

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

**IWA 4
UNA GUIA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN EL GOBIERNO LOCAL**

**47. PONENCIA: Alberto Guillén Calvo
Teniente-Alcalde de Interior del
Ayuntamiento de Logroño**

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

¿QUÉ ES EL IWA 4?

Los documentos IWA (International Workshop Agreement) proporcionan alineamientos para la aplicación de normas en sectores específicos. Estos alineamientos no agregan, cambian o modifican los requisitos de las normas, y la intención de su uso no es para efectos de evaluación de cumplimiento contractual o para la certificación, sino de la mejor utilización de las normas.

El 11 de febrero de 2005, el Technical Management Board de la ISO aprobó que la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía de México organizara un International Workshop Agreement (IWA) para elaborar las “Directrices para facilitar la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en Gobiernos Locales”

El documento IWA 4 proporciona alineamientos para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en los gobiernos locales, describe ejemplos puntuales que facilitan la interpretación, además, cuenta con un mapa de procesos que proporciona una guía para organizar la gestión de los gobiernos locales.

Incluye también una herramienta integral de autodiagnóstico para los Gobiernos Locales que contiene parámetros de medición de los elementos mínimos que un gobierno local no puede dejar de tener y que enriquece la aplicación de las directrices.

El IWA-4 tiene como objetivo, establecer las directrices para auxiliar al gobierno local en la implementación de un sistema de gestión de la calidad que cumpla los requisitos de la norma ISO 9001:2000 de tal manera que se logren condiciones confiables de calidad en las actividades que realiza el Gobierno local para satisfacer los requisitos de la población presente en su territorio.

El IWA - 4 ha sido aprobado por ISO en Panamá recientemente y por tanto es una norma internacional, aplicable a los gobiernos locales que busca auxiliar al gobierno local a relacionar los conceptos sobre sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000 con la práctica de la gestión gubernamental.

Un plan de desarrollo o programa de trabajo a corto o mediano plazo se espera sea comprendido, recibido y aplicado por los empleados, funcionarios y representantes del gobierno local. Sin embargo, el plan o programa por sí mismo no asegura que las necesidades y expectativas de la sociedad serán cubiertas si existen procesos deficientes. La necesidad de evitar estas deficiencias ha llevado a la elaboración de la guía del IWA 4 para auxiliar a los gobiernos locales en la implementación de un efectivo sistema de gestión de la calidad.

La evaluación continua del plan o programa de trabajo y de los procesos sociales en los cuales se sustenta la prestación de los servicios puede asegurar la eficacia del proceso de gestión gubernamental y las auditorías de calidad internas proporcionan la verificación del

cumplimiento de requisitos, así como el control de las quejas o reclamaciones de los clientes, usuarios y sociedad en general.

Todo sistema de gestión de la calidad es influenciado por los diferentes objetivos, por los diferentes métodos de trabajo, y por prácticas administrativas diferentes específicas de cada gobierno local. Por consiguiente, puede esperarse que los sistemas de gestión de la calidad varíen de un gobierno local a otro. Lo importante, no es el método sino que los resultados sean eficaces y por lo tanto confiables.

El sistema de gestión de la calidad debería ser el más sencillo para que trabaje bien. Necesita ser sólo lo suficientemente comprensible para alcanzar los objetivos de calidad del gobierno local.

El control de la calidad es un proceso esencial en un sistema de gestión de la calidad. La medición exacta no es fácil cuando se valora el desempeño humano y la evaluación se realiza normalmente durante el proceso de gestión gubernamental.

La Norma ISO 9000:2000 aclara que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Para efecto de los Gobiernos Locales, lograr el éxito en su gestión implica, según estas normas internacionales, que eficazmente dirija y controle en forma sistemática y transparente sus actividades, de tal manera que cumpla confiablemente con las necesidades de la población presente en su territorio.

El sistema de gestión de la calidad de un Gobierno local debería residir en todas aquellas actividades que le conduzcan hacia un desempeño con resultados confiables que satisfagan los requisitos de sus clientes/ciudadanos.

Enfoque basado en procesos en un gobierno local

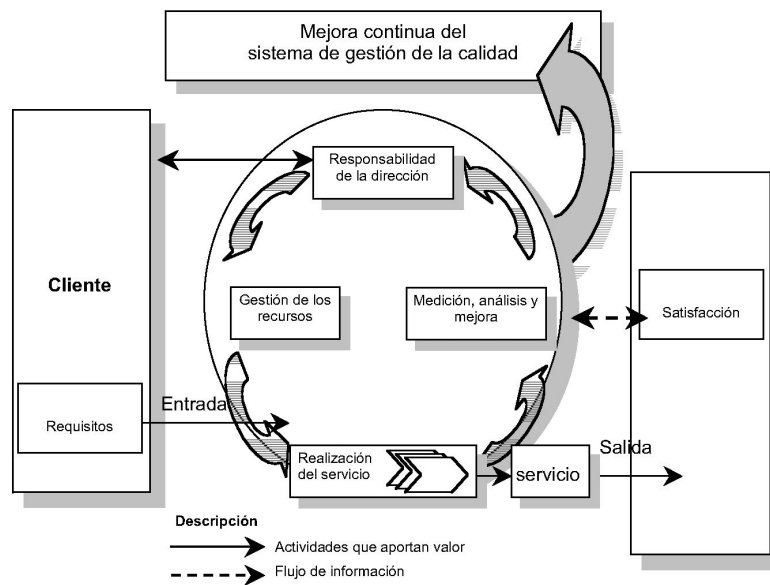
Cualquier gobierno local debería definir sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen servicios administrativos y otras formas de apoyo, así como aquellos concernientes con la evaluación, tales como:

- a) los procesos estratégicos para determinar el papel del gobierno local en el entorno socio-económico;
- b) la provisión de la capacidad para prestar servicios;
- c) el mantenimiento del ambiente de trabajo;

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

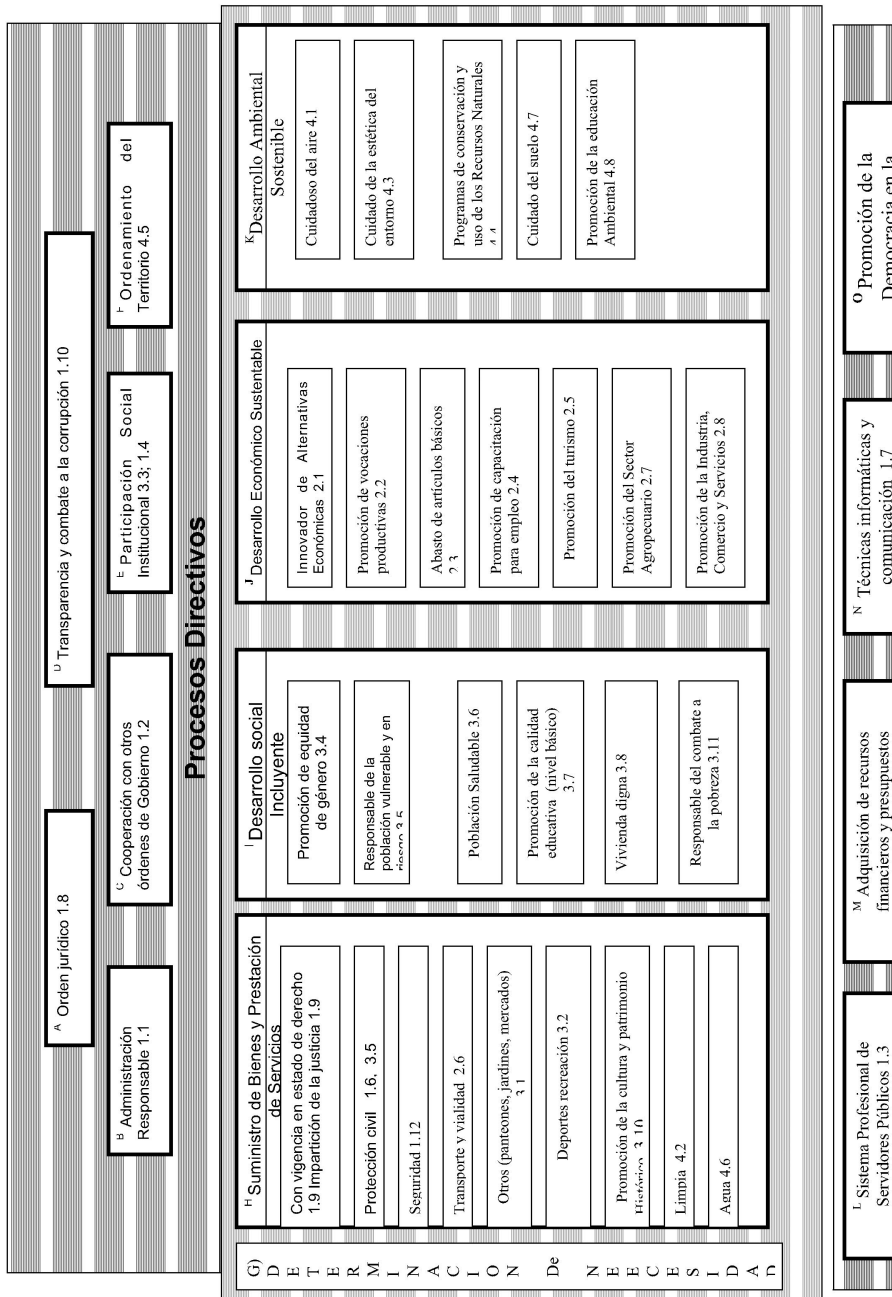
- d) la elaboración, revisión y actualización de planes de desarrollo y programas de trabajo;
- e) el seguimiento y evaluación del proceso de prestación de servicios;
- f) la comunicación interna y externa;
- g) la medición de los procesos;
- h) los mecanismos de participación ciudadana.

El desarrollo del Mapa de Procesos que nos propone la ISO 9000, lo podemos ver de forma más próxima sobre el ejemplo de modelo de procesos de un gobierno local que propone el IWA 4



MODELO DE PROCESOS EN UN GOBIERNO LOCAL

MODELO DE PROCESOS EN UN GOBIERNO LOCAL



MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

SISTEMA DE VERIFICACIÓN PARA GOBIERNOS LOCALES CONFIABLES

El Sistema de Verificación es una metodología que permite realizar un diagnóstico a los Gobiernos Locales con una visión integral de tal manera que les permita conocer en sus condiciones operativas, adecuar sus estructuras administrativas e implementar acciones que les permita garantizar a los clientes/ciudadanos un Gobierno Local Confiable.

El objetivo del Sistema es auxiliar a la Alta Dirección de los Gobiernos Locales en la definición de los elementos necesarios para que alcancen las condiciones mínimas de operación de manera exitosa y estar en condiciones de asumir sus responsabilidades ante los clientes/ciudadanos en forma eficiente y transparente.

El Sistema considera un Autodiagnóstico basado en 39 indicadores mínimos de gestión, distribuidos en cuatro grandes temáticas, que reunidas proporcionan la integralidad que todo Gobierno Local debería tener para ser Confiable para con sus Clientes/ciudadanos.

Las cuatro temáticas son:

- Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno
- Desarrollo Económico Sostenible
- Desarrollo Social Incluyente
- Desarrollo Ambiental Sustentable

El autodiagnóstico tiene como finalidad que la Alta Dirección del Gobierno Local, de manera voluntaria y responsable, identifique la métrica en la cual se encuentra cada uno de los treinta y nueve indicadores de la herramienta.

Las métricas utilizadas son “rojo”, “amarillo” y “verde”. El rojo representa las prácticas inaceptables que ningún Gobierno Local debería tener en términos de operación confiable, el amarillo significa que el Gobierno Local ha realizado algún esfuerzo para mejorar y el verde considera las condiciones mínimas aceptables con las que todo Gobierno Local debería estar operando para proporcionar confiabilidad al Cliente/ciudadano.

El autodiagnóstico es elaborado de manera individual por cada uno de los funcionarios que integran la Alta Dirección del Gobierno Local, durante una sesión de trabajo conjunta, de tal manera que ubiquen según sus conocimientos o criterio, la métrica en la cual se encuentran cada uno de los treinta y nueve indicadores. Este ejercicio podrá ser consensado al final del mismo de tal manera que se determine conjuntamente la situación que guarda el Gobierno Local.

Una vez concluido este ejercicio la Alta Dirección podrá definir un Plan de Acción que le permita fortalecer sus debilidades y su capacidad de gestión, así como instrumentar programas con una visión integral para afrontar sus responsabilidades y obligaciones ante sus Clientes/ciudadanos.

Logroño a 2 de noviembre de 2005

SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD MUNICIPAL

Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local

VERDE = Logros Aceptables de Calidad Local

AMARILLO = Prácticas Municipales debajo de lo Aceptable

ROJO = Prácticas Municipales Inaceptables

1. Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno

2. Desarrollo Económico Sostenible

4. Desarrollo Ambiental Sustentable

3. Desarrollo Social Incluyente



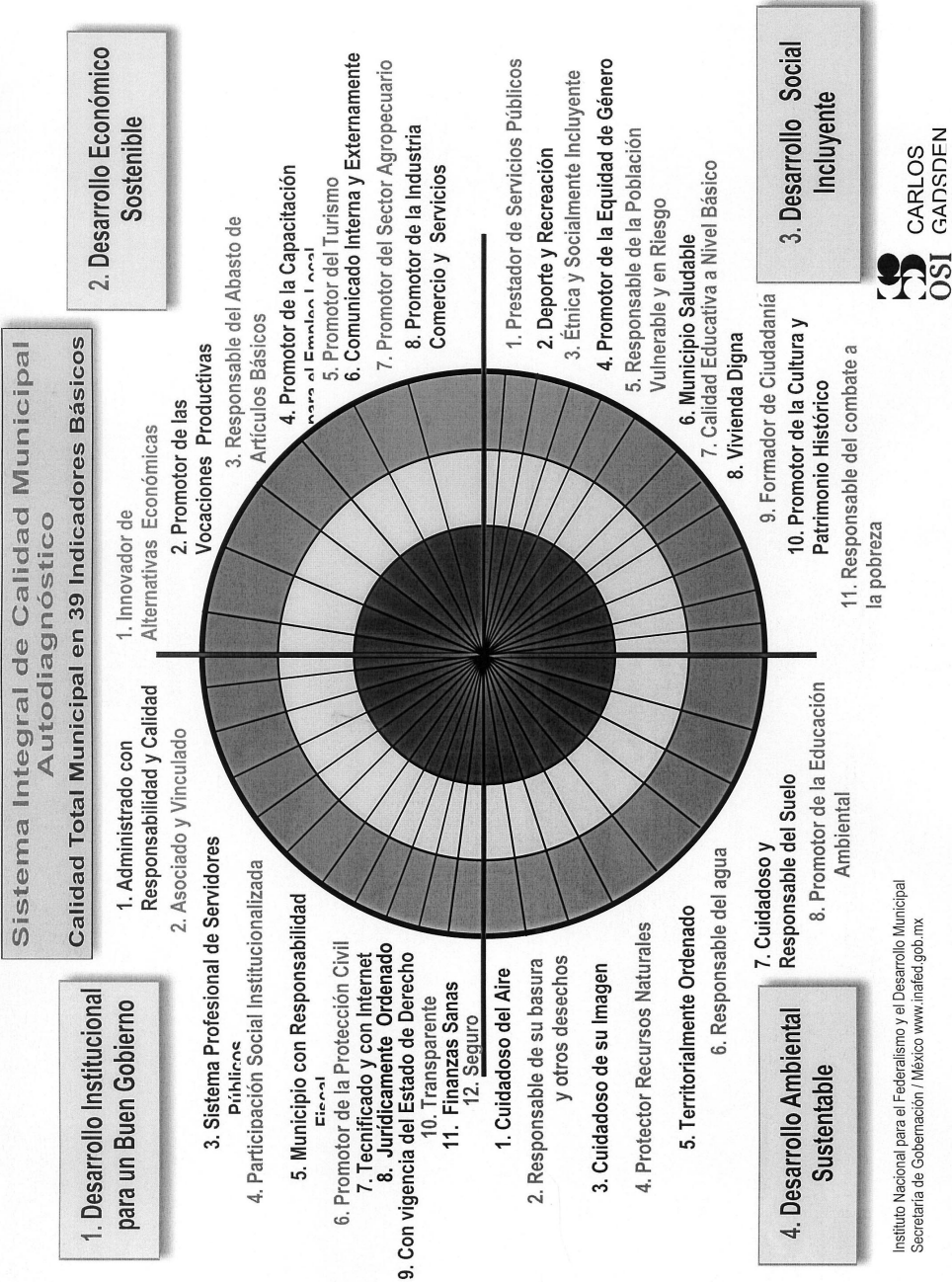
Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
Secretaría de Gobernación / México
www.inafed.gob.mx

Diagrama Adaptado de la Agenda Local 21 de la ONU

OSI
CARLOS GADSDEN

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE

MIÉRCOLES 23 DE NOVIEMBRE



OSI
CARLOS GADSDEN

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
 Secretaría de Gobernación / México www.inafed.gob.mx

AGENDA DESDE LO LOCAL
Indicadores de 1. Desarrollo Institucional para un buen gobierno

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Municipio administrado con responsabilidad y calidad	No existen mecanismos de planeación, programación, control y evaluación de las actividades del Municipio.	Se cuenta con planes y programas pero no son sometidos a control y evaluación.	La administración está regulada por manuales de organización y procedimientos administrativos.
2. Municipio asociado y vinculado	No han desarrollado acciones con otros órdenes de gobierno y/o gobiernos municipales para atender asuntos de interés común.	Existen algunas acciones aisladas de cooperación con otros órdenes de gobierno y/o gobiernos municipales.	Existen estrategias de cooperación con otros órdenes de gobierno y/o gobiernos municipales, que han logrado tener un impacto regional.
3. Municipio con Sistema Profesional de Servidores Públicos	No existen criterios profesionales para el reclutamiento de personal.	El personal que contrata el municipio se apega a un perfil de puesto.	El municipio cuenta con un reglamento donde se especifica el perfil profesional.
4. Participación Social Institucionalizada	El municipio carece de mecanismos de Participación Ciudadana.	El municipio cuenta con un Reglamento de Participación Ciudadana.	El municipio cuenta con Coplademun o algún mecanismo de Participación Ciudadana representativo.
5. Municipio con Responsabilidad Fiscal	No existen sistemas de recaudación y catastro.	Existe un catastro no actualizado y el cobro de impuestos, derechos y otras contribuciones deficientes.	Existe un catastro actualizado con valores unitarios reales.
6. Municipio Promotor de la Protección Civil	El municipio no ha incorporado el tema de la protección civil en su agenda.	El municipio ha incorporado el tema a su agenda y realiza algunas acciones en consecuencia.	El municipio cuenta con un mapa de riesgos y esporádicamente realiza inspecciones y acciones preventivas.
7. Municipio Tecnificado y con Internet	El gobierno municipal no utiliza computadoras para el desempeño de sus actividades.	El número de computadoras es insuficiente y la mayor parte del personal carece de capacitación en el tema.	El municipio tiene acceso a internet, cuenta con página web propia y realiza la mayor parte de sus actividades utilizando herramientas informáticas.
8. Municipio Jurídicamente Ordenado	No existe bando de Policía, ni Gobierno, ni Reglamento Interior del Ayuntamiento.	Existen el Bando de Policía y Gobierno y el Reglamento Interior del Ayuntamiento, pero éstos no están actualizados.	Existe el Bando de Policía y Gobierno, un Reglamento Interior del Ayuntamiento y otros reglamentos.
9. Municipio con Vigencia del Estado de Derecho	No se tiene acceso al Ministerio Público, al Juez de Paz ni al Tribunal de lo Contencioso, Administrativo u Oficialía Conciliadora.	Los habitantes deben trasladarse una distancia considerable para acceder a estos mecanismos de impartición de justicia.	Los habitantes tiene acceso fácil y rápido a estos mecanismos de impartición de justicia.
10. Municipio Transparente	No se proporciona información a la población sobre el ejercicio de los recursos presupuestales.	Existe contraloría municipal y se publica un informe mensual de ingresos y egresos.	Se informa a la población de los programas ejercidos y del destino de los recursos.
11. Municipio con Finanzas Sanas	Se tiene una fuerte dependencia de los recursos federales y estatales para el financiamiento de los programas.	Se tiene una importante dependencia de los recursos federales y estatales para el financiamiento de los programas.	Se tiene una amplia autonomía para el financiamiento de las actividades municipales.
12. Municipio Seguro	Se comete una gran cantidad de delitos y la autoridad municipal no realiza acciones para prevenirlos y sancionarlos.	La ciudadanía sabe que la autoridad municipal hace esfuerzos por combatir la delincuencia, pero ésta persiste en la localidad.	Hay una baja incidencia de delitos y la autoridad municipal cuenta con el equipo necesario, y lleva a cabo acciones para prevenir la delincuencia.

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

AGENDA DESDE LO LOCAL Indicadores de 2. Desarrollo Económico Sostenible

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Innovador de Alternativas Económicas	Se mantiene interés en las actividades económicas existentes. No existen programas de exploración de alternativas económicas	Se tienen identificadas ciertas actividades con potencial, pero no se han promovido.	Se tienen programas con resultados significativos y documentados en torno a la innovación de alternativas económicas.
2. Promotor de las Vocaciones Productivas	No se conoce el potencial de las vocaciones productivas del municipio, ni existe un programa que las impulse y fortalezca.	Existen acciones a favor de la principal vocación productiva del Municipio.	Existen programas con resultados significativos y documentados de promoción de las diversas vocaciones productivas.
3. Responsable del Abasto de Artículos Básicos	No existe abasto del artículos básicos para satisfacer las necesidades de las comunidades del Municipio.	Existe un abasto irregular de artículos básicos en las comunidades del Municipio.	Existe un abasto suficiente para satisfacer las necesidades básicas de las comunidades del Municipio.
4. Promotor de la Capacitación para el Empleo Local	No existen programas de capacitación ni mano de obra calificada.	Existen programas de capacitación pero no satisfacen la demanda.	Existen programas permanentes de capacitación para el empleo local con resultados significativos y documentados.
5. Promotor del Turismo	No se han identificado al menos tres atractivos turísticos y su potencial.	Se cuenta con un diagnóstico de al menos tres atractivos turísticos, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.	Existe un diagnóstico integral, programas e instancias responsables con resultados significativos y documentados, que permiten aprovechar su potencial.
6. Comunicado Interna y Externamente	No hay comunicación de todas las comunidades con la cabecera municipal y el municipio no cuenta con vías de comunicación al exterior.	Algunas de las comunidades cuentan con vías o medios de comunicación y el municipio tiene acceso a un centro urbano de tamaño medio.	El municipio está comunicado internamente y se cuenta con vías de comunicación al exterior.
7. Promotor del Sector Agropecuario	No se cuenta con un diagnóstico de recursos agropecuarios, asociaciones productivas y potencial del sector.	Se tiene un diagnóstico parcial de productores, productos y potencial, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.	Existen programas con resultados significativos y documentados e instancias responsables de la promoción del sector.
8. Promotor de la Industria, el Comercio y los Servicios	No se cuenta con un diagnóstico sobre los sectores ni sobre los sectores involucrados.	Se cuenta con un diagnóstico parcial que no permite asumir estrategias para el desarrollo de los sectores.	Existen programas con resultados significativos y documentación e instancias responsables de la promoción de los sectores y de nuevas empresas.

AGENDA DESDE LO LOCAL
Indicadores de 3. Desarrollo Social Incluyente

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Municipio Prestador de Servicios Públicos	La mayoría de las viviendas y comunidades del municipio no cuentan con servicios públicos básicos.	La mayoría de las viviendas y comunidades del Municipio cuentan con servicios públicos básicos, pero son deficientes.	Casi la totalidad de las comunidades y viviendas disponen de servicios básicos, funcionan de manera continua, permanente y de buena calidad.
2. Municipio Promotor del Deporte y la Recreación	No existen instalaciones ni programas para promover la recreación y el deporte.	Existe infraestructura recreativa y deportiva, pero no se encuentra en buen estado. Hay acciones aisladas de fomento.	La infraestructura deportiva y recreativa recibe mantenimiento. El gobierno cuenta con programas para promover el deporte y la recreación con resultados significativos y documentados.
3. Municipio Ética y Socialmente Incluyente	No existen acciones para integrar a los grupos tradicionalmente excluidos de la sociedad en la toma de decisiones públicas.	En algunas ocasiones el gobierno organiza foros de consulta y crea comités que procuran la inclusión de estos grupos.	Existen espacios permanentes donde los ciudadanos de todos los grupos étnicos y sociales pueden participar en los asuntos del gobierno.
4. Municipio Promotor de la Equidad de Género	En el Municipio existen condiciones de discriminación, a las mujeres en actividades económicas, políticas y sociales.	Existen acciones aisladas destinadas a promover la equidad de género.	El Municipio cuenta con programas con resultados significativos y documentados para promover la equidad de género y existe una instancia responsable de atender este tema.
5. Municipio Responsable de la Población Vulnerable y en Riesgo	El Municipio no cuenta con programas o servicios para atender a la población vulnerable y en riesgo.	Existen acciones aisladas para la atención de la población vulnerable y en riesgo.	El gobierno cuenta con instancias y programas con resultados significativos y documentados, para prestar asistencia social a grupos vulnerables y en riesgo.
6. Municipio Saludable	El 50 % de las comunidades mayores de 500 habitantes no cuentan con programas participativos para la salud. El municipio no cuenta con programas propios en la materia ni está incorporado al Programa Nacional de Comunidades Saludables.	Por lo menos el 50 % de las localidades del municipio mayores de 500 habitantes tienen Comité Local de salud activo y el municipio mediante acta de Ayuntamiento se encuentra incorporado al Programa Nacional de Comunidades Saludables y cuenta con Comité Municipal de Salud Registrado.	Más del 80 % de las localidades mayores de 500 habitantes tienen Comité Local de salud activo. Se cuenta con Programa Municipal de Promoción de la Salud que se hace constar mediante acta de Ayuntamiento.
7. Municipio promotor de la Calidad Educativa a Nivel Básico	La cobertura educativa es insuficiente. Hay bajos niveles de matrícula y altos índices de deserción.	Hay suficiente oferta educativa pero no se cuida la calidad de la enseñanza.	Hay una oferta suficiente de enseñanza y el gobierno municipal promueve mejoras en la calidad.
8. Municipio con Vivienda Digna	No se conoce el número de habitantes que carece de vivienda digna en el Municipio y la mayoría de las viviendas se encuentran en malas condiciones.	Menos del 50% de los habitantes cuenta con una vivienda digna y existe un programa municipal con resultados significativos y documentados para atender este tema.	La mayoría de los habitantes cuentan con vivienda digna y existen programas con resultados significativos y documentados para atender este tema.
9. Municipio formador de Ciudadanía	No existen acciones para promover el ejercicio de los valores democráticos y el conocimiento de las instituciones.	Existen algunas acciones para promover la formación y convivencia ciudadanas, pero no hay un organismo responsable.	Hay acciones regulares para promover la formación y convivencia ciudadanas, se cuenta con programas permanentes y hay un organismo responsable de impulsarlas.
10. Municipio Promotor de la Cultura y el Patrimonio Histórico	No existen acciones para promover el ejercicio de los valores democráticos y el conocimiento de las instituciones, así como la convivencia e identidad locales.	Existe infraestructura, pero se encuentra en mal estado. No hay programas de fomento y preservación.	La infraestructura cultural recibe mantenimiento. El gobierno cuenta con programas para promover la cultura y el patrimonio histórico con resultados significativos y documentados.
11. Municipio responsable del combate a la pobreza	El municipio no cuenta con programas para el combate a la pobreza ni se vincula con las instancias públicas y privadas para el efecto.	Existen algunas acciones aisladas de combate a la pobreza, pero éstas carecen de vinculación con las actividades del gobierno municipal. El gobierno municipal no tiene un programa de combate a la pobreza.	Se cuenta con programas con resultados documentados y con vinculación y proyectos con otras instancias públicas y privadas.

AGENDA DESDE LO LOCAL Indicadores de 4. Desarrollo Ambiental Sustentable

MIERCOLES 23 DE NOVIEMBRE

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Municipio Cuidadoso del Aire	No hay control alguno de la autoridad municipal sobre acciones de contaminación del aire, tales como quemas de pastizales y materiales de desecho.	Se tiene un mecanismo para evitar la quema de pastizales y materiales de desecho, y esporádicamente, se aplican inspecciones de emisiones contaminantes.	Se cuenta con un reglamento y programas para la inspección de emisiones de contaminantes móviles y fijos.
2. Municipio Limpio y Responsable de su Basura y otros Residuos	No se cuenta con un servicio de recolección de basura y se tienen tiraderos a cielo abierto.	Se cuenta con algunas rutas de recolección. Se tienen tiraderos controlados (se supervisa la entrada de materiales/residuos, se tiene un vigilante)	Se cuenta con un sistema de recolección de basura que cubre a la mayoría del municipio. Se tiene un relleno sanitario con protección a las aguas subterráneas y a la atmósfera.
3. Municipio Cuidadoso de su imagen	No existen acciones para el cuidado del entorno.	Esporádicamente (entre 6 meses y 1 año) se realiza alguna acción para mejorar la estética del entorno en el Municipio.	Hay programas con resultados significativos documentados (incluyendo un rubro dentro del presupuesto) para mejorar el entorno municipal.
4. Municipio Protector de sus Recursos Naturales	No hay un inventario de los recursos naturales del municipio ni se desarrollan acciones de protección.	Se tiene un diagnóstico actualizado (máximo de tres años) y documentado para atender los asuntos relativos a los recursos naturales del Municipio.	Se tiene un programa de conservación y uso de recursos naturales con resultados significativos y personal responsable de su instrumentación.
5. Municipio territorialmente Ordenado	El municipio crece sin que hayan planes ni regulación urbana.	Existe algún plan de ordenamiento territorial inoperante, no actualizado y/o no aprobado.	Hay un plan de ordenamiento territorial municipal supervisa su aplicación.
6. Municipio Responsable del Agua	Las fuentes de abastecimiento de agua están desprotegidas, no hay previsiones de consumo y abasto, y las aguas residuales se descargan sin tratamiento ni control de destino.	Únicamente se tiene contemplada la protección frente a la contaminación para las fuentes de abastecimiento; las aguas desecho son recolectadas y descargadas en un punto.	Se tienen programas para la conservación y mantenimiento de las fuentes de abastecimiento de agua (subterráneas y superficiales) y se trata la mayor parte de las aguas residuales. Además se cuenta con un reglamento y con un organismo operador propio del agua. Facultado por el municipio, que sea financieramente sano.
7. Municipio Cuidadoso y Responsable de su Suelo	No existe un diagnóstico sobre los problemas de erosión, pérdida de cobertura vegetal y acidificación del suelo.	Existe un diagnóstico actualizado (máximo de tres años) y documentado. Se realizan esporádicamente algunas acciones de control de la erosión, la deforestación y el uso de fertilizantes que degradan el suelo.	Hay programas con resultados significativos y documentados de control de la erosión, conservación, regeneración del suelo y de reforestación.
8. Municipio Promotor de la Educación Ambiental	No existe ningún programa municipal sobre educación ambiental.	Sólo se han realizado algunos programas comunitarios sobre educación ambiental en áreas delimitadas del municipio (limpieza de cuencas con la participación de la comunidad) Día mundial del Medio Ambiente.	Se encuentra vigente un programa formal de educación ambiental tanto a nivel escolar como comunitario, que incluye acciones (valores) que hayan contribuido a mejorar y conservar su entorno.

