



Ajuntament de Sant Fost de Campsentelles

IWA 4

EXPERIENCIA PILOTO DEL IWA 4 EN EL AYUNTAMIENTO DE SANT FOST DE CAMPSENTELLES

Enero 2006

Francesc Martínez
Montse Simón



APLICACIÓN PILOTO DEL IWA 4 ANEXO B

EXPERIENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE SANT FOST DE CAMPSENTELLES

1- Justificación.

En el mes de octubre de 2005 la FEMP convoca a una reunión a todos los miembros del Comité Técnico de Calidad para informar de forma directa, a través de Carlos Gadsden, en que consiste el proyecto del IWA 4. Tras la reunión se adquirió el compromiso de estudiar por parte de la Comisión Técnica la posible participación en el grupo de expertos del IWA 4 que se pensaba crear, y la realización de pruebas piloto de la herramienta en ayuntamientos españoles.

El Ayuntamiento de Sant Fost, ha venido reclamando la necesidad de encontrar un instrumento de sencilla aplicación que permita a aquellos municipios de tamaño mediano y pequeño, la posibilidad de iniciarse en temas de calidad y mejora continua. Los actuales modelos suponen, a menudo, una inversión en recursos humanos y económicos que a priori desaniman a los municipios que no están familiarizados con los conceptos de calidad.

Desde esta perspectiva, la presentación del IWA 4 fue muy bien acogida por nuestro ayuntamiento, ya que parecía responder miméticamente a nuestras expectativas. Así, fruto de esta reunión, el Ayuntamiento de Sant Fost acordó con la FEMP hacerse cargo de llevar a término la prueba piloto de la herramienta en nuestra corporación.

El encargo se realizaba en la primera semana de octubre y el objetivo era tener los resultados del funcionamiento de la herramienta y una evaluación de esta, para los primeros días de Diciembre. Posteriormente, y por diferentes razones se ha ido posponiendo esta reunión de presentación de resultados.

Es importante aclarar que el Ayuntamiento de Sant Fost, a pesar de que realiza diferentes actuaciones en materia de Calidad y de Mejora Continua, no utiliza la herramienta de ISO como modelo de calidad.



2- Metodologia

La premura con la que se tenía que trabajar, ya que contábamos con sólo 6 semanas para informar de nuestros resultados, decidió en parte la metodología a utilizar. Posiblemente, con más tiempo, se hubiesen podido mejorar algunas cuestiones.

- Conocer la herramienta: En la fase inicial, se da a conocer el instrumento a los dos grupos que representan la Alta Dirección de la administración municipal y que serán los que tendrán que aplicar la herramienta.
- Aplicación del IWA 4. En una sesión conjunta, todos los miembros electos de equipo de gobierno municipal y el staff directivo, valoran el cuestionario anexo B del IWA 4. Es importante señalar, que no es aplicado a los miembros electos que conforman la oposición municipal, debido precisamente a esta premura de tiempo.
- Papel de los evaluadores internos: El Ayuntamiento de Sant Fost dispone de dos evaluadores cualificados para temas de calidad, que en otras ocasiones han colaborado como evaluadores externos de otras instituciones. En esta ocasión, uno de los evaluadores se une al grupo de electos y directivos que hacen la aplicación y hace un rol de apoyo y clarificación en el uso de la herramienta, a la vez que también participa de la aplicación grupal. El otro evaluador, hace una aplicación independiente de la herramienta, sin contacto con el grupo anterior.
- Evaluador externo. Siguiendo las indicaciones de C. Gadsden, el Ayuntamiento contacta previamente con el Observatorio para la Calidad de los Servicios públicos (OCSP), como organismo independiente y experto en temas de calidad en la administración pública para que una vez aplicada la herramienta y recogidos los resultados, realice una valoración independiente de todo el proceso así como de sus resultados.
- Una vez obtenidos los resultados, se envían al OCSP, junto con las evidencias que avalan las afirmaciones realizadas en cada una de los 39 categorías correspondientes a los 4 indicadores en que se divide el IWA 4



VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN IWA4

1.- Advertencias generales

1.1.- IWA4 no es un modelo de calidad o de excelencia

IWA4 no es un modelo de calidad al uso. No es una Norma ISO, ni EFQM, ni CAF. Ni siquiera es un mecanismo para la obtención de premios o galardones (Fundación Iberoamericana, Ciudadanía,...). En ese sentido es del todo inconveniente pretender comparar en un mismo plano a IWA4 con cualquiera de los antecedentes descritos.

IWA4 no está focalizado en la excelencia sino que es un mecanismo útil para medir de modo eficaz y sencillo las prácticas mínimas que debería cumplir cualquier gobierno local para ser calificado de confiable. No está diseñado por tanto para medir las mejores prácticas sino que iguala por abajo: de alguna manera valora la ausencia de malas prácticas en el conjunto de la organización.

1.2.- IWA4 tiene vocación universalista

"Quien mucho abarca poco aprieta", dice un conocido refrán. La voluntad universalizadora de IWA4 se plasma en su deseo de configurar una *red mundial de gobiernos locales confiables*. Ello quiere decir que para dar cabida a los diferentes modos en que están organizados los gobiernos locales no ya en los diferentes países sino en continentes, culturas, religiones, etc. IWA4 ha debido dejarse mucha piel en el camino. Desde una visión estrictamente occidental del mundo de los gobiernos locales probablemente se podría haber ejecutado una herramienta más ajustada, pero ello supondría perder posibilidades en cuanto a la creación de un instrumento con validez universal.

2.- Aspectos positivos

2.1.- Es un mecanismo sencillo para iniciarse en el mundo de la auto evaluación y de la mejora continua.

Aunque es aconsejable un asesoramiento y guía previos, IWA4 no requiere de grandes medios ni cambios organizativos o estructurales para proceder a su aplicación y obtención de resultados fiables. La evaluación externa es imprescindible como concepto pero no indispensable en cuanto a mecanismo.

Es evidente que los actores locales, en el proceso de aplicación, comienzan, sin apenas darse cuenta, a *medir y contrastar valoraciones* y a cuantificar respecto a parámetro las políticas del municipio.



2.2.- Permite una visión global de los aspectos más remarcables de un gobierno local.

Posiblemente sea la característica más importante de IWA4. Se supera el concepto de mejora de la excelencia o de mejor práctica en aspectos o departamentos determinados para *ofrecer una visión global de la organización desde el punto de vista de su confiabilidad*. IWA4 no nos servirá para reconocer una práctica como excelente pero sí que permitirá a los directivos locales disponer de una fotografía rápida del conjunto de su organización desde el punto de vista de los mínimos exigibles y los óptimos a conseguir.

En ese sentido IWA4 va más allá incluso de lo que son las competencias concretas del gobierno local para adentrarse en el mundo de los problemas que afectan al municipio y de los que no puede sustraerse, aunque no sean de su competencia. El modelo solapa poder local con poder territorial.

2.3.- Es compatible con la utilización de cualquier modelo de calidad.

En tanto en cuanto no es un modelo de calidad, como ya se ha reseñado, permite al municipio que lo desee utilizar los mecanismos que considere más adecuados para su mejora continua o búsqueda de la excelencia. Iwa4 no está reñido con el bechmarking o los galardones y reconocimientos, pero nos va a permitir, sin duda, mejorar desde abajo el nivel de las organizaciones.

2.4.- Su funcionamiento es asequible sin necesidad de ser experto o evaluador en calidad.

Su lenguaje y mecanismos de funcionamiento son lo suficientemente simples como para permitir su uso y toma de posición por políticos y técnicos locales no profesionales en exclusiva de la calidad. IWA4 permite discutir en un plano de igualdad de argumentos a los políticos y directivos locales. Aunque no se sea un consultor profesional se puede tener una opinión válida sobre si el catastro está correctamente actualizado o no. La calidad o el impulso de las políticas de mejora continua dejan de ser una cuestión tecnicada o criptica y en exclusiva del departamento de organización. De la misma manera que los concejales saben lo que es y opinan sobre un Plan General o un Plan Parcial sin ser arquitectos.

Este aspecto es de vital importancia ya que *sólo si los políticos y directivos locales se convierten en impulsores de la calidad las organizaciones locales avanzarán en ese camino*. Desde ese punto de vista IWA4 es una herramienta formidable como detonante de esa toma de conciencia de la clase dirigente

Consecuentemente, permite a los directivos locales impulsar políticas de calidad o mejora



2.5.- Es una herramienta barata y accesible para ayuntamientos pequeños y medianos que quieran iniciarse en la calidad

A menudo las organizaciones publicas de tipo mediano/pequeño, tienen dificultades para iniciarse en procesos de calidad debido a la percepción generalizada de que son procesos caros que irremediamente tienen que estar guiados por un consultor externo y que implicaran un gran aporte en recursos económicos y humanos.

El anexo B del IWA4 es una herramienta barata, ya que se puede utilizar con diferentes niveles de profundidad. Desde una perspectiva más superficial, o en un primer contacto con técnicas de calidad, ya es efectiva la autovaloración a partir de los cuatro indicadores. La situación en las tres categorías (Rojo – Amarillo – Verde) para cada uno de los apartados, ya nos muestra una fotografía de cómo está el municipio a grandes rasgos, sin profundizar más ya nos indica cuales son los elementos en los que mostramos importantes deficiencias, y en cuales caminamos por el camino correcto. Pero si se quiere entrar en más profundidad, podemos aplicar los subcriterios a la hora de mostrar las evidencias que nos colocan en una u otra categoría, eso nos permitirá acercar el zoom a las diversas actuaciones que nos darán el valor de la globalidad y por tanto conoceremos en detalle nuestras deficiencias.

Para todo este proceso, no es necesario tener en la administración a un gran experto en calidad, ya que en definitiva se nos pide una valoración sencilla pero precisa y muy realista de nuestra situación actual.

2.6.- Supone un estímulo para la organización en una doble vía: de mejora y comparativo

El hecho de que sea el equipo dirigente el que mediante discusión controlada realice la auto evaluación de forma propia, permite un nivel de autoconciencia de la situación global del municipio que difícilmente se proporcionaría de otra manera. La reflexión punto por punto de los diferentes aspectos de la actividad municipal, tanto de los que son responsabilidad propia como de los que son de responsabilidad ajena sitúa a cada evaluador en un grado de conocimiento privilegiado. La percepción global de la situación real, es un acicate personal hacia un camino de mejora: nadie quiere quedarse como está.

Por otro lado, al ser una categorización sencilla, será fácil establecer comparativas de resultados entre diferentes administraciones, lo que sin duda, aumentará este interés.



2.7.- Permite un debate genérico pero ordenado y reglado

En los ayuntamientos es común que cada concejal conozca a fondo su campo de actuación, pero desconozca el aporte o la implicación de las otras concejalías al sistema común.

En la pasación de IWA4, todos los líderes políticos se ven obligados a reflexionar sobre lo que les es muy familiar, y sobre aquello que desconocen un poco más, y por tanto su percepción del nivel en el que se encuentra la administración también queda matizada por su grado de implicación en cada materia. Todas estas situaciones, llevan indefectiblemente a una reflexión y discusión compartida, siempre controlada en los límites que marcan los indicadores y las categorías, pero indudablemente muy rica para el proceso que nace justo después de la evaluación: la toma de medidas para la mejora.

2.8.- La mecánica interna de valoraciones es adecuada y supera sin dificultades las problemáticas particulares.

A pesar de que a priori podría parecer que tantas personas opinando a la vez puede dar lugar a una gran dispersión de valoraciones, ocurre que cuando se determinan las valoraciones globales en los cuatro grandes categorías, se observa como existe una buena correlación interna dentro de cada categoría, y finalmente un suspenso, un rojo mayoritario en la categoría 3 acostumbra a responder a valoraciones similares en indicadores cercanos; es decir por lo general el indicador "Prestador de servicios Públicos" no recibe un verde (3) cuando los indicadores "Calidad educativa a nivel básico" o "Vivienda digna" entre otros estén recibiendo un rojo (1).

La herramienta posibilita la autocompensación interna, gracias a la coherencia distribución de los indicadores de cada categoría.

3. - Aspectos negativos

3.1 Los gobiernos locales ubicados en países desarrollados alcanzarían determinados objetivos sin apenas esfuerzo.

En algunas categorías, básicamente en la 2 "Desarrollo Económico Sostenible" y en la 3 "Desarrollo Social Incluyente", se dan muchos indicadores que son fácilmente superables en todas aquellas zonas del planeta donde se vive con un moderado desarrollo económico y social. Ya que son indicadores a menudo ligados a las facilidades o dificultades económicas que el país en sí, puede estar atravesando, sin que exista una responsabilidad directísima de la organización municipal.



3.2 No se tiene en cuenta los marcos competenciales de cada zona.

Las competencias en las diferentes materias de gobiernos son tan diversas como regiones existen en el mundo. El IWA4 en varios de sus indicadores hace referencia a situaciones de la ciudadanía sobre las que el gobierno municipal no tiene competencia directa y a veces incluso ni siquiera puede realizar actividades de apoyo. Por ejemplo en la categoría 1. Desarrollo Institucional, indicador 9 Municipio con vigencia del Estado de Derecho, se valora del amarillo hacia el rojo, la dificultad física para acceder a los mecanismos de impartición de justicia como Tribunales, Oficinas Conciliadoras, etc. Cuando los municipios no pueden decidir sus propios mecanismos de impartición de justicia.

A pesar de ello, es conveniente aplicar una cierta flexibilidad y responder en función de sí el ciudadano recibe el servicio indicado, ya sea de titularidad municipal o de organismos superiores.

4. CONCLUSIONES

En definitiva, estamos ante una herramienta de calidad que por su flexibilidad, por su sencillez, por su facilidad de aplicación y rapidez de interpretación, va a resultar muy útil para todas aquellas administraciones que deseen testarse de forma iniciática en calidad, y especialmente para los ayuntamientos que corresponden a ciudades medianas y pequeñas.

La posible implantación del IWA4 en las Administraciones Locales españolas podría suponer un revulsivo importante para la potenciación de las políticas de calidad en los ayuntamientos.

Tal posibilidad estratégica debería ser valorada en profundidad por la Federación de Municipios, atendiendo además, a las connotaciones positivas de éxito de la iniciativa que supondría contar con un aliado estratégico de la talla de ISO – AENOR.



IWA 4

Informe

Observatorio para la Calidad de
los Servicios Públicos
OCSP



Notas sobre el IWA4, una perspectiva innovadora para la implantación de la Calidad en los Gobiernos Locales

por Fernando Monar*

1. Introducción

Si podemos decir algo general – y evidentemente nada novedoso – sobre las organizaciones que prestan los servicios públicos de los entes locales en España es que son notablemente diversas. No es este el lugar para hacer un catálogo sobre esta pluralidad, pero a nuestros efectos baste con recordar que estamos hablando de organizaciones que, en su origen, son **jurídicamente distintas**: desde las provinciales – diputaciones –, las insulares – consells y cabildos –, las empresas públicas, las mancomunidades y las unidades y los servicios de los ayuntamientos, que desarrollan sus **actividades** en el transporte, la limpieza, la seguridad, el mantenimiento de espacios públicos - como parques, playas, ...- la recaudación de impuestos, el urbanismo, el suministro de agua, etc. Sus **órganos de gobierno reúnen** a electos puros, electos indirectos y directivos. Sólo dentro de los gobiernos locales en sentido estricto encontramos un abanico importante de singularidades en función, por ejemplo, de su **tamaño**, donde hay entes tan pequeños que comparten funcionarios en turnos, y otros que en la misma estructura tienen patronatos, empresas y unidades administrativas de varios miles de trabajadores.

Además, las organizaciones que los representan, influyen, tutelan o dictan normativas sobre sus competencias o modos de actuar son, así mismo, muy variadas: federaciones nacionales, territoriales, sectoriales, asociaciones, gobiernos provinciales, autónomos y el del Estado, **convergen** y se afanan en promover, sugerir, facilitar, imponer, controlar, financiar, etc. ese espacio de actividad pública en la medida de sus mandatos competenciales o de las oportunidades que se producen.

Y, por último, los **clientes** de estos macrosistemas públicos – empresarios – constructores, industriales, comerciantes...-, vecinos, ecologistas, turistas, transeúntes... - también tienen expectativas y necesidades muy diferentes.

Siendo así, ¿es razonable pensar que todas las organizaciones públicas locales han de estar estructuradas del mismo modo? Y en este caso, sus sistemas y estrategias de gestión ¿han de ser similares? Mi respuesta es: **de ningún modo.**

Desde el Observatorio CSP venimos advirtiendo de la necesidad de **abandonar posiciones unitaristas** sobre la utilización de modelos, sistemas o herramientas de Calidad y animando en la dirección contraria, hacia la búsqueda de las más apropiadas para cada caso y de fórmulas que las hagan complementarias, en cualquier caso.

Durante mi experiencia de coordinador de un grupo de trabajo de la FEMP en el que nos esforzamos por adaptar a los gobiernos locales diferentes modelos de Calidad, en el que se constituyeron cuatro equipos para trabajar con ISO, Ciudadanía, CAF y EFQM, conocimos un buen conjunto de experiencias con ellas y, si concluimos algo útil, fue que quienes habían utilizado cualquiera de esos cuatro modelos o sistemas estaban en mejores condiciones para satisfacer las expectativas de sus ciudadanos que quienes no lo habían hecho. Pero, y de entre ellos ¿quién obtenía mejores resultados? Esta respuesta no tiene una contestación sencilla. Se suele decir que CAF es un modelo que sirve a los gestores que buscan hacer una autoevaluación ligera y no quieren consumir muchos recursos a la hora de establecer un diagnóstico inicial. Que Ciudadanía es para los muy defensores de la idea de que el ciudadano es la clave y que su percepción es lo que nos tiene que guiar. Que EFQM permite un enfoque de resultados más adecuado para directivos públicos de empresas u organizaciones muy relacionadas con resultados económicos. Y que ISO satisfará más a los responsables de unidades en las que la estandarización de las actuaciones es vital. Pero hay ejemplos que nos demuestran que esto no es exactamente así, y que hay gestores que han sabido sacar un gran rendimiento de estos caminos en otros casos y que incluso sólo con herramientas de Calidad - Cartas de Servicio, etc. - han logrado producir cambios sensibles. Y que otros, en grandes organizaciones, han optado por dar respuesta diferente a los diversos retos que se presentan en ese mundo tan complejo como es el local.

Si atendemos a esas diferentes respuestas, y a nuestra posición sobre la **necesidad de innovar, adaptar y diversificar**, la aparición de cada nueva herramienta, sistema o modelo es bien vista, de entrada. Y por eso **damos la bienvenida a** la experiencia que conocemos desde hace bien poco bajo la denominación de **IWA4**.

2. Carlos Gadsden Carrasco y el trabajo de IWA4

La posición de impulso al abandono del unitarismo del Observatorio CSP es minoritaria si miramos en las esferas del poder administrativo de impulso a la Calidad de los últimos años en España (lugar en que la determinación del uso de este u otro modelo - para evaluar, como referencial aun premio, etc. - no es precedida por el mas mínimo estudio, ni tan siquiera de un argumentario solvente), pero, como no

podía ser de otro modo, no es única ni entre los gestores ni entre los expertos. El trabajo de Carlos Gasdsen, desde México, y quienes le han ayudado en el trayecto de IWA4 tiene varias coincidencias con nuestra posición. Hace pocos meses que comenzó esa tarea titánica que denominamos como las siglas en inglés de la metodología que emplea, IWA4. Su "Internacional Workshop Agreement" el número 4 de los que viene lanzando ISO últimamente, publicaba en marzo de este año "La adopción de un sistema de gestión de la calidad **debería ser una decisión estratégica** de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y la estructura de la organización." El documento Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en gobiernos locales continuaba: "No es el propósito de esta norma mexicana proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. (...) **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.**"

La **filosofía** del IWA4 es también coincidente con la posición del Observatorio CSP: "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." Incluso en la determinación del papel que deben jugar los electos, IWA4 coincide con el trabajo de casi una década del Observatorio CSP cuando describe lo que se entiende por Alta dirección: "Son las más altas autoridades y el funcionario o grupos de funcionarios responsables de la función ejecutiva al más alto nivel del Gobierno Local (...) **Por ejemplo: Presidente municipal, alcalde, intendente, secretario del ayuntamiento, director**, ayuntamiento y cabildo en su caso."

Y es muy reseñable el salto que Gasdsen propone en la concepción de la Calidad, frente a lo que desde el Observatorio CSP venimos denunciando como "operaciones de ventanilla" o actuaciones de mejora centrada en unos pocos funcionarios y en un par de procesos que permiten incluirse a los menos exigentes por propia decisión en el club de organizaciones "excelentes": "Todos los procesos directivos, sustantivos y adjetivos deberían de constituir **un solo Sistema Integral de Gestión de la Calidad**. La integralidad de este Sistema es importante por que de otra manera el Gobierno local aunque pueda ser confiable en algunos procesos clave, puede no serlo en otros de la misma importancia. Esa simple característica de no integralidad en los procesos hacen que el Gobierno local no sea lo suficientemente confiable. **Un Gobierno local para ser**

considerado confiable debería garantizar condiciones mínimas de confiabilidad en todos aquellos procesos considerados como claves. La presencia positiva de todas estas condiciones mínimas de confiabilidad debería poder ser certificadas integralmente por organismos de tercera parte, de tal forma que el cliente/ciudadano tenga la certeza de que su gobierno local reúne condiciones mínimas, internacionalmente aceptadas, de confiabilidad. Para ello es conveniente que el Gobierno local identifique claramente los procesos directivos, los procesos sustantivos y los procesos adjetivos que en su conjunto lo hacen confiable.”

Y en un documento de agosto de 2005 de IWA4 leemos: **“Las normas ISO se han aplicado también en gobiernos, aunque la adaptación de estas, que originalmente nacieron para responder a problemas de manufactura, ha tenido dificultades.** Desde hace años, se ha aplicado tanto la Norma ISO 9001:1994 así como su versión mejorada en la ISO 9001:2000 a un gran número de procesos aislados que llevan a cabo los gobiernos locales de todo el Mundo. Sin embargo, estos procesos no representan una efectiva confiabilidad integral. De esta realidad se desprendió la necesidad de proponer **una iniciativa que permitiera normalizar integralmente a los Gobiernos Locales y a las Políticas Públicas Intergubernamentales** con las que estos tienen relación, **basándose en indicadores de confiabilidad.** Por estas razones se vio necesario que se estableciera una efectiva implementación de la norma ISO 9001-2000 EN GOBIERNOS LOCALES de tal manera que se pudieran asegurar condiciones mínimas aceptables de calidad en ellos, que se pudieran reflejar en gobernanza integral local para toda la población presente en sus territorios.”

3. Una Guía sectorial para gobiernos locales, el fruto del IWA4

IWA4 declara ser una Guía sectorial, según el recorrido que ha hecho desde que en la 22ª reunión de ISO/TC 176, celebrada en noviembre - diciembre de 2004 en Kuala Lumpur, Malasia, fuera anunciada la iniciativa en su sesión de apertura por Armando Espinosa, presidente del INLAC y por Mike Churchill, Chairman del Liaison Forum. Después fue analizada en una reunión especial con los representantes de Iberoamérica, convocados por la delegación mexicana y por el INLAC. Posteriormente fue presentada de manera formal, en la sesión del foro del enlace de ISO/TC 176. Los representantes de las delegaciones de cerca de 28 países manifestaron su interés en la propuesta que muy pronto se concretará en la capital de la Comunidad Valenciana.

No cabe duda de que la iniciativa de IWA4 facilita la interpretación de la Norma ISO 9001:2000, apoyando la incorporación integral a la gestión de la calidad de los procesos vinculados a los gobiernos

locales; y, el compromiso de las autoridades locales con la calidad y la mejora continua.

Pero se le puede dar otra dimensión, acorde con lo que se afirma en la presentación que se hizo circular entre especialistas de varios países del mundo: "LA CALIDAD DE GOBIERNO SE MIDE. La miden los ciudadanos y la miden los inversionistas. Los Gobiernos Locales son los principales (la mayor parte del tiempo ocultos) proveedores de servicios para cualquiera de ellos y deben ser básicamente confiables." Así el fruto del trabajo de IWA4 se acerca más a una herramienta Independiente, que **permite el análisis de una organización al estilo de los modelos de Calidad**, que a un mero "introducción" hacia el mundo de las Normas.

El acercamiento que en los últimos años se está produciendo entre los mundos de ISO y el de los modelos de Calidad tiene en IWA4 una pasarela excelente. Cabría titular entonces: **IWA4, ¿guía o modelo?** Eso sí, en cualquier caso sería un modelo mucho **más centrado en los "resultados"** según la terminología de EFQM o los "efectos" según la del modelo Ciudadanía **que en el sistema de gestión**, y por lo tanto mucho más próximo al modelo español que al europeo.

4. Característica principales de la Guía.

La Guía se presenta como un conjunto de categorías estructuradas en cuatro ámbitos o cuadrantes:

1. Desarrollo institucional para un buen Gobierno
2. Desarrollo económico sostenible
3. Desarrollo social incluyente
4. Desarrollo ambiental sostenible.

Cada uno de los cuadrantes contiene una serie de indicadores. El primer cuadrante tiene 12. El total de Indicadores son 41. Y a su vez, cada indicador tiene una serie de parámetros de medición. El primero de ellos, el 1.12, tiene 15. (ver Anexo de gráficos, ejemplos 1 y 2). Pero no todos los cuadrantes e indicadores tienen esas dimensiones y es posible que no lleguen a 200 los aspectos que se llegan a testar.

Por lo tanto, estaríamos manejando una herramienta más precisa en cuanto a los conceptos que se miden que los cuestionarios de los modelos EFQM, con 120 preguntas, y Ciudadanía, con 75 preguntas. Cabe recordar que estas dos herramientas sugieren ejemplos u orientadores que podrían hacer una función similar, pero no se miden directamente.

Sin embargo, cada uno de los parámetros puede ser evaluado en 3 niveles - verde, amarillo y rojo. (ver Anexo de gráficos, ejemplo 3) -

frente a los 5 de EFQM y Ciudadanía - 0, 25, 50, 75 y 100 – y los 6 del CAF. Para situarse en cada color o nivel hay que describir las evidencias mediante el autodiagnóstico

La búsqueda de la sencillez en IWA4 no le impide profundizar y detallar, porque la Guía incluye evidencias concretas y en algunos parámetros expresiones numéricas precisas (ver Anexo de gráficos, ejemplos 4 y 5).

Es evidente que el debate sobre cuales son los indicadores más completos es muy largo. Multitud de organizaciones en el mundo se dedican a elaborar baterías de indicadores y sus síntesis respectivas. Por ello, también a IWA4 se le podría discutir este o aquel indicador, este o aquel parámetro e incluso, mucho más fácil para los amigos de lo único, las evidencias correspondientes. Baste decir que el documento que he manejado, imagino que un borrador muy avanzado, da pistas sobre la seriedad y el acierto en los trabajos, y sobre todo de la cercanía a la realidad por el conocimiento del mundo local.

No se cuales pueden ser las intenciones finales del equipo que lidera Gadsden o la intensidad y creatividad, y el grado de receptividad hacia ellas, de las propuestas que se produzcan en Valencia en las próximas semanas, pero puede ser que esta herramienta adquiera una potencia en el futuro inmediato que ahora tan sólo se trasluce.

5. El caso de San Fost de Campsentelles

Mi acercamiento y el del Observatorio CSP al fenómeno del IWA4 tiene su origen en el dinamismo del equipo gerencial y político del **pequeño e innovador ayuntamiento de San Fost**, cercano de la ciudad de Barcelona.

Francesc Martínez y Montse Simón, dos de sus funcionarios locales, que ya lideraran la adaptación del modelo Ciudadanía a gobiernos locales y que están protagonizando una muy interesante experiencia de compensación por servicios no prestados según compromisos establecidos previamente, se ofrecieron para ensayar la evaluación de su gobierno municipal con el documento cuestionario de IWA4, tras una petición de Gadsden hecha en el marco de la FEMP. A ellos se les ocurrió que el Observatorio CSP actuara como entidad externa controlando – mejor sería, supervisando - el proceso.

Esa disponibilidad de Sant Fost ha permitido al Observatorio CSP acceder a los documentos de trabajo e internos que, aunque por sus características de provisionalidad y de confidencialidad no deben ser utilizados públicamente, son la base de este trabajo de divulgación.

Nuestra tarea ha sido muy sencillo, dado que la herramienta, como se ha indicado, describe muy bien las evidencias. Y que San Fost se ha situado bien en el lugar que ofrece el diagrama del autodiagnóstico, respetando la única idea que no se puede traicionar en una autoevaluación: de nada sirve engañarse a sí mismo. Hay que decir, no obstante, que la escala de 3 obliga en ocasiones a forzar la ubicación en el autodiagnóstico, pero ello no es ajeno a quienes hemos trabajado con cuestionarios de EFQM o Ciudadanía, ya que los extremos de los 5 niveles se utilizan muy pocas veces.

Como ejemplo de cumplimentación, se incluye una descripción de evidencias de uno de los resúmenes de indicadores (ver Anexo de gráficos, ejemplo 6):

1.7 - El Municipio tiene acceso a Internet, cuenta con página Web propia (www.santfost.es) y realiza la mayor parte de sus actividades utilizando herramientas informáticas. El ayuntamiento cuenta con 50 ordenadores para cubrir los 50 puestos de trabajo fijos, más un centro de Internet gratuito (xarxa ateneu) al servicio y para el uso de los vecinos del municipio, dotado de 7 ordenadores, escáner e impresoras.

También la biblioteca cuenta con un servicio de acceso gratuito a Internet para los estudiantes y usuarios.

Podemos hablar de una Administración Municipal altamente tecnificada en cuanto a gestión del conocimiento, y a título de ejemplo se ha eliminado una parte importante del "papel" al poner en marcha la gestión sin papeles.

La sencillez y al tiempo la globalidad del sistema propuesto, y la leve intensidad del seguimiento que se ha efectuado desde el Observatorio CSP obligan a limitar las críticas o sugerencias al trabajo que nos ocupa. Me atrevería tan sólo a sugerir al equipo de IWA4 una cierta inversión en diseñar una herramienta informática y ponerla en la web para facilitar la cumplimentación de las fichas.

Y, afinando mucho, que estudiaran la posibilidad de que cierta parte de indicadores o parámetros se pudieran fijar por grupos de ayuntamientos, tal vez todos los de una comarca o territorio con ciertas características comunes – quizá geográficas o culturales... - o todos los de una actividad similar – municipios turísticos, etc. -, no de un modo alternativo a los que ya están fijados sino de una manera complementaria. Finalmente, estaría bien conocer cuanto antes cual va a ser el recorrido temporal de la Guía y cuando estará disponible para poder ser utilizada por organismos de tercera parte.

Me gustaría indicar, para terminar estas Notas que estamos en el momento del nacimiento de una nueva herramienta que dará mucho que hablar, especialmente en el ancho perfil de municipios españoles

de pequeño y medio tamaño, que tantas reflexiones ha suscitado a quienes nos preocupa el impulso de los valores y principios de la Calidad.

Palma de Mallorca, enero de 2006.

* Fernando Monar es
Dr. en Ciencias de la Información
Master en Dirección y Planificación de la Calidad.
Presidente del Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos.
Vicepresidente del Comité de Administraciones Públicas de la Asociación Española para la Calidad.
Secretario de la International Foundation for Quality Agreement.