

Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en  
América Latina y El Caribe ( SIPAL)

Guía Metodológica  
para la presentación de Buenas Prácticas al SIPAL

## 0. Presentación

### SIPAL

#### Guía Metodológica para la Presentación de Buenas Prácticas al SIPAL

### PRESENTACIÓN

El Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina (SIPAL) es una iniciativa encaminada a recoger, sistematizar y difundir aquellas prácticas de gestión desarrolladas en las instituciones que integran el gobierno central, reconocidas por el sistema como representativas de un método de trabajo superior o de una práctica de gestión innovativa, a través de su comparación con experiencias desarrolladas en instituciones y procesos similares.

A partir de los años ochenta, el proceso de globalización, las reformas de mercado y el desarrollo de sociedades más complejas y dinámicas que las del pasado enfrentaron a los gobiernos de la región con la necesidad de emprender procesos de modernización del estado que lo adecuaran a los desafíos planteados por estas nuevas realidades. Estas reformas involucraron, según los casos, el rediseño de las relaciones existentes entre el mercado, la sociedad y el estado; la búsqueda de nuevas formas de relacionamiento entre los poderes públicos; el incremento de la participación de la ciudadanía en la formación y la implementación de las políticas públicas; el logro de mayores grados de descentralización administrativa y financiera; la adopción de elementos propios del gobierno electrónico, y la incorporación de formas modernas de gestión en los poderes y los servicios públicos.

El cumplimiento de este último objetivo ha dependido cada vez más de la adopción de innovaciones nacidas de la experiencia o de la práctica. Pierre Bourdieu, que tanta influencia ha tenido en las ciencias sociales contemporáneas, rechazó a lo largo de toda su obra los aportes provenientes de la teoría o los tratados, que para él “implican la ignorancia activa o pasiva, no sólo de lo que sucede en el mundo de la práctica, sino también en el orden de la política o la polis”<sup>1</sup>. Para él, la posibilidad de cambiar la sociedad depende de la calidad y la pertinencia de las prácticas generadas por nuestras distintas formas de intervención en ella. Por su parte, Albert Hirschmann, incluido por el Banco Mundial entre los diez fundadores de la teoría del desarrollo, sostuvo a lo largo de su vida que las políticas públicas no son tanto el resultado de un proceso de

---

<sup>1</sup> Pierre Bourdieu, Meditaciones Pascalianas, Anagrama, pág. 29

planificación y análisis como de la participación comprometida de sus diversos agentes en el manejo del desarrollo y los asuntos públicos<sup>2</sup>.

Al impulso de los procesos de reforma del estado que los países están llevando a cabo, en muchas partes los servicios públicos han aprendido a desarrollar sus funciones a través de lo que ha dado en llamarse “la nueva gestión pública”. Ella se aparta de los antiguos esquemas racionales desarrollados por las burocracias de las sociedades industriales desde fines del siglo XIX, con su énfasis en la planificación de sus tareas y en la necesidad de encuadrar la gestión pública dentro del marco de normas y procedimientos previamente establecidos. Tampoco responden estrictamente a los conceptos de la gerencia pública tal como esta se ha desarrollado en la experiencia de algunos países anglosajones, con su inspiración en un modelo contractualista, y su insistencia en la gestión por resultados. Lo que en los casos más exitosos en realidad está surgiendo es un estilo de gestión estratégica, fuertemente basado en la interacción entre los agentes y su entorno, con un alto grado de descentralización entre las distintas acciones pero con una estrecha coordinación entre ellas, y con un fuerte sentido acerca de la misión del servicio respectivo. Este nuevo estilo pone énfasis en la posibilidad de externalizar ciertas tareas, de trabajar en red y de acortar la cadena de mando a fin de acercar los agentes a los resultados<sup>3</sup>. Esta visión acerca de la gestión pública permite insertarla estrechamente en el contexto político y social en que ella se desarrolla, administrar los elevados grados de complejidad y cambio que presentan las actuales sociedades, rediseñar procesos y generar nuevos resultados a fin de maximizar la satisfacción del ciudadano o del usuario.

De allí la centralidad que los procesos de modernización de la gestión pública ocupan en los actuales proyectos de reforma del estado. El sistema que se propone desarrollar este proyecto tiene por objeto identificar, evaluar y difundir las mejores prácticas de gestión pública desarrolladas al interior de los distintos organismos y servicios dependientes del gobierno central en los diversos países de América Latina, con base en la comparación entre ellas, a fin de facilitar su difusión y adaptación por parte de aquellas instituciones que están en condiciones de aprender de otras en esta materia.

La adopción de un enfoque gerencial en la gestión pública representó un progreso en comparación con sus formas más tradicionales. Las “tres Es”, eficiencia, eficacia y economía, cedieron paso a las “tres D”, enfatizadas en la gestión tradicional, correspondientes al diagnóstico, diseño y desarrollo.<sup>4</sup> Sin embargo, la gerencia pública continuó de algún modo prisionera en su ciclo de gestión, con su énfasis en la planificación, la ejecución y el control, en donde el énfasis en la planificación determinaba que la gestión tendiera a reproducir unos modelos previos. Lo que se espera de la nueva gestión pública es que reemplace la planificación por el diagnóstico de la situación o de las demandas cuya satisfacción procura administrar, en términos de poder diseñar y rediseñar siempre nuevas respuestas adecuadas a cada realidad, a través de un proceso que se alimente en buena medida de la práctica. De esta manera

---

<sup>2</sup> Ver Albert Hirschmann, La Observación de los Proyectos de Desarrollo, 1964, y Exit, Voice and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, 1970

<sup>3</sup> Ver Francisco Longo y Koldo Echabarría, “La Nueva Gestión Pública en la Reforma del Núcleo Estratégico del Gobierno: Experiencias Latinoamericanas”, noviembre del 2000

<sup>4</sup> L. Metcalfe, Public Management From Imitation to Innovation, European Institute for Public Administration, 1990

el funcionario o el directivo público “puede actuar como un agente catalítico de un cambio que trasciende a la propia organización pública, un cambio que Douglas North denominaría institucional”<sup>5</sup>. La alusión a Douglas North se refiere a la llamada “nueva economía institucional”, que nos recuerda que el desarrollo no tiene lugar en un vacío sino que dentro de un marco cultural e institucional, y preconiza la modernización de las instituciones de la sociedad y del estado con el fin de reducir los costos de transacción que tienen sus acciones y sus relaciones con otros actores.

En efecto, los analistas más recientes han demostrado que la gestión gerencial presta todavía demasiada atención a unos debe obedecer a procesos de planificación y de control que implican absorber una proporción excesiva de la preocupación de los directivos públicos, distrayéndolos de la tarea de comprender mejor las situaciones que deben gestionar y su contexto, generar mejores resultados y producir nuevas soluciones; también tiende a acortar la cadena que vincula al principal, esto es, al directivo público, con los agentes que aplican sus directrices en el terreno, limitando su capacidad de experimentación e iniciativa; al mismo tiempo, generalmente conlleva exigencias de medición de los resultados y evaluación del desempeño que, si son excesivos, generan resistencia en los agentes (los funcionarios públicos). En general, una gestión gerencial no asegura el establecimiento de una relación adecuada entre el producto (las actividades de gestión y sus resultados) y el mercado (las expectativas de los usuarios o la ciudadanía), relación cuya importancia está en la base de la adopción de un enfoque gerencial concebido originalmente como un medio de incorporar en el sector público experiencias originadas en el sector privado. En definitiva, la gestión gerencial puede significar hacer mejor más de lo mismo.

Las formas de gestión que aquí denominamos estratégica ponen énfasis, en primer lugar, en el sentido de la realidad, esto es, del contexto político y social en que se ejerce la gestión de las políticas y los programas públicos. En segundo lugar, en su adecuación o pertinencia, en términos de producir los resultados más satisfactorios posibles desde el punto de vista de los ciudadanos o de los usuarios. En tercer término, en su flexibilidad, o capacidad de innovación. Cuarto, en su disposición a aceptar mayores cuotas de coordinación en la gestión pública, no sólo horizontal sino también vertical (o entre los directivos y sus funcionarios). Quinto, en la búsqueda de grados crecientes de descentralización y desconcentración de las actividades administrativas. En sexto lugar, en un mejor manejo de la incertidumbre, el riesgo y la discrecionalidad. Y, en séptimo lugar, en su apertura a una creciente participación ciudadana en la gestión de las políticas y los servicios públicos.

De hecho, en las sociedades de hoy la gestión pública se desenvuelve con un grado de dependencia muy estrecho con respecto a su entorno político y su contexto económico-social. Tradicionalmente las responsabilidades del estado se distribuyen entre una esfera política, en donde se desenvuelven sus relaciones con los diversos actores políticos y con la ciudadanía; una esfera económico social, en la cual se inscriben las políticas públicas que formula el gobierno para responder a los actores económicos y las demandas ciudadanas, y una esfera administrativa, encargada de la ejecución de

---

<sup>5</sup> Carlos Losada, (ed.) ¿De Burócratas a Gerente? Las Ciencias de la Gestión Aplicadas a la Administración del Estado, Banco Interamericano de Desarrollo, 1999

esas políticas. Las formas tradicionales de la administración pública, incluso en su modalidad más gerencial, tienden a mantener la separación entre el ámbito de las acciones administrativas y las otras dos esferas. Una gestión de carácter estratégico, en cambio, permite relacionarlas en mayor medida e incluso transitar con la mirada entre ellas.

De allí la importancia que este proyecto asigna a la realidad o la práctica de la gestión pública, y su propósito de generar un sistema que permita sistematizar sus mejores experiencias, y de compartirlas entre las administraciones públicas de los distintos países latinoamericanos.

## 0.0. Introducción

En el marco de los esfuerzos que se vienen realizando en la última década en América Latina y El Caribe para modernizar el estado y mejorar la gestión pública , el SIPAL se inscribe como una iniciativa para aunar estos esfuerzos nacionales dentro de una plataforma tecnológica regional, donde se muestren las mejores prácticas de gestión pública ejecutadas en los distintos países.

SIPAL es un sistema regional de información sobre buenas prácticas de gestión pública que tiene como meta contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de la calidad de las administraciones públicas a través de un proceso de aprendizaje continuo . Mediante SIPAL se creará un lugar de encuentro on-line, donde se tendrá oportunidad de conocer y aprender sobre cómo otras entidades públicas realizan su trabajo en vistas a alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su labor y en la búsqueda de mayores niveles de calidad en la organización, generación y entrega de servicios.

El equipo de trabajo de SIPAL está radicado físicamente en FLACSO-Chile ( Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) , es financiado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) , patrocinado por el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado de Chile ( PRYME) y apoyado técnicamente por el CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo).

La presente Guía Metodológica tiene como fin orientar a las entidades de las administraciones públicas centrales y sus organismos dependientes que están interesadas en presentar sus buenas prácticas al SIPAL a través de un método de presentación estandarizada.

La Guía Metodologica se divide en los siguientes capítulos:

- En el primer capítulo se describen aspectos generales de los objetivos de SIPAL
- El segundo capítulo se refiere a la composición y funcionamiento del Comité Regional de Validación de las Buenas Prácticas ( en adelante *el Comité* ),
- El tercer capítulo contiene la metodología que se aplicará para la postulación y selección de las buenas prácticas, y
- El cuarto capítulo contiene la base conceptual para la selección de las buenas prácticas ( en adelante BP) de gestión, y
- El quinto capítulo incluye anexos con el formulario en línea de postulación de las buenas prácticas y un glosario de conceptos básicos relativos a las buenas prácticas y la búsqueda del mejoramiento continuo de la gestión pública.

## 1. Aspectos Generales

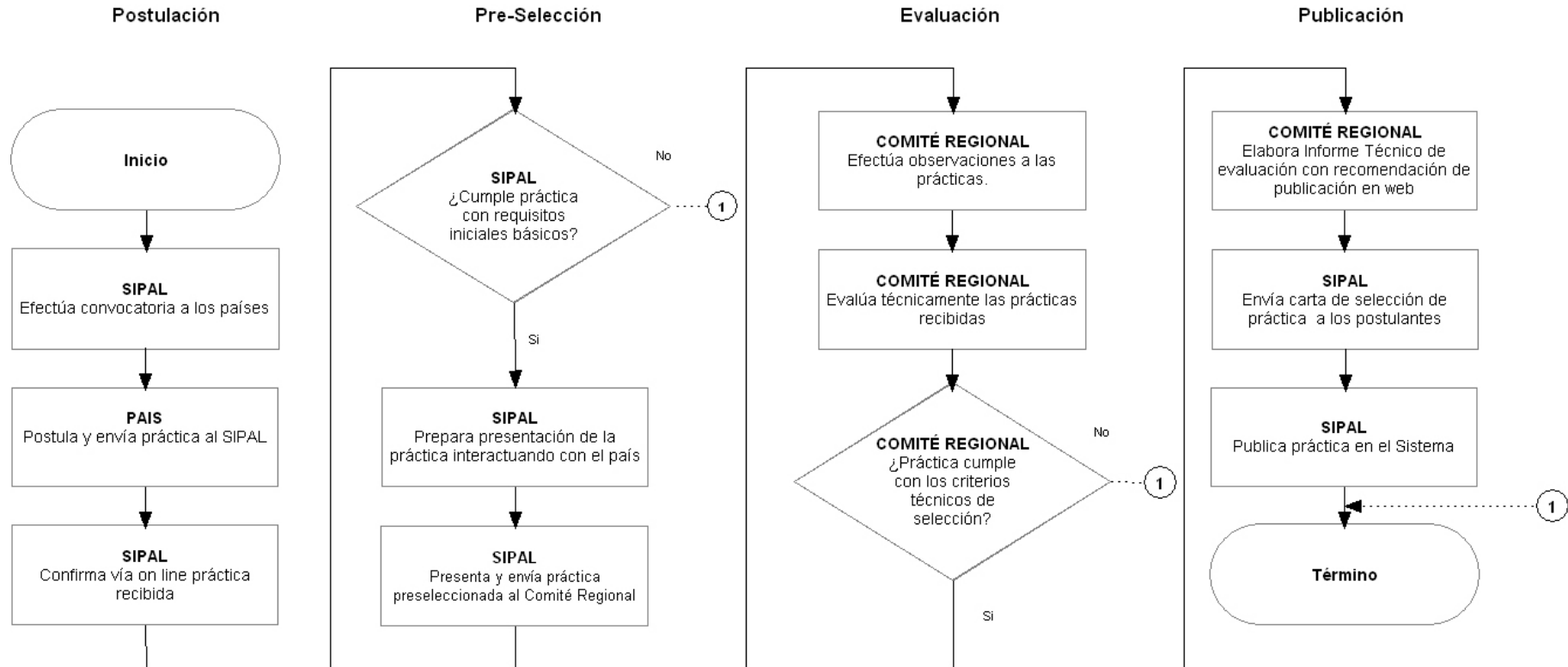
El objetivo principal de SIPAL es contribuir a la identificación, documentación, validación, recopilación y difusión del conocimiento sobre buenas prácticas de gestión que permita el fortalecimiento de las administraciones públicas centrales de los países de América Latina y El Caribe de habla hispana, el mejoramiento de sus propias prácticas y la adopción de medidas conducentes a garantizar la sustentabilidad en procesos de mejoramiento continuo a través de la comparación de buenas prácticas a nivel regional.

Los objetivos específicos son los siguientes :

- Diseñar una metodología para la documentación de buenas prácticas de gestión pública a través de una guía que permita definir los conceptos utilizados por el sistema en cada una de las etapas del proceso.
- Recopilar, documentar y difundir las buenas prácticas de gestión regional según estándares de calidad previamente definidos por SIPAL.
- Mostrar el itinerario de solución de los distintos problemas abordados por las administraciones públicas centrales de los países participantes en SIPAL ( fases, puntos críticos, generación de instrumentos para su superación) tomando en cuenta los diferentes contextos nacionales e institucionales.
- Facilitar el intercambio de información regional sobre buenas prácticas fomentando el uso y mejoramiento de metodologías de bench-marking, como instrumentos para mejorar los estándares de desempeño mediante la comparación de experiencias regionales.
- Implementar un banco de casos de buenas prácticas de gestión pública regional ejecutadas en los países de América Latina y El Caribe a través del desarrollo y mantención de una página web.
- Apoyo y soporte en línea para facilitar la articulación de redes interinstitucionales y contactos inter-usuarios.

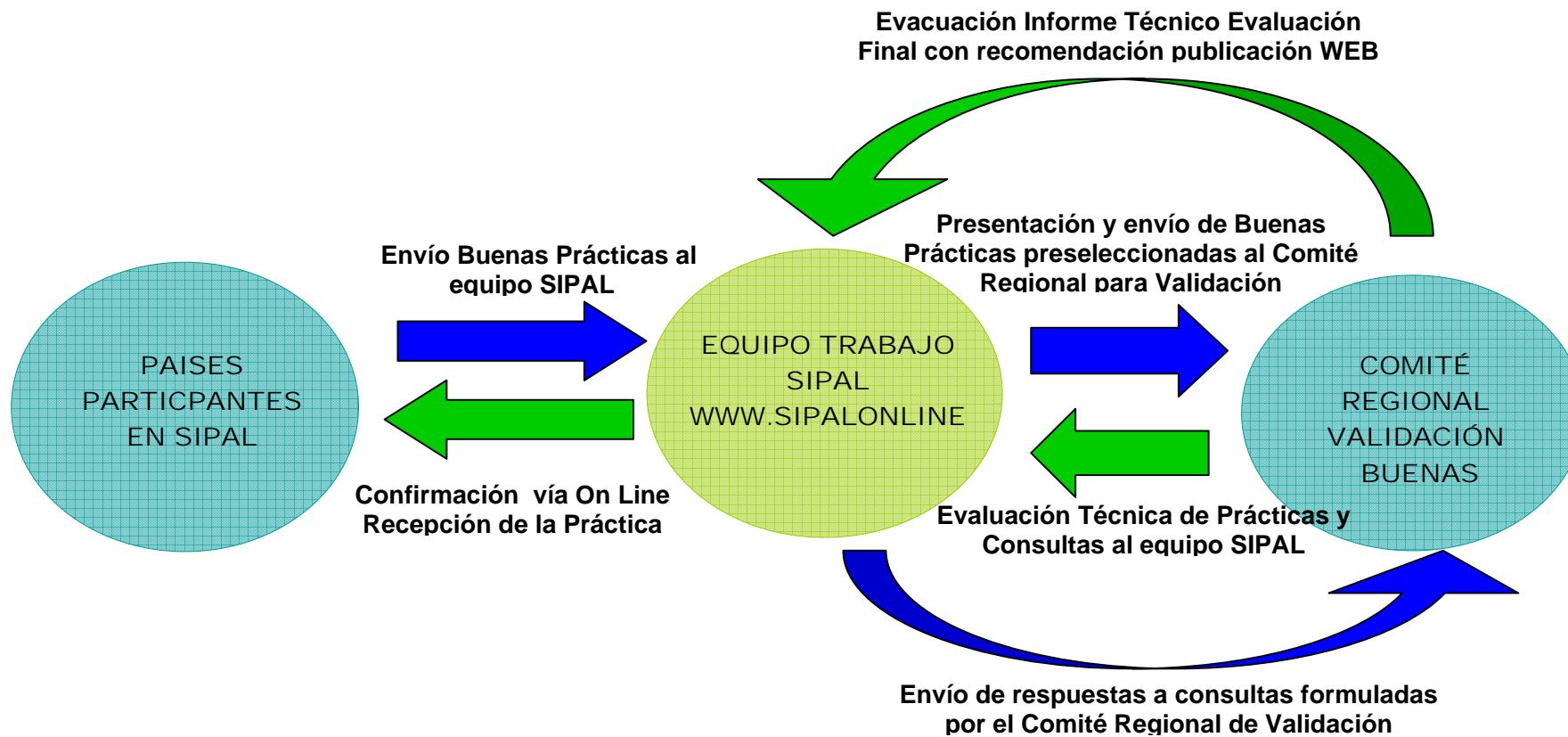
SIPAL realizará dos convocatorias anuales para invitar a los países a presentar sus buenas prácticas indicando plazos, requisitos y formalidades.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE SIPAL



# DIAGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE POSTULACIÓN Y VALIDACIÓN DE PRÁCTICAS AL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE BUENAS PRACTICAS EN GESTIÓN PÚBLICA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

## SIPAL



## 2. Composición y funcionamiento del Comité Regional de Validación de Buenas Prácticas de Gestión

El Comité es el encargado de seleccionar las experiencias presentadas por los países según criterios técnicos previamente establecidos por SIPAL en interconsulta con BID, CLAD y PRYME.

El Comité se compone como sigue :

- El Director del proyecto SIPAL ( Luciano Tomassini)

Abogado de la Universidad de Chile. Master en Ciencia Política de la Universidad de Georgetown. Docente de la Universidad de Chile y consultor de diversos organismos nacionales e internacionales. Dirigió el Sistema de Información de experiencias de Gestión Pública del Proyecto de Modernización de la Gestión Pública, Secretaría General de la Presidencia de Chile desde sus inicios en el año 2001 al 2003.

Actualmente es profesor del Magíster en Política y Gobierno de FLACSO y coordinador del Área de Gobierno y Asuntos Públicos de la misma.

- La Coordinadora del Proyecto SIPAL ( Marianela Armijo)

Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile, Consultora Internacional en temas de Gestión Pública, Docente del Magíster de Política y Gobierno de FLACSO-Chile. Coordinó el Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública del Proyecto de la Modernización de la Gestión Pública, Secretaria Nacional de la Presidencia de Chile, desde sus inicios 2001 a 2003.

- Un especialista de la División de Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil (SDS/SGC) del BID. Ernesto (Castagnino)
- Un académico con amplia experiencia en los temas de gestión pública (Nuria Cunill) Doctora en Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela y licenciada en ciencias políticas y administrativas de la Universidad de Chile. Amplia experiencia internacional de trabajo en los temas de gestión pública y modernización del estado. Actualmente se desempeña como experta internacional del CLAD.
- Tres miembros de las oficinas de modernización del estado dentro de los gobiernos de tres países de la región y que rotarán por países cada cierto número de convocatorias:

**Colombia:** Fernando Grillo Rubiano (Director del Departamento Administrativo de la Función Pública del Gobierno de Colombia.

**Chile:** Alberto Etchegaray: Abogado de la Universidad de Chile. Magíster en Public Policy de la Universidad de Georgetown. Se ha desempeñado como Investigador de la División de Estado y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo. Docente del Magíster de Política y Gobierno de FLACSO-Chile. Actualmente es asesor del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado de Chile dependiente de SEGPRES (Ministerio Secretaría General de la Presidencia).

**México:** Jesús Mesta. (Subsecretario de la Secretaría de la Función Pública del Gobierno Federal de México, Licenciado en Contaduría Pública del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Postgrado en el Programa de Alta Dirección de Empresas en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas IPADE. Actualmente Subsecretario de Simplificación y Desarrollo Administrativo también de SECODAM (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo de México).

La preselección de las BP presentadas la realizará el equipo de trabajo de SIPAL en base al cumplimiento de **requisitos iniciales básicos** definidos por el sistema. Aquellas buenas prácticas que cumplan con estos requisitos podrán ser evaluadas técnicamente por el Comité según los [criterios establecidos](#).

Los países participantes y el equipo de SIPAL tendrán posibilidades de interactuar entre ellos en caso de que sus prácticas sean evaluadas positivamente para ser integradas en la pág. Web de SIPAL , pero que se requieran preparar mayores antecedentes o bien haya que mejorar la presentación. Para estos objetivos, el equipo de trabajo de SIPAL estará a disposición.

### 3. Postulación y Selección de las Buenas Prácticas

#### **3.1. Postulaciones**

Los organismos públicos de las administraciones centrales deberán presentar sus buenas prácticas de gestión a la Web SIPAL llamada : [www.Sipalonline.org](http://www.Sipalonline.org) .

Para ello deberán usar el **formulario on-line para la presentación de Buenas Prácticas** de SIPAL

Una vez ingresadas las experiencias recibirán una confirmación on line sobre la llegada de su BP por parte de SIPAL.

La preselección de las BP postuladas se realizará en base a la revisión del cumplimiento de **requisitos iniciales básicos** definidos por SIPAL, que son los siguientes:

- La BP deberá pertenecer al radio de acción de la Administración pública central y sus organismos dependientes.
- La BP deberá tener al menos dos años de vigencia previa a su postulación a SIPAL.
- La postulación se efectuará exclusivamente *en línea* a través del formulario contenido en la pág. Web de SIPAL.

- La BP deberá adscribirse a áreas temáticas enunciadas explícitamente en el sistema.
- La postulación de la BP deberá presentarse según normas preestablecidas en la convocatoria (formulario en línea, tipo de letra, extensión en páginas y documentación requerida)
- Presentación dentro de los plazos definidos en la convocatoria o en las invitaciones directas a participar en el sistema.

### **3.2. Criterios de Selección de las Buenas Prácticas de Gestión**

Si las BP's cumplen con estos requisitos, se procederá a su revisión por parte del Comité según los siguientes Criterios Técnicos:

- Solución a un problema
- Resultados Logrados
- Innovación
- Replicabilidad
- Sustentabilidad

#### 4. Base Conceptual para la selección de las Buenas Prácticas de Gestión

##### **4.1. Qué es una Buena Práctica de Gestión Pública para SIPAL?**

Es una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativos que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

##### **4.2. Criterios Técnicos de selección**

Los cinco criterios técnicos de selección que servirán de base para la evaluación de las buenas prácticas postulantes a SIPAL, son:

CRITERIOS TECNICOS DE SELECCION	COMPONENTES DE LOS CRITERIOS DE SELECCION
1. SOLUCION A UN PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia de la buena práctica para el mejoramiento en la generación, entrega y mejoramiento continuo en la oferta de servicios para los usuarios y en la producción interna dentro de la administración pública ( P.e.: simplificación de secuencias de trabajo, de trámites, de fluidez de información, de capacidad de respuesta a demandas sociales y /o administrativas internas, eficiencia en el uso de los recursos, capacidad de captar recursos financieros externos).</li> </ul>
2. RESULTADOS LOGRADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Eficacia : Capacidad de cumplir con los objetivos esperados</b> (cobertura y calidad adecuada de los servicios, tiempo de respuesta, oportunidad, accesibilidad, participación, transparencia, uso de tecnologías apropiadas).</li> <li>• <b>Efectividad : capacidad de haber contribuido a la solución del problema planteado</b> ( p.e. : aumento de productividad, mejor, más barato, más rápido )</li> </ul>
3. INNOVACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y/o adecuación de formas y estilos de trabajo nunca antes probadas y/o en desuso con el fin de mejorar la gestión que se traduzcan en cambios positivos hacia al interior de los servicios públicos.</li> <li>• Mejoramientos de la calidad y prestación de servicios. (accesibilidad, oportunidad, transparencia, pertinencia, participación e información) que se traduzcan en cambios positivos hacia lo externo :usuarios-sociedad civil.</li> </ul>
4. REPLICABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación clara y pedagógica de los procesos de la experiencia, señalando recursos y costos.</li> <li>• Potencial de réplica y/o transferencia en otras instituciones ( flexibilidad y adaptabilidad de los procesos, disposición de cambio de los equipos de trabajo, disponibilidad de recursos financieros, técnicos y personales, consideración del contexto institucional etc.)</li> </ul>
5. SUSTENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de internalización de la buena práctica en la cultura organizacional de la entidad.</li> <li>• Sustentabilidad económica, organizativa y técnica a largo plazo hasta que se mejore y/o reemplace por otra.</li> </ul>

### 4.3. Áreas y Sub-áreas temáticas

Las temáticas se enunciarán en cada convocatoria. Para la primera y segunda convocatorias serán las siguientes:

#### ÁREAS Y SUB-ÁREAS TEMÁTICAS DE POSTULACIÓN DE SIPAL.

AREAS TEMATICAS	SUBAREAS
<b>Gestión Estratégica/Orientación a resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso básico de Planificación Estratégica para entidades públicas.</li><li>• Construcción y aplicación de indicadores de Gestión.</li><li>• Cuadro de mando integral en las entidades públicas.</li><li>• Construcción de un Sistema de Información para la Gestión de apoyo a la Toma de Decisiones Directivas.</li><li>• Experiencias en la evaluación de programas públicos y uso para la toma de decisiones de gasto público.</li></ul>
<b>Gestión del proceso presupuestario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuestando por resultados: experiencias desde servicios públicos.</li><li>• Experiencia de construcción de indicadores de gestión y su vinculación al presupuesto.</li><li>• Sistemas Integrados de Administración Financiera.</li><li>• Presupuesto y rendición de cuentas públicas.</li></ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión estratégica de recursos humanos. (selección y reclutamiento, reconversión laboral, carrera funcionaria, capacitación, desempeño y evaluación, remuneraciones y beneficios, pago por desempeño, proceso de outplacement, mejoramiento del clima laboral).</li></ul>
<b>Calidad de Servicio y Atención al usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de consulta y participación ciudadana en la entrega de servicios públicos de mayor calidad. (Orientación al usuarios)</li><li>• Simplificación de trámites.</li><li>• Sistema de información, reclamos y sugerencias a los usuarios.</li><li>• Mecanismos públicos de fiscalización de servicios.</li><li>• Carta Ciudadana.</li></ul>

AREAS TEMATICAS	SUBAREAS
<b>Gobierno Electrónico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de documentos electrónicos y firma electrónica.</li> <li>• Iniciativas en seguridad informática en la gestión pública.</li> <li>• Rediseño de procesos de gestión con aplicación de TI. (Tecnologías de Información)</li> <li>• Nuevas tecnologías en los servicios públicos para fortalecer la participación ciudadana. (Canales de comunicación).</li> <li>• Trámites y servicios en línea.</li> </ul>
<b>Compras Gubernamentales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia en las operaciones de compra y contratación de bienes y servicios.</li> <li>• Aplicación de tecnologías de información para el mejoramiento de los sistemas de compra y contratación.</li> <li>• Gestión eficiente de la cadena de suministros. (Reducción del tiempo de ciclo del proceso).</li> </ul>
<b>Gestión Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de institucionalidad encargada de la alta dirección pública y o gerencia pública. ( Sistema de Reclutamiento y Concursabilidad, Formación Directivos Públicos, Evaluación Directivos Públicos)</li> </ul>
<b>Comunicación Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva institucionalidad de comunicación pública para la vinculación entre gobierno y ciudadanía. (Gestión participativa, sistemas de evaluación ciudadana de políticas públicas, medición regular de percepciones y opiniones ciudadanas)</li> <li>• Gestión estratégica de la comunicación pública actualizada y permanente desde y hacia el gobierno. (Transparencia y accesibilidad de información para los ciudadanos y organizaciones civiles)</li> <li>• Rendición de cuentas públicas a los usuarios ciudadanos.</li> </ul>
<b>Participación Ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas para fomentar la participación de la ciudadanía en formulación de políticas y en la gestión pública.</li> <li>• Organizaciones de la Sociedad Civil.</li> </ul>
<b>Otro</b>	

### **5. *Envío de formulario on-line a Sipalonline.org***

El formulario estará a disposición de los postulantes en la Web de SIPAL: [www.sipalonline.org](http://www.sipalonline.org).

### **6. *Informe de Selección del Comité Regional de Evaluación de Buenas Prácticas***

El Comité elaborará sus informes según una ficha de evaluación técnica. Los miembros del Comité podrán hacer sus comentarios sobre el cumplimiento de cada criterio técnico establecido. Luego SIPAL recibirá estos resultados y los sistematizará dándoles a conocer a los postulantes. Luego se procederá a su publicación como Buena Práctica de gestión pública hasta que la experiencia conserve su actualidad y pertinencia. Todos esos procesos se realizarán dentro de claros plazos de tiempo que serán dados a conocer en la Web de SIPAL.

Cada experiencia clasificada como “buena práctica” obtendrá un reconocimiento de SIPAL mediante certificado oficial del sistema y las listas de ellas serán publicadas indicando la fecha de ingreso mediante una ficha con los datos básicos.

## 7. Anexos

### FORMULARIO DE PRESENTACION BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA SIPAL 2005.

Este formulario se ha diseñado para la presentación de su "Buena Práctica de Gestión Pública", al Sistema de Información sobre Buenas Prácticas en Gestión Pública para América Latina y el Caribe: SIPAL.

Realice previamente una lectura del proceso de postulación y criterios de selección antes de completar el formulario.

Remítase al espacio señalado en cada cuadro con letra Times New Roman N° 11.

<p><b>I. Título de la experiencia</b> <i>Expresar en un título breve el contenido principal de su buena práctica.</i></p>
<p><b>II. País/ Ciudad:</b></p>
<p><b>III. Organismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Área responsable por la experiencia :</b></li><li>• Persona responsable de contacto que presenta la propuesta:</li><li>• Nombre:</li><li>• Cargo:</li><li>• Teléfono:</li><li>• Correo electrónico:</li></ul>
<p><b>IV. Fecha de inicio de la experiencia:</b> <i>Indique mes y año del inicio de la experiencia.</i></p>
<p><b>V. Área temática y sub-área a que se refiere su experiencia.</b></p>











## 7.2. Ficha de Evaluación Técnica de Evaluación de Buenas Prácticas.

### Ficha de Evaluación Técnica de Buenas Practicas postulantes a SIPAL

Nombre de la Experiencia:

País:

Área y Sub-área Temática:

Fecha:

Nombre del evaluador:

Califica para su publicación en [www.sipalonline.org](http://www.sipalonline.org):

No califica para su publicación en [www.sipalonline.org](http://www.sipalonline.org):

CRITERIOS TECNICOS DE SELECCION	Puntuación Máxima*	Ponderación	Puntaje Obtenido
<b>1. SOLUCION A UN PROBLEMA</b> a) Relevancia de la experiencia para el mejoramiento continuo en la entrega de servicios para los usuarios y b) en la calidad de la producción de los mismos dentro de la administración pública.	30	a) 15 b) 15	
<b>2. RESULTADOS LOGRADOS</b> a) Eficacia : Capacidad de cumplir con los objetivos esperados. b) Efectividad : capacidad de haber contribuido a la solución del problema planteado.	20	a) 10 b) 10	
<b>3. INNOVACION</b> a) Creación y/o adecuación de formas y estilos de trabajo nunca antes probadas y/o en desuso con el fin de mejorar la gestión que se traduzcan en cambios positivos hacia al interior de los servicios públicos. b) Mejoramientos novedosos de la calidad y prestación de servicios a los usuarios.	20	a) 10 b) 10	

<b>CRITERIOS TECNICOS DE SELECCION</b>	<b>Puntuación Máxima*</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Puntaje Obtenido</b>
<b>4. REPLICABILIDAD</b> a) Presentación clara y pedagógica de los procesos de la experiencia, señalando recursos y costos. b) Potencial de réplica y/o transferencia a otras instituciones considerando el contexto institucional etc.	<b>15</b>	a) 5 b) 10	
<b>5. SUSTENTABILIDAD</b> a) Grado de internalización de la buena práctica en la cultura organizacional de la entidad. b) Sustentabilidad económica, organizativa y técnica a largo plazo hasta que se mejore y/o reemplace por otra.	<b>15</b>	a) 10 b) 5	
<b>Totales:</b>	<b>100</b>	100	

\* El puntaje mínimo para calificar como buena práctica en el sistema SIPAL es de 70 puntos.

Comentarios finales sobre la experiencia: (Si considera necesario)

---



---



---



---

### **7.3. Glosario de Conceptos Básicos.**

#### **GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS RELATIVO AL SISTEMA REGIONAL DE INFORMACIÓN SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE SIPAL**

**Administración por Objetivos (APO):** Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos alcanzados.

**Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa de los años 1960 -1970, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abarcar de manera cuasi científica el máximo de detalles de la realidad.

**Balance de Gestión Integral (BGI):** Es un instrumento técnico de carácter público a través del cual una institución presenta y difunde los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública.

**Benchmarking:** Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

**Buena Práctica:** Una definición clarificadora de lo que constituye una buena práctica en el ámbito de lo público es un método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso.

**Cadena de Mando:** Conjunto de relaciones de dirección y subordinación que abarcan desde la parte superior de una organización hasta sus niveles más operativos, con el objetivo de lograr una adecuada coordinación entre niveles.

**Cadena de Valor:** La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. El marco de la cadena de valor está inserto en el pensamiento de la gestión como una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

**Calidad del Servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

**Calidad Total:** Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.

**Carta Ciudadana:** La Carta Ciudadana es un instrumento de interacción entre la ciudadanía y un organismo de gobierno que brinda espacio para: a) la entrega de información oportuna, pertinente y veraz, b) la transparencia en la gestión pública c) el control ciudadano de la gestión pública, d) el mejoramiento continuo de la gestión gubernamental.

**Control de Gestión:** Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

**Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta de gestión que permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

**Definiciones Estratégicas:** Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

**Desarrollo Organizacional:** Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

**Economía:** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

**Eficacia:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

**Eficiencia:** Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

**Efectividad:** Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

**Evaluación del Desempeño:** Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

**Factores Críticos de Éxito:** Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

**Gestión estratégica del conocimiento:** Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

**Gestión Financiera del Estado:** Comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos financieros y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado.

**Gestión por resultados:** Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

**Gobierno electrónico:** El concepto de “Gobierno Electrónico” incluye todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías informáticas, en particular Internet, que el Estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a las acciones del gobierno de un marco de mayor transparencia.

**Indicadores de Desempeño o de Gestión:** Herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

**Nueva gestión pública:** Es un enfoque de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la Administración Pública mediante la introducción de herramientas del management con una marcada orientación hacia la eficiencia, eficacia y efectividad en la solución de los problemas enfrentados.

**Outplacement:** Desvinculación programada o asistida de un individuo desde una organización, para la búsqueda de un nuevo empleo o reorientación a una nueva actividad.

**Outsourcing:** Herramienta de gestión que busca externalizar todos aquellos servicios o productos en que la organización no es especialista, o que no le es eficiente generar internamente.

**Participación Ciudadana:** Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas.

**Planificación Estratégica:** Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

**Política Pública:** Constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos.

**Proceso:** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

**Productos Estratégicos o Relevantes:** Corresponden a una definición agregada de las bienes y servicios que la institución o Servicio ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o subcontratación.

**Reingeniería:** La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos al interior de una organización para alcanzar mejoras en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Responsabilización:** Traducción de la voz inglesa *accountability*, que hace referencia a los arreglos institucionales utilizados para la rendición de cuentas en la gestión pública.

**Sistema de Información:** Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz.

**Toma de decisiones:** Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony Robert N. (1998) "El control de gestión: marco, entorno y proceso" Ediciones Deusto, España.

Dirección de Presupuesto (2003) "Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados La Experiencia Chilena." Ministerio de Hacienda.

Dipres. Guía de Planificación Estratégica. Santiago, Chile.

Makón, Marcos (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. Argentina.

Michael Barzelay. Investigación sobre las reformas a la política de la gestión pública en la región de América Latina: Marco Conceptual, Guía Metodológica y Estudios de Casos. Diálogo Regional de Políticas. BID. 2002.

Peluffo, Beatriz y Catalán, Edith (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. ILPES Santiago, Chile.

Spendolini Michael (1994) "Benchmarking" Editorial Norma, Barcelona.

Sistema de Información de Buenas Prácticas en Iniciativas de Gobierno Electrónico y Gestión Pública. [http://www.gestion-publica.cl/contenido.php?cont\\_codigo=152](http://www.gestion-publica.cl/contenido.php?cont_codigo=152)

Tomassini, Luciano. Las Políticas Públicas. Flacso- Chile. 2005.