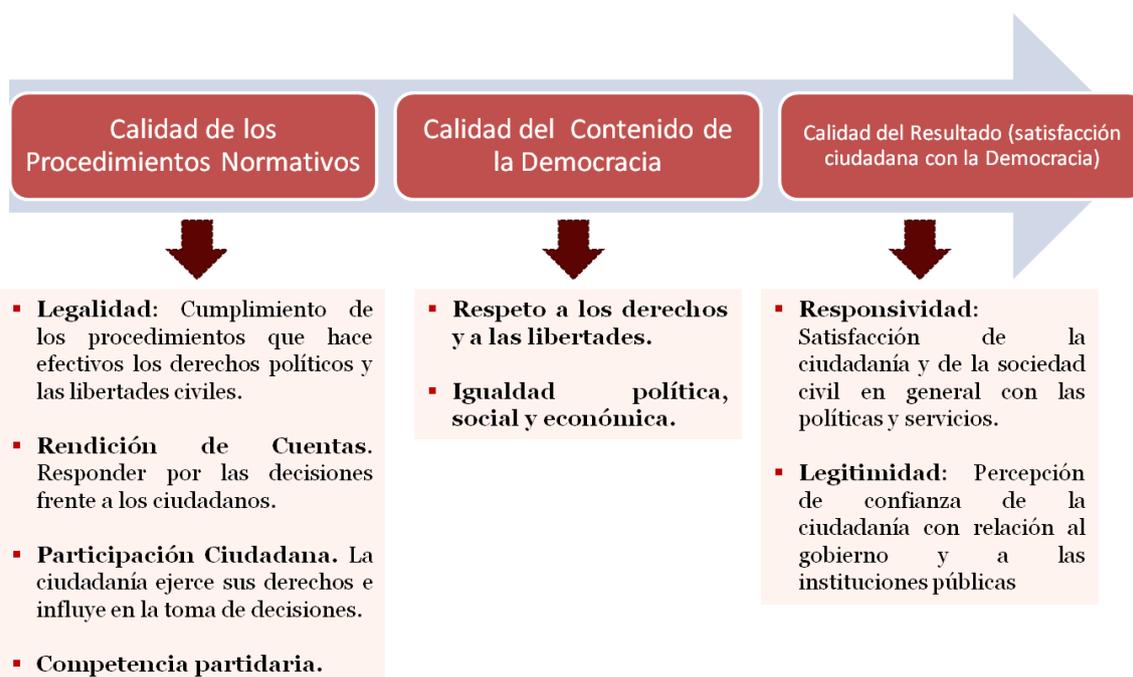
## UN MODELO PARA LA GOBERNANZA LOCAL DEMOCRÁTICA

***Gobernar, más que Administrar.  
Los gobiernos locales deben configurar su papel como organizadores colectivos. Asumir el liderazgo en la mejora de la capacidad de organización de la sociedad para el desarrollo económico y humano, integrando la Calidad Democrática como variable de su gestión.***

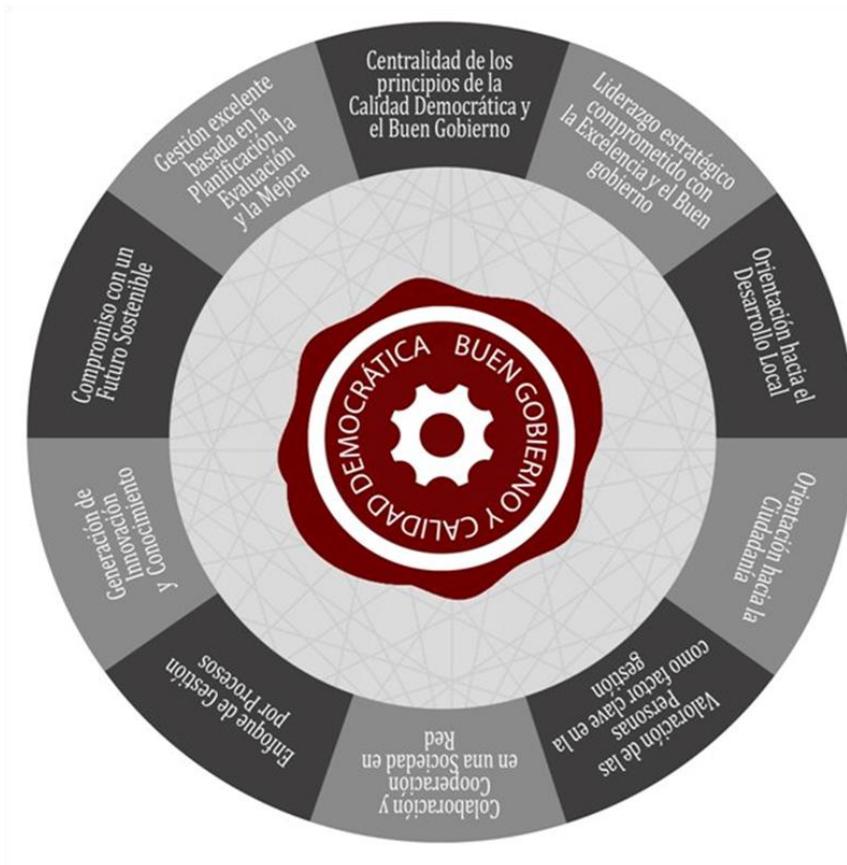
- La relación del gobierno local con la ciudadanía es la de organizador.
- El gobierno local articula la respuesta de la sociedad a los retos del territorio.
- Se establece una identificación compartida de esos retos.
- El objetivo es el desarrollo humano.
- El gobierno es relacional y promotor.

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

Integra a la calidad democrática como variable indispensable en un modelo para la gobernanza local democrática.



Sus Principios de Gestión reflejan esta orientación hacia la Gobernanza Local Democrática



#### **Principios de Gestión:**

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

Estos Principios se desarrollan en los distintos criterios y subcriterios del Modelo.

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

## ¿CÓMO SE APLICA EN LA AUTOEVALUACIÓN EL CICLO DE MEJORA CONTINUA?

*El proceso de análisis de la gestión y de los resultados de la municipalidad se lleva a cabo sobre la base del ciclo de mejora continua: Planificar – Hacer – Estudiar – Mejorar, conocido por el acrónimo PDSA.*

Ciclo PDSA de Mejora Continua



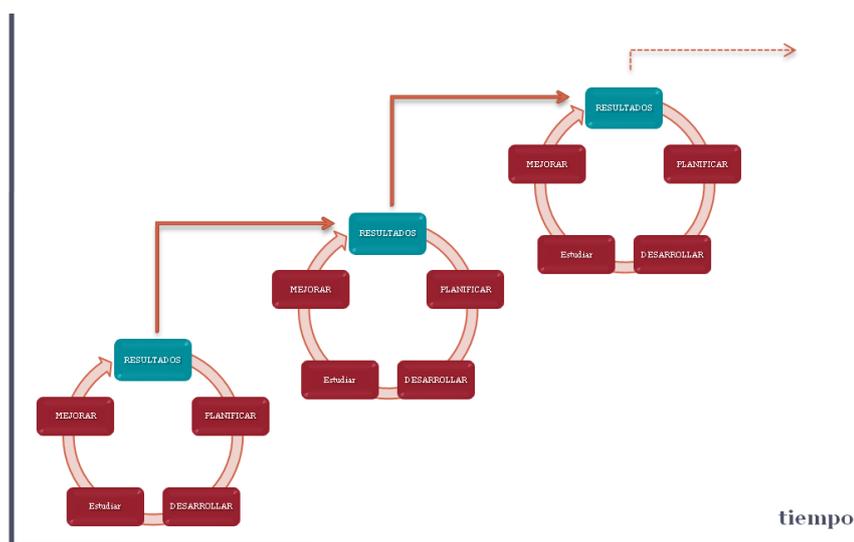
*El ciclo de mejora PDSA incluye una referencia a los resultados.*

*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.*

*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 los enfoques de gestión de la Municipalidad 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.*

### EXCELENCIA



## ¿EN QUÉ CONSISTE EL PROCESO DE AUTEVALUACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD?

*El proceso de autoevaluación es el análisis, basado en EVIDENCIAS, de la gestión y resultados de la municipalidad para establecer un completo diagnóstico que identifique sus PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA. La Autoevaluación es llevada a cabo por el Equipo de Evaluadores Internos.*



- El proceso de autoevaluación se inicia con la presentación del proyecto al equipo de gobierno de la municipalidad.
- La autoevaluación se realiza por un equipo de evaluadores internos, capacitados a tal efecto, bajo la dirección de un **Evaluador Acreditado del Modelo UIM**.
- Los evaluadores internos analizan la gestión de la municipalidad y sus resultados tomando como referencia los criterios del Modelo UIM.
- Junto al Evaluador Acreditado llegan a un consenso sobre evidencias y puntuaciones.
- Se identifican **Puntos Fuertes** y **Áreas de Mejora**. La fase de autoevaluación finaliza con la elaboración del Informe de Autoevaluación.
- Sobre la base del informe se procede a la fase de **MEJORA**. Es este el objetivo primordial de la autoevaluación.
- La selección y desarrollo de los proyectos de mejora da lugar al proceso de Reconocimiento al Buen Gobierno y Calidad Democrática.
- Excepto del Sello de Bronce, las demás distinciones requieren del desarrollo con éxito de dos proyectos de mejora.



Más de 100 puntos



Más de 200 puntos



Más de 300 puntos



Más de 400 puntos



Más de 500 puntos

## PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

*El objetivo esencial de la Autoevaluación es la identificación, priorización y selección de áreas de mejora tendentes a desarrollar proyectos para avanzar hacia una gestión excelente. Esto implica la identificación de los Puntos Fuertes y de las Áreas de Mejora.*

Mediante la autoevaluación se dispondrá de:

- Un amplio número de **evidencias** descriptoras de lo que hace la municipalidad.
- Una puntuación global, desagregada también por Criterios y Subcriterios, que indicarán el grado de ajuste al Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática.

Lo que permite identificar:

- Los **Puntos Fuertes**, que señalan aquello que la municipalidad hace especialmente bien.
- Las **Áreas de Mejora**, indicativas de aquellos aspectos que la municipalidad debe mejorar.

Mediante la autoevaluación, la municipalidad está mejor preparada para **establecer** sus **prioridades**, localizar recursos y **elaborar planes de mejora realistas vinculados a sus objetivos estratégicos**.

### PUNTOS FUERTES

*Lo que la organización hace bien: una buena práctica, una actividad, método, sistema de trabajo o un enfoque, documentado e implementado reconocido como eficaz y que puede ser un ejemplo para otras organizaciones.*

### ÁREAS DE MEJORA

*Lo que la organización no hace bien, o lo que debería hacer y no se hace: aspectos que deben desarrollarse para avanzar hacia una gestión excelente.*

## EL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

*El informe de autoevaluación es generado de forma automatizada por EVALÚA. Incluye los resultados numéricos de la autoevaluación, las evidencias y los puntos fuertes y áreas de mejora identificados.*

Con el cierre de la fase de consenso y la formulación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora se está en condiciones de finalizar la fase de Autoevaluación con la generación del Informe de Autoevaluación, que es provisto de forma semiautomática por la aplicación EVALÚA

Su contenido es el siguiente:

1. Información General (Evaluador/a Acreditado/a, Coordinador/a Interno/a y, en su caso Asesor/a del Modelo UIM).
2. Perfil de la Municipalidad (datos de la Institución introducidos en EVALÚA al inicio del proceso de autoevaluación).
  - Datos básicos de identificación de la municipalidad, órganos políticos y de gobierno, presupuesto y datos económicos clave, ...
  - Estructura municipal, división funcional, número de personas empleadas, centros de trabajo, empresas y organismos municipales, uso de nuevas tecnologías, sistemas de gestión, plan estratégico, planes sectoriales...
  - Principales servicios que presta (incluyendo aquellos externalizados)
  - Datos del territorio.
3. Equipo de Evaluadores Internos
4. Desarrollo del proceso de autoevaluación
5. Resultados de la Autoevaluación
  - 5.1. Resumen numérico y gráfico de las puntuaciones.
  - 5.2. Puntuación a las preguntas del cuestionario de autoevaluación
  - 5.3. Puntos fuertes y áreas de mejora
  - 5.4. Evidencias enunciadas por el equipo evaluador

## ENFOQUE DE GÉNERO

**El Enfoque de Género es un componente complementario del Modelo UIM, que ofrece a las municipalidades la oportunidad de diagnosticar su gestión desde el punto de vista de la igualdad entre mujeres y hombres**

*Los gobiernos locales que apliquen la autoevaluación con el Modelo UIM dispondrán 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.*

*El 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.*

*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.



## ¿QUÉ ES EVALÚA?

***EVALÚA es la plataforma para la Autoevaluación del Modelo UIM de Buen Gobierno y Calidad Democrática. Es una aplicación desarrollada por la Unión Iberoamericana de Municipalistas.***

### CARACTERÍSTICAS:

- Basada en web, no requiere instalación. Disponible 24h, los 365 días del año.
- Es la herramienta de guía y apoyo a la Metodología de Autoevaluación mediante Cuestionario: constituye el soporte para la aplicación de un completo cuestionario de autoevaluación compuesto por 130 preguntas: 90 para los Criterios de Gestión y 40 para los Criterios de Resultados.
- Incluye seis escalas por pregunta. Cada pregunta es respondida según una escala con seis intervalos de puntuación. Las preguntas disponen de orientaciones para facilitar su interpretación, refiriendo a su vez los atributos de gestión, del subcriterio correspondiente, relacionados con cada cuestión.
- Permite la redacción de Evidencias por parte del Equipo de Evaluadores Internos.
- Caracterización de Evidencias como puntos fuertes y áreas de mejora.
- Posibilidad de inclusión de documentos asociados a las preguntas y a los Criterios y Subcriterios del Modelo.
- Sistema de foro para evaluadores internos.
- Consulta de resultados, numéricos y gráficos, en tiempo real.
- Redacción de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora por Subcriterios.
- Generación automatizada de un exhaustivo Informe de Autoevaluación, con presentación de resultados de forma numérica y gráfica.
- Inclusión de la funcionalidad Matriz de Priorización para Áreas de Mejora, según criterios ponderados de repercusión estratégica, viabilidad y tiempo de implementación de proyectos.
- Entrada de datos para descripción de la municipalidad (Datos Básicos, Estructura y Organización, Servicios, Datos del Territorio).
- Glosario de términos incorporados en la aplicación.