

Metodologías para el desarrollo un sistema de buenas prácticas de gestión pública

Marianela Armijo Quintana

La identificación, documentación, sistematización y difusión de las experiencias que han probado ser adecuadas y/o exitosas para enfrentar determinados problemas en los distintos ámbitos de los subsistemas de la gestión pública (planificación estratégica, control de gestión, presupuestación, recursos humanos, calidad de servicio, compras gubernamentales, gobierno electrónico, etc) se ha convertido en un mecanismo bastante utilizado por los gobiernos. Para dichos efectos se han multiplicado la creación de Sistemas de Concursos de Buenas Prácticas y posterior creación de Bancos de Casos, Premiaciones de Experiencias las cuales son sistematizadas y difundidas a través de la web, entre otros.

Los objetivos que en general se buscan a través de estas prácticas tienen que ver entre otros con¹:

- 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.

Teniendo en cuenta la creciente importancia de estos procesos, el objetivo de este trabajo es hacer un breve recuento de las principales metodologías que se utilizan para el desarrollo de los bancos de casos de buenas prácticas, y desarrollar con mayor detenimiento lo que implica abordar el uso del benchmarking, entendido como 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.²

Cómo opera el proceso de detección, recolección, documentación y difusión de las buenas prácticas³

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:

¹ Armijo, Marianela (2004)

² Spendolini, Michael (1994)

³ Armijo, Marianela (2004)

Procesos de benchmarking. 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.

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 Mesearus: 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. 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 Practicas, donde se proveen las direcciones y 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.

A continuación se entrega con mayor detención las principales etapas que implica emprender un proceso de Benchmarking, el cual se ha sistematizado a partir de la revisión de experiencias

internacionales revisadas y de la documentación sobre el tema⁴:

Etapas de Benchmarking.

1. Determinación de los procesos de trabajo en los que se va a intervenir a través del benchmarking.

La detección de las buenas prácticas se puede aplicar en cualquier ámbito de la organización. Teniendo en cuenta el costo del proceso del benchmarking es importante concentrar las actividades en aquellas áreas que representen el mayor impacto para el desempeño de la organización y/o que tengan el mayor potencial de mejoramiento.

Esto implica que el benchmarking en general no debiera ser usado como un método general para recolectar información acerca de los procesos de trabajo o como una técnica para analizar actividades rutinarias. Lo anterior aconseja que para evitar la dispersión de esfuerzos en las actividades de benchmarking se limite la cantidad de iniciativas o proyectos que se desarrollan al mismo tiempo, y que se definan claramente los procesos de trabajo a los cuales se va aplicar.

Muchas veces para identificar claramente estos procesos se identifican los Factores Críticos de Éxito, los que están definidos como aquellos procesos decisivos para los resultados finales de la organización. Estos FCE pueden ser expresados a través de mediciones concretas: número de errores de facturación, porcentaje de reclamos de los clientes, productividad de los recursos humanos por hora, tasas de rotación de profesionales, costo promedio del servicio, rotación de inventarios, etc.

B. Detección de las buenas prácticas.

El benchmarking es esencialmente la búsqueda de las buenas prácticas; es el instrumento mediante el cual se localiza y recopila información acerca de las organizaciones que mejor realizan un proceso de trabajo determinado, por lo tanto, un punto esencial en el trabajo de benchmarking es resolver el tema de cómo se recopila información relacionada con las buenas prácticas.

El éxito del benchmarking implica en primer lugar la necesidad de identificar de forma más precisa posible de cuales son las organizaciones líderes o ejemplares en cada uno los procesos de trabajo que se quiere estudiar, cuales son las organizaciones poseedoras de las buenas prácticas en esa área en particular.

De esta manera el benchmarking conlleva la necesidad de que sea abordado como un proceso integrado y secuencial, cuya primera fase consiste en la recopilación de información sobre estándares de desempeño. Esta primera ronda de identificación debiera abarcar un número importante de organizaciones. Posteriormente en un trabajo más focalizado, se debe abordar una etapa para obtener y sistematizar información sobre los procesos de trabajo que dichas organizaciones están aplicando.

Un mecanismo clave para identificar cuales son las buenas prácticas, *es a través de sus resultados*, lo cual implica revisar los distintos estándares de desempeño que informen sobre estándares de calidad, eficiencia y eficacia con que se desarrolla el proceso trabajo. De esta manera en una primera fase el problema de detectar las buenas prácticas requiere *detectar y recopilar información sobre estándares de desempeño destacables en el área que interesa*.

⁴ Armijo, Marianela (2001)

Para esta búsqueda se puede realizar una búsqueda estructurada a través de revisión de indicadores, opiniones referencias, entre otras.

Las fuentes de información sobre buenas prácticas más recurridas son por ejemplo las organizaciones ganadoras de premios y/o reconocimientos, ya sea por parte de sus pares o por Premios Nacionales de Calidad. Otros mecanismos de identificación pueden ser las menciones en los medios de comunicación.

El número de artículo y/o menciones positivas en medios de comunicación especializados, puede ser una manera bastante eficaz detectar organizaciones poseedoras de buenas prácticas en un área determinada. En muchos sectores industriales existen publicaciones que elaboran ranking, encuestas o estudios destinados a reconocer a las compañías líderes.

También se puede recurrir a la asociaciones empresariales y profesionales, que por lo general cuentan en sus bibliotecas y bases de datos con información útil para actividades de benchmarking, especialmente para el benchmarking de tipo funcional. Además estas asociaciones suelen organizar y patrocinar conferencias y seminarios. En estas reuniones o en sus actas es posible obtener información acerca de los avances más recientes o las técnicas más innovadoras que se han aplicado en una función determinada.

Otra fuente de información está constituida por los informes y estudios elaborados por organizaciones empresariales, centros académicos, universidades o instituciones de gobierno. La principal ventaja de que representa esta fuente de información es su accesibilidad e imparcialidad. En el sector público todas los sistemas de identificación de buenas prácticas recién señaladas, están siendo muy frecuentemente utilizadas: realización de estudios de casos, encargados a especialistas, etc.

Redes de benchmarking.

Las redes de benchmarking consisten en grupos organizado de instituciones, profesionales o empresas que se asocian para compartir información sobre buenas prácticas. Estas se dan tanto en el ámbito privado como en el público. En el ámbito privado se menciona por ejemplo, la Telecommunications Benchmarking Consortium, formada por 18 empresas de la industria de telecomunicaciones. Otras agrupan a especialistas de un área funcional específica que trabajan en compañías de distintos sectores, como es el caso de la Financial Quality Network que agrupa a profesionales de los departamentos financieros de compañías tales como Federal Express, Caterpillar, Xerox y Westinhouse, entre otras. En el ámbito público se dan una gran cantidad de redes establecidas también entre organizaciones. Una experiencia interesante es el caso del Reino Unido y el sitio www.benchmarking.uk.org, o la experiencia Australiana con la iniciativa Better Practices on line, y el International Benchmarking Clearinghouse; que agrupa a 86 compañías, agencias de gobierno, proveedores de seguros, instituciones educacionales, en el ámbito del Centro Americano de Productividad y Calidad.

C. Análisis de las buenas prácticas.

En esta etapa del trabajo ya se han acotado las necesidades de información que tiene la organización, mediante un análisis de factores críticos de éxito u otra metodología similar que ha permitido definir cuales procesos de trabajo son realmente importantes para la organización y como necesitan ser mejorados, además, se logrado detectar en el medio externo cuales son las organizaciones que poseen

las buenas prácticas o, dicho en otros términos, cuales son las organizaciones que obtienen los buenos estándares de desempeño en el proceso de trabajo que nos interesa. El paso siguiente, consiste en contactar a las organizaciones poseedoras de las buenas prácticas y obtener su dedicación al proyecto.

Dedicación de las fuentes de información.

Un tema se refiere a identificar la fuente de información y otro diferente es conseguir la dedicación de esa fuente. En efecto, las actividades de benchmarking pueden llegar a demandar bastante tiempo y recursos de parte de las organizaciones detectadas como poseedoras de buenas prácticas. Este aspecto de las actividades de benchmarking no está muy estructurado metodológicamente, en términos generales puede afirmarse que cada organización que realiza detección de buenas prácticas ha utilizado su propia manera de captar el interés y conseguir la participación de las organizaciones dueñas de la información.

Aparte del apego a las normas de cortesía y la forma adecuada de solicitar la información (que en alguna literatura se denomina el protocolo de benchmarking), las organizaciones poseedoras de buenas prácticas parecen reaccionar positivamente ante eventuales recompensas o estímulos. Cuando se logra que la organización que posee la mejor práctica considere que participar en el proyecto tendrá algún beneficio para ella, aumenta la probabilidad de lograr el apoyo y colaboración.

Cuales son los incentivos que pueden desarrollarse:

- Reconocimiento de ser identificado como el poseedor de una mejor práctica
- Participación para que las organizaciones poseedoras de las buenas prácticas obtengan retroalimentación respecto a sus procesos de trabajo, una comparación con el medio externo que le sirva de punto de referencia para futuras mejoras, a través del benchmarking cooperativo o las redes de benchmarking. La posibilidad de compartir los resultados de la investigación puede ser un estímulo importante para conseguir cooperación de parte de las fuentes de información.

Métodos para recopilar información.

A continuación se mencionan brevemente los métodos más usados para recopilar información sobre buenas prácticas y sus principales ventajas e inconvenientes:

- *Publicaciones medios / medios de comunicación:* Esta es una fuente de fácil acceso y recopilación; se puede encontrar información de gran cantidad de ámbitos de gestión diferentes y la principal ventaja es de bajo costo.
- Sistemas de registros/ formularios estandarizados, vía internet, muy frecuentemente utilizadas las iniciativas gubernamentales.
- *Encuestas:* Este también es un método que permite obtener información de un gran número de fuentes simultáneamente a un relativamente bajo costo; además es más fácil estructurar la solicitud de información en torno a lo que uno necesita saber, lo cual facilita el análisis y comparación de la información.
- *Entrevistas personales / visitas de campo:* Este es probablemente el mejor método para conseguir información detallada sobre procesos de trabajo; puesto que al establecer lazos personales y profesionales con las contrapartes, permite conseguir mayor dedicación y compromiso de las fuentes. Prácticamente todas las fuentes bibliográficas consultadas resaltan la importancia del contacto personal directo como un medio que viabiliza el traspaso de información y proceso el

proceso completo de detección, aprendizaje e implementación de buenas prácticas.

La mayor parte de las experiencias de recolección de información sobre buenas prácticas utiliza más de uno de los métodos expuestos anteriormente. Es conveniente e incluso recomendable partir utilizando un método más apropiado para recolectar información general de un gran número de fuentes, como por ejemplo consulta a bases de datos, encuesta, etc.; que permita hacer una primera selección de organizaciones poseedoras de buenas prácticas, para luego avanzar hacia la recolección de información detallada sobre procesos de trabajo con un método más adecuado a estos fines, como las entrevistas personales y las visitas a terreno.

Ordenamiento y análisis de la información.

La etapa de recopilación y análisis de la información es básicamente un proceso de aprendizaje. El objetivo fundamental de estas actividades es comprender la forma en que otras organizaciones organizan y ejecutan ciertos procesos de trabajo pertinentes para nosotros. No existe un solo método para ordenar e interpretar la información, esta dependerá en definitiva de la naturaleza de los procesos de trabajo estudiados y la experiencia y las competencias específicas del propio equipo de trabajo.

Sin embargo, es posible distinguir dos fases importantes en este proceso: el ordenamiento de la información y el análisis de la información.

El ordenamiento de la información, consiste básicamente en chequear la consistencia y exactitud de los datos recolectados y en resumir y ordenar dichos datos de manera que puedan ser comparados. El chequeo de la consistencia y la exactitud de la información se puede realizar mediante el uso de referencias cruzadas entre fuentes, el análisis estadístico, que consiste en la detección de desviaciones importantes en torno a una tendencia, o el análisis visual que consiste en la detección de anomalías en un conjunto de datos ordenados previamente en matrices, entre otras técnicas disponibles. El resultado esperado de esta tarea es una depuración o limpieza de la información recolectada o su eventual corrección mediante una segunda consulta a las fuentes utilizadas.

En cuanto a las formas de resumir la información, es importante que estas faciliten el análisis comparativo, lo cual implica en muchos casos revisar las unidades en que está expresada la información cuantitativa y la base de cálculo de los ratios o estándares que se estén utilizando.

Cuando se trata del estudio de procesos de trabajo, se debe tener en cuenta que el objetivo final es la documentación de dichos procesos, por lo tanto, es conveniente el uso de diagramas de flujo generales que desplieguen de manera gráfica las distintas etapas, con sus entradas y salidas, así como la descripción detallada de sus aspectos más relevantes.

Análisis de la información.

La detección de buenas prácticas parte con un análisis interno, que por lo general consiste en el análisis de los factores críticos de éxito de nuestra organización, esta fase del trabajo entrega como subproducto la definición de uno o más procesos de trabajo que deben ser mejorados, en la perspectiva de mejorar el desempeño organizacional global. De esa manera el trabajo de análisis de la información sobre buenas prácticas es esencialmente una mirada interna de nuestros actuales procesos, alentada por la visión crítica que proporciona la comparación de éstos con procesos similares que se desarrollan en otras organizaciones.

El producto final de la fase de análisis de información, en general consiste en “juicios expertos” y recomendaciones acerca de cómo mejorar los procesos de trabajo seleccionados; juicios y recomendaciones que deben ser emitidos por el equipo de trabajo en base a la información obtenida y en base a su propia experiencia profesional y organizacional.

Las formas más recurridas para el ordenamiento y análisis de la información en el ámbito de la experiencia del sector público, son los check list, las guías metodológicas, la presentación de casos de estudios, así como los paneles de expertos y los seminarios y talleres.

D. Implementación.

El benchmarking en cuanto metodología que permite la detección, aprendizaje e implementación de buenas prácticas, está dirigida a un ámbito de aplicación práctica en los procesos en los cuales se estudian, lo cual implica abordar un componente operativo importante. Esto implica, que la labor del equipo de benchmarking no termina con la producción del listado de recomendaciones para la mejorar los procesos de trabajo, sino que se extiende hacia la implementación de dichas recomendaciones. Una primera fase de dicha implementación tiene que ver con la elaboración del “Informe y propuesta de cambio”, el cual debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Una definición del propósito o la necesidad de realizar el proceso de detección y aprendizaje de buenas prácticas.
- Documentación de los procesos de trabajo internos que fueron sometidos al benchmarking.
- Fuentes de información utilizadas; internas y externas, así como una breve descripción de los métodos utilizados para recopilar la información.
- Resumen de la información recolectada: estándares de desempeño externos asociados a los procesos de trabajo que se están estudiando, descripciones breves de cómo las otras organizaciones realizan estas tareas, etc. En el caso en que haya sido posible estudiar en detalle los procesos de trabajo de las otras organizaciones, estos se deben documentar, utilizando diagramas de flujo, descripciones de los procedimientos u otras herramientas similares.
- Finalmente, el informe debe contener un listado de recomendaciones que capitalicen los resultados de la detección de buenas prácticas.

Las mejoras a los procesos de trabajo que se recomienden deben estar descritas de manera específica, incluyendo, además de los aspectos técnicos propios del cambio que se está planteando, el tiempo estimado de implementación y sus costos. En lo posible el equipo encargado debe entregar un calendario de implementación detallando actividades, hitos relevantes para el seguimiento, indicadores de avance, estándares de desempeño actuales y esperados para proceso de trabajo, horas hombre, requerimientos de inversión, etc.

Las recomendaciones deben ser realistas en términos compatibilizar de mejoras a los procesos de trabajo con la capacidad financiera y operativa de la organización. Deben incluir además una estrategia de implementación: dependiendo de las circunstancias específicas del momento que vive la organización y de los hallazgos realizados en el estudio de las buenas prácticas: señalar la velocidad de los cambios propuestos, tal como una implantación urgente en el corto plazo o se puede seguir una ruta más gradual. Aplicación generalizada o parcial, etc.

Los pasos a seguir en el proceso de implementación dependerán de la forma en que la organización

ejecuta habitualmente sus proyectos, en algunos casos se pone en marcha un proyecto especial para llevar adelante los cambios necesarios, a cargo del propio equipo que realizó el estudio de las buenas prácticas, en otros se delega esta responsabilidad en el área funcional o departamento que está a cargo del proceso de trabajo, dejando al equipo de benchmarking una labor de seguimiento y asesoría. En cualquier caso, tal como se señaló anteriormente, es fundamental la participación del equipo que realizó el estudio, en esta fase del proceso.

E. Evaluación y seguimiento.

La etapa de evaluación y seguimiento tiene dos focos de atención:

En primer lugar, es necesario obtener una retroalimentación de los resultados una vez que se han operado los cambios, se debe tener siempre presente que el objetivo final del estudio de buenas prácticas es mejorar el rendimiento general de la organización, mediante el mejoramiento de los estándares de desempeño en ciertos procesos de trabajo clave, por lo tanto, la revisión y comparación de los estándares de desempeño esperados con los efectivamente obtenidos es una pieza esencial del proceso de benchmarking.

No existen reglas estrictas en cuando a los plazos y las modalidades para realizar estas evaluaciones, básicamente dependerán de la cultura de evaluación que tenga la organización, no obstante, es recomendable seguir ciertos criterios generales que ordenen esta fase del trabajo.

- Las evaluaciones deben ser objetivas, idealmente con uso de mediciones cuantitativas que toman la forma de indicadores o estándares de desempeño.
- La periodicidad con se realizan las evaluaciones debe dejar el tiempo suficiente para la obtención de avances significativos en la marcha del proyecto, pero a la vez permitir la introducción de medidas correctivas en el caso de detectarse desviaciones respecto a lo planificado.

El segundo foco de la evaluación y seguimiento, se relaciona con la idea de mejoramiento continuo, con la visualización del estudio de las buenas prácticas como una actividad permanente de la organización que sustente una constante adaptación y actualización de nuestros procesos de trabajo.

El propio proceso de benchmarking contiene ciertos elementos que estimulan una dinámica de mejoramiento continuo. En efecto, las organizaciones que realizan este tipo de actividades se vuelven más permeables a la aplicación de nuevas ideas y nuevos métodos, esta especie de apertura organizacional se produce principalmente porque la búsqueda de buenas prácticas en un área funcional o proceso de trabajo específico, muchas veces lleva al hallazgo de posibilidades de mejoramiento en otras.

La identificación, documentación, sistematización y difusión de las experiencias que han probado ser adecuadas y/o exitosas para enfrentar determinados problemas en los distintos ámbitos de los subsistemas de la gestión pública (planificación estratégica, control de gestión, presupuestación, recursos humanos, calidad de servicio, compras gubernamentales, gobierno electrónico, etc.) se ha convertido en un mecanismo bastante utilizado por los gobiernos. Para dichos efectos se han multiplicado la creación de Sistemas de Concursos de Buenas Prácticas y posterior creación de Bancos de Casos, Premiaciones de Experiencias las cuales son sistematizadas y difundidas a través de la web, entre otros.

Los objetivos que en general se buscan a través de estas prácticas tienen que ver entre otros con⁵:

- 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.

Teniendo en cuenta la creciente importancia de estos procesos, el objetivo de este trabajo es hacer un breve recuento de las principales metodologías que se utilizan para el desarrollo de los bancos de casos de buenas prácticas, y desarrollar con mayor detenimiento lo que implica abordar el uso del benchmarking, entendido como 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.⁶

Bibliografía

- Armijo, Marianela (2004). "Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina". IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 - 5 Nov. 2004
- Armijo, Marianela (2001). "Sistema de Mejores Prácticas de Gestión en los Servicios Públicos". www.gestionpublica.gov.cl. Chile. Mimeo.
- Spendolini, Michael J (1994). "Benchmarking. Editorial Norma SA, Barcelona.

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

⁵ Armijo, Marianela (2004)

⁶ Spendolini, Michael (1994)

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. Coordina el Sistema de Información de Buenas Prácticas de Gestión Pública para América Latina, el cual está dirigido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Santiago de Chile.