

Buenas prácticas de gestión pública en América Latina

Marianela Armijo¹

Introducción

Después de más de una década de aplicación de reformas en el ámbito de la gestión pública en América Latina, se observa un interés creciente por el intercambio de experiencias de gestión “exitosas” o con algún grado de reconocimiento a partir de concursos. Si bien no se puede hablar de un proceso generalizado en las iniciativas gubernamentales de la región, se observa un interés creciente por compartir y generar alguna suerte de sistematización de “buenas prácticas” en temas de gestión pública a niveles nacionales, federales y locales. La fuente de dichas prácticas es en general las bases de datos de los premios a la calidad y/o a la innovación, los concursos de buenas prácticas los cuales pueden tener o no premios o reconocimientos explícitos. Los ámbitos en los cuales se generan estas prácticas son muy diversos, pero en su mayor parte se refieren a la amplia gama de áreas que comprende la gestión pública: planificación institucional, presupuestación y control de gestión, evaluación, uso de indicadores de desempeño, atención al usuario, calidad de servicio mecanismos de quejas de ciudadanos usuarios, gobierno electrónico, etc. Cuando se trata de experiencias a nivel local en general éstas se vinculan a difundir prácticas participativas, mecanismos de resolución de problemas ciudadanos a partir de la gestión local.

Las iniciativas de premiación, sistemas de información o banco de casos de gestión pública, son impulsadas por los gobiernos o por entidades no gubernamentales y en su mayoría se orientan a entregar información sobre aspectos concretos relacionados con el “cómo hacer o implementar” procesos, técnicas, metodologías en el ámbito de la gestión pública, más que con apoyar decisiones de diseños de políticas.

El interés que despierta la identificación y difusión de las buenas prácticas en la gestión pública se puede explicar desde dos perspectivas. Por un lado la posibilidad de acceder a casos considerados como “buena práctica”, permite a los tomadores de decisiones acceder a las experiencias probadas o la identificación de métodos que resultan ser adecuados, dada su orientación a soluciones concretas y efectivas. En este sentido se espera que la difusión de experiencias genere cierta replicabilidad, posibilitando un mejoramiento del desempeño en el conjunto de la administración pública. Por otro lado, la posibilidad de mostrar el desarrollo de ciertos procesos o aplicaciones que han dado buenos resultados, genera una instancia de reconocimiento público, que releva y prestigia la actividad pública.

El objetivo de este trabajo es describir el contexto general del surgimiento de estas iniciativas, y desarrollar una caracterización de éstas a nivel de América Latina, proponiendo algunas consideraciones para fortalecer el intercambio de experiencias de gestión pública a nivel de la región.

¹ Marianela Armijo. Consultora Internacional en temas de Gestión Pública. Docente del Magíster de Política y Gobierno de FLACSO. Coordinó el Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública del Proyecto de Modernización de la Gestión Pública, Secretaría General de la Presidencia, desde sus inicios 2001 a 2003.

Para dichos efectos se analizaron de forma general, las principales iniciativas de premiación, sistemas de información y bancos de casos de gestión pública de la región. Asimismo se revisó las principales experiencias desarrolladas a nivel de los países de la OCDE.

1. Marco conceptual y contexto de la aplicación de buenas prácticas de gestión

La revisión de la experiencia internacional sobre la utilización de las buenas prácticas da cuenta de una creciente utilización por los gobiernos y más específicamente por las instancias a cargo de promover los programas de reforma y modernización de la gestión pública. Los estudios señalan que en la mayor parte de los países de la OCDE pioneros en la instalación de iniciativas enmarcadas en la NGP, han utilizado y utilizan algún tipo de iniciativa orientada a promover el intercambio de información sobre experiencias exitosas e innovativas. En efecto, “la Nueva Gestión Pública en los 80’s y 90’s estuvo acompañada por un nivel creciente de análisis de casos tipo “best practices” Este tipo de relato jugó un papel significativo como mecanismo de evaluación y difusión de las innovaciones de la gestión pública en los países miembros de la OCDE. Los casos de estudios “best practices” continúan prevaleciendo aún en la actual post-era de la NPM”.²

Los objetivos que se persiguen en general con el uso de las buenas prácticas, son la difusión de las experiencias en la perspectiva de contar con elementos de comparación y mejoramiento del desempeño para el conjunto de la administración pública en los niveles en que se aplique. En el marco de un estudio comparativo sobre las experiencias de premiación y de estudios de casos en 6 de las más relevantes experiencias de AL en el uso de estos instrumentos, se señala que estas iniciativas se dirigen a cumplir dos grandes objetivos:

- Fortalecer la imagen del sector público a través del reconocimiento de las iniciativas sobresalientes en el ámbito gubernamental
- Mejorar el desempeño del sector público a través de la replicabilidad de las buenas prácticas.³

En una encuesta realizada en 1997 para medir el uso del benchmarking en los países de la OCDE, se obtuvo como conclusión que existía una importante profusión en el uso de esta herramienta y se constató el establecimiento de redes de benchmarking en el sector público organizadas e interconectadas con apoyo de avanzada tecnología. Se observó asimismo que el benchmarking se daba en todas sus formas y a través de todos los sectores de política gubernamental y a todos los niveles de gobierno.⁴ En otro estudio se concluye que estos procesos y las iniciativas de calidad tienden a ser ampliamente usadas y están insertas dentro de las agencias como herramientas para mejorar y para hacer procesos de reingeniería. De esta manera se señalaba que el benchmarking constituía parte de la nueva cultura pública del desempeño y no un hecho aislado.⁵

² Löffler Elke. Best-Practices cases reconsidered from international perspective. International Public Management Journal 2. 2000. Pág 191-204

³ Straface, Fernando. Latin American and Caribbean Award for Innovations in Government (Draft Version). International Development Bank, KSG, Harvard University.2003

⁴ Isaksson Christian, Survey of Bechmarking Activities. PUMA OCDE. 1997.

⁵ Benchmarking, evaluation, and strategic management in the public sector. PUMA 1997. Best Practices Institute. OCDE.

Algunos ejemplos relevantes de estas experiencias de promoción de best practices en la década de los noventa, cuya gran mayoría aun sigue vigente, son los estudios de casos desarrollados en el marco del National Performance Review (NPR), en Estados Unidos, surgidos principios de los noventa, el desarrollo de un portal de best practices en el Reino Unido, dirigido por el Cabinet Office⁶. En Australia, país pionero en la reforma de gestión pública, a través de la página de la Australia Public Service Comisión, se proveen estudios de casos y comparación de buenas prácticas en múltiples áreas de la gestión pública⁷. En Nueva Zelanda también se han generado sistemas de apoyo para la comparación de experiencias relevantes, a través de benchmarking en línea y otras iniciativas destacables en el marco de State Services Commission. Se destaca también en este contexto, el Banco Interministerial de Servicios Públicos de Francia que mantiene un banco de casos de innovación de servicios públicos franceses a nivel nacional, regional y departamental⁸. Las anteriores iniciativas deben sumarse a otras relacionadas con los Premios a Calidad o de innovación a los servicios públicos, tales como el que promueve el Instituto de Administración de Canadá IPAC⁹ y el Premio a la Innovación de la Universidad de Harvard¹⁰.

A modo de resumen, se puede señalar que los objetivos buscados con la implementación de instrumentos de benchmarking y de sistemas de buenas prácticas en el ámbito público, se pueden mencionar los siguientes:

- Apoyar los esfuerzos dirigidos desde la autoridad central para el mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas, entre los cuales la búsqueda de la eficiencia juega un papel fundamental.
- Apoyar las soluciones de problemas de mayor complejidad, mostrando cómo "lo hicieron otros" y estimulando la búsqueda de soluciones innovativas.
- Establecer un ambiente de competitividad e incentivos dentro del sector público, a través de visibilización de los resultados, comparación y estímulos al buen desempeño.
- Fomentar la asociatividad para enfrentar las distintas problemáticas de gestión a nivel de campos específicos: compras gubernamentales, planificación estratégica, evaluación del desempeño, etc.
- Apoyar los procesos de evaluación tanto de políticas gubernamentales como de la propia gestión.

Con relación al concepto de benchmarking y buena práctica es importante señalar que existen diferentes acepciones y categorías. "El benchmarking es un proceso continuo de sistematización de información sobre procesos de trabajo de las organizaciones poseedoras de buenas prácticas, con el propósito de aprender de ellas y mejorar la gestión organizacional."¹¹ En el marco la International Benchmarking Network¹² se definió el benchmarking de la siguiente manera: " encontrar una organización que sea buena preferiblemente mejor que nuestra organización, estudiar intensamente como hace las cosas, hacer planes para lograr que el desempeño llegue a este nivel, implementando esos planes y

⁶ <http://www.benchmarking.gov.uk/>

⁷ Hace un año funcionaba una página especial para el intercambio y provisión de estudios de casos: "better practices on line". Actualmente se puede acceder a los Estudios de Casos a través de www.apsc.gov.au/casestudies

⁸ <http://www.innovations-services-publics.gouv.fr/>

⁹ www.ipaciapc.ca

¹⁰ www.innovations.harvard.edu

¹¹ Spendolini, Michael

¹² No está vigente en la actual página web de PUMA/OECD.

monitoreando sus resultados. Benchmarking es entonces, basarse sobre los estándares de desempeño, pero lograrlo por la comparación de resultados o procesos, identificando la mejor práctica e iniciando procesos de mejoramiento”¹³

“Benchmarking involucra la comparación de las propias prácticas de una organización en contra de las Buenas prácticas empleadas por organizaciones de cualquier parte en el mundo”.¹⁴ Al respecto, en la misma publicación se mencionan dos tipos de benchmarking, el de procesos y el de resultados. El primero, involucra la comparación de prácticas operativas (no resultados) en contra de prácticas empleadas por otros. Los procesos no deberían ser considerados como reglas formales, sino más como cadenas de actividades las cuales comprenden la mejor manera de llegar a las Buenas prácticas. El benchmarking de resultados, involucra el uso de un conjunto de medidas de desempeño para comparar los resultados tales como costo, outputs, calidad, impactos.

Otra clasificación respecto del benchmarking, se refiere a los referentes utilizados para la comparación: interno, competitivo y funcional.

El benchmarking interno, es utilizado para comparar unidades similares o que cumplen funciones similares al interior de una organización. Por ejemplo: los distintos laboratorios de una universidad, las distintas estaciones de servicio de una compañía distribuidora de combustibles, los distintos tribunales del sistema judicial, etc. Este tipo de benchmarking se aplica por lo general en organizaciones de gran tamaño, que tienen una distribución regional o internacional de sus unidades organizativas. Su principal ventaja es que la información es fácil de conseguir y es de mejor calidad puesto que sus contenidos son más específicos al "negocio". Por otra parte, su principal desventaja es que el ámbito de comparación es más limitado y en algunas ocasiones puede estar sesgado por prejuicios internos (somos los Buenos, no necesitamos mirar afuera para encontrar las Buenas prácticas).

El benchmarking competitivo es aquel en que el objetivo perseguido es hacer comparaciones entre competidores directos o cercanos que se relacionan con una misma base de clientes. Como es lógico, este tipo de benchmarking es el más complejo de realizar, puesto que es el que presenta mayores dificultades para conseguir la información, no obstante es el tipo de análisis que surge de esta modalidad de benchmarking presenta un alto potencial para mejorar el desempeño.

Debido a las dificultades para el traspaso de información, por lo general el benchmarking competitivo se centra en la comparación de productos o servicios finales, puesto que en este ámbito es posible obtener información a través de encuestas a clientes, focus group, estudios de mercado, etc.

El benchmarking funcional, surge en gran medida como una respuesta a las dificultades que presenta la realización del benchmarking competitivo y consiste básicamente en detectar organizaciones (que no sean competidores), que desarrollen uno o más procesos de trabajo similares y utilizarlos como referente y fuente de información.

¹³ International Benchmarking. Experiences from OECD Countries. Sigurdur Helgason. Copenhagen 20-21 February 1997.

¹⁴ Isaksson Christian, Survey of Benchmarking Activities. PUMA OCDE. 1997

Respecto del término “best practices” existen también varias acepciones y consenso respecto de la complejidad de éste. Según Elke Löffler¹⁵, los casos de “best practices” proveen un conjunto impresionante de ejemplos probados y soluciones que pueden ayudar a resolver los dilemas de gestión. Sin embargo aún reconociendo este potencial importante, la autora se plantea si “ la solución funcionará en otros contextos y situaciones?. Y, al respecto señala que existe a nivel de la comunidad internacional de gestión pública una creciente confusión respecto de que constituye “best practices” o que significa el término. De acuerdo a lo anterior se aconsejaría utilizar el término “buena práctica”. Esto permite evitar la estigmatización de lo perfecto, señalando la particularidad y carácter relativo del concepto.

Necesariamente la definición de qué es una mejor práctica debe ser genérica. Se puede entender como buena práctica una forma de organizar un proceso de trabajo tal, que garantiza la obtención de los buenas estándares de desempeño comparativos. Una definición clarificadora de lo que constituye una buena práctica en el ámbito de lo público es la que señala como “un método superior o una práctica innovativa que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso”.

Aunque en la mayor parte de la literatura revisada los conceptos de benchmarking y best practices, tienden a tratarse como sinónimos, la relación entre ambos es una relación entre instrumento y objetivo; en efecto, el benchmarking es la metodología o procedimiento (el instrumento) mediante el cual una organización puede identificar las buenas prácticas de trabajo (el objetivo) internamente o en su entorno.

En las reflexiones que se han sistematizado respecto de la experiencia internacional de aplicación del benchmarking en el sector público, se plantea como requisito de su buena implantación que ésta sea muy flexible y que considere el contexto y las condiciones de las organizaciones. Los casos deben ser evaluados y revisados analizando el contexto de cada estrategia específica de la organización, la complejidad y el estado de desarrollo así como el uso de la tecnología. Igualmente importante es el grado de relevancia que el proceso de trabajo específico que se está analizando, tiene dentro de la organización.¹⁶

El interés creciente por acceder a este tipo de metodologías, no implica validarlas sin una mirada crítica. Parte importante de las experiencias que se han sistematizado a nivel de los países de la OCDE dan cuenta de un campo no exento de consideraciones a tener en cuenta, y que a grandes rasgos tienen que ver con la diferencia de contextos para hacer válidas las comparaciones, la dificultad de acceder a datos duros de comparación para las diferentes organizaciones, la dificultad política que implica en algunos casos la evaluación de los resultados y el tiempo de vigencia de lo que puede denominarse “buena práctica” que una vez pasado ciertos años, restan validez a las lecciones aprendidas.¹⁷

La aplicación de técnicas de benchmarking, estudios de casos que dan como resultados la identificación de “buenas prácticas”, han sido ampliamente utilizados en los países de mayor desarrollo en la modernización de la gestión pública. Así como se detectan importantes ventajas en su utilización – replicabilidad de soluciones efectivas, costo -beneficio adecuado, reconocimiento, etc.- también existen importantes consideraciones a tener en cuenta para la

¹⁵ Löffler, Elke. “Best-Practices cases reconsidered from international perspective”. International Public Management Journal 2. 2000. Pág 192.op. cit

¹⁶ Isaksson Christian, Survey of Bechmarking Activities. PUMA OCDE. 1997

¹⁷ Löffler, Elke. “Best-Practices cases reconsidered from international perspective”. International Public Management Journal 2. 2000.

experiencia que se está desarrollando en la región, entre las cuales se cuentan, la necesidad de ser rigurosos en el proceso de detección de lo considerado “bueno”, o “mejor”, la importancia de relativizar la replicabilidad teniendo en cuenta contextos, tiempos, e información confiable. Esto, implica considerar un conjunto de desafíos para mejorar la calidad de los casos que se generan y que se difunden como “buenas prácticas”, entre los cuales se mencionan: mejorar los sistemas de información que proveen los datos, fortalecer la práctica de evaluación de los resultados en las instituciones públicas, utilizar mecanismos de difusión de las prácticas que permitan la mayor socialización posible, hacer partícipe a las organizaciones en la utilización de los casos, traspasando su utilización principalmente por las instancias centrales.

2. Características de las iniciativas de identificación y difusión de buenas prácticas de gestión pública a nivel internacional

El análisis de las iniciativas de identificación y difusión de buenas prácticas se comentará en función de la institucionalidad que adoptan; de los niveles y ámbitos o áreas temáticas sobre los que se desarrollan las buenas prácticas; y sobre los procesos de detección, recolección y difusión de las buenas prácticas.

a) Institucionalidad

La revisión de la experiencia internacional da cuenta que existen dos modalidades básicas de institucionalidad para el desarrollo de estas iniciativas. Una es la que se determina cuando el impulsor es una entidad gubernamental, ya sea la autoridad responsable por las reformas de gestión pública, ministerios y/o servicios públicos. Este tipo de institucionalidad es característica del Banco de Éxitos de Colombiana a cargo del Departamento Administrativo de la Función Pública, del Concurso de Innovación de la Gestión Pública Federal, que es una iniciativa conjunta de la Escuela de Administración Pública de Brasil y del Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión, de Brasil, y del Sistema de Experiencias de Gestión Pública de Chile, que es impulsada por el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado de la Secretaría General de la Presidencia de Chile, y ejecutada por el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Su ejecución puede estar a cargo de estas mismas instituciones, y en otros casos puede estar externalizada en una Universidades, Centros de Estudios, etc.

A nivel de los países de la OCDE, se observa también como figura institucional el surgimiento de redes de buenas prácticas o de benchmarking, en el ámbito sectorial de política pública, tales como educación, salud, transporte, vivienda, justicia, y también por especialidad de gestión tales como: recursos humanos, compras gubernamentales, finanzas, dirección estratégica, etc.

Una segunda modalidad institucional que se observa principalmente en el caso de los premios de calidad, o de la innovación, es el surgimiento de estas iniciativas por parte de organizaciones no gubernamentales, tales como fundaciones o Universidades. Este caso sería las 6 experiencias de premiación desarrolladas en el marco de la iniciativa de la Fundación Ford, que son comentadas más adelante, el Banco de Experiencias Locales de la Universidad de Quilmes, el Premio Gobierno y Gestión local de México, la feria Virtual de

Gobernabilidad del PNUD..

En un estudio realizado en 1997 por la International Benchmarking de la OCDE, se señalan básicamente las prácticas de estudios comparativos utilizando las metodologías del benchmarking, habrían utilizado básicamente dos estrategias: Top-down en donde las técnicas comparativas fueron introducidas externamente, usualmente por ministerios centrales tales como los de Finanzas, u otras agencias de gestión a nivel central. En general estas iniciativas se han utilizado para generar medidas de evaluación al desempeño al conjunto de las agencias públicas. La segunda estrategia señalada se refiere a la Bottom-up approach, donde las organizaciones de forma individual desarrollan sus propios proyectos de comparación y tratan de encontrar sus socios para realizar los procesos de benchmarking. En dicho estudio se señalan las ventajas y desventajas de ambas aproximaciones y concluyen que idealmente debieran combinarse y potenciarse ambos enfoques. Entre las ventajas de la primera, está la posibilidad de lograr una mayor estandarización en las comparaciones, asegurar una mejor perspectiva sobre los efectos de los diferentes procesos de desempeño y también sobre los impactos de los efectos externos. En las ventajas de la segunda se señalan que puede haber un riesgo que los resultados de los estudios sean principalmente utilizados a nivel central y con escaso involucramiento de las instituciones que proveen los casos.

En los casos que se revisaron para América Latina, Sistema de Experiencias de Gestión Pública, Premio a la Innovación Municipal, ambas de Chile, el Banco de Casos de Colombia, son iniciativas impulsadas desde el Gobierno Central, y en su gran mayoría operan con una ejecución externalizadas en Universidades u ONG's, con la excepción de Colombia cuya ejecución radica en la Dirección General de la Función Pública.

Los casos referidos a Gestión Pública y Ciudadanía que contiene un apartado especial de Prácticas Públicas y Pobreza, un Banco de Casos correspondiente a las premiaciones, es una iniciativa de la Fundación Getulio Vargas y la Fundación Ford con el apoyo del Banco Nacional de Desarrollo. La experiencia del Banco de Casos de Experiencias Locales de la Universidad de Quilmes, también es claramente una iniciativa de asociación entre municipios y Universidad.

b) Niveles y ámbitos sobre los que se aplican los procesos de buenas prácticas

Las experiencias de difusión de buenas prácticas en el ámbito público se dan a nivel de la administración central del gobierno, federal y a nivel local. También se observan principalmente en el marco de las experiencias comentadas de la OCDE y del NPR, casos de benchmarking a nivel internacional, es decir experiencias comparativas de diversos temas gestión pública que involucran instituciones públicas de varios países.

En el caso de América Latina, la instancia de intercambio de experiencias entre países, se da principalmente en el marco de las iniciativas de premiación, o de generación de prácticas innovadoras a nivel local, específicamente con la Feria de la Innovación de Prácticas de Gestión Local del PNUD.

En el ámbito de la administración pública central no existen antecedentes de iniciativas latinoamericanas que tengan como objetivo la difusión de experiencias de gestión de tipo comparativo entre países de la región. Una excepción, delimitadas para algunas áreas de

estudios específicas (evaluación, regulación, servicio civil), se ha dado en el marco de los estudios de casos comparativos que ha desarrollado el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

En general las buenas prácticas abarcan una amplia gama de temas de gestión: recursos humanos (capacitación, evaluación del desempeño, liderazgo, etc.), planificación estratégica y presupuestaria, control de gestión, indicadores de desempeño, compras gubernamentales, tecnologías de información, calidad de servicio y atención al usuario, simplificación de trámites, simplificación de procesos, gestión de servicios generales, entre otros temas. En otros casos las áreas de análisis para las buenas prácticas se abordan a partir de problemas específicos en la gestión pública: sistemas de quejas de usuarios, accesibilidad, transparencia y entrega de información, liderazgos y resolución de conflictos, reducción de burocracia, etc.

En el campo referido a las iniciativas que tienen como objetivo potenciar la innovación de la gestión pública, un estudio reciente señala que a la fecha se han establecido, siete programas de innovación a nivel internacional bajo el alero de la Fundación Ford. El primero comenzó en Estados Unidos en 1986, seguido de Filipinas en 1992, Brasil en 1996, Sudáfrica en 1998, Chile en 1999, México en el año 2001 y Perú en el año 2002. Una encuesta realizada en 1998 a todos los programas existentes¹⁸, dio a conocer sus principales similitudes y diferencias en un marco comparativo. A continuación, se exponen algunos de los resultados de la encuesta, complementados con un breve análisis de los programas que surgieron con posterioridad a dicho estudio.

Todos los programas tienen el objetivo común de identificar y replicar iniciativas innovadoras que mejoren las condiciones socioeconómicas de la población, apoyando y reconociendo el rol del gobierno en los asuntos públicos. Las definiciones de innovación son similares en todos los programas. Los criterios de selección comunes a todos los programas incluyen factores como: creatividad e innovación de la idea puesta en práctica; eficiencia y eficacia en el uso de recursos y en la prestación de servicios; replicabilidad y proyecciones de la experiencia; mejoramiento de las condiciones de vida de la población; y fortalecimiento de la ciudadanía y la participación de la comunidad en los asuntos públicos.¹⁹

c) Cómo opera el proceso de detección, recolección y difusión de las buenas prácticas

El proceso de detección de las buenas prácticas se da a partir varias fuentes. Un aspecto central para la identificación de las buenas prácticas, es la selección del mejor mecanismo para detectar y recopilar información sobre estándares de desempeño sobresalientes en el área interesa desarrollar los casos de buenas prácticas. Esta búsqueda puede ser más o menos estructurada, puede apuntar a recopilar y comparar información cuantitativa sobre rendimiento y desempeño de otras organizaciones, o puede tener un carácter más cualitativo y basarse en opiniones o referencias obtenidas de fuentes información acreditadas. Entre los mecanismos más utilizados están:

¹⁸ Krafchik, Warren. Innovations Survey Summary, Idasa: Budget Information Service, November 1998. A esta fecha sólo estaban en funcionamiento los programas de Brasil, Filipinas, Sudáfrica y Estados Unidos.

¹⁹ Surawski Antonieta. Programas y Experiencias de Innovación en Ciudadanía y Gestión Local. Estados Unidos, Filipinas, Brasil Sudáfrica, Chile, México y Perú. Documento de Trabajo N°10, Santiago 2003. Programa Ciudadanía, participación y políticas públicas. Instituto de Asuntos Públicos. Universidad de Chile.

- Procesos de benchmarking. Tal como se señaló el benchmarking es esencialmente la búsqueda de las buenas prácticas; es el instrumento mediante se localiza y recopila información acerca de las organizaciones que mejor realizan un proceso de trabajo determinado. Para un proceso exitoso de comparación, se requiere una identificación acertada de cuales son las organizaciones líderes en cada uno los procesos de trabajo o áreas que se quiere estudiar, es decir, cuales son las organizaciones poseedoras de las buenas prácticas en esa área en particular.
- Algunas de las fuentes de información más comunes de identificación de buenas prácticas son las iniciativas innovadoras ganadoras de premios. Las premiaciones se constituyen en las fuentes más recurridas para la recopilación de buenas prácticas, principalmente porque las metodologías que involucran la selección y elección de las organizaciones ganadoras, son ampliamente probadas y generan credibilidad en el público.
- Grupos de tarea específicos para identificación de buenas prácticas

Consiste en la conformación de un grupo de instituciones consideradas líderes en la materia, tanto del sector público como privado (empresas, universidades), para la realización de un estudio comparativo sobre algún tópico de análisis. A través de la aplicación de diversas metodologías (encuestas, cuestionarios, grupos de trabajo, talleres, seminarios, etc.), se concluyen los factores críticos del éxito de los procesos que se están comparando. Un ejemplo de este tipo de metodología fue el estudio de la NPR "Balancing Measures: Best Practice in Performance Management" Agosto 1999. Junto con esto se mencionan los estudios de buenas prácticas sobre la resolución de las quejas de los usuarios, que impulsó el National Performance Review en 1996, en el que se muestra un amplio espectro de instituciones invitadas a participar.²⁰ La metodología consistió en el establecimiento de un conjunto de preguntas, la investigación de la documentación más adelantada del tema, y la realización de entrevistas a actores relevantes. Asimismo a cada grupo de trabajo se le definió la posibilidad de usar sus propias metodologías individuales.

- Concursos de Buenas Prácticas.

En general estos concursos se promueven por entidades gubernamentales, o no gubernamentales. Un ejemplo representativo de esta forma de detección son los premios a la innovación en diversos temas del ámbito público, impulsados por la Fundación Ford, Harvard University, etc. A partir de la definición de criterios y procedimientos de concursabilidad se establecen sistemas de postulaciones. La sistematización de los ganadores se constituye en la principal base de datos que se difunde vía Internet.

Para la difusión de la mayor parte de las experiencias socializan los resultados vía Internet, a través de las páginas de las entidades auspiciadoras. También se utilizan documentos de difusión tales como Guías de Buenas Prácticas, donde se proveen las direcciones y

²⁰ Delta Airlines, Eastman Chemical, Office of the Comptroller of the Currency, Red river Army Depot, Revenue Canada, Texas Instruments, Toyota Motos Sales, USA Today, United States Postal Services.

De las agencias federales, se nombraron 18 organizaciones, entre las que se cuentan US Veterans Affairs, US Department of Interior, US Department of Agriculture, Office of Consumer Affairs, Patent and Trademark Office, etc

referencias de los grupos de trabajo y del responsable a quién se le pueden hacer las preguntas pertinentes para profundizar las distintas materias. También se difunden a través de fichas sintéticas de los casos, con información de resúmenes ejecutivos sobre las características y desarrollo de la buena práctica, muchas veces se elabora check list para ser tenidas en cuenta a la hora de implementar los procesos que son objeto de la comparación. Otras modalidades complementarias de difusión de las buenas prácticas son a través de seminarios, talleres de trabajo y congresos internacionales.

3. Potencialidades y límites para la utilización de las buenas prácticas en América Latina

A partir de la revisión de las iniciativas comentadas y del estado del arte en la materia, se constata el creciente interés en los países de la región por desarrollar iniciativas de buenas prácticas de gestión pública. Este interés se acrecienta por la necesidad de mostrar resultados efectivos, abaratar los costos que implica la búsqueda de soluciones y superar una tendencia histórica en la escasa concreción de muchas iniciativas. Entre los temas más recurridos están la presupuestación por resultados, el desarrollo de indicadores de gestión, la evaluación de la capacitación, compras gubernamentales, etc., a temas relacionados con aspectos más cualitativos de la gestión como el desarrollo de liderazgos efectivos, manejo de los conflictos, desarrollo de incentivos.

Para las autoridades que se enfrentan a los desafíos de dirigir procesos de reforma de la administración pública, o los directivos que asumen entidades con responsabilidades macrorectoras de políticas - presupuestos, servicio civil, compras gubernamentales, entre otras- la posibilidad de conocer las experiencias con una trayectoria de aplicación exitosa o probada, es un aporte de inapreciable valor. En efecto, en el estudio mencionado sobre 8 iniciativas de premiación, o reconocimiento de la gestión, entre las cuales se cuentan 6 en AL, se señala que los directivos entrevistados valoran y promueven iniciativas sobre el benchmarking, difusión de buenas prácticas, “los directores de importantes programas entrevistados en el marco de la investigación, muestran un claro interés en promover el benchmarking o algún tipo de conocimiento de las iniciativas que son parte de los programas de innovación de la región²¹.

Si bien tal como señala el estudio de Straface es muy complejo poder asociar un impacto directo del desarrollo de estos programas e iniciativas sobre la transferencia de conocimiento y replicabilidad, si se observa un conjunto de productos que se relacionan directamente con dichos objetivos.

Entre los principales productos de las iniciativas estudiadas se mencionan²²:

- a. La posibilidad de poner en forma conjunta las innovaciones. En el estudio señalando se menciona que la experiencia de América Latina analizada fue posible poner en forma conjunta al menos 24.000 iniciativas de innovación de los gobiernos. En términos de la transferencia, estas innovaciones representan una promisoriosa y extensiva base de datos de benchmarking para ser mirado.

²¹ Straface Fernando. Op. cit. pág 8.

²² Straface Fernando. Op. cit. pág 29.

- b. Base de datos de innovaciones del sector público. Los bancos de ideas hacen posible el acceso más fácil a las innovaciones. Idealmente los directivos miran las bases de datos como fuente para sus ideas. Las buenas prácticas son reconocidas y diseminadas.
- c. Redes de Innovadores. Se fortalece el contacto en entre los innovadores, fortaleciendo las externalidades.
- e. Casos de estudios. Los gestores aprenden de otros en situaciones similares .La gente aprende de las historias exitosas del sector público.
- f. Mapa de innovaciones. Ayuda a encontrar los lugares donde están sucediendo las innovaciones.
- g. Diseminación de actividades. Los gestores públicos se interesan en ser parte de un grupo reconocido. La gente conoce los éxitos del sector público.
- h. Investigación en innovación en el Sector Público. Ayuda a acercar la diferencia entre la academia y la práctica. Contribuye a la comprensión del por qué ocurren las innovaciones.

Que se observa a nivel de las iniciativas estudiadas en la región:

- En el marco de las agendas gubernamentales de los países de la región, se promueve el uso de la replicabilidad de experiencias exitosas, “buenas prácticas”, etc., como instrumento para apoyar la toma de decisiones de los diferentes agentes públicos. A nivel de la administración pública central, los gobiernos de Argentina, Brasil, Colombia y Chile, han desarrollado experiencias que datan la gran mayoría desde finales de los 90’s y principios del 2000. Se observa que cada una de estas experiencias tienen como público objetivo principalmente las instituciones públicas del propio país, y no existe un llamado o promoción a la difusión de los casos hacia el resto de la región de América Latina.
- Existe una amplitud importante respecto de los temas que se documentan en cada una de las iniciativas analizadas. Como vector común en dichas iniciativas aparecen los temas de las agendas de los programas de modernización de la administración y la gestión pública: planificación y evaluación de la gestión, rendición de cuentas, calidad de servicio, compras gubernamentales, tecnologías de información, recursos humanos, etc.
- En los casos analizados de los cuatro países señalados, hay un conjunto importante de prácticas de gestión, y en su mayoría los procesos de detección y selección han contemplado sistemas de premiación, o validación con Comités de Expertos.
- Se observa un mayor desarrollo de las iniciativas dirigidas a potenciar y promover la innovación a nivel de la gestión local, incluso la única experiencia de intercambio de prácticas entre países se da en este nivel.

Aún cuando existe un panorama promisorio de iniciativas e intercambio de experiencias a nivel regional se constatan algunas debilidades que debieran tenerse en cuenta para lograr un despliegue mayor de estas metodologías, especialmente a nivel del conjunto de los países:

- Las prácticas de intercambio de experiencias de manera sistematizada e impulsadas por gobiernos o entidades no gubernamentales y académicas, como experiencia regional en América Latina, aún no tienen el potencial que podría llegar a jugar. En general la mayor parte de las experiencias se dan a nivel local, en el marco de la administración pública a nivel central. Sin embargo, la experiencia de trabajo en la región y la revisión del estado del arte en innumerables documentos y estudios de casos en el marco de los Congresos, reuniones, etc. da cuenta de un material valioso que está escasamente socializado.
- Si bien es posible contar con un panorama general de la problemática de gestión y el tipo de soluciones generadas, la posibilidad de extraer lecciones o replicar algunas de las iniciativas, implicaría definir algunas modificaciones en la metodología de recolección, y en la propia documentación de las experiencias, dándoles una lectura que pueda ser aprovechada en la medida de lo posible por otros países que en general tienen niveles de desarrollo en sus administraciones pública, muy disímiles.
- Aparte de los estudios señalados en el marco de este documento, no se logró identificar una mayor reflexión o análisis sobre los resultados y posibles impactos de estas experiencias para los procesos de modernización de la gestión pública y su posible extensión o coordinación entre las iniciativas de los países.
- El escaso desarrollo de los sistemas de información dificulta contar con estándares de desempeño necesarios, para establecer estudios de casos comparativos a nivel de resultados.
- La discontinuidad de muchas de estas iniciativas, que muchas veces duran menos del propio período de gobierno, no permite analizar los posibles resultados e impactos de estas metodología en la transferencia de conocimientos al respecto.
- El escaso nivel de discusión y promoción del uso del benchmarking o estudios de casos como instrumentos de aprendizaje especialmente de la administración pública central dificulta posicionar el tema a nivel de las Universidades, u otros centros relevantes de difusión.

Bibliografía

- Löffler, Elke. "Best-Practices cases reconsidered from international perspective". *International Public Management Journal* 2. 2000. Pág 191-204
- Straface, Fernando. "Latin American and Caribbean Award for Innovations in Government" (Draft Version). International Development Bank, KSG, Harvard University. 2003
- Spendolini, Michael J "Benchmarking". Editorial Norma SA, Barcelona. 1994
- Surawski Antonieta. *Programas y Experiencias de Innovación en Ciudadanía y Gestión Local*. Estados Unidos, Filipinas, Brasil Sudáfrica, Chile, México y Perú. Documento de Trabajo N°10, Santiago 2003. Programa Ciudadanía, participación y políticas públicas. Instituto de Asuntos Públicos. Universidad de Chile.
- Isaksson, Christian "Survey of Benchmarking Activities". PUMA OCDE. 1997.
- Best Practices Institute. OCDE. "Benchmarking, evaluation, and strategic management in the public sector". PUMA 1997.

Torres, Gloria Evangelina. "Innovación y burocracia: innovación de la gestión local pública". Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

Reseña Biográfica

Marianela Armijo. Consultora en temas de Reforma del Estado y Gestión Pública. Docente del Magíster de Política y Gobierno de FLACSO. Santiago de Chile.

Ingeniero Comercial. Universidad de Chile. Licenciada en Economía. Dr© Economía Universidad de Barcelona. Post título Planificación y Políticas Públicas. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Naciones Unidas. CEPAL.

En Chile se ha desempeñado como asesora en temas de Reforma del Estado, Gestión Pública y Evaluación, en la Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda en la Secretaría General de la Presidencia y otras instituciones nacionales. Se desempeñó en los últimos cinco años, como asesora del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, profesora del Magíster de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile, coordinando investigaciones sobre Reforma del Estado. Ha sido consultora internacional en países de América Latina, para el Banco Interamericano de Desarrollo, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), ILPES, CEPAL y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo entre otros organismos. Ha participado en el diseño e implantación de sistemas de evaluación de la gestión pública, ha dictado cursos y conferencias en las temáticas de su especialidad, en varios países de América Latina. Coordinó el Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública del Proyecto de Modernización de la Gestión Pública, Secretaría General de la Presidencia, desde sus inicios 2001 a 2003.

Anexo N°1:

Iniciativas de identificación y difusión de buenas prácticas y premios a la innovación y calidad para América Latina²³

Iniciativas cuyo campo de acción es la administración pública nacional y federal:

Premio a la Calidad de los Servicios Públicos. Argentina

Versión Administración Pública

www.sgp.gov.ar/premio

Este premio es una variante del Premio Nacional a la Calidad, establecido a partir de la Ley 24.127, en mayo de 1992, instituye el Premio Nacional a la Calidad. Pueden participar en este premio: organismos y entes dependientes de los poderes nacionales o Provinciales,

²³ El listado presentado, no pretende ser exhaustivo, se identificaron las experiencias más nombradas en las páginas web, trabajos realizados y de la búsqueda realizada del Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública, (www.gestionpublica.gov.cl), actualmente en receso. Otras fuentes consultadas son: SIARE/ CLAD <http://www.clad.org.ve/siare/directorio/inicio.html> (directorio de buenas prácticas gubernamentales y premios nacionales a la calidad). Straface Fernando, Material sistematizado del Sistema de Experiencias de Gestión Pública, revisión de las diferentes páginas web de los programas de reformas de gestión pública y organismos internacionales.

Unidades Organizativas que dependen de los entes antes mencionados y empresas estatales.

Objetivos del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público:

- Promover el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en la producción de bienes y servicios que se originan en el Sector Público Argentino.
- Estimular y apoyar la modernización y competitividad de las organizaciones públicas, para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades.
- Preservar el ambiente humano de trabajo y la óptima utilización de los recursos.
- Promover la cultura de la calidad en todo el ámbito público para lograr un real aumento de la eficiencia y de la productividad del Estado en el marco de la Reforma Administrativa y así alcanzar la Calidad Nacional que identifique y distinga a la República Argentina²⁴.

Concursos de Innovación de la Gestión Pública Federal. Escuela Nacional de Administración Pública. Brasil

<http://inovacao.enap.gov.br/>

La Escuela Nacional de Administración Públicas en asociación con el Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión, tiene a su cargo el Concursos de Innovación de la Gestión Pública Federal. Tienen como objetivo incentivar la generación de nuevos conocimientos en gestión y políticas públicas por medio del reconocimiento, divulgación y premiación de prácticas innovadoras. El concurso busca valorizar las iniciativas de dirigentes, gerentes y servidores, certificando la efectividad del sector público y su capacidad de responder y generar resultados para la sociedad.

Se desarrolló un Banco de Soluciones, cuyo principal objetivo es divulgar las experiencias ganadoras del Concurso de Innovación. Desde 1996, el Concurso ha recibido 802 inscripciones premiando 233 experiencias.

Sistema de Experiencias de Gestión Pública²⁵. Chile

www.gestionpublica.gov.cl

El Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública es una iniciativa del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado desarrollada en forma conjunta con el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. El Sistema es un instrumento de la gestión pública chilena desarrollado para identificar, documentar, analizar y difundir experiencias relevantes e innovadoras en diferentes áreas de la gestión institucional, promoviendo el aprendizaje continuo y concreto en ámbitos tales como: recursos humanos, calidad de atención al usuario, tecnologías de información y gestión por resultados, entre otros.

²⁴ op cit www.sgp.gov.ar/premio

²⁵ El Sistema de Información de Experiencias de Gestión Pública, operó entre los años 2001 y 2003. Durante el último año se dedicó a la sistematización de experiencias en el ámbito del gobierno electrónico. Actualmente está en una etapa de redefinición.

Entre los principales objetivos de este instrumento se tienen los siguientes:

- Difundir Buenas Prácticas e Iniciativas Destacables en diferentes áreas de gestión de las instituciones de la administración pública chilena.
- Contribuir a la mejora continua de la gestión de la administración pública, a través de la difusión de buenas prácticas e iniciativas innovadoras.
- Promover aprendizajes concretos entre las instituciones y estimular a que éstas se inspiren en las buenas prácticas del sector público chileno²⁶.

Banco de Éxitos Colombia

<http://www.dafp.gov.co/Sitios/banexitos/consultas.asp>

Es un sistema de recepción, selección, evaluación, registro y difusión de experiencias y casos exitosos de la Administración Pública, que posibilita la mediación e intercambio del conocimiento entre entidades, con el propósito de alcanzar altos niveles de excelencia y calidad a través de la cooperación y la emulación.

Corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública, por medio de la Dirección de Políticas de Desarrollo Administrativo, garantizar la organización y funcionamiento del Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana, conforme a lo establecido en el artículo 4 de la Ley 489 de 1998; para ello diseña e implementa los procedimientos de registro de experiencias exitosas que por recomendación del Comité Evaluador deban inscribirse cada año.

Objetivos del Banco de Éxitos:

- Promover la transformación de la cultura organizacional de las entidades y organismos de la Administración Pública en el marco de la excelencia administrativa
- Promover el desarrollo de nuevos y más eficientes sistemas de gestión y gerencia a partir del análisis de los casos exitosos observados en la Administración Pública
- Contribuir al mejoramiento de la Administración Pública mediante la identificación y adaptación de tecnologías administrativas
- Registrar la información de los casos exitosos para propiciar la cooperación entre las entidades y organismos de la Administración Pública.

Iniciativas cuyo campo de acción es principalmente la administración pública a nivel local:

Fundación Getulio Vargas. Premio Helio Beltrao

<http://inovando.fgvsp.br/>

El Programa de Gestión Pública y Ciudadanía de Brasil, se estableció en 1996 a partir de una iniciativa de la Fundación Getulio Vargas en Sao Paulo y la Fundación Ford. A partir de su segundo año de funcionamiento ha recibido además el apoyo del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social de Brasil.

²⁶ Fuente: www.gestionpublica.gov.cl

Los objetivos del Programa son:

- Divulgar y premiar las iniciativas innovadoras de gobiernos estatales, municipales y organizaciones indígenas
- Estimular la reflexión crítica sobre los procesos de transformación en la gestión pública subnacional como una fase de articulación entre el gobierno y la sociedad civil. Desde 1996 más de 5000 programas gubernamentales se inscribieron en la premiación. La base de datos de las experiencias ganadoras a 120 casos.

Concurso Innovación en Gestión Municipal (para Funcionarios Municipales). Chile www.subdere.cl

Consiste en un concurso para funcionarios municipales del país, de todos los estamentos, quienes podían participar de manera individual o en equipo. El premio para los ganadores consiste en la ejecución de sus proyectos. Además, se les ofreció incentivos en pasantías de perfeccionamiento internacional y nacional. Las pasantías estaban orientadas a impulsar el intercambio entre sus pares y la creación de redes de cooperación entre ellos. En cuanto a los proyectos, éstos pueden presentarse en dos áreas temáticas: Calidad de Atención al usuario y Fortalecimiento de la Ciudadanía.

Para la selección y elección de los proyectos se conformaron jurados regionales integrados por los Intendentes y distintos actores regionales como universidades, consejeros regionales, empresa privada, asociaciones municipales y de funcionarios.

Los criterios acordados para la selección de proyectos son: *Potencialidad innovadora*- la mejor solución a los problemas es aquella que introduce nuevas o recreadas prácticas de gestión mirada en el ámbito local. *Sustentabilidad* - que la solución pueda mantenida en el tiempo. *Impacto* - grado de mejoramiento de la situación en el usuario y la comunidad. *Replicabilidad* - que la idea pueda llevarse a cabo en otros municipios o realidades. Se trata de proyectos simples e ingeniosos que permitan hacer mejor y a menor costo, acciones en beneficio de los ciudadanos que concurren al municipio. A la fecha han participado voluntariamente 1.745 funcionarios aportando sus ideas. De los 341 municipios existentes en el país, 271 presentaron proyectos (79,4).

Premio a la innovación ciudadana. Chile www.ciudadania.uchile.cl

El Premio es una línea de acción del Programa de Ciudadanía y Gestión Local. El programa es ejecutado por la Fundación Nacional de Superación de la Pobreza y con el apoyo de la Universidad de Chile.

Premio a la Innovación en Ciudadanía, se expresa fundamentalmente en el Ciclo de Premiación, proceso anual que convoca experiencias, tanto de la sociedad civil como de organismos públicos, para ser evaluadas según los objetivos del Programa, destacando aquellas más notables desde esta perspectiva.

Para la difusión de la experiencias se ha desarrollado una Base de Datos que describe brevemente las experiencias postulantes al Premio Nacional de Innovación en Ciudadanía del Programa de Ciudadanía y Gestión Local, a fin de contribuir a su difusión y al encuentro e

intercambio entre ellas. En el primer ciclo de premiación (1999-2000) participaron 472 iniciativas y en el segundo (2000-2001) 376 experiencias. Esta base ofrece 848 fichas donde se puede encontrar una breve descripción del quehacer de las iniciativas en relación a tres interrogantes centrales: ¿Cuál es su aporte innovador?, ¿Cómo contribuye a fortalecer a la ciudadanía? y ¿Qué vínculos genera, tanto con organismos públicos como con organizaciones de la sociedad civil?. Además, se pueden encontrar datos para establecer contacto con cada iniciativa.

Estas experiencias tienen como objetivo estimular el desarrollo de iniciativas innovadoras y generar vínculos entre la sociedad civil y el sector público a nivel local, promoviendo aquellos programas públicos o privados que amplíen el espacio público de reconocimiento de los derechos ciudadanos, fortalezcan el rol de organizaciones y acciones ciudadanas en el ejercicio y defensa de sus derechos y promuevan procesos de participación ciudadana.

Banco de Experiencias Locales. Universidad Nacional de Quilmes.

<http://bel.unq.edu.ar/bel/>

El Banco de Experiencias Locales (BEL) fue creado en 1997 como un proyecto conjunto de las Universidades Nacionales de Quilmes y General Sarmiento para crear un sitio de referencia en materia de innovación en la gestión local.

Desde entonces numerosos municipios han aportado sus experiencias al Banco, que se ha transformado en un valioso instrumento para el intercambio entre gobiernos locales, instituciones académicas y otros actores interesados.

Sus objetivos son:

- Institucionalizar relaciones estables entre las universidades, los municipios y los diversos organismos interesados en esta problemática.
- Desarrollar actividades de intercambio de experiencias entre los gobiernos locales, las organizaciones sociales, las instituciones universitarias y organizaciones públicas o privadas interesadas en el desarrollo local.
- Fomentar la cooperación y el asesoramiento mutuo en temas de organización, planificación y gestión.
- Impulsar la investigación sobre temas municipales con relación a la mejora y modernización de la administración, a través de la detección y recopilación de experiencias en ese ámbito.
- Difundir las experiencias a través de materiales gráficos e informáticos.
- Utilizar los casos recogidos para completar la actividad docente.

Premio Gobierno y Gestión Local. México

<http://www.premiomunicipal.org.mx/site2002/practicass.htm>

El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en colaboración con la Fundación Ford y con la participación de diversas instituciones académicas y organismos no gubernamentales, convocaron a partir del año 2001 a los gobiernos municipales del país a participar en el Premio Gobierno y Gestión Local. A través de este certamen se les invita a presentar los programas y acciones de gobierno que han mostrado resultados en por lo menos un año de operación. Los programas que participaron en la primera edición del

premio abarcan una gran diversidad de áreas de la acción municipal: participación ciudadana, seguridad pública, desarrollo económico, educación, modernización de la administración pública, modernización financiera, entre otras la síntesis de estos programas se condensa en esta edición.

Feria Virtual de la Gobernabilidad. PNUD

<http://www.logos.undp.org>

Pabellón de Mejores Practicas

En el Pabellón de Mejores Prácticas se encuentra información acerca de experiencias exitosas en gobernabilidad y desarrollo local en América Latina. Hasta la fecha, se exhiben 70 mejores prácticas de las 100 que conformarán las experiencias documentadas en 15 países de América Latina a finales de diciembre. Cada experiencia posee importantes cualidades –fortalecimiento institucional, participación ciudadana, aproximación multitemática, eficiencia, rendición de cuentas y sostenibilidad-, embebidas en un conjunto de proyectos, programas y estrategias con resultados significativos en desarrollo humano local.