

Buenas Prácticas en Gestión Pública

# Sistemas de Gestión Interna

Beatriz Boza Dibos



**BANCO MUNDIAL**  
PERÚ



**PAD**  
ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA



**CAD**  
Ciudadanos al Día



**Beatriz Boza Dibos** es fundadora y Directora Ejecutiva de Ciudadanos al Día desde el 2002. Creadora de referentes de gestión pública, entre los que destaca el Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública que, desde el 2005, identifica, reconoce, califica y premia experiencias estatales exitosas y a los funcionarios públicos que las hicieron posible; asimismo el RankinCAD, que es una herramienta de evaluación que mide la satisfacción ciudadana respecto de la atención que brindan las entidades públicas.

Catedrática de Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde coordina el curso de Ética para Abogados; dicta en el Programa de Alta Dirección para ejecutivos de la Universidad de Piura; también ha sido profesora en la Universidad del Pacífico donde tuvo a su cargo el curso Estado y Gobernabilidad. Se desempeña como Directora del Banco Central de Reserva, designada por el Congreso de la República para el periodo 2006-2011. Fue Presidenta de Indecopi (1995-2000) y de PromPerú (1996-2000), así como Jefa del Gabinete de Asesores del Ministro de Economía y Finanzas (2001), desde donde impulsó valiosos mecanismos de transparencia económica y fiscal.

Directora independiente de empresas privadas; abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Máster en Leyes por la Universidad de Yale (Estados Unidos) y graduada del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, ha ejercido el derecho en Nueva York (Estados Unidos). Es autora de diversas publicaciones sobre gestión pública, derecho, ética y responsabilidad social y columnista semanal de *El Comercio*.

Buenas Prácticas en Gestión Pública

---

# Sistemas de Gestión Interna

---

Beatriz Boza Dibos

---



Buenas Prácticas en Gestión Pública  
**Sistemas de Gestión Interna**

Primera edición, junio del 2011

© Beatriz Boza Dibos

Asociación Civil Centro de Participación y Ciudadanía para su sello editorial  
Ciudadanos al Día  
Calle Alberto Alexander 2523, Lince, Lima, Perú  
Teléfonos: (511) 440 2787 y 440 2788  
Fax: (511) 442 8541  
[www.ciudadanosaldia.org](http://www.ciudadanosaldia.org)

Diseño de carátula e interiores:  
Tangram

Corrección: Jorge Coaguila

Esta publicación contó con el auspicio del Banco Mundial y el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Se autoriza la reproducción parcial o total del contenido de este libro, siempre que se cite la fuente y utilice para fines académicos.  
Agradeceremos enviar copia del material usado.

ISBN: 978-612-46038-0-8

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-07652

Impreso en el Perú

***En memoria de Vicente Santuc, S.J.,  
miembro del Jurado del Premio a las Buenas  
Prácticas en Gestión Pública***

# ÍNDICE

<b>Prólogo del Banco Mundial</b>	<b>9</b>
<b>Prefacio del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura</b>	<b>11</b>
<b>Introducción</b>	<b>13</b>
<b>I. Marco conceptual</b>	<b>17</b>
A. Una guía para el Estado: elementos estructurales de la administración pública	17
1. La naturaleza monopólica del Estado	17
2. Principio de legalidad	18
3. Los sistemas administrativos del Estado Peruano	18
B. Las Buenas Prácticas como base de esta guía metodológica	19
1. El Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública	19
2. Los resultados a la fecha	22
C. Hallazgos que arroja el análisis de las Buenas Prácticas en SGI	29
1. Naturaleza y razón de las BPG en SGI	29
2. Problemas y soluciones en las Buenas Prácticas en SGI	30
D. ¿Qué es finalmente esta Guía práctica?	32
E. El modelo conceptual de esta guía	33
<b>II. Un Estado eficiente: gestión de los procesos</b>	<b>36</b>
A. Caso de éxito: Osinergmin, una entidad preocupada por la eficiencia	37
B. Modelo CAD de Gestión de Procesos	41
1. El ciudadano en la estrategia institucional	42
a. Identificar el mandato legal de la entidad	42
b. Mapear, cuantificar y analizar los servicios que se brindan al ciudadano	43
c. Diagnóstico situacional y análisis del entorno	44
d. Establecer la estrategia institucional	44
e. Establecer los objetivos, metas e indicadores	45
2. Documentar y transformar procesos internos	47
a. Mapeo de los procesos	48
b. Sistematización de los procesos que producen servicios y sus etapas	48
c. Identificación de aspectos críticos para la mejora	49
d. Formalización y estandarización de los cambios	50
3. Sistema formal de gestión de la información	50
a. Establecer soportes para el registro de la información	50
b. Sistematización de la información	51
c. Automatización y acceso remoto	51
d. Sistema formal de gestión del conocimiento	52

4. Sistema formal de gestión de personas	53
a. Estructura organizacional	53
b. Diseño de puestos	54
c. Perfil del colaborador	54
d. Sistema de reclutamiento	55
e. Sistema de incentivos	55
5. Sistema formal de control institucional	56
a. Sistema de monitoreo y control	57
b. Sistema de evaluación de resultados	57
c. Acciones correctivas y mejora continua	58
C. Cuadro resumen del Modelo CAD de Gestión de Procesos	59
<b>III. Un Estado de personas: gestión del clima laboral</b>	<b>60</b>
A. Caso de éxito Hidrandina: Gestionando el clima laboral	60
B. Modelo CAD de gestión del clima laboral: un Estado de personas	65
1. El empleado como eje de la gestión institucional	66
a. Plan de desarrollo profesional	66
b. Claridad de lo que ofrece la organización	68
c. Alineamiento con las expectativas del empleado	68
2. Involucramiento con los objetivos de la institución	68
a. Claridad respecto al mandato de la entidad	68
b. Conocimiento de la organización	69
c. Interiorización de los objetivos institucionales	69
d. Conciencia de la importancia de su función	70
3. Capacitación y empoderamiento	70
a. Plan de capacitación	70
b. Fomento de la delegación para el empoderamiento	71
4. Comunicación y participación	72
a. Sistemas informales de comunicación interna	73
b. Fomento del trabajo en equipo	73
c. Actividades de integración	74
5. Gestión del aprendizaje y conocimiento institucional	74
a. Retroalimentación para el desarrollo del empleado	75
b. Promoción de la creatividad y la innovación	75
c. Reconocimiento de logros colectivos e individuales	76
d. Conocimiento operativo institucional	76
C. Cuadro resumen de gestión del clima laboral	77
<b>IV. Un Estado al servicio de la ciudadanía: gestión de la Integridad</b>	<b>78</b>
A. Caso de éxito del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT): gestión de la cultura institucional	79

B. Modelo CAD de Gestión de la Integridad: un Estado al servicio de la ciudadanía	81
1. El ciudadano como eje de la gestión institucional	82
a. Identificar y segmentar a las personas que se vinculan con la entidad	83
b. Identificar las necesidades reales de esas personas	84
c. Identificar cómo atender la demanda de esas personas	84
2. Vivir la misión y visión institucionales	85
a. Desarrollar y vivir la misión institucional	85
b. Desarrollar y vivir la visión institucional	85
3. Vivir los valores institucionales	86
a. Vocación de servicio	86
b. Veracidad	87
c. Lealtad e integridad	88
d. Justicia	89
4. Liderazgo social	89
a. Apertura al entorno	89
b. Búsqueda de diálogo	90
c. Gestionar la participación ciudadana en la gestión	90
d. Asumir el liderazgo en temas de interés público	91
5. Prácticas que humanizan la gestión	92
a. Apertura a la crítica	92
b. Humildad en el trato	92
c. Predicar con el ejemplo	93
C. Cuadro resumen de gestión de la integridad	94
<b>V. Conclusiones</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>98</b>
<b>Recuadros</b>	
A. Categorías de Buenas Prácticas en Gestión Pública	21
B. Excelencia en el Estado peruano: Los ganadores en SGI	24
C. Cuadro analítico de las Buenas Prácticas en SGI (2005 - 2010)	28
D. Clasificación de Indicadores	46
<b>Anexos</b>	
A. Fichas resumen de las BPG en SGI por entidad	99
B. Listado de BPG en SGI por tipo de entidad	257
C. Listado de BPG en SGI por nivel de gobierno	259
D. Listado de BPG en SGI por región del país	266
E. Listado de BPG en SGI por año de edición del premio	274
F. Listado de BPG en SGI por tipo de beneficiario	281
G. Listado de BPG en SGI por tipo de problema identificado	288
H. Listado de BPG en SGI por tipo de solución implementada	294
I. Acrónimos y siglas	300

# Prólogo

Pocos países han logrado un crecimiento sostenido y, a su vez, disminuciones importantes en el nivel de pobreza sin poseer instituciones sólidas. El Perú ha alcanzado a crecer a un ritmo sostenido y aspira a expandirlo y acelerar su tasa de reducción de la pobreza. El fortalecimiento institucional es un factor clave para obtener este objetivo.

Desde el Banco Mundial, entendemos que una administración pública de calidad, la mejora de la transparencia en el manejo de los recursos públicos, la rendición de cuentas, la reducción de los índices de corrupción y la consolidación de un sólido sistema de justicia son aspectos esenciales de la vida en democracia. En este contexto, es necesario poner en valor aquellas medidas exitosas —que sin duda existen— en el seno del sector público peruano. Esto tiene un doble objetivo: por un lado, servir como incentivo para los que ya comenzaron a mejorar sus instituciones con la implementación de buenas prácticas y, por otro lado, servir de ejemplo a los actores que decidan emprender, por primera vez, iniciativas que mejoren la calidad del servicio prestado al ciudadano.

Desde 2005, a través de su Premio de Buenas Prácticas, Ciudadanos al Día ha prestado reconocimiento público a aquellas actividades y procesos que han producido destacados resultados en el manejo de una organización del Estado. El premio ha servido para reforzar el intercambio de experiencias, la difusión de conocimiento en materia de calidad en la gestión pública, la innovación y el aprendizaje. Por ello, el Banco Mundial ha considerado útil contribuir a la difusión de este conjunto de buenas ideas, sistematizadas y con un marco teórico que las sustenta, para que puedan ser aplicadas dentro del Perú y fuera de él. Este apoyo se da como parte de una política institucional que llama al Banco Mundial a contribuir en las áreas de fortalecimiento del sector público y de mejoramiento de la gobernabilidad.

La ciudadanía del siglo XXI es más exigente, está mejor cualificada y más informada. Los ciudadanos de hoy están dispuestos a cumplir con sus obligaciones democráticas y a asumir sus deberes como miembros activos del sistema político. Pero, en contrapartida, desean que su voz sea escuchada y que sus demandas y expectativas sean tenidas en cuenta. Precisan un funcionamiento de sus instituciones basado en principios de calidad, y no solo de eficacia-eficiencia. Esperamos que esta publicación contribuya a crear instituciones acordes con esta nueva ciudadanía: inteligentes y capaces de generar valor.

**Livia Benavides**  
*Gerente de País (e)*  
*Banco Mundial*



# Prefacio

Una organización puede tener los mejores procesos del mundo pero si su sistema de gestión es débil no se implantará la estrategia de manera efectiva, al mismo tiempo, una organización puede tener la mejor estrategia en el mundo pero de nada servirá si los funcionarios son incapaces de traducir la estrategia en planes operativos para ejecutarlos y alcanzar las metas propuestas. La unión entre la estrategia y la operación es un efectivo sistema de gestión directivo: conjunto de funciones, actividades, responsabilidades, reglas y procesos que determinan la toma de decisiones de la organización.

En el Perú de hoy, la gestión pública tiene al menos tres motivos para pensar, con sentido de urgencia, en cambios esenciales de su actuación:

- Incapacidad para aprovechar los recursos en el sistema. Esto implica la imposibilidad de continuar haciendo las cosas tal y como se venían haciendo antes, no hay lugar para despilfarros, que conllevan costos incrementales.
- Necesidad creciente por responder a las exigencias de la globalización a través de la mejora en los servicios. La gestión pública debe ser capaz de aprovechar los escasos recursos disponibles, para prestar el mejor servicio posible con el objetivo de prosperar en el entorno altamente competitivo en el que se encuentra nuestro país.
- Constante cambio provocado no solo por la competitividad internacional sino por las innovaciones en comunicación y tecnología, que exigen una mayor rapidez en la toma de decisiones.

¿Cómo concretar los cambios con resultados positivos y mínimos costos? A través de un proceso que invite a los actores a explorar quiénes son y con quiénes trabajan desde una perspectiva antropológica, ofreciendo oportunidades de cambio significativo a través de experiencias reales.

El aprendizaje basado en la experiencia permite a los individuos y grupos a colocarse fuera de sus zonas de comodidad, desafiando su razonamiento y habilidades, mientras ayuda a adquirir y aplicar nuevos conocimientos a la aventura diaria de sus vidas. Incluir a los servidores públicos en un proceso permanente de profesionalización, busca no solo garantizar una mayor calidad en la atención a la ciudadanía, sino también contribuir a su crecimiento laboral y personal.

En definitiva, con este Manual de Buenas Prácticas, se trata de alcanzar una gestión pública ágil y flexible que favorezca la transparencia y la rendición de cuentas, que se centre en la mejora de los resultados de sus intervenciones. Esto contribuirá a una reforma sostenible y permanente, propiciando la búsqueda de nuevas alternativas en la prestación de servicios, así como una orientación a la sana competencia y la innovación.

**José Garrido-Lecca**  
Director General del PAD



# Introducción

Con frecuencia sentimos al Estado como un ente abstracto, lejano, de cemento, decretos y reglamentos, sin rostro. Quien recurre a una dependencia pública, sin embargo, no se vincula con un edificio, expediente, trámite o buzón de quejas no resueltas sino que ve y se relaciona con las personas y directivos que laboran en la entidad. Para la ciudadanía, el Estado siempre tiene rostro: el rostro del “guachimán”<sup>1</sup> que le recibe en la puerta; de la secretaria que atiende el teléfono; del practicante o secretario que le comenta el estado de su solicitud; del alcalde, presidente regional o jefe de Estado que ofrece obras; del ministro, general o comisario que establece la estrategia de seguridad ciudadana; o del superintendente o congresista que habla en los medios sobre temas de interés nacional. Es que el Estado, como cualquier organización de servicios, está integrado por personas y son estas personas quienes brindan servicios a los ciudadanos. Es así que se hace necesario pensar el Estado desde “la persona”.

Entendido el Estado como una organización de personas al servicio de personas, es fácil notar que una entidad estatal operará de manera eficiente solo si los servidores públicos también se desempeñen de manera eficiente. Ello pasa por lograr que las personas al interior de una institución estatal entiendan, interioricen y compartan la responsabilidad de administrar los recursos públicos y potestades normativas, sancionadoras e informativas del Estado, así como por optimizar el impacto de estos en beneficio de la ciudadanía. Son los servidores públicos, en tanto personas, quienes con su accionar hacen que la entidad estatal cumpla su misión.

Lo anterior supone que las entidades estatales funcionen de manera eficiente, con procesos eficaces, funcionarios motivados, y siempre buscando satisfacer las necesidades del ciudadano a quien le brinda servicios. Este aspecto organizativo de la gestión pública es lo que en Ciudadanos al Día definimos como “Sistemas de Gestión Interna”.

*Buenas Prácticas en Gestión Pública: Sistemas de Gestión Interna* es un esfuerzo de Ciudadanos al Día por motivar y orientar a los directivos del sector público peruano, de mediana e inicial experiencia, en su empeño por desarrollar una gestión eficaz y orientada a resultados. Este trabajo ha sido construido a partir del análisis de 119 casos exitosos en sistemas de gestión interna, de 61 entidades estatales, provenientes de ocho regiones del país, de los cuatro niveles de gobierno, que el Premio CAD a las Buenas Prácticas en Gestión Pública ha otorgado entre los años 2005 y 2010. Los casos aquí analizados corresponden a instituciones de diferente procedencia, naturaleza, tamaño y presupuesto, que van desde un organismo regulador de carácter especializado, hasta el Poder Judicial, que más bien está relacionado con la interpretación y aplicación de leyes para resolver justicia. O desde un ministerio cuya gestión abarca todo el territorio nacional, a un municipio de alcance más focalizado geográficamente. O, finalmente, desde empresas públicas, cuyo presupuesto depende de su eficiencia con respecto a la generación de utilidades, hasta universidades públicas que dependen del reparto presupuestal establecido por el Tesoro Público. De to-

<sup>1</sup> En el Perú, guachimán es una manera informal de llamar a los guardias de seguridad privada.

dos estos casos hemos extraído un sistema de gestión interna común, el que es aplicable a toda institución del Estado peruano.

El modelo CAD de Sistemas de Gestión Interna propone un cambio de enfoque en la gestión del Estado. Dicha propuesta centra la mirada en el ciudadano y en la capacidad del servidor público como agente de cambio para impulsar mejoras en la administración pública.

El modelo propone tres dimensiones, las que deben ser consideradas en conjunto por los directivos en la toma de decisiones, pues toda decisión de gestión interna se ve condicionada por cada una de dichas dimensiones. Es decir, en todo proyecto o política pública que pretenda implementarse desde cualquier entidad del Estado, el resultado será consecuencia directa de cómo se maneja el sistema de gestión interna propuesto y cada una de sus tres dimensiones.

Cada dimensión de esta guía práctica presenta un conjunto de elementos que orientan las actividades del directivo a partir del punto de vista del ciudadano y del empleado público, y un sistema de medición e indicadores que permiten evaluar los avances. Las tres dimensiones son las siguientes:

La primera dimensión propone una serie de herramientas para gestionar la parte formal de las entidades: los procesos. Tiene como objetivo lograr un Estado eficaz.

La segunda dimensión desarrolla un conjunto de parámetros para asegurar la motivación y estimular el aprendizaje colectivo al interior de la organización: el clima laboral. Tiene como objetivo establecer un Estado centrado en las personas.

La tercera dimensión gestiona, describe y analiza el cultivo de los valores dentro de las entidades: la integridad. Tiene como objetivo garantizar que el Estado sirva eficientemente al ciudadano.

En la medida que el modelo propuesto debe ser implementado en dependencias del Estado donde muchas veces la gestión interna opera en condiciones de precariedad y bajo esquemas tradicionales, el directivo público que pretenda poner en práctica las recomendaciones y criterios de la presente guía, debe tener presente que los procesos de cambio suelen estar acompañados de resistencias burocráticas y desincentivos. La superación de estas barreras es parte de las responsabilidades del líder que busca lograr una gestión eficaz. A esas peruanas y peruanos líderes en nuestro sector público está dirigida esta obra.

Un líder, como solía decir Vicente Santuc, sacerdote jesuita y miembro del Jurado del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública, a quien está dedicada esta obra, “necesita coraje para no prometer una felicidad colectiva imposible y debe tener un gran amor por la vida y una gran confianza en sí mismo. Debe estar contento y seguro con su vida, para no necesitar ‘verificar que existe’ mediante la acumulación de bienes ni mediante el ejercicio de poder sobre los demás, no debe mendigar reconocimiento sino asentar su liderazgo en el ejemplo, con aptitud para movilizar en los demás la capacidad de superación, confianza y amor por la vida”,

Vicente pensaba que el líder político debía tener un compromiso mínimo con la sociedad: nunca debía usar su poder, sus conocimientos, ni los recursos del Estado para generar vio-

lencia, miseria, ignorancia, desigualdad o beneficio de intereses particulares, sino utilizar toda su energía para celebrar la vida, garantizar la igualdad de oportunidades y elevar a las personas en dignidad y libertad.

Amor por la vida en un mundo complejo e incierto, y una actitud dialogante y reflexiva para buscar caminos de razón y verdad, que rechacen la mentira, la corrupción y la miseria entre nosotros, todo ello era el centro de su prédica. Vicente abordaba los problemas humanizándolos, que es la mejor manera de comprenderlos y aproximarse a ellos para resolverlos.

Convencido del poder de la reflexión académica para formar personas libres y transformar nuestra sociedad, el gran filósofo y humanista que fue Vicente Santuc nos planteó la necesidad de reflexionar y escribir acerca del impacto y significado de la labor de Ciudadanos al Día. Este es un primer esfuerzo en dicho camino.

## **Agradecimientos**

Esta obra es fruto del trabajo que realiza Ciudadanos al Día en materia de buenas prácticas en sistemas de gestión interna y que se nutre año a año con las nuevas experiencias exitosas presentadas al Premio de Buenas Prácticas en Gestión Pública que organiza Ciudadanos al Día con apoyo de la Defensoría del Pueblo.

La autora agradece a sus alumnas del pregrado de la Universidad del Pacífico, especialmente a María Victoria Valenzuela y María del Carmen Vergaray, por el significativo aporte en los inicios de la presente investigación.

Asimismo, desea resaltar los acertados aportes al marco teórico del modelo CAD de Sistemas de Gestión Interna efectuados por José Haya de la Torre, en su calidad de coordinador del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública de Ciudadanos al Día (bachiller en Ciencias Sociales con mención en Sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú y MBA por el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura); Carlos Trelles Sarazú, consultor independiente y especialista en temas de reforma del Estado, con énfasis en diseño y modernización organizacional, y en procesos de descentralización (magíster en Administración y Políticas Públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas de México (CIDE) y licenciado en Comunicaciones por la Universidad de Lima), y Javier Valverde Valladares, gerente de Procesos de Atención al Ciudadano, coordinador del RankinCAD e investigador en Ciudadanos al Día (economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú y egresado del PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura), cuya dedicación y esfuerzo permitieron coordinar los distintos componentes que dieron origen a este proyecto.

En la misma línea, agradece el esfuerzo y dedicación desplegado por Gabriela Linares, egresada de la Universidad Católica, y Lucía Lastarria, estudiante de Administración de la Universidad del Pacífico, en la investigación y constantes revisiones de las versiones intermedias que dieron forma al libro que ponemos a disposición.

Asimismo agradece los valiosos comentarios de Juan Carlos Cortés y Caroline Gibu, directores de Ciudadanos al Día, a la versión primigenia del texto, las acertadas ediciones de Iván Herrera, y los comentarios de Stephanie Buendía, Carlos Carrillo, Susy Caballero y Marite Gallardo, practicantes en Ciudadanos al Día.

De igual modo, agradece la participación de Oscar Fernández Orozco (ORFO), cuya diligencia en la gestión del texto, profesionalismo y cariño al trabajo encomendado dan calidez a un contenido que por definición peca de árido y técnico. Asimismo nuestro agradecimiento a Fernando Gagliuffi, Carlos Cárdenas y Cruz María Otoya del equipo de Tangram por su aporte en el diseño y diagramación.

Al PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura mi gratitud por abrirnos sus puertas para aprender juntos, sumar y crear. Agradezco el decidido apoyo de José Garrido-Lecca y los comentarios de Pablo Domínguez y Manolo Alcazar que enriquecieron el texto, haciendo ver todo lo que aún me falta aprender.

No obstante todo el esfuerzo mencionado, esta obra no habría llegado a feliz puerto sin el decidido respaldo del Banco Mundial. El interés mostrado por el equipo humano del Banco Mundial en sistematizar los casos de éxito acumulados en el marco del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública y generar aprendizaje para la emulación de mejoras en nuestro sector público ha sido un poderoso aliciente para acometer esta tarea.

Al equipo técnico del Banco Mundial, Rosmary Cornejo, Karina Rozas, Lucía Silva, Sergi Pérez, Sandra Arzubiaga, Sofía Nalda y, particularmente, a Livia Benavides, agradezco la confianza depositada en esta propuesta.

**Beatriz Boza**  
Junio 2011

## I. Marco conceptual

### A. Una guía para el Estado: elementos estructurales de la administración pública

Construir una guía o un manual de sistemas de gestión interna estatal pasa por conocer la naturaleza de la administración pública. Y en nuestro caso particular, comprender el funcionamiento de la burocracia peruana. Sin este elemento, el riesgo de diseñar modelos internamente consistentes, sin aplicabilidad práctica es grande. Revisar algunas ideas básicas ayudará al lector a ubicarse mejor en esta discusión.

#### 1. La naturaleza monopólica del Estado

Una de las limitaciones estructurales del sector público —comparado con la empresa privada— tiene que ver con la naturaleza monopólica del Estado: las entidades públicas no están sujetas a la dinámica de la competencia, pues los servicios que proveen no son asignados por otros agentes, con lo cual el ciudadano está obligado a acudir a una dependencia estatal cuando requiere cierto tipo de bienes. Esto es significativo, porque la seguridad de tener una demanda permanente y cautiva —el sueño de todo empresario— hace que los funcionarios públicos, más allá de sus buenas intenciones, no tengan los incentivos institucionales y la necesidad de mejorar sus productos para seguirlos ofreciendo.

Además, a diferencia del sector privado, las entidades estatales difícilmente quiebran por manejos ineficientes de su presupuesto, pues por más difícil que sea la situación de un país, una parte del dinero de la recaudación —que tributamos todos— siempre será destinada al mantenimiento de la administración pública nacional, que es la administradora del Estado. Así, por regla general en nuestra sociedad, las entidades estatales no dependen del buen uso de sus fondos ni de su nivel de productividad para seguir operando.

¿Cuál es la consecuencia de la dinámica descrita? Simplemente que la institución estatal no es propensa a la eficiencia, pues no tiene los incentivos necesarios para ello. Si una empresa funciona mal, quiebra; y si funciona bien, aumenta sus utilidades. En la administración pública nunca ocurre una situación de quiebra<sup>2</sup>, lo que suele volver conformistas a los funcionarios. Sin los incentivos necesarios — muy escasos en nuestro sector público—, pase lo que pase, nada cambia.

Y sin embargo, como sugieren los estudios del Banco Mundial, el Estado es una herramienta fundamental para solucionar los problemas económicos y sociales de la ciudadanía, pues sin un Estado eficiente y con políticas efectivas, el crecimiento económico no es incluyente<sup>3</sup>. Este manual nace a partir de dicha convicción.

2 Para conocer a fondo las reflexiones relativas a las limitaciones estructurales de la burocracia como proveedora de servicios se recomienda revisar la obra de los teóricos de la elección racional, particularmente *Bureaucracy*, de Ludwig von Mises (1944), y *The Intellectual Crisis in American Public Administration*, de Vincent Ostrom (1973).

3 Jaramillo, Felipe y Silva-Jauregui (editores). 2011. *Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desafío más incluyente*. Banco Mundial.

## 2. El principio de legalidad

Otro de los elementos distintivos de las entidades estatales, que pueden constituirse en una limitación de su eficiencia —en comparación con las personas— es que la administración pública es una creación jurídica; es decir, existe únicamente por mandato legal, sus objetivos son definidos por ley y sus limitaciones están también claramente definidas en la normativa.

Según nuestra Constitución, la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo del Estado. Así, mientras que los seres humanos existimos por el mero hecho de ser tales, las entidades estatales solo existen por mandato legal y son creadas para cumplir una función específica. La existencia de una entidad pública está definida y se basa en un acto legislativo. En ese sentido, la ley no solo es la partida de nacimiento de una entidad estatal sino su razón de ser. Y ese mandato legal se sustenta, a su vez, en alguna necesidad ciudadana.

La sujeción legal de la acción estatal, como se verá en este manual, no anula la creatividad ni necesariamente impide su aporte al entorno social: un buen sistema de gestión interna estatal maximiza las oportunidades de acción legal y minimiza los costos de esta sujeción, lo que genera eficiencia administrativa.

## 3. Los sistemas administrativos del Estado Peruano

Todos los Estados del mundo tienen un orden administrativo (también sujeto a un cuerpo legal que nace en lo constitucional y termina en lo reglamentario) que opera sobre los elementos estructurales mencionados arriba. Para el caso peruano, el funcionamiento burocrático descansa fundamentalmente en las normas sectoriales de cada dependencia y, de manera transversal, en las leyes relativas al empleo público y, fundamentalmente, en los sistemas administrativos regulados por la LOPE<sup>4</sup>. Los principales sistemas administrativos son:

- Presupuesto público
- Tesorería
- Endeudamiento público
- Contabilidad
- Abastecimiento
- Inversión pública
- Gestión de recursos humanos
- Planeamiento estratégico
- Defensa judicial del Estado
- Control

Cada uno de estos sistemas atraviesa las dependencias del Sector Público (algunos ocasionalmente) y posibilita la existencia de los sistemas de gestión interna de toda institución. Por ejemplo, el manejo del presupuesto sostiene financieramente las labores de toda dependencia estatal.

<sup>4</sup> *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo en el caso peruano, Ley N° 29158, publicada el 20 de diciembre de 2007, señala los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo, como parte del gobierno nacional y establece los sistemas administrativos que orientan la función pública.*

Sin embargo, estos sistemas administrativos son ordenamientos que requieren ser operados con coordinación, racionalidad y ánimo de servicio al ciudadano, lo que se logra mediante una buena práctica en gestión interna, como se verá adelante.

Visto de manera general, los sistemas de gestión interna funcionan sobre una serie de posibilidades y limitaciones estructurales que son la esencia del Estado, aun si existen parámetros legales adecuados y se trabaja de manera coordinada. En ese escenario es que este libro busca colaborar con la optimización de las labores de los servidores públicos y la orientación al logro de resultados.

## **B. Las Buenas Prácticas como base de esta guía metodológica**

---

Para entender el proceso de creación de la presente guía, primero hay que comprender el Premio a la Buenas Prácticas en Gestión Pública (BPG) en la categoría Sistemas de Gestión Interna (SGI). A partir de este evento —que se ha ido consolidando año tras año— ha sucedido una serie de hallazgos y esfuerzos analíticos que han permitido la aparición del manual que el lector tiene en sus manos.

### **1. El Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública**

El Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública fue creado en 2005 por Ciudadanos al Día. Desde entonces, decenas de instituciones públicas han presentado proyectos e iniciativas con expectativa de ver reconocidos sus esfuerzos de mejora en el servicio público. Como todo concurso de dimensiones considerables, el certamen CAD está dividido en categorías, entre las que destaca la de Sistemas de Gestión Interna. Como el lector sospechará, los casos premiados en dicha categoría son la base empírica de esta guía.

Para dirigir esta competencia de la manera más objetiva posible, Ciudadanos al Día desarrolló —en 2005— un esquema de análisis de buenas prácticas, el que ha sido aplicado tanto a los Sistemas de Gestión Interna (SGI) como a otras categorías del Premio a las Buenas Prácticas. Consideramos que una buena práctica incluye, necesariamente, a un responsable de la práctica al interior de la entidad, un atributo específico del servicio prestado y un ciudadano beneficiario.

Este esquema descrito representa el punto de partida a partir del cual hemos construido el modelo que en este manual se desarrolla. Es decir, empezamos nuestro recorrido aplicando este esquema analítico a cada uno de los casos en concurso, y luego hemos estudiado con mayor precisión las prácticas finalistas en SGI.

Repasemos ahora el esquema analítico mencionado.

El **primer elemento** del esquema está relacionado con la responsabilidad administrativa de la entidad. En este punto, el sistema plantea que, en toda entidad estatal, existe un responsable directo de la práctica a desarrollarse, quien tiene la decisión sobre el acto de entregar beneficios a la ciudadanía. En los casos exitosos de SGI, cuatro áreas de la organización están involucradas: la gerencia general o alta dirección, que encabeza la dependencia y aprueba las decisiones; la gerencia administrativa, que dirige la gestión presupuestal y funcional de

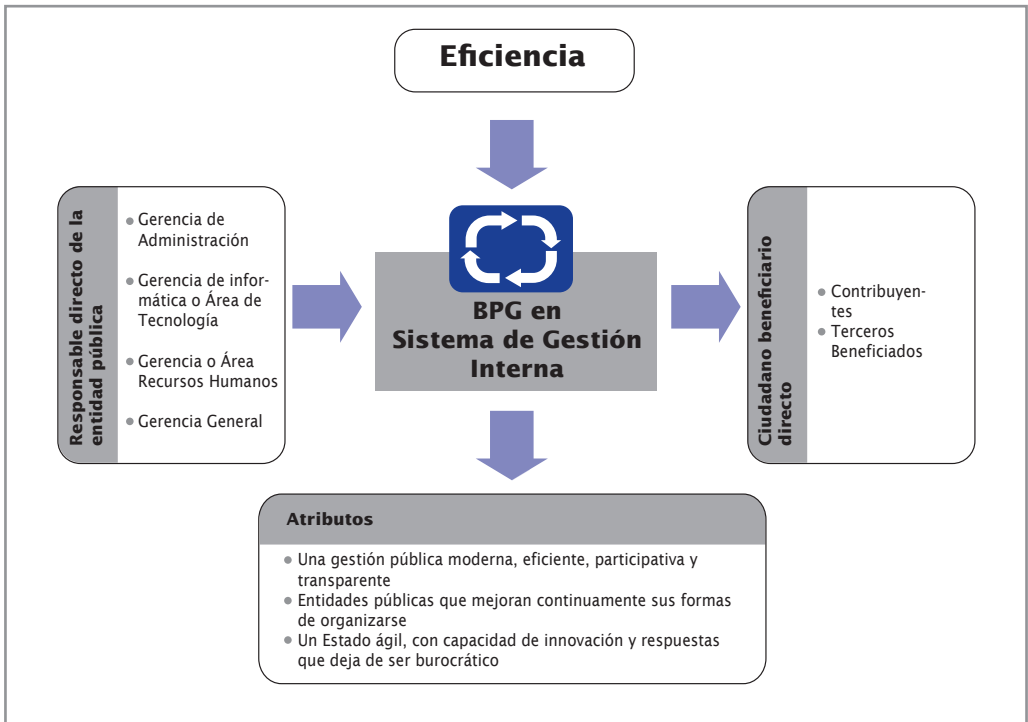
la entidad; la gerencia de informática, a cargo de los procesos tecnológicos y de reingeniería, así como de las bases de datos y redes; y la gerencia de recursos humanos, responsable del desarrollo y bienestar de los empleados de la institución.

El **segundo elemento** del esquema son los **atributos**, que son los resultados para la ciudadanía de las buenas decisiones del responsable directo y de la buena administración de las gerencias. En los casos exitosos en SGI, los atributos son los siguientes: una gestión pública moderna, eficiente, participativa y transparente que mejora continuamente sus formas de organizarse, generando un Estado ágil, con capacidad de innovación y respuestas. En suma: eficiencia. El ejercicio de estos atributos permitirá que la sociedad se beneficie con las Buenas Prácticas en SGI.

Finalmente, el **tercer elemento** del esquema es el **ciudadano beneficiario** directo, que es aquel segmento de la población que recibe de manera inmediata las consecuencias positivas de las buenas prácticas. En el caso de las BPG en SGI, son de dos tipos: contribuyentes y terceros beneficiados. Habrá valor social aportado (mejoras en la sociedad) cuando se pongan en práctica estos tres elementos.

La definición de una BPG en SGI está representada en la siguiente gráfica:

## VALOR SOCIAL APORTADO



Fuente: Ciudadanos al Día

**Recuadro A:****Categorías del Premio BPG según el valor social aportado**

Transparencia y Acceso a la información		Información y rendición de cuentas
Servicio y Atención al Ciudadano		Buena atención
Simplificación de Trámites		Reducción de costos
Consulta y Participación Ciudadana		Voz ciudadana
Eficiencia en Adquisiciones y Contrataciones		Competencia leal
Sistemas de Gestión Interna		Eficiencia
Inclusión Social		Inclusión y equidad
Promoción del Desarrollo Económico		Desarrollo
Promoción de la Cultura e Identidad		Identidad
Fiscalización y Cumplimiento de la Ley		Igualdad ante la ley
Predictibilidad de Procesos Regulatorios		Predictibilidad
Cooperación Público - Privada		Sinergia
Incidencia Pública		Consenso
Educación		Formación de las personas
Nutrición Materno - Infantil		Calidad de vida
Seguridad Vial y Transporte Sostenible		Libre tránsito
Seguridad Ciudadana		Integridad física y patrimonial
Relación con la Prensa		Apertura informativa y plural

## 2. Los resultados a la fecha

El esquema analítico explicado arriba ha sido aplicado a cientos de casos que han postulado, voluntariamente, en alguna de las seis entregas anuales del Premio CAD a las Buenas Prácticas en Gestión Pública realizadas hasta hoy. De todas esas postulaciones, 119 fueron buenas prácticas en la categoría Sistemas de Gestión Interna, y de ellos, 8 finalmente fueron declarados ganadores del premio.

Las 119 prácticas analizadas fueron presentadas por 61 entidades públicas ubicadas en 8 regiones del país: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Lima, Áncash, Tacna, Huancavelica y Junín. Como se observa, las regiones pertenecen a las zonas norte, centro y sur de la costa y a las zonas centro y sur de la sierra.

Las postulaciones en mención pertenecen a los cuatro niveles de gobierno: nacional, regional, provincial y distrital. Así, 74 prácticas (62 por ciento) fueron postuladas por alguna entidad del Gobierno nacional, 21 prácticas (18 por ciento) proceden de los gobiernos regionales, 11 prácticas (9 por ciento) provienen de los municipios provinciales y 13 prácticas (11 por ciento) corresponden a los municipios distritales. Un detalle adicional: el 97 por ciento de las buenas prácticas benefició a ciudadanos del ámbito urbano y solo el 3 por ciento se desarrolló en el ámbito rural.

El recuento de experiencias exitosas comienza en 2005 con la Municipalidad Provincial de Piura, cuya buena práctica consistió en una eficaz reingeniería de los sistemas administrativos de presupuesto, tesorería, abastecimiento y trámite documentario de la institución, a través del uso de tecnologías de la información. En 2006 se suman dos entidades completamente distintas: el Programa Nacional Wawa Wasi y el Instituto Nacional de Defensa Civil. En ellos la mejora interna, además, abarca una mayor focalización en su público objetivo, lo que permitió obtener mejores y mayores resultados cuantificables de los ciudadanos beneficiados. En 2007 el premio regresa a un gobierno local, la Municipalidad Distrital de San Borja, en Lima: esta vez con un sistema interno que no solo mejora la administración de los procesos operativos internos y la atención de los ciudadanos, sino que permite la articulación con otras instituciones del distrito que trabajan con el mismo público objetivo. De esa manera, el buen servicio recibido por el ciudadano se convierte en el resultado de una sinergia de entidades. Ese mismo año, el jurado designó como ganador al Poder Judicial, por la reingeniería interna que lo llevó a crear una unidad especializada para la tramitación de causas comerciales: los juzgados comerciales.

En 2008, Osinergmin gana el premio CAD al diseñar un sistema de indicadores de desempeño —como parte de un sistema de control y evaluación de su gestión—, lo cual le permite medir, monitorear y evaluar el impacto integral en la institución. En 2009, el premio es conquistado por el Gobierno Regional de Huancavelica, tras haber descentralizado exitosamente tareas del gobierno hacia las provincias, constituyéndose cada una de ellas en una unidad ejecutora multisectorial. Y en 2010, el jurado eligió como ganador al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social por haber implementado el primer registro único de beneficiarios de programas sociales en un aplicativo informático que registra, procesa, consolida, importa y exporta información respecto a la identificación de estos beneficiarios.

Como vemos, hay un evidente progreso en la calidad y capacidad transformadora de las Buenas Prácticas en SGI. Desde que el municipio de Piura figuró como primer ganador de la categoría, al impulsar un sistema informático de control de recursos institucionales hasta la fecha la evolución es notable. A Piura le siguió el Wawanet, que estandarizó los procesos internos de cada uno de los 33 wawa wasis para garantizar una calidad homogénea a nivel nacional del servicio prestado. Después, los mapas de riesgo elaborados de manera participativa incluyeron a la ciudadanía en el diseño de diagnósticos de gestión institucional. San Borja, a su vez, mejora los diagnósticos internos al utilizar registros electrónicos geo-referenciados de los predios del distrito. Le siguió el Poder Judicial con la reingeniería de los procesos internos de los juzgados comerciales. Y el Gobierno Regional de Huancavelica impulsó la descentralización de la gestión territorial en función de las provincias. A su vez, Osinergmin estableció un completo panel de indicadores de impacto y, finalmente, RUBEN aporta mecanismos para identificar y verificar la identidad de los beneficiarios de los programas sociales. Una notable evolución que denota excelencia en la gestión estatal. Estamos seguras de que seguiremos siendo sorprendidas por la capacidad de innovación y gestión de nuestras autoridades, pues el común denominador entre ellos es, claramente, el compromiso de la gente que, desde el Estado, se compra el pleito de hacer una diferencia para servir más y mejor a la ciudadanía. ¡Qué diferencia!

En el siguiente recuadro se presenta, en mayor detalle, las Buenas Prácticas ganadoras en SGI.

### **1. Modernización mediante el uso de un sistema integrado de administración municipal en Piura**

En 2005, el jurado eligió ganador a la Municipalidad Provincial de Piura por su Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM). Este consiste en un modelo participativo integrado que supuso la reingeniería total de la organización y el uso de tecnologías de información. El sistema recolecta, ordena y genera información permanentemente actualizada sobre documentos de planificación, de presupuesto, cuadros de necesidades, planes anuales de adquisiciones y contrataciones, la ejecución ordenada y controlada del gasto, emisiones de órdenes de pago y cheques que facilitan la toma de decisiones, a niveles operativos y de alta dirección, la cual es relevante para el diagnóstico situacional y la toma de decisiones. Al integrar sistemas, esta BPG consiguió que la información que utilizaba un funcionario municipal en algún proceso pudiera estar disponible a través de la red para quien la necesitara. Con ello se eliminaron los procesos innecesarios y se redujeron los costos operativos. Además, se facilitó al acceso a internet a todos los empleados, lo que mejoró el trabajo, la productividad, la comunicación y, por último, la eficiencia en toda la institución.

### **2. Wawa Net, estandarización de la calidad y franquicia del servicio**

En 2006, el jurado dio como ganador al Sistema Informático de Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa net, desarrollado por el Programa Nacional Wawa Wasi, del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, el cual brindaba atención integral a niños menores de tres años. Este aplicativo, que integraba sistemas operativos y administrativos, permitió el adecuado seguimiento y administración de los logros con el programa Wawa Wasi en sus 33 sedes del país. Cada una de estas sedes funcionaba como una franquicia que debía respetar procesos de seguimiento estandarizados. Se registraba, de forma individualizada, el avance en las condiciones de salud, nutrición, crecimiento y desarrollo de los niños beneficiarios del programa. La información almacenada en bases de datos permitió decisiones de inversión que responden a las necesidades detectadas. La aplicación del Wawa net permitió que el 94 por ciento de niños que asistían un mínimo de 6 meses al programa se desarrollase adecuadamente en las áreas de persona social, lenguaje y motora; que el 80 por ciento de niños con más de 3 meses de permanencia estuviese protegido de la desnutrición crónica; y que el 76 por ciento de niños que permanecían más de 6 meses, atendidos con riesgos y déficit en desarrollo, se haya recuperado. Al conectar los diversos sistemas administrativos y operacionales, se logró un flujo continuo en la toma de decisiones que asignaba de manera automática los recursos que se debía transferir a cada una de las 33 sedes de la institución.

### **3. Ciudades sostenibles, elaboración de diagnósticos con participación ciudadana**

También en el 2006, el jurado le otorgó el premio a la buena práctica realizada por el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) en el marco de la primera etapa de su programa Ciudades Sostenibles. Mediante el uso de herramientas informáticas de vanguardia, Indeci efectuó un estudio exhaustivo de las condiciones en las diversas zonas de influencia de su programa orientado a prevenir los riesgos del crecimiento desordenado de las ciudades. Para ello requirió una participación permanente de los ciudadanos, la cual se dio a través de talleres y con el apoyo de la prensa local, que difundió el programa. Esta BPG clasificó las zonas de peligro y los posibles riesgos que podrían ocurrir en ellas ante un desastre natural. Esta buena práctica se tradujo en mayores y mejores planes de prevención de catástrofes que beneficiaron directamente a 101 ciudades alrededor de país, las cuales pudieron contar con Mapas de Peligro culminados. Asimismo, 65 ciudades contaron con programas de prevención que contemplaban medidas de mitigación. De ese modo se beneficiaron a aproximadamente 6'051.000 habitantes en 16 regiones del país.

### **4. Información geo-referenciada, clave para la interacción y recaudación**

En 2007, el gran ganador fue nuevamente un municipio, esta vez distrital, gracias a la Plataforma Integral de Administración Predial (PIAP) desarrollada por la Municipalidad de San Borja en Lima. Se trata de una plataforma integral de intranet/internet que administra información geo-referencial del catastro del distrito mediante el uso de sistemas de información geográfica SIG (software de aplicación). A diferencia del SIAM de la Municipalidad de Piura, con esta innovación se implementaron herramientas de gobierno electrónico que facilitaban la interacción directa con la ciudadanía y con diversas entidades. De este modo, ellas podían cooperar entre sí compartiendo información sobre el distrito, se ahorró tiempo, se agilizó la atención tributaria y se controló mejor el desarrollo de las propiedades del distrito por parte de la municipalidad. Al tratar la información como un circuito, se aceleraron los procesos y se alcanzaron resultados más acertados en la construcción del desarrollo progresivo del distrito.

### **5. Reingeniería de procesos internos, clave para el buen funcionamiento judicial**

Ese mismo año, 2007, el jurado otorgó un premio especial al Poder Judicial por su buena práctica en gestión pública: la creación y el funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la subespecialidad comercial. Esta no solo mejoró la atención a los ciudadanos al reducir el tiempo de tramitación de los juicios, sino que significó una total reingeniería en los procesos del Poder Judicial. Así, el Poder Judicial optimizó el funcionamiento de las salas civiles de los siete juzgados comerciales, lo que ayudó a reforzar el control en el desarrollo de las funciones de los magistrados y del personal en general. Además de esta distinción especial del jurado de Ciudadanos al Día, esta exitosa BPG recibió el reconocimiento del Banco Mundial y de la Corporación Financiera Internacional por ser una de las cinco reformas que hicieron que el Perú se ubicase entre los 10 países que más reformas emprendieron ese año para facilitar la actividad comercial, lo que mejoró el rango de riesgo país de los últimos años.

## **6. Uso de indicadores y semáforos de información en una reforma de la gestión estatal**

En 2008, Osinergmin fue el ganador del premio Buenas Prácticas en Gestión Pública en Sistemas de Gestión Interna por su Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía. Se trata de la aplicación de un innovador modelo de gestión basado en el uso de indicadores de evaluación de desempeño, el cual permitió medir el impacto y cumplimiento de metas según su calidad y cantidad. Esta buena práctica reforzó la transformación en la cultura organizacional de Osinergmin, reenfoicándola hacia el bienestar del ciudadano.

Otra de sus innovaciones fue el uso de los «semáforos» en los informes de gestión los cuales señalaban qué acciones necesitaban ser tomadas con mayor urgencia según el seguimiento de los procesos de la organización. Se adoptó, también, un modelo de mejora por ciclos (definición de indicadores de desempeño, establecimiento de metas, seguimiento y monitoreo, evaluación periódica, medidas correctivas y rediseño de procesos).

Simple pasos como el rediseño de procesos, el fomento del trabajo en equipo, el aumento de la coordinación entre áreas a través de reuniones mensuales para reconocer los logros y mecanismos adecuados de evaluación al personal —entre ellos las encuestas mensuales— aseguraron la continuidad y sostenibilidad de este modelo. El uso de incentivos y reconocimientos a través de dinámicas reforzó los valores de la institución, lo que contribuyó al éxito de esta buena práctica.

Puesto en cifras, esta BPG permitió aumentar, entre otras cosas, el porcentaje de estaciones de servicio que aprueban el control de calidad del combustible despachado, el cual pasó de un 76,98 por ciento en 2004 a un 88,54 por ciento en 2008, así como el número de usuarios conectados a la red de gas natural, el cual saltó de 1.805 en 2005 a 8.746 usuarios en marzo de 2008.

## **7. Descentralización a través de la gestión territorial de las provincias**

En Huancavelica, combatir con mayor eficacia la extrema pobreza en la región, los altos niveles de desnutrición infantil y el déficit de servicios básico no pasaba por destinar mayores recursos presupuestarios, sino por optimizar la organización y los procesos internos del gobierno regional, a la par de promover el desarrollo socio-económico de la región.

A partir de ello, el Gobierno Regional de Huancavelica decide promover un mayor acercamiento a la ciudadanía, fomentando su participación activa en la gestión pública y en la solución de sus problemas y desafíos de desarrollo socio-económico. Tomando el territorio como unidad de desarrollo y gestión, el Gobierno Regional de Huancavelica promovió la descentralización de sus decisiones hacia las provincias, convirtiéndolas a cada una de ellas en unidades ejecutoras multisectoriales, con autonomía administrativa y económica, con capacidad de iniciativa, planeamiento, priori-

zación, ejecución de obras, que incentivan una mayor participación ciudadana en las decisiones del gobierno provincial y regional, enfatizando su papel de fiscalización. Así, se proyectaban acciones conjuntas, desde iniciativa local (provincial), aprovechando la sinergia multidisciplinaria (sectorial) para combatir la extrema pobreza, la desnutrición infantil y el analfabetismo. En 2009, la práctica mencionada resultó ganadora del premio BPG.

## **8. Beneficiarios on line de programas sociales**

La deficiente identificación de beneficiarios de los programas sociales generaba un alto nivel de sub-cobertura y pérdidas de casi mil millones de soles anuales por la gran filtración de atención a personas que no calificaban como población no objetivo (51 por ciento para 2009). En ese escenario surge la iniciativa de implementación del aplicativo informático denominado Registro Unificado de Beneficiarios de Programas Sociales, «RUBEN», que presenta de manera sistemática a los beneficiarios de programas sociales de alimentación. Con esta buena práctica, el Ministerio de Mujer y Desarrollo Social (MINDES) logró la identificación nominal del 80 por ciento del total de beneficiarios de programas nutricionales y alimentarios, gracias a la validación constante de datos por parte de los gobiernos regionales, locales y centros de atención, que a su vez aprendieron las ventajas técnicas del aplicativo mediante trabajos de capacitación por parte del Mimdes. «RUBEN» fue instalado en todos los gobiernos regionales y las municipalidades provinciales y distritales, así como en el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa) y otros programas del Mimdes repitieron este aplicativo. El Mimdes ganó en la categoría SGI en el año 2010.

## Recuadro B:

### Cuadro analítico de las Buenas Prácticas en SGI (2005 - 2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total acumulado al 2010	
							BPG #	%
Total BPG (#)	11	18	29	12	27	22	119	100%
Por departamentos del país	3	3	3	3	3	4		
Por ámbito geográfico y ubicación del beneficiario								
Lima (incl. Lima Metropolitana y Callao)	9	16	16	10	24	19	94	79%
Otros departamentos del país	2	2	13	2	3	3	25	21%
Por ámbito geográfico y ubicación del beneficiario								
Urbano	11	18	28	11	27	21	116	97%
Rural	0	0	1	1	0	1	3	3%
Por nivel de gobierno								
Nacional	9	14	15	6	16	14	74	62%
Regional	1		13	2	4	1	21	18%
Provincial	1	2		1	4	3	11	9%
Distrital		2	1	3	3	4	13	11%
Por tipo de entidad estatal(*)								
Número de entidades presentadas								
Ministerio	4	5	3	2	6	5	25	21%
Gobierno Regional	0	0	0	0	1	0	1	1%
Gobiernos Regionales y sus Organismos Públicos	0	0	0	0	0	0	0	0%
Municipalidad Provincial	1	2	0	0	1	1	5	4%
Municipalidad Distrital	0	2	1	3	3	3	12	10%
Gobierno Local y sus Org.Públicos.Descentralizados	0	0	0	0	2	2	4	3%
Empresa Pública	2	1	13	1	2	1	20	17%
Organismos del Poder Judicial	0	0	2	0	2	1	5	
Organismos Públicos (OP)	2	4	7	2	4	3	22	18%
Organismos Reguladores	2	3	2	2	4	4	17	
Prestadora de Servicios de Salud	0	0	0	1	1	1	3	
Programa, proyecto y unidades ejecutoras	0	1	0	1	1		3	3%
Otras entidades	0	0	0	0	0	1	1	1%
Centro Educativo(**)						0		
- Colegio	0	0	0	0	0	0	0	0%
- Universidad	0	0	1	0	0	0	1	1%
- Centro Tecnológico	0	0	0	0	0	0	0	0%
Por tipo de Problema								
Ausencia de especialización	0	0	2	0	0	0	2	2%
Ausencia de planificación	1	2	4	1	1	0	9	8%
Ausencia de sistemas de control	1	3	3	1	3	0	11	9%
Ausencia de sistemas de información	2	8	8	6	7	6	37	31%
Necesidad de capacitación	0	1	2	1	3	1	8	7%
Necesidad de eficiencia	5	1	4	2	10	12	34	29%
Necesidad de modernizar procesos	2	1	6	1	3	3	16	13%
Selección tradicional de personal	0	2	0	0	0	0	2	2%
Por tipo de solución(***)								
Capacitación de personal	0	2	2	1	3	1	9	8%
Desarrollo de formatos electrónicos	0	2	2	0	1	0	5	4%
Desarrollo de sistemas informáticos	2	9	7	5	12	6	41	34%
Elaboración de manuales	0	0	0	1	0	1	2	2%
Herramientas de planificación	2	2	4	1	1	1	11	9%
Integración de procesos	0	1	2	0	0	0	3	3%
Creación de nueva unidad de gestión	1	0	2	0	0	0	3	3%
Optimización de procesos	6	1	4	3	9	12	35	29%
Sistemas de monitoreo/control	0	1	4	1	1	0	7	6%
Uso de indicadores	0	0	2	0	0	1	3	3%
Por tipo de Beneficiario(****)								
Interno	11	18	29	12	27	22	119	100%
Externo	10	14	21	12	10	12	79	66%
Interinstitucional	1	4	4	2	4	6	21	18%

(\*) Se refiere a la entidad que presenta la implementación de la BPG

(\*\*) Incluye colegio, universidad, etc.

(\*\*\*) Se refiere al tipo de solución diseñada para el problema principal

(\*\*\*\*) Se pueden repetir el tipo de beneficiario en una sola BPG

La ubicación del beneficiario, urbano o rural es detallada en la postulación.

Fuente: CAD Ciudadanos al Día

## C. Hallazgos que arroja el análisis de las Buenas Prácticas en SGI

### 1. Naturaleza y razón de las BPG en SGI

La experiencia y la observación general de los casos han llevado a Ciudadanos al Día a robustecer la impresión —ya intuitiva— de que una BPG, en general, y una buena práctica en SGI, en particular, son asuntos directamente relacionados con personas, fundamentalmente a ciudadanos. El esquema descrito arriba, a través del cual hemos analizado todas las buenas prácticas de nuestros concursos, es la sistematización inicial de dicha certeza.

Una BPG es una actividad o proceso, factible de ser repetido, a través del cual una entidad pública aporta valor social a la ciudadanía con mejoras concretas y medibles. Valor social es el equivalente a valor para el cliente en la empresa privada.

A partir de este proceso, que genera un impacto positivo en la sociedad, se genera confianza en la institución estatal y se legitima a las autoridades y servidores públicos. Como se observa, el elemento central del concepto es el bienestar ciudadano, pues este elemento es la razón de ser del Estado y su objetivo legal.

Paralelamente, una buena práctica en SGI es un tipo de BPG en la que, sin dejar de lado la idea de que el beneficiario final de todo esfuerzo estatal es el ciudadano, se apunta a hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos a través del desarrollo de procesos internos específicos, del fomento a la capacidad y comodidad del servidor público, del desarrollo de sus valores y del involucramiento del empleado en el objetivo de servir a la sociedad. Es decir, se coloca al centro a la persona, pero entendida ésta en dos dimensiones: el empleado o persona que sirve, y el ciudadano o persona que es el beneficiario final de toda la acción estatal.

Debemos entender que los que se relacionan en las transacciones administrativas de la burocracia son personas (empleados o ciudadanos), y que por su naturaleza social necesitan satisfacer sus necesidades emocionales y ser reconocidas en el otro. Nos atrevemos a decir que nuestro principal hallazgo en estos seis años de trabajo —en el marco del Premio BPG— es el siguiente: cuando se piensa en las personas (dentro y fuera de la organización) y sus valores, las prácticas mejoran de manera sustancial. En ese camino, es significativo que el 98 por ciento de las buenas prácticas en SGI (117 casos de los 119<sup>5</sup> analizados) menciona como beneficiario directo de sus prácticas a algún tipo de cliente interno (servidor) de la entidad. Asimismo, el 65 por ciento de las buenas prácticas en SGI indica que la novedad impulsada tiene como beneficiario directo a un ciudadano.

Los especialistas (y sus textos) en sistemas de gestión interna suelen olvidar la importancia de colocar en primer lugar a la persona, y por ello —quizá— muchos de los esfuerzos de reforma realizados en el país podrían haber fracasado u obtenido resultados modestos.

Finalmente, otro elemento que claramente distingue a una buena práctica es el compromiso con el público objetivo al que se atiende. Se observa que, a partir de este estímulo inicial del Premio BPG, los ciudadanos estamos conociendo importantes manifestaciones de crea-

5 Para observar con mayor detalle los casos de éxito puede revisarse los resúmenes de los mismos en el Anexo A.

tividad, en los distintos niveles de gobierno y regiones del país, y con independencia de la singularidad de las temáticas, niveles presupuestales y tipos de entidades involucradas.

Cuando se tiene un vínculo emotivo con la entidad y los ciudadanos, los caminos que llevan a la reducción de costos y la generación de valor público parecen brotar que mayor facilidad. ¿La creatividad del servidor peruano tiene límites? Habría que hacer estudios más precisos, pero desde Ciudadanos al Día podemos afirmar —con base en los casos de éxito estudiados y a nuestra observación— que año a año las buenas prácticas seleccionadas —aquellas que pensaron en la persona como eje central han mostrado mayores niveles de sofisticación en las soluciones a los problemas e importantes incrementos de inventiva. Esto puede observarse en el recuento de prácticas ganadoras realizado líneas atrás.

## 2. Problemas y soluciones en las Buenas Prácticas en SGI

Antes de revisar algunas cifras relativas a problemas y soluciones, hay que indicar que acaso el problema más recurrente del Estado peruano es la resistencia al cambio en sus dependencias. Las buenas prácticas en SGI demuestran que, en muchas ocasiones, éste es el principal obstáculo frente al cambio y los esfuerzos de hacer buenas prácticas: las rutinas, creencias y hábitos del personal conspiran contra la innovación y mejora de los servicios. Todo gestor público que desee generar valor social debe saber que el reto de las resistencias tiene que ser enfrentado. Vayamos ahora a las cifras.

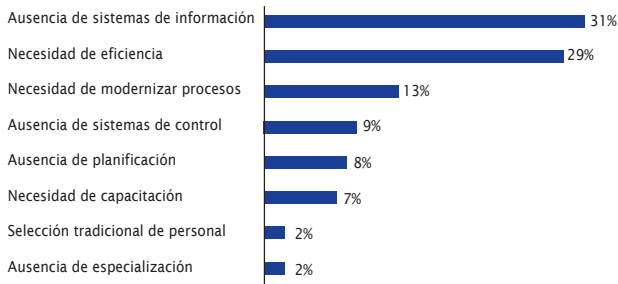
El análisis de las buenas prácticas en SGI arroja que en el 92 por ciento del total de casos exitosos, los problemas encarados por los gestores de las buenas prácticas estaban referidos a procesos internos. Solo 8 por ciento de temas estuvo vinculado a asuntos de personal o recursos humanos<sup>6</sup>.

Dentro de los problemas de procesos internos, los rubros que concentran el mayor volumen están referidos a la ausencia de sistemas de información interna (en 37 casos, 31 por ciento), necesidad de mejoras en eficiencia (34 casos, 29 por ciento), necesidad de modernizar procesos internos (16 casos, 13 por ciento), ausencia de sistemas de control (11 casos, 9 por ciento) o ausencia de planificación (9 casos, 8 por ciento), tal como se observa en los siguientes gráficos.

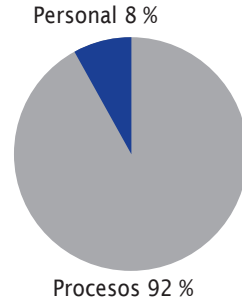
<sup>6</sup> Es claro que esta separación de problemas de procesos y de asuntos relativos a personal responde a un interés metodológico. No se pretende negar que todo aspecto mal trabajado en un sistema de gestión genera deficiencia en el resto de elementos del sistema general. Tampoco se está rechazando, con las cifras mostradas, nuestro principal aserto: centrarse en las personas. Simplemente se pretende indicar que, efectivamente, hay considerables carencias en procesos internos, y no en asuntos que tradicionalmente son tratados por las áreas de recursos humanos.

## Buenas Prácticas en Sistemas de Gestión Interna Según tipo de problema identificado 2005-2010

Por tipo de solución



Por tipo de solución 2005-2010



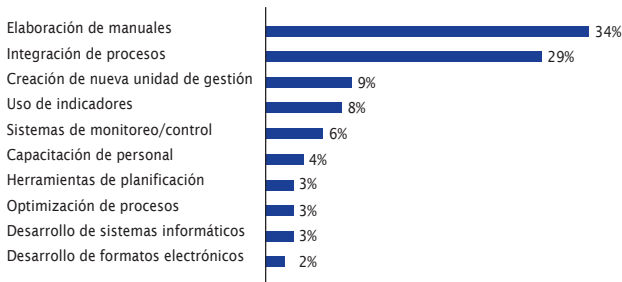
Fuente: Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública - Ciudadanos al Día.

Vistos los principales problemas enfrentados por los casos de éxito, es muy útil dar una mirada rápida a las principales soluciones implementadas por los gestores de las buenas prácticas en SGI.

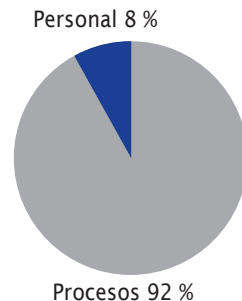
En general, las principales soluciones están referidas al desarrollo de sistemas informáticos internos (41 casos, 34 por ciento), la optimización de los procesos internos (35 casos, 29 por ciento), herramientas de planificación (11 casos, 9 por ciento) y capacitación del personal (10 casos, 8 por ciento). Esto se muestra a continuación.

## Buenas Prácticas en Sistemas de Gestión Interna Según tipo de solución implementada 2005-2010

Por tipo de solución



Por tipo de solución 2005-2010



Fuente: Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública - Ciudadanos al Día.

Se desprende de las cifras anteriores que, efectivamente, hay un amplio número de pendientes en temas de procesos internos o gestión interna, y que estos deben ser enfrentados cuando se quiere aportar valor social a la ciudadanía.

Recapitulando: tenemos - con estadísticas o a partir de la experiencia y observación de los premios CAD - cuatro grandes hallazgos en cuanto a las buenas prácticas en SGI:

1. Los procesos internos o la gestión interna casi siempre son un asunto pendiente de mejora y de indispensable solución.
2. Las personas deben ser el centro o enfoque central en la toma de decisiones de los gestores de buenas prácticas en SGI y de la gestión pública en general.
3. Pensar en las personas implica: considerar el valor social como un aporte a la sociedad (necesidad de ser reconocido por el otro) y tener en cuenta el asunto de los valores (necesidad de convivencia armoniosa).
4. Considerar todo lo anterior aumenta la posibilidad de aportar como valor social la eficiencia, lo que es servir mejor a la ciudadanía.

A partir de estas cuatro convicciones, se ha construido la guía que el lector tiene en sus manos y que se explicará brevemente antes de desarrollarse en amplitud.

## **D. ¿Qué es finalmente esta guía práctica?**

Esta guía metodológica de buenas prácticas en SGI es un esfuerzo que lleva a cabo Ciudadanos al Día con el apoyo del Banco Mundial y que está orientada a la ciudadanía en las entidades estatales para establecer las dimensiones (con sus componentes) de un sistema de gestión interna eficaz y eficiente, focalizada en las personas. Para ello, cubre todo lo relativo a los aspectos internos administrativos, tecnológicos, de personal y valorativos de una organización estatal. Así, los directivos y gerentes de las entidades públicas —sin duda nuestro principal destinatario— podrán utilizar esta guía como una herramienta de reforma de los sistemas de gestión interna que encabezan, en la perspectiva de mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía partiendo de la premisa de que la administración pública es un escenario donde se vinculan personas y se manifiestan valores<sup>7</sup>.

Es importante resaltar que esta guía no pretende ser un procedimiento que establece de manera secuencial y detallada los pasos a seguir en el proceso de mejora de la gestión interna de la entidad, sino un marco de acción que puede ser observado de manera orgánica. Es decir, para asegurar procesos eficientes y eficaces, en el sentido explicado arriba, se debería considerar todos los elementos de la guía, y aplicarlos de manera integral y paralela. Asimismo, debe quedar claro que este esfuerzo está lejos de considerarse acabado, pues los premios a las mejores prácticas seguirán desarrollándose, aportando mayores elementos de aprendizaje.

<sup>7</sup> Es importante puntualizar que esta guía no está dirigida al académico de la gestión pública ni al directivo de amplia trayectoria profesional en el sector público. Es más bien un manual que pretende orientar al directivo recién iniciado en las labores de liderar una dependencia pública. Sin embargo, si académicos y gerentes públicos expertos están interesados en observar cómo y dónde ocurren hoy los casos de éxito del Estado peruano y qué lecciones administrativas se pueden sacar de ellos, este documento puede serles de utilidad.

Otro elemento por considerar es que este manual no pretende generar cambios en la normativa relacionada con la administración pública ni transformar las funciones que legalmente le corresponden a cada institución de la administración pública peruana, pues ese esfuerzo depende de otros actores, es de muy largo aliento y no siempre efectivo. Este manual quiere, únicamente, dar pistas sobre cómo deberían organizarse internamente las entidades estatales para cumplir con sus objetivos en el contexto dado de la administración pública, cuyas características estructurales han sido descritas al inicio de esta introducción analítica. Desde luego, la organización interna que se pretende no se agota en el afinamiento de procesos, como hemos explicado, y se verá con mayor nitidez páginas adelante.

Como se ha comentado en esta introducción, esta guía tiene como fundamento empírico el estudio y la sistematización de 119 casos de éxito<sup>8</sup> que fueron finalistas del Premio CAD a las Buenas Prácticas en Gestión Pública en la categoría SGI entre 2005 y 2010, y que son provenientes de 62 entidades públicas de los diferentes niveles de gobierno del Estado peruano (Ejecutivo central, regional y gobiernos locales), así como de sus órganos desconcentrados y regulatorios. No somos solamente el equipo humano de Ciudadanos al Día quien ha reconocido los méritos de estas prácticas de naturaleza institucional muy diversa, sino también el destacado cuerpo de profesionales que forman el equipo técnico y el jurado de nuestros certámenes anuales, lo que sin duda otorga un valor adicional a la selección de las experiencias. Así, las prácticas analizadas son representativas de la excelencia en el Estado peruano. Y a partir de esa certeza, es que hemos hecho el esfuerzo de encontrar elementos comunes a todas las buenas prácticas, los que forman el cuerpo de la presente guía. Por lo anterior, este manual pretende ser útil a cualquier dependencia del Estado peruano, más allá de la naturaleza de sus funciones, y de esa forma constituirse en una receta con un mínimo grado de universalidad.

## E. El modelo conceptual de esta Guía

---

Aunque este no es un esfuerzo de corte teórico sino más bien práctico, el equipo de Ciudadanos al Día ha realizado un esfuerzo bibliográfico con el fin de observar otros proyectos similares al nuestro y narrativas teóricas que corroboren nuestro enfoque metodológico y las conclusiones que nuestro análisis arroja. Entre las referencias teóricas que hemos considerado, queremos hacer mención especial al trabajo de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar<sup>9</sup>, de cuyos aportes nos hemos nutrido y con cuyo trabajo hemos coincidido en el criterio fundamental de nuestro esfuerzo (organización basada en personas) y en el orden de tres dimensiones que párrafos adelante será expuesto.

Esta guía, como todo esfuerzo de investigación que arroja conclusiones, tiene como estructura conceptual un modelo, el que operado de modo adecuado trae como consecuencia la eficacia y la eficiencia de los sistemas de gestión interna de las entidades estatales. Es decir, la guía que ofrecemos es el manual de uso de un modelo diseñado para generar buenas prácticas en SGI. Las dimensiones de dicho modelo, que a lo largo del presente documento desarrollaremos para hacerlas operativas, son las tres siguientes:

8 Para mayor información, en los anexos se presenta una reseña de cada una de las 119 experiencias exitosas analizadas, así como listados de los mismos por tipo de entidad, nivel de gobierno, región del país, año de edición del premio, tipo de beneficiario, tipo de problema identificado y tipo de solución adoptada.

9 Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. 2002. *Gobierno de personas en la empresa*, PAD-Universidad de Piura. Lima.

- a. La gestión de los procesos
- b. La gestión del clima laboral
- c. La gestión de la integridad

La **primera dimensión** tiene que ver con los procesos formales dentro de la entidad: todo lo que esté oficializado en documentos, como son las normas, el organigrama, los procedimientos, el manual de empleados, el presupuesto, y la descripción de puestos constituyen distintos elementos de este primer nivel, al que usualmente se refieren los esfuerzos de modernización del Estado.

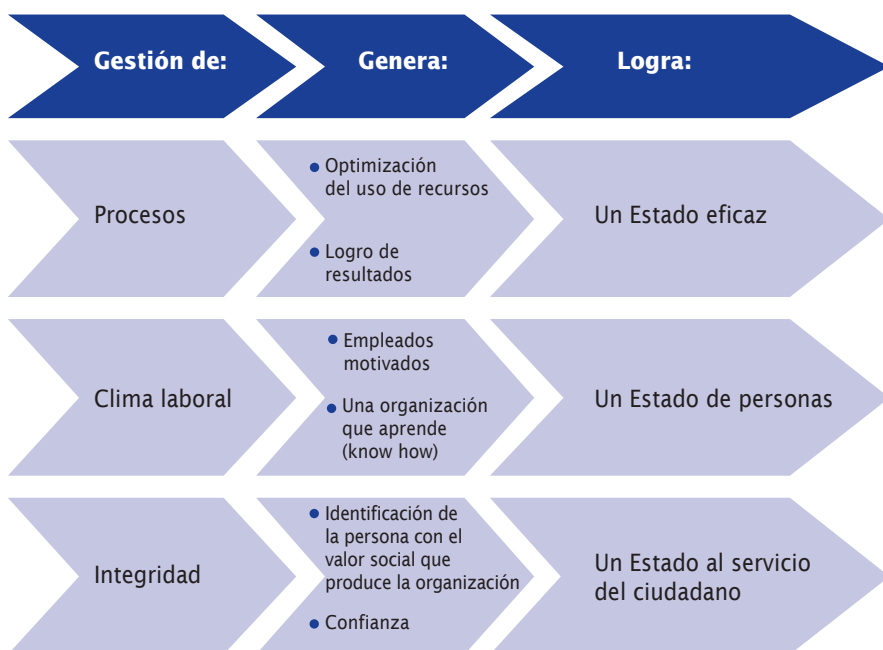
En la **segunda dimensión** se encuentra la manera en que se da el trabajo diario en la entidad estatal: las perspectivas de desarrollo de los funcionarios, la capacidad, comodidad y creatividad de los empleados, el conocimiento acumulado de los colaboradores, la disposición para el trabajo, los espacios de participación y los mecanismos de comunicación. Todos estos aspectos, si bien pueden estar descritos en un manual (aspecto propio de la primera dimensión que proponemos), no se dan en la práctica por el hecho de estar oficializados en un documento escrito, sino por el empeño en ser ejercitados, por la generación de iniciativas para su aparición y por la interacción adecuada de los miembros de la organización.

Siendo tangibles las dos primeras dimensiones mencionadas —procesos «formales» y clima laboral—, estas no llegan a explicar a cabalidad cómo una entidad estatal logra generar compromiso de su equipo humano y confianza de los ciudadanos en su gestión: no son suficientes para crear una organización que, basada en valores, sirva a las personas.

Nuestro esfuerzo analítico e interacción con los líderes de las buenas prácticas nos hace ver que una organización exitosa está basada en «algo más», y por ello planteamos una **tercera dimensión** referida a la **integridad**, que refleja precisamente aquello que es menos tangible pero que —como hemos indicado antes— hace la gran diferencia: los valores institucionales, la confianza entre los funcionarios y la que siente el ciudadano hacia la entidad estatal.

La siguiente figura resume lo explicado:

## Dimensiones de un sistema de gestión interna eficaz



Fuente: Ciudadanos al Día, basado en el libro Gobierno de personas en la empresa. Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar. 2002. PAD.

Un elemento fundamental de este modelo multidimensional es que plantea la convivencia de sus tres dimensiones en la entidad estatal, en el sentido de que una decisión en una dimensión afecta necesariamente a la otra, y al mismo tiempo moviliza el resultado final de la buena práctica o proyecto en cuestión. Esto implica que para toda decisión de los directivos debe contemplarse las tres dimensiones de la presente guía, pues funcionan de manera integrada. Se pretende que el lector de este manual acceda a una mirada holística de los sistemas de gestión interna, en la que los componentes operen —a modo de analogía— de manera similar al cuerpo humano, donde la fortaleza de la estructura ósea y muscular, en paralelo al buen funcionamiento de la circulación sanguínea y la adecuada actividad del sistema respiratorio, permite el bienestar de la unidad biológica, que es el ser vivo.

Lo anterior supone entender las necesidades reales de empleados y ciudadanos, y orientar el accionar de la entidad a la satisfacción de esas necesidades. La materialización de estos valores puede verse en el compromiso del equipo humano con la misión y visión institucionales, y con el establecimiento de una actitud colectiva de servicio a la ciudadanía

## II Un Estado eficiente: gestión de los procesos

En el sector privado, aumentar la eficiencia supone incrementar los ingresos —rentabilidad— y/o minimizar los costos, lo que se traduce en mayores márgenes de ganancia. En el sector público es usual decretar políticas de austeridad y reordenamiento de funciones como una manera de lograr eficiencia y eficacia. Con frecuencia, sin embargo, al tratarse de medidas generales y no sintonizadas con la dinámica interna de cada entidad estatal, estas medidas no llegan a materializar reducciones de costos ni generan incentivos para una mayor productividad, ocurriendo más bien lo contrario, porque muchas veces entorpecen la gestión interna. Es que, al ser pensadas de manera general y abstracta, no toman en cuenta las particularidades de cada organización y mucho menos las realidades de los funcionarios, imposibilitando así su labor. Sucede que la eficiencia no se decreta, sino se gestiona.

En el modelo de gestión interna que proponemos, las entidades del Estado deben perseguir, diseñar e implementar procesos eficaces (cumplimiento de objetivos) y eficientes (uso óptimo de recursos) que eleven la productividad.

Toda vez que son personas las que hacen y sostienen a las entidades estatales, una adecuada gestión de los procesos internos debe buscar que los servidores públicos puedan actuar según procedimientos que lleven a la entidad a obtener resultados externos óptimos. El esfuerzo del empleado en el cumplimiento de sus labores debe ser funcional a los objetivos de la entidad.

Lo anterior implica un enfoque orientado hacia la eficiencia, que aborda de modo funcional y orgánico la optimización de los recursos de la organización —enfocándose en los procesos— y al hacerlo se centra en la claridad que requiere el empleado público para poder ser eficaz en las tareas a su cargo.

Lo anterior supone, también, asegurar el ejercicio de la eficiencia, lo que implica gestionarla. Es fundamental lo siguiente: la eficiencia se puede y debe medir. Y para ello existen los indicadores, que son información construida y utilizada para monitorear acciones en un determinado proceso<sup>10</sup>. La aplicación de indicadores nos hará saber si este es óptimo o no.

Sin embargo, y pese a la claridad de la receta (mido eficiencia a través de indicadores) frecuentemente es difícil calcular e incluso registrar eficiencia en el sector público, pues en este escenario una buena gestión no siempre se traduce, como en la empresa privada, en utilidades y rentabilidad. Resulta entonces más imperioso contar en el sector público con un adecuado sistema de indicadores internos que permitan observar el manejo de los recursos y procesos en el interior de la organización.

Resulta sintomático que el problema enfrentado con mayor frecuencia por los gestores de las buenas prácticas exitosas en SGI fue precisamente la ausencia de sistemas internos de

<sup>10</sup> José Hernando Behamón. 2006. *Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*. Universidad Icesi. Colombia.

información, la falta de indicadores adecuados para medir la gestión y la inexistencia de mecanismos de control o planificación. Sin información de registro clara y confiable, sin indicadores y sin mecanismos de control, es muy difícil que una entidad estatal pueda trabajar con eficacia y eficiencia, y que a la postre pueda demostrar a la ciudadanía el real cumplimiento de su función.

Asimismo, pensamos que toda vez que son personas las que hacen las entidades estatales, una adecuada gestión de procesos busca que los servidores públicos tengan claro qué, cuándo y cómo hacer lo que les toca hacer, y así puedan actuar según procedimientos eficientes que lleven a tener resultados externos óptimos comparados con el esfuerzo empleado en el cumplimiento de sus labores en la entidad.

Al respecto, el caso de Osinergmin, narrado a continuación, es paradigmático y digno de emular.

## **A. Caso de éxito: Osinergmin, una entidad preocupada por la eficiencia<sup>11</sup>**

En 1996 se crea Osinerg (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía) encargado de supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones técnicas y legales en materia de electricidad e hidrocarburos, además de velar por el cumplimiento de lineamientos de protección del medio ambiente por parte de las empresas que trabajan en dichos sectores. Posteriormente, en el año 2001, se asignó a Osinerg la función de regulación (fijar tarifas)—que desarrollaba hasta ese momento la Comisión de Tarifas de Energía (CTE)— y también las funciones normativa, de solución de controversias y solución de reclamos. En 2007 le transfirieron las competencias de fiscalización minera en los temas de seguridad e higiene minera y conservación y protección al medio ambiente, pasando a denominarse Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, Osinergmin.

En su primera etapa de existencia, Osinerg tuvo que encarar una serie de problemas que afectaban al sector energético, destacando la informalidad en la venta de combustible. La institución debió afrontar el hecho de que en el país no existía un sistema de control que asegurase que la provisión de combustible en las plantas de venta fuese realizada por comercializadoras autorizadas, y que estas lo llevaran a un grifo formal. Además, la falta de control generaba que no existiesen reglas sobre el nivel máximo de almacenamiento de combustible de los agentes comercializadores, así como incentivaba la adulteración de combustible. De esta forma, la informalidad llegaba al 10 por ciento del volumen de consumo de combustible del país, existían cerca de tres mil grifos clandestinos y la evasión fiscal que esto generaba llegaba a más 150 millones de dólares al año, aproximadamente.

Con Alfredo Dammert<sup>12</sup> a la cabeza, Osinergmin diseña una serie de iniciativas para combatir las problemáticas descritas arriba (informalidad en las ventas). En 2005 crea el SCOP (Sistemas de Control de órdenes de Pedido de Combustible Líquido) y en 2006 modernizó este

<sup>11</sup> En el marco del Premio BPG, Osinergmin es un destacado caso de éxito. Ha ganado en cuatro ocasiones el primer puesto (en el 2007, en el 2008 dos veces y en el 2009), ha sido finalista en 8 oportunidades y ha sido reconocido con la máxima distinción otorgada por el Jurado a la fecha: el Premio del Quinquenio 2009. Osinergmin cuenta además con 7 buenas prácticas en la categoría Sistemas de Gestión Interna.

<sup>12</sup> Presidente del Consejo Directivo de Osinergmin, desde el año 2005.

sistema de gestión a SCOP 2.0, el cual registraba las transacciones en la comercialización de combustible en línea para, de esa manera, reducir la informalidad en la venta de hidrocarburos. La institución crea, también, un servicio gratuito —vía internet o telefónica— para la venta de combustible, en el que se genera un código de autorización de venta en estaciones de servicio, el cual se transmite simultáneamente a Osinergmin, al distribuidor mayorista y al operador de planta. Con este sistema se redujo de 197 millones de soles a 27 millones (entre 2003 y 2005) el perjuicio económico que los clientes padecían por el hecho de recibir combustible de mala calidad. Hoy, el 100 por ciento de los agentes comercializadores usa el sistema, 82 por ciento compra el combustible por internet y el resto, por vía telefónica.

Añadido a lo anterior, Osinergmin tiene por responsabilidad velar porque cada ciudadano cuente con la cantidad necesaria y suficiente de luz artificial en las calles. Para ello, la entidad debe asumir un rol fiscalizador con las concesionarias de distribución de electricidad, a fin de que ellas proporcionen el servicio de alumbrado público. Esto es indispensable para la vida cotidiana de la sociedad, pues ayuda a garantizar la seguridad ciudadana, la fluidez del tráfico vehicular y valoriza el paisaje urbanístico. Hay que considerar que el 50 por ciento de las horas del año requiere de luz artificial. Por esto, Osinergmin debe garantizar que las distribuidoras cumplan con su función de modo eficiente.

En ese terreno, en Osinergmin se practicaba una modalidad de fiscalización a los concesionarios de distribución de electricidad para alumbrado público, en la que se les notificaba deficiencias encontradas en inspecciones, pero no se incentivaba el trabajo proactivo para evitar las sanciones. Esto generaba cerca de 11,08 por ciento de deficiencias, un valor muy superior al permitido por norma. Por ello se decide diseñar un procedimiento para la Atención de Deficiencias y Fiscalización del Servicio de Alumbrado Público, en el que se usa en simultáneo la estadística inferencial (que permite inferir la probabilidad de deficiencias en determinada muestra de concesionarias) y la participación ciudadana (denuncias de casos de unidades deficientes de alumbrado público). Así se planteó como meta en 2005 no exceder el 2 por ciento de unidades deficientes. En 2010 se logró el resultado de 1,39 por ciento de unidades deficientes.

Posteriormente, para mejorar la calidad del servicio de fiscalización y supervisión, Osinergmin dedicó sus esfuerzos a mejorar las condiciones de los miembros de la organización. Así, se inició el programa de pasantías y de supervisores junior que favorecía el nivel de especialización de los trabajadores en temas relevantes de fiscalización y supervisión, lo que a su vez generaba mejoras en la calidad de estos aspectos del servicio, y en el servicio de electricidad que llega a los ciudadanos.

Es en 2007, como se ha indicado arriba, que el Congreso le encarga nuevos retos a Osinergmin, entregándole la responsabilidad de regulación sobre el sector minero. Partiendo de la experiencia en la labor desempeñada en materia de servicios de energía, implementa un sistema de gestión basado en indicadores, cuya medición y evaluación facilita la toma de decisiones a favor de la satisfacción de los consumidores de los servicios de electricidad e hidrocarburos. Este sistema, diseñado por el ingeniero Edwin Quintanilla, gerente general de Osinergmin, favoreció la eficiencia de la institución al hacer un mejor uso de los recursos para la fiscalización, reduciendo (entre 2003 y hoy) de 32 a 11 días el tiempo de emisión de informes técnicos para inversionistas del sector hidrocarburos, disminuyendo barreras burocráticas e impulsando la gestión de calidad gracias al rediseño de procesos de supervisión centrado en perspectiva de control de resultados.

Y con el fin de buscar un modelo adecuado a su enfoque de procesos y para la mejora de sus servicios, Osinergmin adoptó gradualmente las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. Este proceso ha implicado un cambio organizacional hacia una cultura orientada a la calidad. Para ello, consolidó el Sistema Integrado de Gestión (SIG) —que abarca los sistemas de calidad, medioambiente y seguridad— y reorganizó sus procesos internos con el fin de que los principales servicios se ubiquen en esta estructura. Los procesos de creación de valor están integrados al SIG y, actualmente, están certificados en la Norma ISO 9001:2008, (45 procesos y 24 oficinas regionales). Dichos procesos cuentan con procedimientos documentados y con registros que evidencian su control y mejora continua.

Para afrontar la revolución energética propiciada por el inicio del consumo del gas natural en el país, en 2009 la entidad consolida la aplicación de instrumentos de gestión hacia el planeamiento estratégico y el establecimiento de lineamientos que guían las actividades de la entidad hacia la calidad. Gracias a la mejora continua, el rediseño de procesos clave (electricidad, hidrocarburos líquidos, gas natural y minería), la descentralización de funciones y el fortalecimiento de oficinas regionales se ha mejorado los servicios energéticos y mineros a través de un modelo de excelencia que sigue estándares internacionales.

Por otro lado, la Gerencia adjunta de Regulación Tarifaria, que se caracteriza por la alta especialización de su personal en materia de fijación de precios de los servicios, ha asumido mayores retos desde la reforma del sector Energía, que se inició en 1992, y en los últimos años ha visto incrementada sus funciones. En ese camino, ha asumido el modelo de regulación con el esquema de subastas de energía, con lo que se promueve mayores inversiones en el sector energético.

Desde la lógica de mejora continua, la gerencia en mención realiza una reingeniería de los procesos documentarios y crea un «Portal de conocimiento», el cual es una plataforma tecnológica que integra y sistematiza datos, información y conocimiento, facilitando la distribución de los mismos y convirtiéndose en una especie de manual en línea para la toma de decisiones de los especialistas en el sector energía, sea para la fijación de precios como para atender más rápidamente los requerimientos de información de los ciudadanos. Es así que se innova la forma de trabajo que se solía aplicar: las actividades se basaban en esfuerzos individuales y dispersos para resolver problemas. Se pasa, en adelante, a la toma de decisiones organizacionales colectivas y más transparentes.

El «Portal de conocimiento» permite, además, un uso eficiente de recursos, pues disminuye el uso del papel, libera espacio físico y reduce costos. Asimismo, en su diseño se consideraron aspectos de fácil acceso, formato amigable, uso de firmas digitales, intermediación electrónica y gestión de indicadores, además de la implementación de una unidad de trámite documentario, encargada de registro y digitalización de documentos físicos. Todo ello colaboró a la realización de los procesos de decisiones de una manera automatizada.

Finalmente, además de mejorar los servicios para el ciudadano y las áreas técnicas de la entidad, Osinergmin buscó —bajo el liderazgo de Quintanilla— brindar las mejores herramientas de gestión al cliente interno de la entidad; es decir, a sus colaboradores. Tiempo atrás, cuando los empleados tenían algún problema con sus herramientas de trabajo (computadoras y demás instrumentos), solicitaban la atención de la oficina de Sistemas, la cual no se daba abasto y demoraba la atención, generando malestar e incluso improductividad entre los clientes internos, lo que perjudicaba la atención al cliente-ciudadano, y un gran problema de gestión.

Para contrarrestar lo anterior, la entidad implementa, en 2009, «OSIHELP», un sistema que posibilita a los trabajadores registrar sus requerimientos y problemas a través de sus computadores, para que así la oficina de Sistemas tome las acciones necesarias, las solicitudes de atención queden registradas y centralizadas en un solo sistema y se pueda realizar el monitoreo correspondiente. El acceso a «OSIHELP» se realiza mediante un intranet, usando una interfaz web para el cliente interno y «software libre», que reduce en 100 por ciento los costos de licenciamiento.

A partir de estos cambios, los resultados no se hicieron esperar: se disminuyó el tiempo promedio de atención de reclamos de 53 días hábiles, en 2003, a 6.6 en diciembre de 2010. En cuanto a calidad del alumbrado público, se pasó (entre 2002 y 2010) de 11,81 por ciento lámparas defectuosas a 1,39 por ciento. En cuanto a grifos y estaciones de servicio que aprueban control de calidad de combustibles (octanaje), se pasó (entre 2004 y 2010) de 88,18 por ciento aprobados a 99,2 por ciento. Y en cuanto informes técnicos favorables emitidos para el funcionamiento de gasocentros, se pasó de 20 informes técnicos favorables, en 2006, a 271, en 2010.

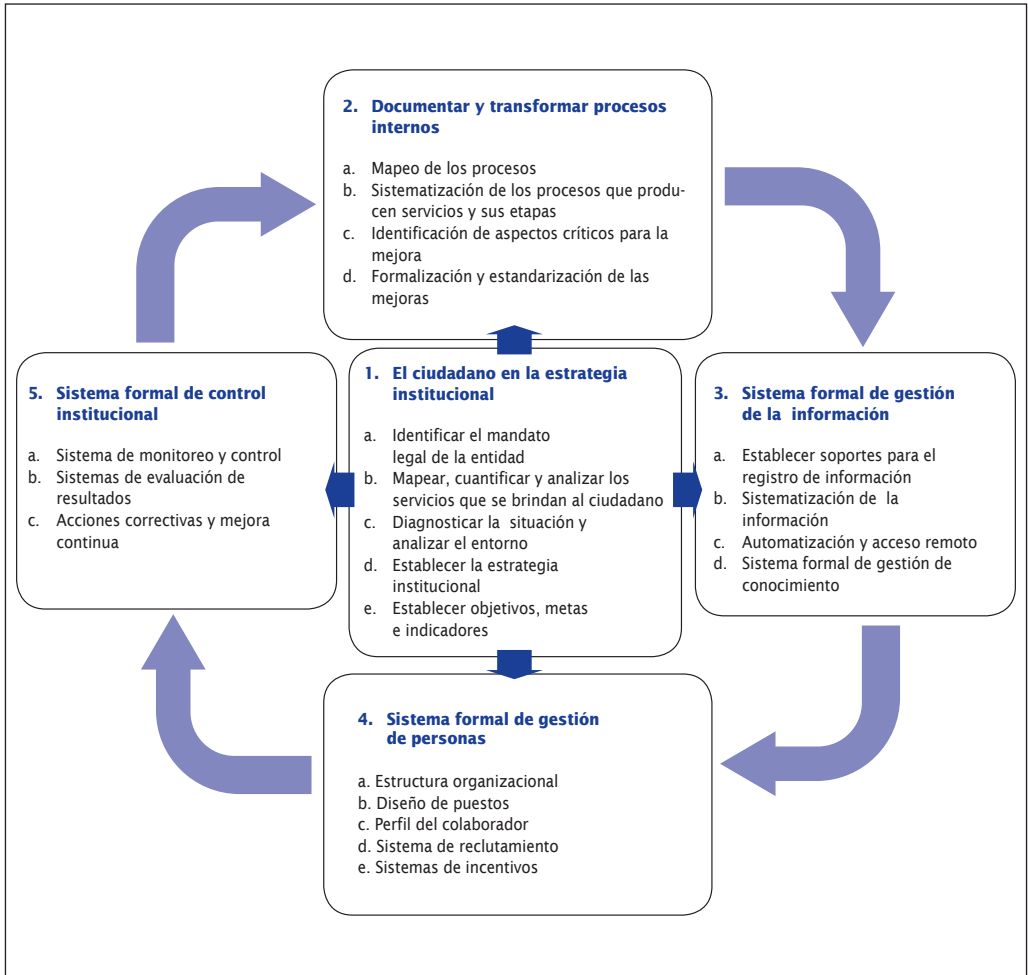
Como hemos visto, las buenas prácticas en el Osinergmin reflejan un trabajo encaminado hacia la eficiencia. Destaca nitidamente el trabajo de una planificación estratégica que identifica lo que desea conseguir como organización para servir al ciudadano. Además, se rescata la existencia de sistemas de control para mejorar el servicio al ciudadano, la presencia de sistemas de incentivos que fomenten la productividad en el cliente interno de la entidad; y la importancia de identificar indicadores que ayuden a medir el desempeño organizacional. Se facilita, de esa manera, la toma de decisiones en cuanto a acciones correctivas o de mejora continua, dejando abierta la posibilidad de rediseño de aquellos procesos en los que encuentren deficiencias. Además, hemos visto que contar con un sistema formal de información, en el cual se registre, sistematice y comparta información, hace más fácil y rápido el proceso de toma de decisiones.

Por todo esto, el Osinergmin ha sido merecedor de muchos premios de Buenas Prácticas en Gestión Pública. Es, pues, la entidad con mayor número de buenas prácticas (60 BPG) a lo largo de 6 años, con una participación en todas las ediciones del Premio, teniendo 5 BPG ganadoras (una de ellas en 2008 en la categoría Sistemas de Gestión Interna) y 10 finalistas (una de ellas en 2007 en la categoría Sistemas de Gestión Interna). Gracias a ello, en 2009, el jurado del Premio BPG le otorgó una distinción especial como reconocimiento a su preocupación por trabajar hacia la eficiencia y la mejora continua: el Premio del Quinquenio.

## B. Modelo CAD de Gestión de Procesos

A partir del estudio de las BPG en SGI estudiadas y sistematizadas, que evidencia que el 92 por ciento solucionó deficiencias en procesos internos, hemos identificado un modelo común. Los componentes de dicho modelo se muestran a continuación:

### Modelo CAD de Gestión de Procesos



Fuente: Ciudadanos al Día

A continuación, pasamos a desarrollar con mayor detalle cada uno de los cinco componentes que hemos identificado como parte de un sistema de gestión eficaz de procesos.

## 1. El ciudadano en la estrategia institucional

Para una adecuada gestión de los procesos de una institución estatal es necesario, primero, tener claro qué responsabilidad legal tiene la entidad frente al ciudadano, definir dicho cometido de manera tangible y operativa (usar indicadores) y, además, reconocer el entorno donde la institución opera para brindar el servicio.

Un caso que ilustra de manera general el interés en poner al ciudadano como eje de la estrategia institucional es el del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, que creó en el 2010 un aplicativo informático denominado «RUBEN» (Registro Unificado de los Beneficiarios de los Programas Sociales). Este aplicativo posibilitó que, por primera vez, se obtenga un registro de beneficiarios de los programas nutricionales y alimentarios, lo que contribuyó a reducir el alto índice de filtración (personas que reciben ayuda sin necesitarla) de los programas en mención, que en 2009 fue de 51 por ciento del total de beneficiarios. El reconocimiento del grupo objetivo (empadronado al 80 por ciento en el sistema) facilitó el mapeo de los servicios ofrecidos por el ministerio, lo que permitió mejorar los niveles de coordinación entre todas las instituciones involucradas en los programas en mención: el Ministerio de la Mujer, 26 gobiernos regionales y 196 gobiernos locales y provinciales. De esa forma, enfocándose en el ciudadano como parte de la estrategia institucional, se pudo mejorar enormemente el servicio de una entidad pública.

Colocar al ciudadano en el centro de la estrategia institucional se consigue tomando en cuenta los siguientes elementos:

### *a. Identificar el mandato legal de la entidad*

Toda institución del Estado responde a una norma que la crea y que le da un marco de acción: hay que analizar dicha regulación e identificar objetivos y marcos de acción. En el caso de los ministerios, por ejemplo, las leyes orgánicas del sector suelen detallar sus objetivos y sus áreas intervención. Para el caso de organismos públicos descentralizados, el documento suele ser una ley de creación o un decreto legislativo. Finalmente, para gobiernos regionales y locales, hay normas específicas transversales que determinan el orden y la finalidad de dichos niveles de gobierno.

El gerente de una dependencia estatal debe tener claramente identificado cuáles son los límites legales de sus acciones. Como es sabido, los poderes públicos se encuentran vinculados positivamente a la legalidad, en tanto requieren de una habilitación normativa para el desarrollo de cualquiera de sus actividades. Y en cuanto al servidor público, este no puede ir contra la legislación, pues el ordenamiento legal no solo priva de efectos a los actos emitidos que exceden las facultades conferidas por ley, sino que además sanciona al funcionario que comete la irregularidad: con pena privativa de la libertad, a través de un procedimiento disciplinario en la entidad y con el pago por daños y perjuicios causados. Es necesario garantizar que esto se cumpla.

Un caso muy ilustrativo de cómo una institución desarrolla sus labores a partir de lo que le indica la ley es el Osinergmin, que cuando fue creado en 1996 tenía, entre otras responsabilidades, la misión velar por el cumplimiento de las disposiciones técnicas en materia de hidrocarburos.

El primer gran problema que debió enfrentar, como se ha detallado arriba, fue la informalidad en la venta de combustibles, lo que generaba grandes niveles de evasión fiscal y baja calidad del combustible debido a su adulteración. Claramente, la institución no estaba cumpliendo de la mejor manera posible lo que su mandato legal le exigía, a pesar de que hacía grandes esfuerzos de coordinación con los agentes comercializadores (formales e informales) para lograrlo. Esto cambió en 2005, con la llegada de Alfredo Dammert a la presidencia de la institución, quien, en vez de enfocarse solo en sancionar, decidió incorporar las nuevas tecnologías a su gestión, con el fin de generar información que permitiese una adecuada toma de decisiones de todos los agentes en la cadena comercializadora.

Así, la entidad crea, en 2005, el SCOP (Sistemas de Control de Ordenes de Pedido de Combustible Líquido), y no contentos con ellos, en 2006 moderniza este sistema de gestión diseñando el SCOP 2.0. Este sistema registraba las transacciones en la comercialización de combustible en línea para, de esa manera, reducir la informalidad en la venta de hidrocarburos. La institución crea, como parte de este nuevo sistema, un servicio gratuito —vía internet o telefónica— para la venta de combustible, en el que se genera un código de autorización de venta en estaciones de servicio, el cual se transmite simultáneamente al Osinergmin, al distribuidor mayorista y al operador de planta. Lo relevante en este caso es observar cómo los directivos de una entidad definen su margen de acción a partir de lo que la ley les faculta. No exceden este mandato, porque estarían actuando fuera de la ley, pero sí invierten recursos humanos y monetarios con el fin de cumplir con todo lo que la norma les exige, y de esta manera sirven al ciudadano.

#### ***b. Mapear, cuantificar y analizar los servicios que se brindan al ciudadano***

La institución debe ser capaz de mapear y cuantificar todos aquellos servicios que brinda a la ciudadanía en cumplimiento de su mandato institucional. Con ello podrá evaluar, posteriormente y mediante metodologías estadísticas, si estos se encuentran conformes con el trato y servicio que reciben. Y también será capaz de determinar las características específicas y comunes de distintos grupos de ciudadanos, con el fin de adecuar sus labores a las expectativas de estos.

Un caso de éxito que demuestra lo explicado es el de la Asociación CLAS Mato en la Región Áncash, que para mapear servicios específicos, mejoró la calidad de los registros médicos y los formatos de las historias clínicas de las mujeres gestantes, que conformaban el grupo con mayores urgencias de servicios en la región. De este modo, logró que el 100 por ciento de las historias clínicas se llenen en formatos estandarizados y que de estas, el 96,3 por ciento fuese aceptable al final de una auditoría. Este ejercicio permitió conocer las necesidades de los ciudadanos beneficiarios y de esa forma se mapeó con criterios claros los servicios brindados (BPG 2008 - Asociación CLAS Mato).

En ese camino, en el año 2007 la Municipalidad de San Borja identificó los servicios más valorados por los vecinos, y los agrupó en cuatro unidades básicas: desarrollo urbano, comercialización, rentas y trámite documentario. Así, determinó el número de formularios que se emplean en los procedimientos internos del tipo documentario, y mapear, disminuir y agilizar procesos. El resultado fue una mejora en la interrelación y la coordinación en el interior de la institución, y una mayor confianza de la ciudadanía que reconoce que la municipalidad realizó bien sus funciones (BPG 2007 Municipalidad de San Borja). Este fue el camino: se pensó en el ciudadano, se estudiaron los procesos los servicios y se mejoraron.

### ***c. Diagnóstico situacional y análisis del entorno***

Resulta relevante para la entidad seguir un proceso de identificación, descripción y análisis de la situación de la institución, tomando como referencia los resultados esperados en su gestión, los que son explicitados en la misión institucional.

Lo dicho arriba se hace en un diagnóstico: se examinan los sistemas y prácticas de la gestión institucional en todos sus niveles y se aplica un proceso analítico que posibilita conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. En tal sentido, el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino el primer paso para perfeccionar el funcionamiento de la institución.

El instrumento usualmente utilizado es el análisis FODA, que permite determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el contexto presenta a la organización, así como el conjunto de sus fortalezas y debilidades. También facilita a la alta dirección de la entidad la formulación de una estrategia para lograr los cambios necesarios.

Un buen ejemplo de la necesidad y utilidad de un adecuado diagnóstico situacional de la entidad lo encontramos en la buena práctica Babel, Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos (2007), de Electrocentro. Esta empresa pública realizó un diagnóstico situacional muy completo, a partir del cual identificó que requería un sistema de calidad total que le ayudara a controlar y mejorar sus procesos. Como consecuencia de ello, diseñó e instaló el programa Project Web Access, una herramienta informática que ayuda a analizar indicadores en relación con los objetivos planteados y muestra tableros de comando operativos que expresan el progreso de los indicadores. Con ello se consiguió, en términos generales, mejorar la gestión de actividades en línea, y la tramitación de solicitudes de acciones de mejora, además de cambiar el uso de documentos impresos por digitales respaldados por una base de datos (BPG 2007 Electrocentro). En este caso, más que las virtudes del sistema informático, lo relevante es la disposición de la entidad a evaluar su propia situación, lo que le permitió invertir tiempo y dinero en mejoras significativas.

### ***d. Establecer la estrategia institucional***

Una estrategia institucional es la manera en que la entidad desarrolla su actividad, con el fin de lograr sus objetivos en un entorno determinado. La estrategia trata de prever el futuro para desarrollar procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar su desarrollo, y con ello determina el desempeño a largo plazo de la entidad. Las estrategias deben aprovechar las fortalezas de las organizaciones y las oportunidades que el medio les presente para así disminuir sus debilidades y enfrentar de la mejor manera las amenazas externas.

Es menester que los altos directivos de la entidad dirijan el proceso de elaboración de la estrategia. Incluso deben realizar acciones correctivas cuando la entidad vaya por un camino distinto a la estrategia establecida.

Un ejemplo muy relevante de cómo el establecimiento de una adecuada estrategia institucional permite el desarrollo de la entidad es el caso de Hidrandina, finalista del Premio a las Buenas Prácticas Gubernamentales en los años 2005 y 2006. En 2001, después de un proceso de privatización y de un retorno al sector público, la entidad se encontraba en una

situación institucional preocupante, donde primaba la baja productividad y poca búsqueda de innovación. El escenario cambió cuando los directivos identificaron el problema central: la falta de motivación de los funcionarios. A partir de este reconocimiento, diseñaron toda una estrategia de manejo de personal que revolucionó la institución y trajo cambios antes inimaginables, entre ellos la aparición de liderazgos, la mejora en las calidades del personal a partir de la capacitación y, como consecuencia, un mejor cumplimiento de su misión: el servicio de electricidad en Áncash, La Libertad y parte de Cajamarca.

**e. *Establecer objetivos, metas e indicadores***

Avanzar supone tener claro hacia dónde uno se dirige. Y para saber si se avanza, es necesario tener hitos y maneras de cuantificar el progreso, pues solo se puede administrar lo que se mide. La anterior es una de las ideas básicas de toda gestión.

Por otro lado, los objetivos son lo que los líderes de la organización quieren alcanzar. Y las metas son los resultados previos a los objetivos, planteados en términos de cantidad, calidad y tiempo. Por su parte, un indicador es la cuantificación de un resultado, e indica el nivel de eficacia con el que se ha conseguido una meta u objetivo.

No habrá una buena gestión de procesos sin colocar indicadores consistentes a los objetivos y metas, pues no hacerlo reduce la posibilidad de monitoreo y evaluación posterior. Así, la elección adecuada de indicadores redundará en la optimización de la gestión y del servicio al ciudadano.

Identificar indicadores adecuados que permitan medir el desempeño de las organizaciones estatales demanda tener en cuenta dos aspectos: uno referido a su ámbito, y otro a su dimensión.

**Clasificación de indicadores**

El **ámbito de un indicador** se refiere a aquello que se busca controlar y monitorear con el mismo. Por su ámbito, los indicadores pueden clasificarse en las siguientes cuatro categorías:

- (i) **Indicadores de producto:** bienes o servicios producidos por la entidad pública para la ciudadanía. Por ejemplo, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) mide, a través del seguimiento al Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuario (TRASU), el nivel de productividad según su capacidad resolutoria de reclamos; esto es, la cantidad de expedientes que pueden tramitarse ante el TRASU por cada uno de los miembros del equipo (BPG 2007).
- (ii) **Indicadores de proceso:** actividades dentro del quehacer público de una organización que sirven de soporte para cumplir sus propósitos. Por ejemplo, en Osinergmin se monitorea, mediante un programa de soporte tecnológico, el porcentaje de servidores de red de la organización que funcionaron correctamente en el mes, y así se toman las medidas correctivas a tiempo a fin de no interrumpir las actividades de la entidad (BPG 2009).
- (iii) **Indicadores de resultados intermedios:** cambios de comportamiento de los clientes internos como externos.
- (iv) **Indicadores de impacto:** determinan los cambios en la calidad de vida de los beneficiarios, producidos por determinada(s) práctica(s) en el mediano o largo plazo. En el caso de la ONPE, se demostró que el 61 por ciento de la población confiaba en ella, tras la implementación de su programa MAPRO —aplicación de procedimientos especializados en la gestión de procesos electorales— (BPG 2007).

En este punto destaca también el caso del Osinergmin, que estableció un modelo de gestión basado en indicadores, los cuales se tradujeron en una mejora sustancial de la calidad de los servicios a la ciudadanía. Osinergmin dividió los indicadores en dos tipos: de **gestión**, que ayudan a evaluar el desempeño actual para tomar acciones destinadas a mejorar los procesos organizativos; y de **impacto** o resultado, que miden las consecuencias a largo plazo del conjunto de acciones adoptadas.

Las **dimensiones de un indicador** que miden los focos de desempeño de las actividades de la organización. Estos pueden ser indicadores de: (i) **eficacia** (grado de cumplimiento de objetivos planeados), (ii) **eficiencia** (prestación de servicios óptimos usando el mínimo de recursos), (iii) **economía** (generar y movilizar recursos financieros), o (iv) **calidad** (responder a las necesidades del cliente/ciudadano)<sup>13</sup>.

13 Ministerio de Hacienda de Chile. 2006. *Aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño, experiencia chilena*.

Además, los indicadores de desempeño deben cumplir con una serie de requisitos, para así ser relevantes en la toma de decisiones de toda organización. Así, deben caracterizarse por tener:

**Relevancia:** deben estar directamente relacionados con las metas organizacionales y servir para la toma de decisiones.

**Claridad:** deben ser claros y comprensibles, y aportar información pertinente para la toma de decisiones.

**Simplicidad:** deben ser simples y factibles de medir, lo que supone que la información debe estar disponible en la entidad, o debe ser accesible mediante fuentes secundarias.

**Confiabilidad:** deben ser confiables. Los indicadores son creíbles y dependen de la procedencia de la información.

Un caso relevante aparece en 2008, cuando el Osinergmin presenta un trabajo integral de indicadores de desempeño de los servicios públicos de energía, lo que demandó un sesudo trabajo de elaboración. Antes de esta experiencia, el Osinergmin establecía y medía metas por área, lo que no permitía certificar el resultado de toda la organización. Desde luego, esta práctica significó un cambio muy importante en la cultura organizacional de la institución.

Aplicando una de sus muchas dimensiones, el sistema de indicadores logró medir el «Nivel de formalización de establecimientos comercializadores de hidrocarburos», el que se incrementó en un 63 por ciento entre 2002 y 2007: el número de los establecimientos de comercialización de hidrocarburos formalizados pasó de 1.700, en 2002, a 2.658, en 2007 (Osinergmin BPG 2008).

Otro caso digno de mención es el de la Fuerza Aérea, que al implementar su práctica Servicio de Informática FAP (2005), dividió la entidad en cuatro subsistemas: planeamiento, presupuesto, adquisiciones y mando integral, asignando una meta específica a cada una de ellas. En el caso particular del presupuesto, se apuntó a cuantificar el producto final de las actividades y proyectos del año fiscal, articulando el planeamiento con el presupuesto mediante una base de datos en cadena (BPG 2005 - Ministerio de Defensa).

## 2. Documentar y transformar procesos internos

El segundo elemento está relacionado con los procesos internos de la organización, los cuales deben ser estudiados y registrados, de tal forma que se puedan identificar los pasos críticos que dificulten la eficiencia general de la gestión y disminuir la posibilidad de una toma de decisiones inadecuada, lo que —como se sabe— termina siempre perjudicando al ciudadano.

Un caso ilustrativo de cómo se documentan y transforman procesos internos es el Programa Nacional Wawa Wasi, que implementó un software denominado Wawa net, que hacía visibles todos los procesos internos de la institución y permitía administrar de forma segura su base de datos. Antes de la puesta en práctica del Wawa net, los comités de gestión de las locali-

dades beneficiarias solicitaban los recursos al Programa Nacional Wawa Wasi a través de un formato de declaración jurada, el cual era remitido a la unidad coordinadora y era tramitado sin poder establecerse una verificación precisa de si lo solicitado correspondía a lo estrictamente necesario para la atención integral de niñas y niños, que se encontraban al alcance del programa. Es decir, no se contaba con un sistema que permitiera un seguimiento y efectivo control sobre los fondos que administran los comités de gestión para la atención integral de los niños y niñas usuarias de los wawa wasis de su comunidad.

Gracias a este sistema se pudo hacer un seguimiento individualizado del desarrollo en salud, nutrición y crecimiento de cada niño beneficiario en las 33 sedes regionales del programa, estudiar los procesos de producción de los servicios e identificar los problemas a resolver (Ganador del premio BPG en SGI, 2006).

Para un manejo eficiente de los procesos de una entidad estatal se necesita el cumplimiento de ciertos aspectos básicos y necesarios:

#### **a. Mapeo de los procesos<sup>14</sup>**

Para cumplir el mandato institucional y la normativa que da soporte a toda institución pública, deben conocerse las partes del proceso que permiten cumplir el mandato institucional y satisfacer al público objetivo.

En ese sentido, el mapa de macroprocesos es una descripción ilustrada que permite visualizar los principales procesos de la institución, usualmente clasificados como macroprocesos productivos (o de línea), macroprocesos estratégicos (o de asesoría) y administrativos (o de soporte). De estos tres macroprocesos, solo el primero está relacionado directamente con los servicios que la entidad brinda al ciudadano y, por lo tanto, a las funciones oficiales de la dependencia. Es decir, el macroproceso productivo de la entidad es el conjunto de procesos que generan los diferentes servicios de la institución.

Los otros dos macroprocesos (estratégico y administrativo) apoyan a la alta dirección, con el fin de que los procesos productivos desarrollen los servicios con eficacia y eficiencia.

Cualquier esfuerzo de optimización de procesos demanda este primer esfuerzo, que permite tener un panorama claro del funcionamiento de la organización y, a partir de ellos explorar los procesos a través de los cuales se elaboran y ofrecen los servicios.

#### **b. Sistematización de los procesos que producen servicios y sus etapas**

Identificados los macroprocesos, es necesario estudiar y sistematizar los diferentes procesos que producen los servicios públicos en una dependencia. Este ejercicio requiere la identificación de los pasos a seguir, los plazos de ejecución identificados, las áreas y personas involucradas y las oportunidades de mejora ubicadas en el análisis de la información recopilada.

Esta identificación y sistematización de las etapas del proceso debería permitir la elaboración

<sup>14</sup> No debe confundirse procesos con procedimientos. Para la literatura de gestión, los procedimientos definen la secuencia de los pasos para ejecutar una tarea, mientras los procesos transforman las entradas (inputs) de insumos en salidas (outputs) mediante la utilización de recursos. El primer concepto está más relacionado con el cumplimiento de la normativa, mientras el segundo involucra gestión y búsqueda de resultados.

de un flujograma para cada servicio. Lo anterior permitirá contar con un panorama claro del circuito administrativo, unificar y alinear los procesos de coordinación entre las áreas, y facilitará la comunicación entre quienes dan la cara en la atención al ciudadano y los encargados de la administración interna. Finalmente, contribuirá a optimizar recursos y reducir costos cuando se ubiquen desperfectos, lo que mejorará la competitividad de toda la institución.

Un ejemplo general de lo mencionado lo proporciona un caso de buena práctica del Ministerio de Relaciones Exteriores: la implementación del Sistema de Planeamiento Estratégico de Relaciones Exteriores (SPE-RE). Ante la permanente inestabilidad organizacional, se tuvo que realizar un módulo de planeamiento enfocado en la misión general de la institución y los planes sectoriales y operativos anuales y de largo plazo. Con este procedimiento se identificó cada una de las actividades de las dependencias de Cancillería. Como consecuencia de esta BPG, el SPE-RE se convirtió en una metodología de trabajo indispensable en cada oficina descentralizada del sector y llegó a cubrir el 100% de sus planes, lo que hizo posible el control completo de todos sus procesos productivos (BPG 2005 - Ministerio de Relaciones Exteriores).

### ***c. Identificación de aspectos críticos para la mejora***

Una vez identificados los macroprocesos y servicios, se podrán reconocer y estudiar los pasos críticos dentro la organización y empezar a revertirlos.

La gestión de estos cambios puede significar una reingeniería total de los procesos o una simplificación de trámites y, en ambos casos, un rediseño de flujos y procesos. Cuanto más grande y significativo sea el cambio, comprometerá un esfuerzo mayor en términos de estructura, tecnologías y cualidades humanas. Y posiblemente deba enfrentar una de las dinámicas más comunes en todo escenario burocrático: las resistencias. Debe quedar claro que el ajuste de los procesos requiere una actitud institucional de mejora continua y mínima apertura al cambio. Hay que precisar que si la organización no percibe que el cambio es importante y beneficioso para su futuro, será muy complicado implementar innovaciones.

Un proceso ejemplar es el de Electrocentro (2007), que, como producto de un trabajo de macroprocesos, creó una oficina de estudios en el área de Administración de Proyectos, la que agilizó la atención de solicitudes de electrificación mediante un proceso simplificación de trámites. Se redujo así el tiempo transcurrido para ofrecer el servicio al ciudadano, además de los gastos de todo el proceso de electrificación. Ello ha beneficiado a las comunidades del interior del país, facilitándoles el acceso a la energía eléctrica (BPG 2007 - Electrocentro).

Otro caso relevante es el del Ministerio de Salud, que a través de un estudio profundo de sus procesos y servicios identificó problemas de demora en la entrega de resultados en sus servicios de laboratorio. Para solucionar dicho problema, diseñó e implementó un sistema denominado Netlab, que facilitó el procesamiento y la entrega oportuna de resultados a los usuarios de los laboratorios mediante el registro y la consulta de la información a través de internet. Como resultado de esta BPG en SGI, se ha disminuido de 60 a 1 día el tiempo que demora la entrega de resultados a los pacientes.

### ***d. Formalización y estandarización de los cambios***

Introducida la mejora, resulta clave estandarizar los nuevos procesos por intermedio de la reiteración y el ensayo. Todo cambio implica adaptación de comportamiento y acuerdos en torno a labores colectivas; por lo tanto, la estandarización nunca es un ejercicio sencillo. En realidad, la implementación del cambio trasciende por mucho a su diseño y a la investigación previa.

Finalmente, no debe olvidarse que todo cambio por el que una institución ha pasado debe oficializarse mediante documentos, de tal forma que el proceso de cambios tenga posibilidades de justificación posterior frente a los posibles cuestionamientos y, además, que los nuevos conocimientos puedan compartirse a lo largo del tiempo.

Un ejemplo del uso y la importancia de guías y manuales fue la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Esta dependencia elaboró dos guías de orientación y fácil comprensión sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Dichas publicaciones —Normas del SNIP e Identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil— fueron distribuidas a los gobiernos regionales y locales ante el aumento de proyectos de inversión pública. Gracias a esto, se produjo un alto crecimiento en el número de proyectos declarados viables (BPG 2006 - Dirección General de Programación Multianual del Sector Público).

### **3. Sistema formal de gestión de la información**

Una entidad estatal exitosa desarrolla las capacidades necesarias para controlar, dar buen uso y manejar la información que produce. En ese sentido, las instituciones deben tener capacidad organizativa para acopiar dicha información, las estructuras formales para almacenarlas y los procesos que promuevan su intercambio y los ajustes necesarios.

Debido a los avances de la tecnología, estos procesos de gestión de la información usualmente están vinculados a plataformas informáticas. Es lo que ocurrió en la buena práctica Plataforma Integral de Administración Predial (PIAP) de la Municipalidad de San Borja. A través de esta experiencia de gobierno electrónico, los múltiples servicios que brindan las 4 unidades básicas en la municipalidad (desarrollo urbano, comercialización, rentas y trámite documentario), se encuentran implementados e interconectados de manera eficiente, pues utilizan para sus labores un mismo circuito en plano virtual a escala que permite el recorrido por calles, manzanas, parques, lotes y todo el mobiliario urbano. Así, la información oficial y útil está gestionada prolijamente, permitiendo a los funcionarios ofrecer atención a los ciudadanos del distrito en óptimas condiciones. Además, los formularios implementados en la plataforma pueden ser emitidos desde el hogar del ciudadano o una cabina de internet, evitando el desplazamiento físico hacia las oficinas municipales, agilizando el trámite documentario. Se observa aquí cómo una adecuada gestión de la información impacta, finalmente, en el ciudadano.

#### ***a. Establecer soportes para el registro de información***

Según las prácticas estudiadas, las entidades públicas acopian datos e información mediante una variedad de soportes. Entre ellos destacan los documentos (formatos físicos y electrónicos), intranet (entrada de sugerencias y quejas), internet, libros de procedimientos (MAPRO), compendios, planes anuales, entre otros.

Un caso relevante es el del Segundo Juzgado Constitucional de Lima. Esta dependencia iden-

tificó la necesidad de acopiar información de manera sistemática sobre la producción generada en su despacho. Con este fin, decidió rediseñar los formatos digitales que almacenan la producción de sentencias de expedientes de los jueces, a fin de que, cuando se incorporasen nuevos jueces en reemplazo de otros, existan documentos homogéneos de consulta para seguir con los casos por resolver. Así, gracias a que se cuenta con la información disponible, ordenada y pública, se facilita el proceso de elaboración de reportes generales de la institución para conocer el cumplimiento de metas. Por otro lado, una ciudadanía informada de los procesos judiciales a través de medios digitales es capaz de velar por los tiempos de resolución de sentencias (BPG 2009).

Otro caso ilustrativo es el de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) que, mediante el «Formato único de registros *on line*, agilizó los trámites que realizan las ONG y pudo disponer de los registros de proyectos ejecutados. Ello demandó una mejora en su plataforma tecnológica y el aumento en la memoria de sus servidores. Sin embargo, la inversión fue muy rentable en términos de gestión (BPG 2006 - Agencia Peruana de Cooperación Internacional).

### ***b. Sistematización de Información***

La información copiada es valiosa si está sistematizada, de lo contrario, el tiempo que hay que invertir para obtener los datos que se necesitan puede hacer más lenta e ineficiente la gestión. Sistematizar es ordenar la información a partir de criterios relevantes para la organización.

El registro de información cuantiosa se maneja con bases de datos. Estos formatos permiten archivar, recibir, sintetizar, homogeneizar y manejar toda la información de la institución, de tal manera que pueda ser consultada sin dificultad cuando se requiera. El desarrollo tecnológico de hoy permite lograr con facilidad este tipo de almacenamiento dinámico.

En ese camino la Asociación CLAS Mato en Áncash, con su BGP «Implementación de auditoría de la calidad de registro en el consultorio externo (2008), determinó que las historias clínicas fueran llenadas en formatos estandarizados, cuyos criterios de sistematización se ajustaban al programa de auditoría anual y a su plan de salud local anual. De ese modo, pudo efectuar un mejor seguimiento de las condiciones de salud de los pacientes.

### ***c. Automatización y acceso remoto***

Automatizar y generar acceso remoto en la información consiste en, una vez que esta ha sido almacenada y automatizada, proporcionar herramientas para que la obtención de la información relevante se realice sin grandes costos de desplazamiento y evitando la intervención humana.

Usualmente, estos procedimientos están relacionados con el uso de la tecnología, lo que tiene un costo de aprendizaje inevitable (la capacitación), pero permite ahorrar tiempo y recursos. Otro posible costo de la innovación informática es el acceso a licencias de uso. Una buena alternativa frente a este dilema es explorar los softwares gratuitos que existen en internet.

Un claro ejemplo de este esfuerzo ocurrió en el Ministerio de Relaciones Exteriores, en 2005. En el marco de su planeamiento estratégico, se recurrió a un programa electrónico para automatizar sus procesos almacenamiento. Su uso empezó con la recolección de información y finalizó con la codificación y registro computarizado de archivos. El programa contenía, además, una serie de documentos-guía para su aplicación. Todo ello reforzó la coherencia

entre el quehacer de Relaciones Exteriores y la naturaleza de su labor, y redundó en una mejora sustancial de calidad y cantidad de la información procesada. Esto último contribuyó a la interrelación del presupuesto sectorial con la Estructura Funcional Programática del MEF, pues se eliminaron costos de traslado y búsqueda.

Otro caso a tener en cuenta es el de la Municipalidad de San Isidro, que puso a disposición de sus gerencias y subgerencias el Sistema de Información Geográfica, con el fin de proporcionar a sus funcionarios información útil para la toma de decisiones. Además, brindó acceso a esa herramienta a través del sitio web de la municipalidad, lo que servía para consultar cuáles eran las zonas en riesgo o con potencial de inversión en el distrito. De ese modo, le sacó el máximo partido al software (Municipalidad de San Isidro-2008- Sistema de Información Geográfica).

Asimismo, la Oficina General de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Producción desarrolló un procedimiento técnico con el soporte de la Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística (OGTIE), utilizando un aplicativo informático denominado Sistema para el Plan Operativo Institucional del Ministerio de la Producción (SIPOI). Así, las pequeñas empresas pueden encontrar en una sola plataforma los datos y procedimientos para obtener la certificación de un crédito presupuestario en las entidades financieras locales. Este es un software PHP, que pertenece a la categoría de software libre y posee un lenguaje conocido a los programadores del ministerio. Además, la aplicación de esta herramienta ha permitido generar resultados a favor de la ciudadanía, pues se ha reducido el tiempo (de siete días una hora) que demoran las empresas y embarcaciones pesqueras en la obtención de las certificaciones presupuestales para la atención del servicio de supervisión, verificación, control y vigilancia (entre otros que presta el Ministerio de la Producción según el TUPA).

#### **d. Sistema formal de gestión del conocimiento**

Gestión del conocimiento es el trabajo formal y sistémico sobre los activos intangibles que generan valor para la organización<sup>15</sup> y que opera, en conjunto, sobre todos los elementos de esta dimensión descritos.

La implementación de un sistema de gestión del conocimiento facilitó las labores de supervisión en la Buena Práctica 2006 «Gestión del Conocimiento para la Supervisión de la Gerencia de Fiscalización» de Osiptel. Entre las funcionalidades incluidas en este sistema destacan la posibilidad de agendar tareas, realizar seguimiento a lo planificado, crear numeración centralizada de expedientes y documentos emitidos, gestionar foros de discusión y, sobre todo, poder acceder a diversa información trabajada y/o relacionada.

La Buena Práctica 2010 «Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado» de Osinergmin es otro claro ejemplo de la aplicación de esta tendencia a gestionar el conocimiento. Previo a la experiencia en mención, se había lidiado con la gestión del acervo documental de modo manual, lo que significaba grandes demandas de búsqueda de información y preparación de enormes expedientes, lo que devino en un deterioro del clima organizacional debido a la sobrecarga laboral. Se decidió, entonces, implementar una plataforma tecnológica de

<sup>15</sup> Según Fernández López (2005), se trata de «un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una organización para generar activos intelectuales (capital intelectual) que pueden ser explotados para generar valor y de esta forma contribuir al logro de los objetivos marcados».

vanguardia que integre los datos, información, conocimiento, experticia y capacidad organizacional de los empleados. Así se cambió el paradigma de trabajo de forma individual por un modelo sistémico de «Gestión del conocimiento», el que se introdujo a través de un conjunto de herramientas de capacitación. Finalmente, todos los empleados pasaron a tener acceso al conocimiento de la organización y a la gestión de documentos, expedientes y procesos regulatorios desde una plataforma tecnológica común.

#### **4. Sistema formal de gestión de personas**

Una entidad estatal que aspire a ser exitosa debe lograr un equipo humano interno motivado y comprometido, cuyo trabajo y resultados se encuentren alineados a la misión institucional.<sup>16</sup>

Para lograr lo mencionado arriba hay que ingresar a dos grandes terrenos de la gestión: el sistema formal de gestión de personas, relacionado a los documentos oficiales de gestión que diseñan la estructura organizacional, y el entorno, ambiente o clima laboral. En este punto, nos centraremos en el primero de los mencionados.

##### **a. Estructura organizacional**

Como es bastante conocido, el organigrama representa el orden que la institución establece para cumplir sus objetivos. Si una dependencia no distribuye de manera racional sus recursos y profesionales, es muy probable que los objetivos institucionales no se cumplan.

Pero esa no es la única razón de la existencia del organigrama. Para que un empleado pueda ser bien ubicado en la organización es necesario tener claro la estructura organizacional de la misma y la naturaleza funcional de sus compartimentos. Eso ayudará a alinear los requerimientos de cada individuo, en las diversas áreas, con la misión general de la institución. Un documento complementario del organigrama, pero no por ello menos importante, es el manual de organización y funciones, en el que se puede observar las funciones de cada uno de los estamentos del organigrama.

Un caso interesante, en este sentido, aparece en 2005. La Buena Práctica de «Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias» del Ministerio de Agricultura propuso un cambio de estructura como actividad clave para redefinir las labores de su personal. Antes de dicho proceso, las agencias agrarias veían fuertemente disminuida su participación en el escenario nacional, pues no se habían definido sus roles y solo habían contado con una presencia nominal en el sector. La práctica consistió en una redefinición del rol de las agencias agrarias y su reactivamiento como unidades de gestión de desarrollo agrario. El proceso conllevó un diseño de puestos, así como un plan de formación y actualización del personal de las agencias en un conjunto de aspectos que se consideraban clave en la gestión (BPG 2005 Ministerio de Agricultura).

Otro caso similar es la Buena Práctica ganadora 2009 «Reordenamiento de Unidades Ejecuto-

<sup>16</sup> Dentro de este contexto, debe existir un sistema formal que proporcione a todos los organismos de línea, la información acerca del personal. Según Chiavenato (2002), el punto de partida de un sistema es la base de datos. Este sistema obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada e informada, para que sirvan de ayuda al tomar decisiones.

ras en el Gobierno Regional de Huancavelica», la que representó una reestructuración organizacional de consecuencias muy beneficiosas. Previamente, la organización de las gerencias subregionales se había caracterizado por un esquema centralizado en el poder administrativo de la capital de la región. Esta estructura se dividía en unidades ejecutoras, a las cuales se les asignaba un presupuesto. Las siete provincias de Huancavelica se conglomeraban en tres unidades ejecutoras: la sede central Huancavelica, la sede Tayacaja-Churcampa y la sede Castrovirreyna Huaytará. Estas unidades dependían íntegramente de las decisiones del gobierno regional o subregión. Al realizar una reorganización de la estructura, se logró una descentralización de acciones de gobierno hacia las siete provincias de la región, constituyendo cada una de ellas una unidad ejecutora multisectorial.

Es importante mencionar —una vez más— que ninguna práctica de cambio de estructura tiene buenos resultados si no cuenta con el consenso de los funcionarios involucrados. En ese sentido, hay que destacar la importante labor que cumplió el área de recursos humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, que debió convencer a los antiguos funcionarios de las bondades, —en términos de empoderamiento funcional y presupuestal de las unidades— de la nueva estructura de unidades ejecutoras y de la idoneidad del nuevo diseño de cada una.

#### **b. *Diseño de puestos***

Elaborado el organigrama y la distribución general de funciones, hay que determinar qué deberes corresponden a cada quien. Es decir, colocar con precisión las responsabilidades de cada puesto. Lo descrito debe hacerse sin perder de vista la misión institucional.

La delimitación clara de las responsabilidades y competencias necesarias para los puestos permite, cuando es necesario, ajustar la estructura organizacional con mayor facilidad, pues facilita observar rápidamente las funciones que, al menos oficialmente, cumple cada puesto, lo que otorga criterios de reagrupación.

La experiencia 2010 «Matrices de Delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno» de la Presidencia del Consejo de Ministros resulta un buen ejemplo de elaboración de una metodología específica para planear el grado de injerencia de cada puesto. La Presidencia del Consejo de Ministros definió los roles de cada nivel de gobierno y diseñar matrices para las distintas competencias de cada sector. Con ellos se lograron muchos avances en términos de racionalización. Por ejemplo, en materia de salud ocupacional, se pudo distinguir las competencias de los Ministerios de Salud y Trabajo, definiendo que el segundo se ocupa de las condiciones del trabajador (el ambiente, los instrumentos y materiales que pueden condicionar la salud de las personas), mientras que el segundo señala los límites mínimos permisibles que deben cumplirse para garantizar la salud de los trabajadores.

#### **c. *Perfil del colaborador***

Como se ha mencionado, la descripción de puestos implica establecer funciones (deberes, tareas o actividades). Este elemento formal debe ir acompañado por otro elemento: el perfil de colaborador. Es decir, para cada cargo y sus funciones hay un tipo de empleado definido, el que debe poseer conjunto de características intelectuales, físicas y emocionales útiles para el óptimo cumplimiento de los deberes en cuestión.

Lo anterior se observa en la Buena Práctica 2010 «Plataforma Integral de Atención», pertenece a CAD Ciudadanos al Día

ciente a la Municipalidad de San Borja. A causa de las distintas quejas de los residentes sobre la atención en la municipalidad al realizar trámites, se diseñó una plataforma de atención al ciudadano, mediante la cual se realizaron reformas en la infraestructura, así como una estandarización de procesos. A partir de este proceso de informatización y estandarización, la municipalidad diseñó un perfil para el colaborador que presta servicios en la plataforma de atención y un proceso de capacitación para funcionario que ocupe dicho puesto (BPG 2010 Municipalidad de San Borja).

Otro caso importante en el diseño perfil del colaborador basado en competencias fue el de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), que tuvo que realizar un perfil de puestos para cada cargo puesto en concurso por el cuerpo de gerentes públicos (Buena Práctica finalista 2010 «Selección por Competencias de Profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos»). Este perfil comprendía un perfil genérico por competencias común con 6 habilidades y 6 actitudes. Las habilidades que se seleccionaron fueron: liderazgo catalizador, capacidad de gestión, prospectiva, sentido de urgencia, diálogo efectivo y articulador y sentido común. Asimismo, las actitudes fueron confianza en sí mismo, relación con su entorno, tolerancia y flexibilidad, orientación a resultados, honestidad y vocación de servicio y compromiso institucional.

#### **d. Sistema de reclutamiento**

Se trata básicamente de un proceso (una serie de pasos lógicos), a través del cual se atrae candidatos a ocupar un puesto y se eligen a las personas idóneas mediante un concurso.

Una eficaz administración del talento se inicia con el proceso de reclutamiento del personal. La entidad debe encontrar medios adecuados para convocar a las personas interesadas (dentro y fuera de la organización) en ocupar los puestos vacantes. Se trata, en este sentido, de un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece oportunidades de empleo al mercado de recursos humanos.

En el proceso de selección se busca incrementar los recursos humanos de la entidad, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos para el desarrollo de la organización y en su propio beneficio.

Para lograr un buen sistema de reclutamiento, se debe contar con buenos organigramas y perfiles, de lo contrario los criterios de convocatoria y selección podrán generar problemas.

#### **e. Sistemas de incentivos**

La conducta de las personas y de las organizaciones está asociada a necesidades puntuales, y la satisfacción de esas necesidades se vuelve el principal objetivo de su accionar. La sanción, el castigo (insatisfacción de necesidades) y el premio (satisfacción de necesidades) son estímulos que buscan incentivar y, en su caso, disuadir al individuo de llevar a cabo ciertas conductas. A los primeros se les denomina incentivos negativos; mientras que a los segundos se les denomina incentivos positivos. Los incentivos, positivos o negativos, no necesariamente son materiales, y más bien pueden ser de diferente índole y contenido.

Los incentivos pueden ser, también, públicos o privados, dependiendo del alcance que se

pretende dar al mensaje que se trasmite. Un ejemplo de incentivo privado puede ser la satisfacción con la labor desempeñada por un empleado por parte de su jefe inmediato o la aprobación de la técnica empleada por el deportista de alta competencia por parte de su entrenador. Pero ese deportista querrá todos los honores tras haber ganado la olimpiada, el empleado deseará un reconocimiento público y, en algunos casos, la pareja requerirá demostraciones públicas de afecto. Estas tres últimas necesidades podrán satisfacerse solo con incentivos públicos.

Una entidad estatal debe ser clara acerca de lo que puede dar a sus empleados en términos de incentivos, pues estos elementos funcionan como un aliciente para que el empleado desee trabajar cada vez mejor y ser más productivo.

Para cumplir con lo anterior, no siempre se requieren de grandes inversiones, pues, además de aumentos salariales, los incentivos pueden ser premios, diplomas y descansos parciales durante la rutina laboral. Es muy importante el reconocimiento de la labor realizada, a veces más que el mismo nivel salarial. Asimismo, debe ser prioridad institucional procurar el bienestar del trabajador. El resultado es el aumento de la voluntad y la calidad de trabajo, además de la creatividad.

Un caso ilustrativo es el de Essalud, que en el año 2009 implementó un modelo gestión por resultados a favor de los servicios al ciudadano. En el modelo se asignó recursos e introdujo estímulos al cumplimiento de metas, como fueron los bonos por productividad, el pago «por daño resuelto» y el «pago por sistema capitado». En el caso del «pago por daño resuelto» se le pagó al equipo de trabajo (médicos, enfermeras, técnicos, etcétera) de los centros de atención según la cantidad de casos resueltos integralmente (incluyendo requerimientos colaterales). El «pago por sistema capitado» consiste en la asignación de una tarifa particular de pago dentro de un centro asistencial, a cambio de que este se comprometa a brindar servicios de salud especificados en una cartera de prestaciones de salud definida a partir de las necesidades de los clientes (BPG, 2009). Este proceso de gestión por resultados, recomendado por la literatura internacional de gestión, trajo muy buenos resultados en términos de productividad.

## **5. Sistema formal de control institucional**

Para conseguir procesos eficientes, es decir, aquellos que sirvan para cumplir el objetivo institucional de servir al ciudadano, es necesario controlar todos los elementos del sistema de gestión interna descritos, de tal forma que puedan tomarse las medidas correctivas de ajuste necesarias.

Un caso muy ilustrativo es el de Sedapal, que en 2002 implementó un Sistema de Evaluación Integral diseñado en un enfoque sistémico, tanto en el planeamiento como en la ejecución de las actividades. Antes de este cambio, las evaluaciones de Sedapal se enfocaban únicamente a los empleados, pero no en las metas ni procesos colectivos.

El actual sistema involucra la evaluación de metas Individuales, habilidades y características personales, metas de equipo, metas de empresa y un área adicional de méritos extraordinarios y record laboral. Además, mediante un aplicativo informático se ha logrado que los resul-

tados aparezcan en línea a disposición de terceros. Gracias a este sistema se ha disminuido el tiempo de revisión de la programación de evaluación integral y se ha mejorado el cumplimiento de Metas de Empresa (BPG 2009 -Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima).

A continuación, explicaremos los pasos a tener en cuenta para que los procesos de gestión mejoren de forma permanente y se encaminen hacia la eficiencia.

#### **a. Sistema de monitoreo y control**

Monitorear significa observar y verificar que un proceso se ejecute según los planes y los objetivos trazados. Este concepto se relaciona con la eficiencia, pues permite contrastar los recursos invertidos y los resultados inmediatos de los procesos, lo que facilita tomar medidas para remediar alguna dificultad detectada.

Un esfuerzo de este tipo fue el que desplegó Electrocentro al desarrollar Babel, una BPG reconocida en 2007. Babel es un sistema de información que permite medir periódicamente el cumplimiento de los objetivos en todos los niveles de la organización. Caso similar es el de la BPG 2006 del Ministerio de Energía y Minas: Declaración Anual Consolidada (DAC) en línea, que permite el ingreso de datos desde cualquier cabina de internet durante los siete días de la semana. Dicha práctica propició el aumento de las declaraciones anuales de los titulares de la actividad minera (en 29 por ciento entre 2005 y 2007), permitió un mayor control de calidad de dichos documentos y un registro oficial de los empresarios omisos. Cabe resaltar que el DAC es un documento de suma importancia para el cálculo del canon minero.

Otra práctica relevante fue la de la Asociación CLAS Mato de la Región Áncash, que fue reconocida por la implementación de auditoría de la calidad de registro de consultorio externo. La asociación estableció un comité de auditorías que revisa trimestralmente las historias clínicas de todos los establecimientos de salud de la microrred. De este modo se pudo asegurar que dichos documentos fueran llenados con datos útiles para el diagnóstico y tratamiento de pacientes, lo que permitió un mejor tratamiento y seguimiento a esto último (BPG año 2008).

#### **b. Sistema de evaluación de resultados**

Un caso relacionado con el éxito en la evaluación del desempeño institucional fue el de Osinergmin —ganador del premio 2008 a las BPG en SGI—, que implementó un sistema de «semáforos» en sus informes de gestión, lo que permitió evaluar el avance y resultados del trabajo de la entidad. Dichos semáforos señalaban qué acciones necesitaban ser tomadas con mayor urgencia según el seguimiento de los procesos de la organización. Esto facilitó la adopción de un modelo de mejora por etapas de los proyectos y prioridades, que podía hacer énfasis en los siguientes procesos de la gestión: definición de indicadores de desempeño, establecimiento de metas, seguimiento y monitoreo, evaluación periódica, medidas correctivas y rediseño de procesos.

Evaluar implica cuantificar el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos que certifican la existencia de resultados o impactos. Esto permite interpretar y emitir una opinión informada sobre el desempeño institucional.

Las evaluaciones de prácticas, proyectos o nuevas políticas organizacionales en entidades

del Estado se deben llevar a cabo tras un intervalo pertinente de tiempo. Entonces, se deben obtener datos que midan los resultados, el impacto y determinen la tendencia de estos en el tiempo. Con la evaluación, se podrá determinar la efectividad de un proceso y se podrá identificar los puntos que se necesitan reforzar en él.

Existen distintos tipos de evaluación cuya implementación depende de la información y del tiempo disponible para efectuarlos. Destacan el enfoque de marco lógico (que implica evaluar el nivel de cumplimiento de una jerarquía de objetivos dentro de una política de mejora o cambio), la evaluación con base en documentación organizacional, la evaluación de impacto (más a largo plazo), estudios de costo/beneficio, entre otros.

Un caso que ilustra la creación de un sistema de evaluación es el de la buena práctica Babel, de 2007. En dicho ejercicio, Electrocentro creó una plataforma tecnológica de información, basada en indicadores, a través de la cual se pudo medir periódicamente los resultados de la gestión en todos los niveles a la organización.

Así, se benefició a la organización con una administración en línea del registro de hallazgos o incidencias, análisis de causas de problema aplicando herramientas de calidad, solicitudes de acción de mejora para los procesos, monitoreo de los proyectos de mejora y el registro de la verificación de la efectividad de cada proyecto aplicado al proceso relacionado. Además, permitió a los trabajadores y la alta gerencia visualizar rápidamente el estado de cada uno de los procesos en los que estaban involucrados.

### ***c. Acciones correctivas y mejora continua***

Si está bien desarrollado, el sistema de monitoreo y evaluación de resultados debe facilitar a la entidad identificar los problemas en la prestación de los servicios y la operación de la entidad. Otra fuente de creación de acciones correctivas puede ser la observación por parte de la Alta Dirección, resultados de auditorías internas y externas, reclamos de clientes internos y externos o fallas visibles en los procesos.

A partir de lo anterior, será posible investigar las causas y planificar las acciones que deben tomarse para evitar su repetición.

Un elemento a tener presente es el hecho de que las instituciones propensas a la eficiencia incorporan en sus procesos de gestión la cultura de la mejora continua y los procedimientos que la materializan. Es decir, en una situación ideal, el ajuste de un proceso o servicio no debería significar un evento especial o problemático en la organización, sino parte de las rutinas esperadas.

Un ejemplo es el caso de Osinergmin, entidad que a lo largo de las diferentes ediciones del Premio a la Buenas Prácticas en Gestión Pública ha demostrado su interés en mejorar sus procedimientos en beneficio del ciudadano. Incluso en algunos casos mejoró el proyecto presentado el año anterior, lo que reveló su compromiso con la búsqueda de la calidad en los servicios que presta a la ciudadanía.

## C. Cuadro resumen de gestión de procesos

Como una mirada panorámica de la presente dimensión ofrecemos el siguiente cuadro resumen:

### Cuadro resumen del Modelo CAD de Gestión de Procesos

<b>Definición</b>	Capacidad de operar bajo procedimientos que permitan un uso adecuado de los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Su resultado es una mayor productividad al menor costo posible.	
<b>Objetivo</b>	Optimización de los recursos de la entidad	
<b>¿Cómo?</b>	1. El ciudadano en la estrategia institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar el mandato legal de la entidad</li> <li>b. Mapear, cuantificar y analizar los servicios que brinda la entidad</li> <li>c. Diagnosticar la situación y analizar el entorno</li> <li>d. Establecer la estrategia institucional</li> <li>e. Establecer objetivos, metas e indicadores</li> </ul>
	2. Documentar y transformar los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mapeo de los procesos</li> <li>b. Sistematización de los procesos que producen servicios y sus etapas</li> <li>c. Identificación de aspectos críticos para la mejora</li> <li>d. Formalización y estandarización de los cambios</li> </ul>
	3. Sistema formal de gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer soportes para el registro de la información</li> <li>b. Sistematización de la información</li> <li>c. Automatización y acceso remoto</li> <li>d. Sistema formal de gestión del conocimiento</li> </ul>
	4. Sistema formal de gestión de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estructura organizacional</li> <li>b. Diseño de puestos</li> <li>c. Perfil del colaborador</li> <li>d. Sistema de reclutamiento</li> <li>e. Sistema de incentivos</li> </ul>
	5. Sistema formal de control institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sistema de monitoreo y control</li> <li>b. Sistema de evaluación de resultados</li> <li>c. Acciones correctivas y mejora continua</li> </ul>
<b>Medición</b>	Indicadores económicos, de tiempo y de calidad	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de costos</li> <li>- Relación presupuesto-resultados</li> <li>- Porcentaje de incremento de ingresos</li> <li>- Horas-persona utilizadas/ahorradas</li> <li>- Tiempo promedio de realización de procesos</li> <li>- Reducción de tiempo administrativo</li> <li>- Porcentaje de información estandarizada</li> <li>- Grado de utilidad de la información</li> <li>- Número de procesos internos reformados</li> <li>- Cumplimiento de estándares</li> <li>- Número de personal asignado a tareas específicas</li> <li>- Número de proyectos planteados y realizados</li> <li>- Número de solicitudes atendidas</li> <li>- Cantidad de acciones tomadas descentralizadamente</li> <li>- Ahorro de espacio</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración y Finanzas</li> <li>- Área de Tecnología e Informática</li> <li>- Gerencia de Proyectos</li> <li>- Oficina de Planificación o Planeamiento Estratégico</li> <li>- Gerencia Legal</li> </ul>	
<b>Desincentivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información desactualizada</li> <li>- Utilización de sistemas gerenciales no compatibles entre sí</li> <li>- Falta de planificación</li> <li>- Ausencia de sistema internos</li> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Corrupción</li> <li>- Politización de la gestión interna</li> </ul>	

Fuente: Ciudadanos al Día

### III Un Estado de personas: gestión del clima laboral

Una buena gestión del clima laboral define como eje de las acciones al colaborador interno de la entidad. La experiencia del empleado, sus percepciones y expectativas frente a la organización deben ser, también, el foco de la toma de decisiones. Ocurre que el Estado es básicamente las personas que lo conforman, y no los edificios donde funcionan las entidades, ni las leyes y regulaciones sobre cuya base operan. Este matiz, que puede parecer un asunto menor, es todo un cambio de perspectiva en relación con los sistemas de gestión interna.

La idea de fondo es contar con un ambiente propicio para que las personas trabajen a gusto en la organización, se sientan cómodas en ella y experimenten que no solo reciben un beneficio económico, sino que también tienen la posibilidad de aportar, aprender, crear y desarrollar al máximo su potencial. Todo ello no se logra a través de reglamentos, procesos eficaces, o mayor presupuesto: un buen clima laboral se gestiona e implementa.

La buena gestión del clima laboral entiende que el fomento de la participación, la creatividad, la innovación y el desarrollo profesional son indispensables para asegurar que la experiencia de los colaboradores sea la mejor posible. Supone ver y tratar al empleado como un ser humano libre, dotado de inteligencia y voluntad, capaz de aportar, de crear y recrear su entorno. Desde esa óptica, Hidrandina es un caso paradigmático, digno de ser estudiado y emulado.

#### A. Caso de éxito Hidrandina: gestionando el clima laboral<sup>17</sup>

Hidrandina S.A. es una empresa dedicada al servicio público de electricidad. Distribuye y comercializa energía eléctrica en un área —de concesión— de 7.916 km<sup>2</sup> que cubre las regiones de Áncash, La Libertad y parte de Cajamarca. El presupuesto ejecutado por Hidrandina en 2004 fue de 315'236.213 nuevos soles. Contaba en ese momento con 799 personas, entre personal de planilla y contratos temporales.

Hasta diciembre de 1998, Hidrandina fue una empresa estatal. No registró utilidades, por lo que el Estado decidió vender las acciones a Jorbsa Eléctrica S.A.C. del Grupo Gloria. Hidrandina operó con administración privada por 3 años: durante este periodo tampoco consigue utilidades. Por dicha razón, la empresa volvió a manos del Estado: nadie quería cargar con el muerto.

La situación que afrontaba Hidrandina era particularmente difícil. Por un lado, los ambientes presentaban un desorden general: exceso de documentos sin archivar, papeles sin valor guardados en muebles (ocupando espacio), equipos de cómputo obsoletos sin almacenaje apropiado, herramientas y equipos inoperativos, documentos relevantes mezclados con vajilla o con implementos deportivos.

<sup>17</sup> Hidrandina ha sido finalista del Premio CAD a las Buenas Prácticas en el año 2005, en la categoría de SGI; y en el año 2006, en la categoría de Incidencia pública.

Por otro lado, la empresa no contaba con mecanismos de motivación eficiente. Los empleados no trabajaban en equipo: cada uno laboraba por su cuenta sin conocer las acciones de sus pares ni de las personas en los otros departamentos. Además, existía la sensación de que las ideas que primaban eran las impuestas por los supervisores, que con frecuencia tenían formas autoritarias y no mostraban interés por el bienestar de sus supervisores<sup>18</sup>.

Como consecuencia de lo anterior, los colaboradores seguían los procesos establecidos sin intentar mejorarlos o proponer nuevas formas de solución, pues sentían que su voz no iba ser escuchada. Así, se fue consolidando y extendiendo al interior de la entidad una cultura de «hacer las cosas por cumplir», cuya consecuencia última era una atención al cliente de calidad muy pobre.

Frente a las dificultades expuestas, Hidrandina decidió implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), basado en diversas iniciativas de mejora, dentro del cual predomina el programa de gestión de talento humano y conocimiento. La gerencia, constituida por Ricardo Arrese, gerente regional; Ulises Gonzales, gerente de Administración y Finanzas; Manuel Felandro, gerente técnico; y José Ribeyro, jefe de U.N. Chimbote identificó rápidamente la principal debilidad de Hidrandina, su personal. Básicamente, los empleados carecían de motivación porque consideraban que no podían acceder a puestos de mayor jerarquía y porque no tenían el estímulo emocional necesario. Establecieron, entonces, dos acciones estratégicas: ofrecer una línea de carrera y promover los liderazgos existentes. Estos dos elementos fueron la base del nuevo Sistema de Gestión de la Calidad.

Así, se empezó por ofrecer un plan de desarrollo profesional en una línea de carrera establecida para cada tipo de puesto, para lo que debió realizarse una investigación minuciosa de los perfiles de empleados que trabajaban en Hidroandina. La gestión laboral en Hidrandina, desde entonces, abandonó los perfiles basados en funciones legales y tomó el camino de los perfiles diseñados a partir de competencias.

El sistema, asimismo, incluyó beneficios emotivos y políticas de bienestar, tales como flexibilidad en los horarios para fines de capacitación, servicio médico interno, un programa de asistencia familiar, campañas médicas extensivas a familias, cursos de computación gratuitos, acceso a trámites con el Reniec, becas de estudio para los hijos de los empleados, visitas a empresas líderes, capacitación a las familias en creación de negocio, un fondo solidario de ayuda por fallecimiento y acceso al club recreacional para la familia Hidrandina. Igualmente, se generaron convenios con distintas instituciones educativas para estudiar inglés y computación. Y se obtuvieron facilidades de créditos en farmacias y en librerías a favor de los empleados.

Por otro lado, Hidrandina presentó un cronograma de eventos de confraternidad para fechas especiales como el día de la madre, del padre, del trabajador, de la secretaria, del electricista, navidad y eventos deportivos. En paralelo, se oficializó una política de reconocimiento público al trabajador, al mejor desempeño y a las mejores sugerencias a través de diplomas, trofeos y entrega de electrodomésticos.

<sup>18</sup> Un detalle que llama la atención es que, a pesar de ser una entidad vinculada a labores de riesgo como son los servicios de electricidad, Hidrandina no contaba con un sistema de seguridad interna para sus empleados.

Lo anterior no fue todo. Uno de los elementos clave de este ambicioso programa fue identificar a un grupo de trabajadores líderes en todos los niveles de la organización para que promoviesen activamente la transformación interna de Hidrandina. Es decir: se buscó aliados internos. Así, de 80 trabajadores inscritos de forma voluntaria, 25 fueron seleccionados para formar parte de la primera promoción de facilitadores internos. Todos recibieron cursos de pedagogía, oratoria y computación.

Los facilitadores tenían por misión transmitir los conocimientos generados por el nuevo sistema de gestión del talento en la institución e inculcar en sus grupos de trabajo la misión de Hidrandina, los objetivos estratégicos y convencer a los empleados de la importancia de sus respectivas funciones. Aunque gran parte del personal de Hidroandina laboraba en ámbitos geográficos lejanos e inaccesibles, gracias al rol de los facilitadores toda la entidad pudo comprometerse con la misión institucional.

Adicionalmente, también se buscó reforzar el liderazgo existente de los supervisores y mandos medios. Ellos recibieron cursos en temas de seguridad, valores, liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y productividad, así como charlas de expositores provenientes de empresas transnacionales. El objetivo de este esfuerzo fue que los jefes pudieran preparar y motivar al personal técnico para que asuma nuevas responsabilidades y se comprometa a participar de las sesiones de capacitación del sistema de gestión de talento por voluntad propia. La aprobación de los cursos mencionados permitió la obtención de diplomas que certificaban las más de 150 horas lectivas.

Tema aparte fue el problema de falta de conocimiento de uso de nuevos productos que la empresa introducía en el material de trabajo de sus colaboradores. A fin de solucionar este desperfecto, se estableció la política siguiente: cada vez que un proveedor ofertaba un nuevo servicio o producto debía brindar una capacitación a los colaboradores de Hidrandina. Y fue a partir de esta nueva rutina que el equipo de reforma notó que el problema de comunicación entre los colaboradores era determinado, pues conspiraba contra el trabajo en equipo. Entonces, se diseñaron distintas herramientas de comunicación interna para que el personal de Hidroandina se sintiera parte de un cuerpo colectivo. La primera fue el Boletín Electrónico «Electrizante», el que tuvo mucha acogida debido a la diversidad de temas que presentaba. Una segunda herramienta fueron los murales informativos, los que estaban distribuidos en lugares estratégicos. Dichos murales contenían los boletines impresos, además de propaganda publicitaria, normas técnicas, campañas médicas e informativos adicionales.

La tercera herramienta con la que los colaboradores se sintieron más cohesionados fue la intranet, que se constituyó en el principal mecanismo de comunicación institucional, pues acercó a trabajadores de diferentes regiones del país. Por último, la implementación de buzones de sugerencias en Hidroandina también ayudó a mejorar el clima laboral, pues los empleados usaron los buzones para exponer sus sugerencias y disconformidades de manera anónima.

Los clientes también fueron incluidos en este plan de comunicación. Un grupo de ellos denominados Premium tuvo acceso privado a un boletín electrónico llamado «Infoluz», que desarrollaba temas vinculados a seguridad en las instalaciones eléctricas, mejoras en los servicios de comercialización, difusión de sus derechos como clientes, requisitos para nuevos suministros, entre otros.

Otra práctica implementada por la gerencia para fomentar el trabajo en equipo fueron los

círculos de mejora continua, que eran grupos de trabajadores reunidos, de forma voluntaria, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitaban en sus áreas de trabajo, propiciando, de paso, la innovación y la creatividad. Las propuestas de solución eran evaluadas por la gerencia y, de ser aprobadas e implementadas, los colaboradores exponían sus trabajos en work shows donde se les reconocía con diplomas. En este esfuerzo se pusieron en funcionamiento herramientas cualitativas como brainstorming, diagrama de espina de pescado, gráficos gannt y otras técnicas grupales. Entre las herramientas cuantitativas utilizadas destacaron el histograma, el análisis de Pareto y los gráficos lineales. Con esta experiencia, se estableció la cultura de canalizar las nuevas ideas del trabajador relacionadas con mejoras y la actitud de apertura a las iniciativas del subordinado.

Otro camino de estímulo a la inventiva fue el concurso interno Creatividad y Gestión Empresarial. Los colaboradores pudieron, desde entonces, presentar sus proyectos de mejora en tres categorías: racionalización y optimización; creatividad; e ideas y acciones que generen valor. El premio es un reconocimiento basado únicamente en diplomas; sin embargo, fue muy bien acogido. Incluso la corporación Distriluz, a la cual pertenece Hidroandina ordenó que el certamen se organice en las otras tres empresas del grupo. Así, se pudo realizar, anualmente, un concurso final entre empresas. Muchas mejoras fueron implementadas a partir de esta dinámica concursal, las que se tradujeron en ahorros de inversión y mantenimiento cercanos a los 4 millones de dólares en un periodo de dos años.

Finalmente, uno de los problemas principales que la gerencia quería atacar era el desorden presentado en los ambientes. Las oficinas, como se ha mencionado, presentaban varios documentos sin archivar mientras que en las áreas operativas había conglomeración de chatarra y materiales inservibles. Cuando los empleados recibieron las capacitaciones y participaron de las prácticas mencionadas, advirtieron que el ambiente físico no contribuía a la calidad de su trabajo. El desorden, por ejemplo, les restaba capacidad de respuesta. Es así que se crearon las minkas, que eran trabajos voluntarios y colectivos de orden y limpieza, cuya principal función era resolver los problemas logísticos de todas las áreas donde un comité de inspección previamente establecido había detectado problemas. Desde luego, estas campañas se realizaron en horarios fuera de la jornada de trabajo, pero la gerencia apoyó la iniciativa con refrigerios y disponibilidad de grúas para movilizar los objetos más pesados.

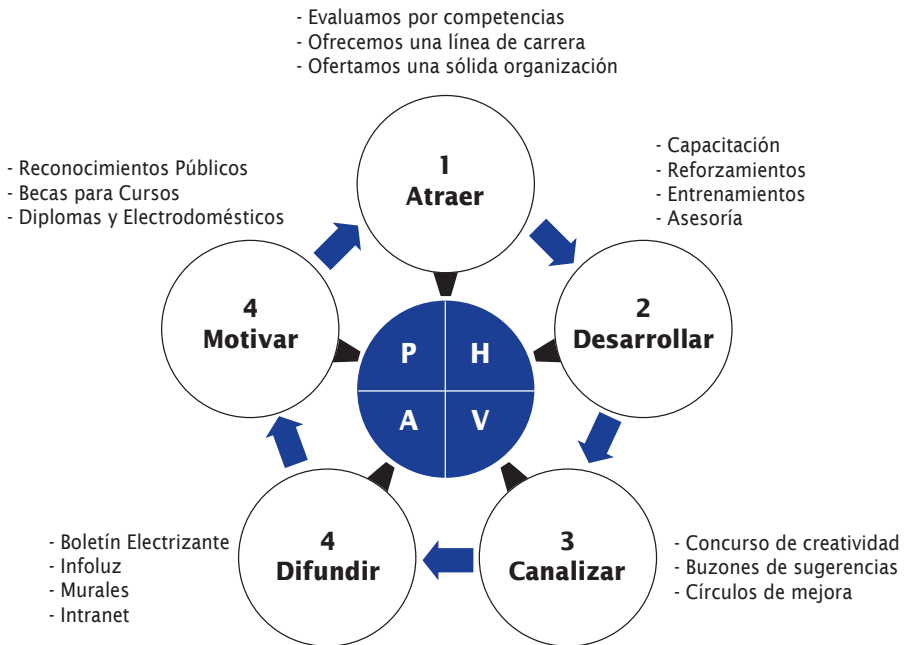
Es importante mencionar que la gerencia de Hidrandina no intervino en la organización interna y las decisiones de estos grupos, y únicamente se limitó a solicitar un uso racional de recursos. Sin embargo, las minkas dieron varias muestras de verdadera creatividad, entre las que destaca la utilización de postes de madera dados de baja para construir bancas de madera, las que quedarían a disposición del auditorio o el uso de la chatarra en la construcción de barandas para escaleras o para el diseño de cercos eléctricos. Una vez más, estas acciones en equipo lograron que los trabajadores reforzaran sus lazos y emprendieran decisiones por ellos mismos.

El sistema de gestión de calidad y los resultados mencionados fue implementado en dos años. Al enfocarse en el desarrollo profesional y personal del equipo humano de Hidroandina, la gerencia generó un nuevo rumbo a la organización, donde lo central fue ofrecerle una propuesta de valor al colaborador y considerarlo como un cliente interno. Conocerlo, explorar sus necesidades y brindarle todos los implementos físicos, de comunicación, de ambiente y de conocimiento para que pueda hacer productivo su desempeño. Este clima laboral explica

los niveles de creatividad y compromiso explicados.

El caso de Hidrandina muestra que las personas en el interior de una organización pueden y deben sentirse satisfechas en su entorno laboral para ser eficientes. La clave es que el colaborador sienta que aprende, se desarrolla profesionalmente y tiene espacios donde puede transmitir sus experiencias y enseñar al resto, pues a todos los seres humanos nos gusta ser reconocidos. Esta satisfacción personal produce compromiso.

## Sistema de Gestión del Talento Humano en Hidrandina



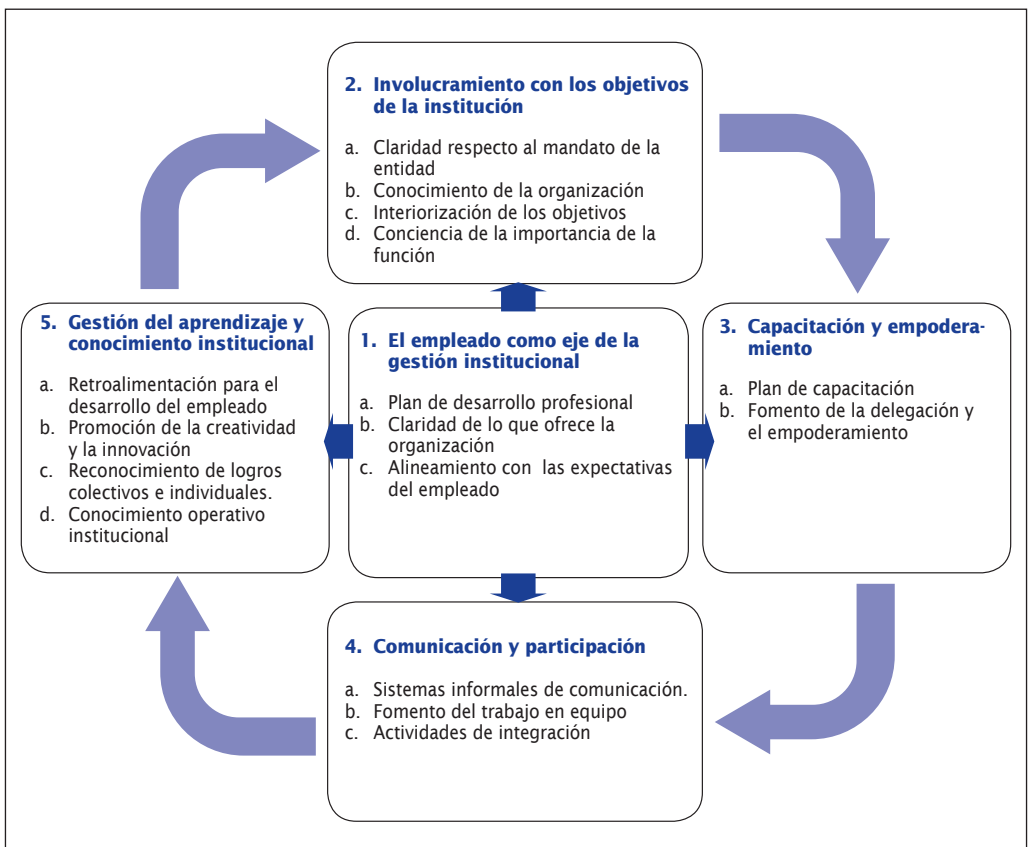
Fuente: Buenas Prácticas de Gestión Pública 2005 «Implementación Sistema de Gestión de Calidad». Hidrandina S.A.

## B. Modelo CAD de gestión del clima laboral: un Estado de personas

Como se ha visto en el marco conceptual del presente texto, la necesidad de capacitación del personal y la ausencia de especialización en el interior de la propia organización fueron algunos de los problemas identificados por los gestores de las prácticas exitosas. Del mismo modo, en lo referente a las soluciones implementadas, nueve de las BPG en SGI giraron en torno a la capacitación del personal. Ocurre que, como lo demuestra el caso de Hidrandina, preocuparse por contar con personal especializado y capacitarlo frecuentemente, motivarlo, oírlo, empoderarlo, generarle espacios de interacción, trabajo colectivo y creatividad, propiciar su aprendizaje y fomentar su crecimiento profesional inciden en el cumplimiento del objetivo final de una organización del Estado: servir a la ciudadanía.

En lo que sigue, presentaremos los elementos de una adecuada gestión del clima laboral, los que incluyen como punto de partida al servidor público en calidad de eje de la gestión institucional.

### Modelo CAD de Gestión del Clima Laboral



Fuente: Ciudadanos al Día

## 1. El empleado como eje de la gestión institucional

Como puede observarse en el caso Hidrandina, el desempeño institucional tiene siempre relación directa con el ambiente de trabajo y el trato que reciben los empleados. Así, cuando los directivos decidieron introducir cambios en la deficiente gestión de la institución, rápidamente diagnosticaron que el problema principal era la motivación de los funcionarios, y que había que superar este problema si realmente se querían hacer reformas profundas y sostenibles.

Sucede que las entidades públicas, como prestadoras de servicios a la ciudadanía, son organizaciones formadas por personas, en este caso servidores públicos. A ellos debe brindarse la mayor atención posible, pues son el eje de la gestión en toda entidad estatal. Brindar atención, en este caso, es satisfacer necesidades informativas e inquietudes naturales del servidor, que como persona querrá saber en qué condiciones trabajará, la estabilidad de sus labores y el futuro de su carrera profesional.

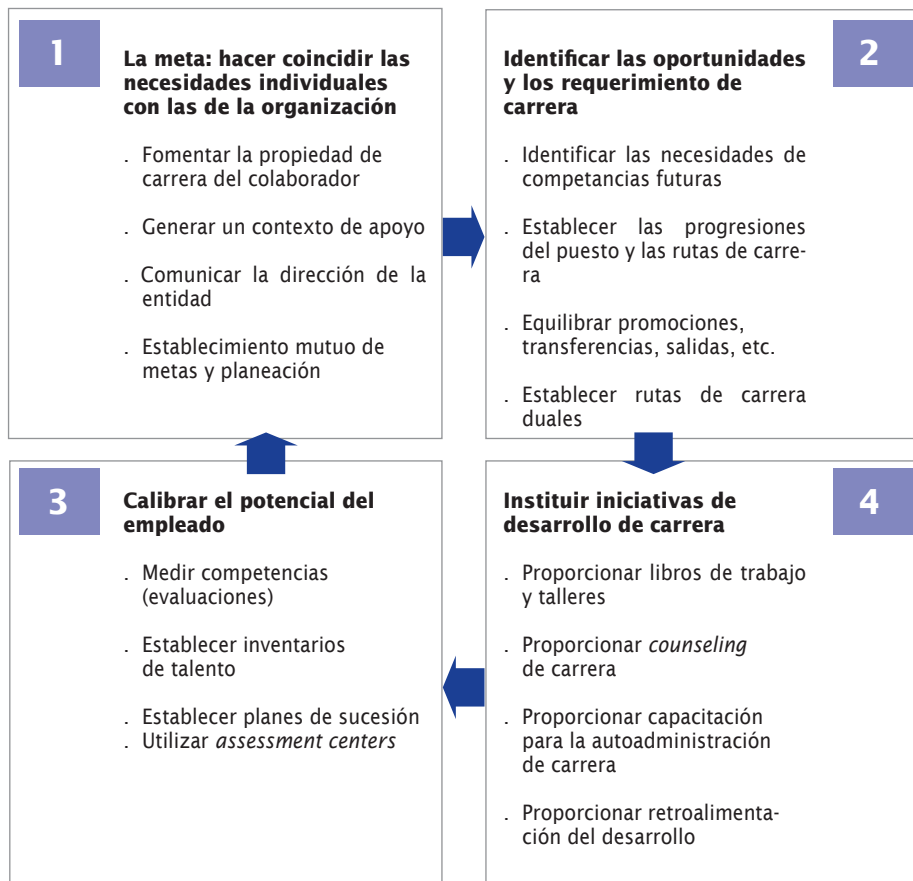
### a. *Plan de desarrollo profesional*

Como en cualquier organización de servicios, en el Estado se requiere que la alta dirección de la entidad tenga una preocupación genuina y tangible por el colaborador interno como persona: en toda su amplitud, pero particularmente en lo relacionado con su desarrollo profesional, lo que implica pensar en el futuro y las expectativas del empleado.

Lo anterior se logra, entre otros aspectos, a través del diseño prolijo de una línea de carrera y del tratamiento focalizado en los puestos. Esto significa que así como el servidor debe tener la posibilidad real de ocupar cargos cada vez más altos en la jerarquía, debe también desarrollar su perfil profesional en el ejercicio de su propio cargo, recibiendo de modo paulatino mayores responsabilidades y asumiendo roles estratégicos en la institución.

Si el empleado no encuentra asidero para su desarrollo integral como persona en la organización (ascensos y mejoras profesionales) la gestión del clima laboral se complica, y se vuelve un conjunto de gestos sin relación con la realidad material y humana del colaborador. Para ello, la organización debe diseñar un plan de trabajo en función de las capacidades de cada empleado, del campo de acción el que opera y de sus posibles aportes a la entidad.

Con respecto a la importancia de la línea de carrera, Bohlander (2008) muestra en la figura siguiente cómo muchas de las actividades del clima laboral se vinculan con aspectos esenciales de una línea de carrera.



Fuente: Adaptación de Bohlander George y Snell, Scott. Administración de Recursos Humanos. 1 4ta Edición, página 198.

Los programas de desarrollo de carrera benefician a las instituciones debido a que proveen instrumentos para administrar mejor la riqueza humana de la organización. Para ello la organización debe diseñar un plan de trabajo en función de las capacidades de cada empleado, del campo de acción en el que opera y de sus posibles aportes a la entidad<sup>19</sup>.

La estrategia de Osinergmin para captar personal idóneo, implementada en el 2008, contempló también el desarrollo profesional. La institución organizó un curso de extensión universitaria en el que transmitió conocimientos relacionados con su quehacer y compartió sus valores con los asistentes. Así, los estudiantes que obtenían las mayores notas podían acceder a una pasantía en labores de supervisión en el área de energía e hidrocarburos. Y los que alcanzaban los estándares deseados tenían la posibilidad de ingresar a la planilla de la entidad y seguir una línea de carrera dentro de ella (BPG 2008, Osinergmin). En pocas palabras, el atractivo de las convocatorias de Osinergmin fue la oferta de desarrollo profesional.

<sup>19</sup> Según Alles (2007), un plan de carrera debe desarrollarse considerando los siguientes pasos: i) definición de los objetivos del plan, ii) identificación de puestos tipo por familias profesionales, iii) Diseño del mapa de carreras, iv) definición del plan de desarrollo asociado a la carrera profesional, v) manual de gestión de carrera, vi) planes de sucesión o renovación de cargos.

### ***b. Claridad de lo que ofrece la organización***

Para lograr comodidad, compromiso y seguridad, la organización debe informarle al empleado sobre su posible desarrollo profesional, lo que, visto en términos prácticos, es decirle que tiene la posibilidad y capacidad de ocupar cargos de mayor responsabilidad en la institución. Como resultado, el empleado querrá conocer las competencias que debe adquirir si desea obtener mejores cargos dentro de la entidad: el servidor debe estar informado de lo que la organización puede ofrecerle realmente.

Si la entidad no lo hace, el clima laboral se enturbia, debido a que el empleado puede generar falsas expectativas, las que pueden convertirse en motivo de reclamo o dar pie a un descuido en las labores debido al descontento.

### ***c. Alineamiento con las expectativas del empleado***

El empleado no solo espera un resultado físico o tangible (en su caso, el pago de sus haberes) de la entidad en la que trabaja, sino también una contribución que va más allá de lo material: algo que le permita realización como persona en el contexto de su trabajo.

Este «algo» es muy difícil de precisar, pues no todos los seres humanos quieren lo mismo. Sin embargo, hay patrones de conducta, necesidades, deseos y aspiraciones que se repiten entre las personas que trabajan juntas. Apreciarlos ayuda a la organización a plantear una gestión que tome en cuenta los diversos trasfondos emotivos de los empleados. Y una vez ubicados, los directivos deben poner un particular interés en que el contexto colectivo de la entidad incluya los valores y códigos culturales funcionales al bienestar de los trabajadores.

Si bien las Buenas Prácticas en Gestión Pública evidencian qué instituciones tienen la intención de responder a las expectativas de sus empleados para lograr una mayor colaboración de su parte, esto no se encuentra explicitado en las postulaciones presentadas al Premio BPG, ni tampoco en el discurso oficial de las entidades que participaron en el concurso.

## **2. Involucramiento con los objetivos de la institución**

El empleado de una entidad pública debe interiorizar el mandato y los objetivos generales de la institución para que sus objetivos individuales sean coherentes con aquellos y así pueda contribuir al logro de resultados óptimos. Al identificarse con los fines de la organización y las personas que la componen, el empleado estará dispuesto a hacer sacrificios por el bien de la entidad. Es decir, a dar más de lo que se le pide.

Para conseguir un involucramiento óptimo es necesario considerar los siguientes elementos:

### ***a. Claridad respecto al mandato de la entidad***

Si los colaboradores no conocen por qué existe la entidad y hacia dónde se dirige, jamás podrán trazar el camino que desean y deben seguir. En consecuencia, se requiere que, a través de los diferentes niveles de la organización, exista conocimiento e identificación con la misión institucional, lo que debe traducirse en un respaldo pleno de la misma durante las jornadas laborales.

## **b. *Conocimiento de la organización***

El empleado no solo tiene que conocer el mandato y objetivos de la organización, sino también comprender el ámbito en que esta se desarrolla, las respuestas a los problemas que enfrenta y qué se espera de cada una de estas acciones. También debe tener clara las modificaciones que ha sufrido a lo largo de su historia.

En esa línea, los directivos de las instituciones deben aportar, a los empleados, claridad en relación con los elementos de la organización mencionados. Algunas herramientas que se pueden utilizar para este fin son las guías metodológicas, que explican las características y actitudes del trabajador que la organización espera tener. Otra posibilidad es organizar reuniones en las que los empleados más capacitados —según el consenso entre empleados— o más antiguos expongan sus ideas e inquietudes acerca de la organización.

Es muy importante en este terreno la inmersión de los nuevos empleados. Antes que los nuevos servidores inicien sus labores, las organizaciones deben integrarlos a su contexto a través de un proceso denominado socialización organizacional o programas de inducción.

## **c. *Interiorización de los objetivos institucionales***

Una vez conocida la misión de la organización y los procedimientos que se realizan en ella, es primordial afrontar los desafíos por medio de objetivos institucionales, lo que deben de ser cuantificables específicos, de modo que no existan problemas de malinterpretación ni duplicación de esfuerzos. El empleado debe comprender los objetivos y las consecuencias esperadas por la organización, las herramientas necesarias para llevarlos a cabo, y cuáles son los plazos que se deben manejar para su cumplimiento.

Para lograr que esto suceda, los procesos de planificación deben realizarse con la participación de todos los empleados. También se deben divulgar los objetivos mediante manuales, charlas y reuniones periódicas con los encargados de los proyectos, para que estos la ejecuten, expliquen y compartan entre sus colaboradores.

Según las tendencias contemporáneas de gestión, los objetivos deben cumplir ciertos criterios para que puedan ser interiorizados: deben enfocarse en el resultado y no en una actividad, y además deben ser congruentes con otros objetivos previamente establecidos. Por último, es necesario que sean alcanzables, ordenados en plazos y consideren el criterio de factibilidad.

En las buenas prácticas en SGI, documentadas durante los premios CAD, se ha evidenciado el compromiso de los colaboradores para interiorizar los objetivos de la organización. Es claro que sin este elemento no se hubieran obtenido buenos resultados. Sin embargo, a diferencia del sector privado, donde hay una clara cultura de gestión del clima laboral, en la explicación que dan las autoridades de los logros no se enfatiza el papel ni el compromiso de los empleados; pareciera que las autoridades dan por sentada la contribución del personal y la asumen como algo inherente al quehacer de la organización.

#### **d. Conciencia de la importancia de su función**

Tras entender los objetivos y las tareas que debe realizar, el empleado necesita conocer la importancia de su labor en la organización y su impacto en la sociedad. Una persona notará que es relevante su trabajo solo cuando perciba que el servicio que presta a los demás —así como el que recibe de otros— es relevante. Ayuda mucho a esta convicción de parte del servidor una racionalización adecuada de los puestos, donde las funciones estén claramente distribuidas y nadie haga labores que le corresponden a otro perfil profesional.

El número de quejas en el servicio y la opinión de los compañeros también aportan información significativa en el sentido mencionado. Los cuestionarios, las exposiciones y las actividades en que participan juntos funcionarios y ciudadanos son instrumentos que se deben aprovechar para resaltar la importancia de las funciones de cada uno de los servidores públicos.

De la revisión de los casos de éxito, se observa que los equipos humanos que llevaron a cabo actividades que favorecen la conciencia sobre la importancia de las tareas a nivel individual tienen los mejores resultados. En las postulaciones presentadas al Premio BPG, no se ha hecho explícito este punto, tal vez porque se consideraba en una buena práctica en SGI los empleados valoran su trabajo de modo automático.

### **3. Capacitación y empoderamiento**

Un empleado que conoce cómo realizar su labor y que cuenta con las herramientas para aprender y aportar y alcanzar su máximo potencial está satisfecho con lo que hace y dispuesto a mejorar continuamente.

Para que este ánimo de mejora y permanente capacitación se haga realidad, es imprescindible que la organización desarrolle una serie de elementos que no garantizan, pero sí permiten el interés de los empleados en capacitarse.

#### **a. Plan de capacitación**

Un empleado bien capacitado puede brindar mucho a la organización. Por ello, pertenecer a una entidad supone un aprendizaje permanente y reforzado mediante la capacitación.

Hoy la importancia de la capacitación es particularmente relevante, porque los organismos públicos operan en entornos muy cambiantes y a menudo son inestables, lo que exige la permanente actualización de información, de técnicas y tendencias tanto nacionales como globales. Esto implica que un proceso de capacitación ideal incluya como docentes o expositores a profesionales de diversa procedencia institucional y académica, lo que es conocido como multidisciplinariedad.

Para que la capacitación sea productiva debe trabajarse según un plan de acción. Al definirlo, se podría considerar la importancia de las distintas áreas y priorizar aquellas donde se necesite intervenciones más urgentes.

Enmarcándose en los objetivos organizacionales, la capacitación puede ser hecha por facilitadores ajenos a la organización o por aquellos empleados que tienen conocimiento o experien-

cia sobre los temas que se desea desarrollar. También podría estar en manos de un equipo estable el cual tenga el encargo de buscar innovaciones en el campo de acción de la organización.

La Buena Práctica 2010 de los Bomberos, «Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos», expone un claro ejemplo de cómo desarrollar capacitaciones planificadas. Buscando complementar el esfuerzo regular de la Escuela Básica de Bomberos, que anualmente capacitaba e introducía voluntarios al Manual de Procedimientos de Emergencia, la Compañía de Bomberos Lima Nro. 4 implementó talleres de capacitación denominados Programa de Capacitación Bomba Lima 2010. Como resultado de esta actividad se unificaron criterios en los procedimientos operativos de atención de emergencia, lo que generó mayor profesionalismo y perfeccionamiento en la actividad de los bomberos.

Un caso también ilustrativo es el desarrollado por Electrocentro (2006), que diseñó un plan de capacitación anual para actualizar y homogeneizar la capacitación de los empleados, y para crear un entorno de aprendizaje permanente no solo entre directivos, sino en toda la institución, desde la lógica de «ser una empresa que aprende». Dicho plan contenía cursos generales y específicos diseñados según la naturaleza de los cargos. Además de los logros relacionados con las mejoras a la cohesión de los trabajadores (que sentían que recibía buen trato más allá de su jerarquía), se avanzó en lo relacionado con la inversión en aprendizaje: se pasó de un promedio de 5.301 horas de capacitación (15,50 horas /hombre) que se tenían en 2004, a un promedio de 17.545 horas en 2006 —51,60 horas/ hombre— (BPG 2007, Electrocentro).

Otras formas tradicionales de capacitación son los talleres, que pueden tener diversos fines. Por ejemplo, la Municipalidad Provincial de Piura organizó talleres de autoestima y asertividad como parte de su plan de trabajo institucional. En ellos se trabajaba las sensaciones del empleado frente a las labores realizadas por la institución y la utilidad que el servidor creía que aportaba a la organización. Estas dinámicas hicieron ver a los empleados su importancia y el potencial que tenían, lo cual redundó en su compromiso y en un trabajo en equipo más eficiente (BPG 2005, Municipalidad Provincial de Piura).

Otro ejemplo de capacitación es el que muestra la Buena Práctica 2006 «Escuela de Serenos» de la Municipalidad Distrital de San Isidro. Esta escuela estuvo destinada a capacitar al personal operativo y administrativo de la Gerencia de Seguridad Ciudadana. El objetivo principal fue mejorar su capacidad de discernimiento, interpretación y manejo de problemas que podrían surgir durante sus labores de seguridad, así como brindar una mayor tranquilidad, seguridad y bienestar a los vecinos. La elaboración del currículo de la Escuela de Serenos contó con la participación de catedráticos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (BPG 2006 San Isidro).

#### ***b. Fomento de la delegación para el empoderamiento***

Los objetivos en la organización generalmente se alcanzan con el trabajo conjunto. Sin embargo, debido a celos laborales o vicios burocráticos, como la resistencia a entregar responsabilidades a los empleados o el miedo a perder poder, muchas veces se desperdician recursos muy importantes como la capacidad y el tiempo disponible de los subordinados.

Hay que entender que delegar es perder, inevitablemente, cierto control. Y que, por lo tanto, hay que evitar el descontrol desmedido estudiando y conociendo los modos de producción

del subordinado. Es claro que se delega para evitar estar al tanto de todas las decisiones y ahorrar tiempo, pero la calidad de cada decisión depende de procedimientos que el directivo debe manejar y poder ajustar en cualquier momento. De esta forma, la delegación es un equilibrio entre dar libertad y controlar.

Asimismo, la delegación constituye una importante herramienta de empoderamiento, pues con ella el empleado puede poner en práctica sus conocimientos y plasmar sus puntos de vista profesionales, abarcar un mayor campo de acción y hacerse más responsable de su trabajo. Además, esto contribuye a que sienta confianza en la organización y se identifique con su trabajo. De lo anterior: a más delegación, más deseo de capacitación y más comodidad del empleado.

Este fomento de la delegación se puede observar en la Buena Práctica finalista 2005 «Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios (TRASU)» de Osiptel, donde se decidió empoderar a los empleados otorgándoles autonomía para la toma de decisiones frente a los reclamos de los ciudadanos. Así, los servidores establecieron tres grupos de trabajo, según el tipo de casos que el TRASU resuelve como parte de sus labores, y a partir de ello se definieron las responsabilidades y los temas por desarrollar, así como los roles y las responsabilidades en el equipo. Como consecuencia, se uniformó el método de trabajo, una mayor flexibilidad en las etapas del procedimiento de solución de reclamos de usuarios y horizontalidad en la relación entre funcionarios de diferente nivel jerárquico. Podemos decir que los grupos de trabajo resultaron motivadores e incentivaron un mayor desarrollo de tareas de grupo.

#### **4. Comunicación y participación**

Fomentar la participación implica realizar esfuerzos dirigidos a facilitar el desarrollo de la inteligencia colectiva. Como se sabe, la capacidad individual de los trabajadores no necesariamente genera una acción colectiva eficiente, pues en la interacción los individuos pueden estorbarse, no quererse escuchar entre ellos, entrar en procesos de competencia disfuncionales o, simplemente, no tener empatía mutua. De lo que se trata es de hacer atractiva la labor para el empleado con la creación de entornos de confianza y métodos horizontales de trabajo en los que se privilegie una relación de colaboración, antes que de mando o disputa.

Esto se puede lograr mediante una serie de actividades. Para fomentar la participación se deben crear espacios para el trabajo en equipo y el intercambio de opiniones, también conviene desarrollar un plan de integración que considere las habilidades de cada persona y realizarse jornadas de motivación.

También se debe mencionar, en este terreno, la coordinación entre áreas y la reingeniería organizacional: la idea es acomodar los lugares de trabajo de los escritores, de modo que sea fácil para los empleados cumplir con su trabajo mientras mantienen una relación laboral saludable con otros trabajadores. También es importante distribuir los ambientes buscando un equilibrio entre agrupar a los colaboradores con habilidades comunes y asegurar la conexión entre las distintas áreas.

### **a. *Sistemas informales de comunicación interna***

Los sistemas informales de comunicación trascienden los parámetros formales de la organización (organigramas, reglamentos, etcétera), pues se basan en la confianza y ayudan a que las tareas sean realizadas con mayor facilidad. Fomentan, además, la colaboración entre las personas que integran la institución, superando las divisiones jerárquicas.

En el terreno de lo informal, hay que tener presente que, más que ejercicios de construcción y diseño, de lo que se trata es de identificar y estar atento a la aparición de espacios de socialización no determinados oficialmente, de tal forma que puedan cultivarse e institucionalizarse. Aquí el juego consiste en evitar, mediante acciones estratégicas, que el escenario no se haga formal, pues de esa forma perdería el atributo principal de los espacios informales: servir para el reconocimiento y acercamiento al compañero de labores, al comportamiento colectivo sin la sujeción a los procedimientos laborales ni la formalidad que estos exigen: en ocasiones, las iniciativas más trascendentes pueden aparecer en estas dinámicas.

### **b. *Fomento del trabajo en equipo***

Este es el punto central del elemento relacionado con comunicación y participación, pues se trata de crear condiciones para la aparición de una colectividad inteligente, que es consecuencia del estímulo y aporte de los desempeños individuales. No es un reto sencillo, pero el directivo que tenga a su cargo esta misión debe entender que formar grupos, para que cumplan una labor, demanda comprometerlos, individualmente, con la misión que se les delega. Aun cuando el grupo tenga un líder (oficial o informal) el directivo debe buscar escuchar siempre a todas las partes, y estar atento a sus eventuales aportes. No hacerlo es olvidar que son personas y, por lo tanto, pueden aportar desde su individualidad y experiencia personal.

El formar equipos multidisciplinarios, especialmente en el sector público, resulta muy provechoso pues no solo permite una visión más completa de la realidad, sino que la complementariedad de enfoques y fricción de puntos de vista siempre trae conocimiento. Se entiende que debe promoverse la horizontalidad en el trato entre los miembros del grupo.

Para fomentar el trabajo en equipo, Hidrandina S.A. estableció las minkas, grupos voluntarios de trabajo colectivo y voluntario que operaban fuera de la jornada ordinaria para realizar labores de orden y limpieza. Con esta iniciativa se generó un ahorro al reutilizar materiales reciclables para la construcción de ambiente y se mejoró la infraestructura y principalmente se reforzaron los lazos entre el personal y se comprobó la posibilidad de realizar trabajos colectivos eficientes (BPG 2005, Hidrandina S. A.).

Un punto que debe considerarse sobre la trascendencia de la acción grupal virtuosa, es que los buenos resultados colectivos que hacen más fuertes a los grupos humanos en términos emotivos, y esto pasa en asuntos de pequeños grupos, como las actividades vecinales, y en las grandes dinámicas de la historia.

### **c. Actividades de integración**

Las actividades de integración son aquellas acciones que permiten a los empleados conocerse e interrelacionarse como seres humanos. Ello refuerza la unidad en el esfuerzo por conseguir los objetivos institucionales y disminuye la posibilidad de que no aparezca un ánimo de obstaculizar los avances o el desempeño de otros dentro de la organización. Se trata simplemente de un refuerzo indirecto al buen ambiente y a la acción colectiva eficiente de la que se ha hablado arriba.

Entre las actividades más comunes se encuentran las dinámicas de planificación con la participación de todos los trabajadores y la creación de actividades de esparcimiento.

Los procesos de planeamiento estratégico deben contar con la participación de todos los empleados. A ellos debe permitírseles expresar su opinión. Estas actividades deben servir — además de definir objetivos anuales— para que los empleados conozcan las aspiraciones de sus compañeros y cómo se ubican estos dentro de la organización. Y también pueden servir a los directivos para saber qué grupos potenciales se pueden consolidar y qué servidores son incompatibles, así como las relaciones de liderazgo existentes entre los empleados.

Hoy, gracias al avance de la tecnología, este tipo de reuniones también puede efectuarse de manera virtual. Así, por ejemplo, Fonafe estableció un sistema de videoconferencias con el cual consiguió una estructura de trabajo colaborativa. Al facilitar la comunicación con dicha tecnología, se permitió la inclusión de más participantes en las reuniones de interés común en la organización. Esto incidió en el compromiso de los empleados con los objetivos y metas de la organización, pues cuando alguien siente que aporta quiere que las cosas salgan bien. Además, se redujo los costos por concepto de traslados, la estandarización de procesos y la facilitación de la supervisión (BPG 2006, Fonafe).

El otro tipo de dinámicas que fomentan la integración es la creación de actividades de esparcimiento. Algunas de estas actividades son los paseos, la celebración de los cumpleaños del mes, el cierre festivo de procesos exitosos, entre otros. Estas actividades recreativas usualmente están relacionadas con el bienestar de los trabajadores.

Un caso por observar es el de Osinergmin, que implementó actividades deportivas para los trabajadores con el fin de disminuir el porcentaje de diagnóstico relacionado con el estrés, el cual atacaba al 9 por ciento de trabajadores en 2007. La cifra disminuyó en un punto porcentual al año siguiente, gracias a las dinámicas de esparcimiento puestas en práctica por los directivos (BPG 2009, Osinergmin).

## **5. Gestión del aprendizaje y conocimiento institucional**

Al finalizar los proyectos o el año laboral casi siempre se realiza un estudio del alcance de los objetivos, con el fin de reconocer cuáles han sido las fallas y qué es lo que se necesita para mejorar. Esta evaluación no tiene sentido si como consecuencia de ella no se retroalimenta al empleado (correcciones o propuestas de mejora) y se reconocen sus logros.

### **a. Retroalimentación para el desarrollo del empleado**

Retroalimentar para la mejora, después de las evaluaciones, es decirle al empleado cuáles son sus fortalezas y debilidades. Este no siempre es un ejercicio sencillo para los directivos, porque puede generar desaliento en la persona cuando hay que transmitirle un mensaje crítico. Sin embargo, el camino más adecuado, según las prácticas de *coaching* contemporáneas, consiste en plantearle las observaciones al empleado a partir de sus inquietudes personales, o pedirle que mejore algún aspecto puntual porque ello redundaría de modo muy trascendente en la productividad de la dependencia. De esta forma, no se le estará criticando sino estimulando a desarrollarse profesionalmente. En términos estratégicos, se estará utilizando las fuerzas del oponente.

En el caso de comunicar una impresión positiva con respecto al desempeño del subordinado, el directivo deberá tener la capacidad de resaltar el logro sin permitir el conformismo del empleado. Es decir, el comentario favorable debería estar acompañado de recomendaciones sobre cómo optimizar a partir de lo conseguido.

Asimismo, las quejas externas acerca del servicio y la opinión de los compañeros de labores también aportan información significativa en el sentido mencionado. Los cuestionarios, las exposiciones, las reuniones de trabajo y las actividades en que participan los ciudadanos son instrumentos que deben aprovecharse para la retroalimentación.

A fin de obtener la retroalimentación necesaria (*feedback*) para planificar sus acciones, Hidrandina S.A. instituyó la evaluación anual al empleado a través del programa de gestión de talento humano y del conocimiento, el cual busca desarrollar las competencias del personal y fomentar el intercambio de conocimientos. La evaluación del desempeño utilizó dinámicas y encuestas, las cuales sirvieron para determinar qué empleados tenían las habilidades más adecuadas para puestos claves de la organización y cuáles necesitaban refuerzos de diverso tipo. En ambos casos, se trabajó de manera adecuada la transmisión de dicha información (BPG 2005, Hidrandina S.A.).

### **b. Promoción de la creatividad y la innovación**

Los espacios de creatividad son aquellos en los que la organización permite que los empleados creen nuevas soluciones a problemas o proyectos con la debida supervisión, pero cuidando que esta no restrinja su libertad. El ejercicio creativo no es exclusivo del área de desarrollo o de planificación: la organización debe estimular las ideas de todos sus colaboradores, pues cada uno posee un perfil y una experiencia particular y con potencialidad de aporte.

Los directivos y empleados de las instituciones deben tener claro que la función pública es básicamente en ejercicio de creatividad e innovación, pues por más estudios y carreras de administración pública que existan en las universidades más prestigiosas del mundo, la mayor parte de problemas burocráticos siguen hoy sin solucionarse o se han solucionado de manera únicamente temporal. Por eso, además de disciplinado, capacitado, ordenado y metódico, un buen servidor público es un agente creativo e innovador.

¿Cuál es la principal medida de promoción aquí? El directivo no debe decirle al subordinado qué hacer puntualmente, sino que debe retarlo a que la solución, que hasta el momento se

ha implementado en la institución o en otras entidades, sea mejorada. Si el colaborador lo logra, habrá hecho innovación mediante la creatividad.

### **c. Reconocimientos de logros colectivos e individuales**

La aparición de éxitos es una oportunidad de estimular el buen desempeño que no se debe dejar pasar. Como se ha dicho a lo largo de este manual, nada es más gratificante para la persona que el reconocimiento: de modo que si un empleado hace las cosas como es debido, reconocerle públicamente los méritos es un ejercicio obligatorio. Y esto no solo por razones de justicia, sino porque el reconocimiento mejora la productividad futura, pues hace que el servidor se sienta que capaz de alcanzar objetivos cada vez mayores o, por lo menos, tenga pocos estímulos para que su productividad se vuelva decreciente. Finalmente, la dirección inteligente de grupos no es un asunto de dar órdenes, sino de identificar fuerzas y cultivar las más convenientes para la entidad.

De lo anterior, debe entenderse que el correlato de cualquier sistema de evaluación debe ser un sistema de reconocimientos individuales y colectivos, el que debe ser transmitido oportunamente al personal de la institución, para que pueda funcionar como un estímulo a la mejora.

En esa línea, destaca la Buena Práctica 2009 «Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en Sedapal», mediante la cual se implementó un enfoque sistémico de evaluación que incluía metas individuales, habilidades y características personales, metas del equipo, metas de la empresa y un área adicional de méritos extraordinarios y récord laboral. Esta última, al final del proceso de evaluación, fue el insumo que permitió los reconocimientos públicos a los trabajadores que destacaron en los diferentes ámbitos de la evaluación.

### **d. Conocimiento operativo institucional**

Los puntos anteriores de la gestión del conocimiento son fines en sí mismos, pero también insumos que permiten el funcionamiento de un sistema colectivo y dinámico de incorporación, transmisión y perfeccionamiento del conocimiento operativo institucional.

Individuos retroalimentados, creativos, innovadores y reconocidos por sus logros, interactúan de modo eficiente y hacen que las dinámicas colectivas, como los talleres de aprendizaje, *coaching* y reuniones periódicas de *feedback* individuales y grupales resulten rentables en términos de producción de conocimiento.

No se trata aquí de formalizar procesos, que es parte de la primera dimensión de nuestro modelo, sino de dotar a todos los empleados —a través de todos los elementos del clima laboral— de insumos que le permitan aportar, solucionar, compartir y transmitir oportunamente.

Un caso ilustrativo de creación de conocimiento operativo institucional es el de los Facilitadores Internos de Hidrandina (BPG 2005 «Implementación Sistema de Gestión de Calidad»). Como parte del Sistema de Gestión de Calidad —creado para mejorar las labores de la institución— los directivos de Hidrandina promovieron la generación de liderazgos internos y voluntarios a partir de una convocatoria a procesos de capacitación dentro de la entidad. De los 80 voluntarios que se iniciaron, fueron seleccionados como facilitadores internos 25 empleados, los que ubicados en diferentes oficinas regionales hicieron las veces de orientadores de sus compañeros en las nuevas prácticas y rutinas que fue instaurando el Sistema de Gestión de Calidad.

## C. Cuadro resumen de gestión del clima Laboral

Como una mirada panorámica de la presente dimensión ofrecemos el siguiente cuadro resumen:

### Cuadro resumen del Modelo CAD de gestión del clima laboral

<b>Definición</b>	Capacidad de generar un entorno laboral que motive a las personas dentro de la organización a aprender, crear y aportar.	
<b>Objetivo</b>	Contar con un ambiente propicio para que las personas trabajen satisfactoriamente en la organización.	
<b>¿Cómo?</b>	1. El empleado como eje de la gestión institucional.	a. Plan de desarrollo profesional. b. Claridad de lo que ofrece la organización. c. Alineamiento con las expectativas del empleado.
	2. Involucramiento con los objetivos de la institución	a. Claridad respecto al mandato de la entidad. b. Conocimiento de la organización. c. Interiorización de los objetivos institucionales. d. Conciencia de la importancia de la función.
	3. Capacitación y empoderamiento	a. Plan de capacitación. b. Fomento de la delegación y el empoderamiento.
	4. Comunicación y participación	a. Sistemas informales de comunicación interna. b. Fomento del trabajo en equipo. c. Actividades de integración.
	5. Gestión del aprendizaje y conocimiento institucional	a. Retroalimentación para el desarrollo del empleado. b. Promoción de la creatividad y la innovación. c. Reconocimiento de logros colectivos e individuales. d. Conocimiento operativo institucional.
<b>Medición</b>	Indicadores de clima laboral	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de rotación (interna y externa) del personal.</li> <li>- Grado de participación del personal/ausentismo.</li> <li>- Número de capacitaciones por año.</li> <li>- Número de capacitaciones por colaborador.</li> <li>- Número de talleres y conferencias por colaborador realizados.</li> <li>- <i>Know how</i> desarrollado alrededor de las actividades específicas.</li> <li>- Grado de aprendizaje operativo en la organización.</li> <li>- Cantidad de actividades de integración.</li> <li>- Grado de horizontalidad en la organización (colaboración entre jefes y colaboradores).</li> <li>- Nivel de bienestar de los empleados a través de encuestas.</li> <li>- Correlación positiva entre personal satisfecho y predisposición al trabajo.</li> <li>- Grado de satisfacción con el jefe.</li> <li>- Número de quejas y denuncias del personal.</li> <li>- Distribución de trabajadores por género.</li> <li>- Grado de desagregación étnica.</li> <li>- Nivel de dispersión de edad de los colaboradores.</li> <li>- Racismo, exclusión social y aislamiento.</li> <li>- Cantidad de sindicatos y movilizaciones de los trabajadores.</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia de Recursos Humanos.</li> <li>- Gerencia de Conocimiento.</li> </ul>	
<b>Desincentivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maltrato.</li> <li>- Autoritarismo.</li> <li>- Mentira/falsedad/manipulación de resultados.</li> <li>- Falta de colaboración.</li> <li>- Canales de negociación interna rígidos.</li> <li>- Racismo.</li> <li>- Aislamiento social.</li> <li>- Falta de camaradería y burlas.</li> <li>- Intimidación sexual.</li> <li>- Celos administrativos.</li> <li>- Corrupción.</li> <li>- Politización de la gestión interna.</li> </ul>	

Fuente: Ciudadanos al Día

## IV Un Estado al servicio de la ciudadanía: gestión de la integridad

Hasta aquí hemos presentado las dos dimensiones más frecuentemente mencionadas por los gestores de las BPG relacionadas con las características de un sistema de gestión interna eficaz; esto es, temas de procesos y de clima laboral. Tanto los principales problemas identificados como las principales soluciones implementadas exitosamente se relacionan con estas dos dimensiones.

Sin embargo, de nuestro análisis de las BPG en SGI, y sobre todo basándonos en nuestra interacción con los principales gestores de dichas prácticas exitosas, encontramos que la gestión más eficaz de los procesos internos y el mejor clima laboral no llegan a explicar a cabalidad el elemento central de una organización exitosa. Pensamos que hay algo más detrás de una buena práctica en SGI. Y por ello, basándonos en los planteamientos de Ferreiro y Alcázar<sup>20</sup>, consideramos necesario incorporar una dimensión adicional para la toma de decisiones en el sector público: la integridad.

Considerar esta dimensión dota de sentido a la acción de la persona en el sector público y permite alinearla con su verdadero objetivo, servir y hacer gala del nombre que define a quienes laboran en el Estado: servidores públicos, personas que sirven a personas. Es esta dimensión la que permite a los directivos identificar y vivir los valores que permitirán el desarrollo de la institución. Si se logra esto, la entidad ganará confianza y legitimidad entre sus servidores, y estará en condiciones de lograr el mismo efecto frente a los ciudadanos, que como se ha señalado arriba, son el fin último del Estado.

En toda esta dimensión, los directivos no solo facilitan la aparición de valores, sino que los transmiten a partir del ejemplo y la integridad personal. Asimismo, aquí se señalan los valores que como Ciudadanos al Día consideramos indispensables —sin ser excluyentes con respecto a otros— en una institución pública.

Es importante resaltar que, si bien nuestra interacción con las entidades exitosas nos demuestran la magnitud y potencia de una adecuada gestión de la integridad, en la descripción que hacen los gestores de las BPG exitosas en SGI suelen no explicitar esta tercera dimensión. Más allá de menciones referidas a los valores como parte de la estrategia institucional o del reglamento de trabajo, son escasos los casos en que las BPG en SGI aluden directamente a ejemplos en que se ponen en práctica los valores de la organización, o en cómo se viven y practican estos. Parecería que en nuestra sociedad se da por sentado la existencia de los valores, prescindiendo de la necesidad de explicitarlos, documentarlos y abordarlos como fuente de unidad, identificación, innovación y potencia de la gestión de una entidad estatal. Esta dimensión supone, finalmente, un entendimiento cabal de las necesidades de los servidores que conforman la entidad, y un enfoque orientado a satisfacer las necesidades reales del ciudadano. Tal como las dimensiones anteriores, la gestión de la integridad también demanda un conocimiento cabal de la persona.

<sup>20</sup> Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel. 2002, *Gobierno de personas en la empresa*. PAD, Universidad de Piura. Lima

## A. Caso de éxito del Servicio de Administración Tributaria de Lima (SAT): gestión de la cultura institucional <sup>21</sup>

El SAT, creado en 1996 por el alcalde de Lima, Alberto Andrade, es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Su propósito como institución es organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos tributarios y no tributarios de la municipalidad. Desde 1998 también se encarga del cobro de las multas de tránsito, lo que significó, en su momento, una nueva carga de trabajo. El SAT cuenta con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. Por disposición municipal, el presupuesto del SAT se determina como un porcentaje de la recaudación obtenida, lo que funciona como el principal incentivo para lograr una mayor eficacia en la recaudación.

Durante los primeros años, el equipo SAT registró un paulatino desarrollo de importante conocimiento técnico en temas tributarios. La orientación de la administración se centró en el aumento de la recaudación. Se estableció como misión del SAT «servir para recaudar y recaudar para servir» y como visión: «Recaudación para el progreso». Su orientación a resultados concretos y al aumento de la recaudación fue absoluta, lo que hacia inicios del siglo XXI, les hizo definir como principal estrategia de cobro la intimidación, perdiendo de vista muchos otros elementos relacionados a sus objetivos. El resultado no se hizo esperar: la percepción de los contribuyentes, con respecto al SAT, manifestaba sensación de abuso y prepotencia. Para el año 2007 esta situación había alcanzado su punto más elevado: cerca del 70 por ciento de la población se mostraba insatisfecho con los servicios del SAT, poniendo incluso en riesgo la continuidad de la institución. Hasta que Saúl Barrera, quien trabajó en el SAT desde muy joven, asumió la jefatura. Esto, en principio, fue bien recibido por los trabajadores, que consideraban a Saúl como un potencial gran jefe, pues conocía a profundidad la institución y sus procesos. Había de antemano un capital de confianza que no siempre se repite y que Barrera supo aprovechar.

Con el argumento de que la palabra «servicio» ya figuraba en el nombre de la institución, Saúl Barrera oficializó un cambio cultural interno focalizado en desarrollar los mecanismos necesarios para perfeccionar el servicio al contribuyente. La idea era ir hacia una visión institucional en la que cada ciudadano cumpla voluntariamente con sus obligaciones con la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así, Barrera estableció una nueva misión: «Generamos confianza en los ciudadanos proporcionando alternativas que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones». Esto fue acompañado de nuevos valores para la institución, como la confianza (se generó un ambiente basado en la igualdad jurídica de los ciudadanos y la administración), la honestidad (respeto a los principios de verdad y justicia), la equidad (difundimos la igualdad en las acciones para avanzar en una sociedad más justa) y el compromiso (esfuerzo en cumplir nuestras promesas con el ciudadano).

Y con ello inició toda una revolución administrativa.

<sup>21</sup> A inicios de 2011, el SAT cuenta en total con 30 BPG en diferentes categorías del premio: seis en atención al ciudadano, cuatro en simplificación de trámites, cuatro en sistemas de gestión interna y dos en cada una de las siguientes categorías: cooperación público privada, fiscalización, inclusión social, incidencia pública y predictibilidad en la regulación. Además, cuenta con una BPG en las categorías de transparencia, consulta y participación ciudadana, educación, gestión ambiental efectiva, promoción de la cultura e identidad y adquisiciones.

Para lograr el objetivo trazado —la transformación de la misión— concentró sus esfuerzos en cinco líneas matrices (i) promover la capacitación del personal en todos los niveles, (ii) perfeccionar procesos y aumentar la eficacia para que la institución pueda postular a diversas certificaciones, (iii) presentar la institución a nivel internacional como caso de éxito, y (iv) generar un clima laboral de confianza y trabajo en equipo, y (v) promover valores de servicio dentro de la institución, con el fin de atender las necesidades del empleado y, como consecuencia de ello, servir al ciudadano cliente.

Como primera medida se creó la Escuela SAT, que fue la fórmula que Barrera encontró para lidiar con el problema de promesas salariales no cumplidas heredado de la gestión anterior. Ofrecer capacitación como parte de pago dejó satisfechos a los empleados y con ello se les pudo involucrar con la nueva misión de la entidad. Asimismo, se buscaron y firmaron convenios nacionales e internacionales para facilitar el acceso del personal a formación externa. Otra medida muy importante, destinada a contemplar las necesidades del ciudadano durante el proceso de pago, fue fortalecer la Defensoría del Contribuyente, oficina que recibe y tramita las quejas y/o sugerencias de los ciudadanos en relación con la actuación del Servicio de Administración Tributaria.

Por otro lado, desde la jefatura se asumió un nuevo tipo de liderazgo en el que se contemplaron dos elementos. El primero fue mirar el corto plazo a través de metas concretas y fáciles de lograr, de tal forma que los servidores pudieran vencer sus miedos e inseguridades. Una de estas iniciativas fue atreverse a postular al Premio CAD de Buenas Prácticas en Gestión Pública, lo que permitiría validar el buen trabajo que el SAT había empezado a realizar sin conocimiento público. Asimismo, se reforzaría la convicción interna de que el SAT podía orientarse hacia la excelencia en el servicio. Convencer al equipo no fue sencillo, pero este fue el vital primer paso para consolidar la nueva orientación que Saúl quería darle a la organización.

El segundo elemento de liderazgo fue desarrollar un nuevo estilo de jefatura. A diferencia de las gestiones anteriores, Saúl Barrera estaba convencido de que promover la participación, la libertad de opinión del subordinado y la confianza entre el personal —mediante el ejemplo— iba a traer extraordinarias consecuencias y de que, en un escenario de este tipo, los valores funcionales al desarrollo de la institución aflorarían con mayor facilidad. Desde luego, esto fue acompañado de un proceso de promoción de la calidad de vida del personal y de la mejora en infraestructura.

El esfuerzo mencionado no fue muy difícil de conseguir para Barrera, debido a que todos sus subordinados habían trabajado con él desde mucho tiempo atrás, y le tenían, al menos, una confianza inicial. Barrera, quien valoraba mucho la opinión de su personal más cercano, programó una reunión semanal de conversación directa con cada uno de sus 15 gerentes y reuniones mensuales con todos los jefes de división. También sostenía una reunión plenaria trimestral con todo el personal del SAT. Y adicionalmente, implementó desayunos de trabajo mensuales con ocho empleados de cualquier nivel elegidos al azar, con el fin de escuchar críticas y propuestas de un modo más personalizado.

Finalmente, cuando empezaron a aparecer los resultados, se hicieron esfuerzos para que la institución tuviera presencia en foros internacionales, para dar a conocer la experiencia del SAT en otros países y lograr, una vez más, reconocimiento. Como resultado directo de este empeño, el SAT concretó la presencia de estudiantes extranjeros haciendo pasantías en la

en la institución y adquiriendo el *know-how* que se ha ido desarrollando. La interacción con personas del extranjero permitió seguir fortaleciendo el orgullo de los funcionarios de la institución. En ese camino, el SAT también aplicó en 2010 la metodología para el ranking «Best place to work», lo que es un gran logro para una institución pública, pues en la referida distinción usualmente aparecen empresas privadas de diferentes partes del mundo.

Como consecuencia de los cambios mencionados, el SAT aumentó la recaudación y un incremento importante en la resolución de quejas. Mientras tanto, los premios CAD obtenidos contribuyeron a confirmar, ante las autoridades de la municipalidad, que la nueva forma de orientar la gestión del SAT traía muchos más beneficios que los enfoques anteriores. Todo esto lo mostraba como una institución dispuesta a la apertura de sus procesos y con información disponible para todos.

El caso SAT muestra cómo, a partir de pensar en la persona, tanto en el servidor público como en el ciudadano, se puede generar un cambio importante en la misión de una institución, lo que permite ampliar el objetivo de gestión, vivir la misión y trascender el mandato legal. Y si esta nueva forma de sentir y vivir la misión es transmitida a los servidores de todas las jerarquías, los éxitos no tardan en llegar y se vuelven un referente para el Estado, en este caso el peruano.

## **B. Modelo CAD de Gestión de la Integridad: un Estado al servicio de la ciudadanía**

---

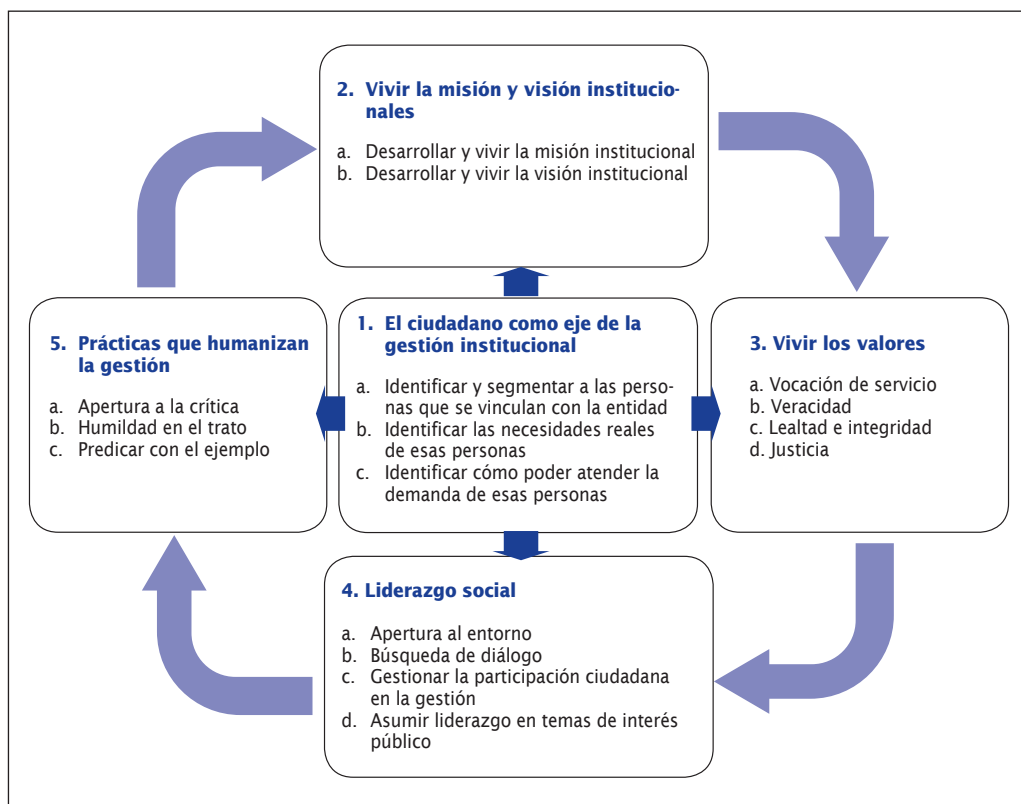
Ejemplos como los del SAT nos hacen ver que una gestión exitosa, además de procesos eficientes y un buen clima laboral, está basada en «algo más», un elemento que hace que el equipo humano de la organización se identifique con el ciudadano y sea capaz de satisfacer las necesidades reales de la ciudadanía. Es decir, una cultura en la que el empleado y los directivos no se detienen en lo estrictamente funcional, en una lectura literal de la norma o en el cumplimiento de las exigencias formales o escritas. Y tampoco la búsqueda de un excelente clima laboral con personas motivadas que generan aprendizaje y *know-how* institucional. Una organización exitosa, como la del SAT, va más allá: construye una cultura organizacional sustentada en valores.

A continuación, presentamos lo que consideramos pueden ser los elementos de la gestión de la integridad. Ello, como se ha dicho, se fundamenta en nuestra experiencia e interacción con los líderes gestores de las BPG en SGI, así como en nuestra observación e interpretación de dichos casos de éxito, más que en actividades descritas en detalle por los propios gestores públicos. En ese sentido, el modelo de gestión de la integridad que proponemos es, también, una invitación a los líderes en nuestra administración pública para reflexionar y, de ser el caso, construir sobre estos aspectos<sup>22</sup>.

Nuestra propuesta plantea que la gestión de la integridad parte por reconocer a la persona como eje de la gestión institucional —sea esta empleada o ciudadana—, y muestra la importancia de considerar los valores institucionales. Esto se grafica a continuación:

<sup>22</sup> Asimismo, el desarrollo de esta dimensión es un llamado a que, en próximas ediciones del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública, se documenten experiencias de transformación y gestión a nivel de esta dimensión, lo que nos permitirá seguir robusteciendo el modelo aquí presentado.

## Modelo CAD de Gestión de la integridad



Fuente: Ciudadanos al Día

A continuación pasamos a exponer con mayor detalle cada uno de los componentes mencionados.

### 1. El ciudadano como eje de la gestión institucional

Un Estado al servicio del ciudadano se centra en la persona (servidores y ciudadanos), en la comprensión de su individualidad y de sus necesidades.

De nuestro estudio de las diferentes buenas prácticas en sistemas de gestión interna podemos colegir que, en los hechos, las instituciones estatales exitosas contemplan a las personas como parte central de sus actividades. Sin embargo, las postulaciones presentadas al premio no expresan en sus escritos la intención de tener a la persona como centro de la gestión institucional. Nuestro enfoque, plasmado en la presente guía, pretende hacer explícita esta consideración<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Es interesante notar que en el sector privado las empresas han asumido que su razón de ser es la satisfacción de las necesidades de los clientes, por lo cual es necesario que los empleados también estén satisfechos y sean útiles. Frente a ello, en las organizaciones estatales recién se está comenzando a adoptar este enfoque.

Colocar al ciudadano como eje de la gestión institucional implica considerar los siguientes elementos:

#### **a. Identificar y segmentar a las personas que se vinculan con la entidad**

Las empresas privadas que desean lograr efectividad en sus procesos comerciales deben segmentar correctamente a sus clientes y mapear a sus grupos de interés. Este ejercicio es también aplicable a las entidades que operan en la administración pública.

Lo anterior supone en el sector público, tener claro los roles de la persona frente a la entidad estatal. La persona, que sirve como eje en las dos dimensiones antes revisadas y como punto de partida de la gestión institucional, puede aparecer en alguno o en varios de los siguientes roles:

##### ***ii. El ciudadano cliente***

El chofer al que le pusieron una multa vehicular o la propietaria de un departamento que tiene que pagar su impuesto predial que acude al SAT para cumplir con sus obligaciones tributarias son los clientes de la institución.

El ciudadano-cliente es la persona que se beneficia de manera directa, concreta, específica e individualizada de un servicio que el Estado presta. Puede tratarse de servicios gratuitos o pagados; en este último caso el ciudadano-cliente efectúa un pago a la entidad estatal a cambio del servicio deseado. Puede estarse hablando de una persona individual o jurídica. En el caso SAT ilustrado arriba, el ciudadano-cliente requiere de ciertas facilidades mínimas para cumplir sus obligaciones con comodidad; es decir, requiere que se le sirva.

##### ***ii. El ciudadano contribuyente***

En el ejemplo del SAT relatado arriba, el grupo de vecinos y contribuyentes en general es el que paga tributos municipales, y en su caso, tributos que se destinan al municipio. Esta segmentación se refiere a la persona que contribuye a solventar el funcionamiento del Estado en general, mediante el pago de impuestos, sean estos al consumo o a la renta<sup>24</sup>. Puede ser persona individual o jurídica. Si bien el ciudadano contribuyente financia las labores del Estado y tiene una relación indirecta con la gestión interna de la administración pública, no hemos desarrollado todavía en nuestra sociedad la conciencia de la responsabilidad asociada a ello, que implica el deber ciudadano de pagar impuestos y el derecho de exigir servicios estatales de calidad: «el que paga exige». Esta falta de conciencia ciudadana es quizá una de las grandes causas de ausencia de un buen servicio estatal.

##### ***iii. El ciudadano votante***

Los peruanos que elegimos autoridades en las elecciones presidenciales, regionales o municipales lo hacemos en calidad de votantes. Se trata de la persona humana que ejerce el derecho fundamental de elegir democráticamente a sus autoridades —a nivel del gobierno nacional, regional y municipal— y participa activamente en los procesos electorales. En este caso, la relación con la gestión interna también es indirecta, pues el ciudadano elige a las autoridades que designarán o seleccionarán a los empleados

<sup>24</sup> La legislación define al contribuyente como la persona que realiza un hecho que genera la obligación tributaria de pagar impuestos. (Artículo 8, Código Tributario).

públicos, pero no las escoge directamente. Sin embargo, sí hay una obligación del servidor público frente al votante, porque la autoridad elegida es un representante de los ciudadanos y actúa en nombre de ellos. En el ejemplo del SAT, los vecinos de Lima Metropolitana son los ciudadanos votantes a los que la autoridad debe rendir cuentas.

#### ***iv. El ciudadano colaborador interno***

Se refiere a la persona que cumple el papel de empleado en la institución pública; es decir, el servidor público. Con el concepto de colaborador incluimos a todo empleado, funcionario, trabajador, asesor o servidor público, independientemente de la relación laboral o contractual que tenga con la entidad estatal. En este caso, también se trata de un ciudadano, y por lo tanto tiene derechos y necesidades que, en tanto personas, merecen, por parte de la alta dirección de la entidad, las mismas consideraciones que cualquiera de los roles ciudadanos mencionados. En el caso SAT comentado arriba, el colaborador interno es toda aquella persona que trabaja en la institución.

Reconocidos los roles, se deben definir criterios (edad, nivel socio-económico, etcétera) que permitan precisar las condiciones en las que se procederá a vincularse con ellos. Y se les brindarán los diferentes servicios a cada uno de los grupos sociales ubicados en los roles descritos, con el objetivo de servir de manera más focalizada al ciudadano. Para ello resulta necesario identificar sus necesidades.

### **b. Identificar las necesidades reales de esas personas**

La segmentación le permite a la alta dirección de la entidad conocer las necesidades reales de las personas que se vinculan con la institución. Separada la ciudadanía en grupos pequeños, es más sencillo interpretar sus deseos, puntos de vista y necesidades y, por lo tanto, es más fácil lograr cambios positivos en su vida cotidiana.

Un ejemplo del esfuerzo por orientar el servicio a las necesidades del ciudadano es la práctica que realizó Osinergmin. Este ente regulador no daba prioridad a la experiencia del ciudadano en sus procesos y servicios. Por ello recibía quejas constantes de la población que no veía atendidos sus reclamos. Para solucionar este problema, Osinergmin diseñó un modelo de gestión por resultados. Estableció actividades para el cumplimiento de metas, el cual era recompensado con incentivos laborales como un mejor espacio de trabajo. (BPG 2007, Osinergmin). La preocupación por el ciudadano es un primer paso, quedando aún pendiente la tarea de identificar las necesidades reales de los que se quejaban.

### **c. Identificar cómo atender la demanda de esas personas**

Segmentado el público, y teniendo claro cuáles son sus necesidades reales, se debe discutir y establecer los productos o servicios que mejorarán las condiciones de vida de los públicos respectivos; además de los procesos de comunicación que permitirán que esta oferta sea entendida y bien recibida. Establecido lo anterior, será más sencillo definir la cantidad de recursos a asignar para el desarrollo de los objetivos acordados<sup>25</sup>.

25 Este trabajo de identificación y segmentación de públicos se debería realizar a través de estudios de mercado. Debido a la precariedad presupuestaria muchas entidades estatales, especialmente de los gobiernos locales, pueden desarrollarse de una manera intuitiva, definiendo grupos que, desde la experiencia de trabajo, los empleados conocen.

Aquí una buena práctica de segmentación y eficiencia. En el año 2007, la Municipalidad de San Borja identificó los servicios más valorados por los vecinos, y los agrupó en cuatro unidades básicas: desarrollo urbano, comercialización, rentas y trámite documentario. Así, con un tratamiento segmentado le resultó más sencillo determinar el número de formularios que se emplean en las unidades mencionadas, y pudo disminuir o agilizar procesos. El resultado fue una mejora en la interrelación y la coordinación al interior de la institución, y una mayor confianza de la ciudadanía (BPG 2007 Municipalidad de San Borja). Se pensó en el ciudadano, se segmentaron públicos y se les pudo satisfacer.

## **2. Vivir la misión y visión institucionales**

### **a. Desarrollar y vivir la misión institucional**

Saúl Barrera tenía claro que la misión del SAT no era «recaudar para servir» sino lograr «que cada ciudadano cumpla voluntariamente con sus obligaciones con la municipalidad». No era un mero cambio de redacción, era pasar de una misión centrada en la recaudación —que veía a la persona como botín— a una misión centrada en la persona humana libre y responsable, capaz de vivir en sociedad, con valores y entendiendo, por ello, que debía honrar sus compromisos con el municipio.

El ejemplo del SAT muestra que como primer paso se requiere desarrollar la misión institucional, entendida como el elemento que define la razón misma de la existencia de la entidad. Una misión, técnicamente hablando, debe contener: al ciudadano objetivo, los servicios que ofrece la entidad, las herramientas que utiliza para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, así como el interés primordial dentro de sus quehaceres.

Una organización, con una clara definición de su misión, orienta con mayor facilidad a sus miembros y asociados. Pero el trabajo no termina con la definición de la misión de todos sus elementos. Se trata, también, de vivirla colectivamente, de tomar decisiones —teniéndola como referencia diaria— y de incluir en el propósito a toda la entidad.

Chiavenato (2009) plantea un símil entre los símbolos fundamentales de un país —como la bandera— y la misión. El autor plantea que esta simbología tiene que ser clara y que debe impulsar e inspirar. Para el autor, la misión debe ser «cultivada con cariño por los dirigentes y debe tener una amplia difusión entre todos los empleados para que estos adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a realizarla».

Crear un compromiso grupal con la misión institucional es fundamental. Una entidad es capaz de servir e influir en los cambios sociales solo si existe un compromiso colectivo en ella. Sin ese carácter de apostolado de la misión, sobre todo entre los directivos, es muy difícil transformar las instituciones y el entorno.

### **b. Desarrollar y vivir la visión institucional**

En la misma línea, y de manera complementaria, desarrollar la visión institucional permite dar sustento a la misión. La visión describe la situación ideal a alcanzarse por parte de la organización, compartiendo entre sus miembros una serie de valores y principios comunes.

La visión debe definir el rol de la entidad o alguna referencia para evaluar el grado de éxito en el futuro.

De manera análoga a la misión, la visión no debe quedar solo en el proceso que le dio origen, o en el impreso que contiene su descripción, sino que debe ser parte del continuo y permanente accionar del personal de la entidad.

### **3. Vivir los valores institucionales**

Honrar las promesas salariales no cumplidas, promover la libertad de expresión de los empleados, oír las quejas de la gente y contemplar las necesidades del ciudadano durante el proceso de pago, son algunas de las maneras en las que el SAT plasma los valores de confianza, honestidad, equidad y compromiso que inspiran su gestión.

Los valores representan las convicciones de los empleados encargados de dirigir la entidad hacia el éxito. Asimismo, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal que regulan la vida de una organización. Con los valores se define la personalidad de la institución.

Las entidades públicas no deben limitarse a publicar y guardar en un estante su código de ética e integridad: deben divulgarlo pero, sobre todo, deben ponerse en práctica; que la institución se vuelva una comunidad de valores. El código y los valores institucionales sirven en la medida en que están interiorizados en la mente y en las acciones diarias de todos y cada uno de los colaboradores. Así, en los hechos, serán una herramienta de uso cotidiano en la institución.

Un elemento imprescindible de introducción de valores en una entidad es el compromiso de los directivos. Es imposible exigir ética a los empleados y a los ciudadanos si las mismas autoridades no se conducen según esta norma.

Las buenas prácticas en gestión pública evidencian un comportamiento guiado por la ética. Por ejemplo, el Premio a los Valores Sunarp demuestra la importancia que la gerencia y las jefaturas le otorgan a la difusión de los valores y, por lo tanto, a la práctica de los mismos. (BPG 2005, Sunarp).

Como hemos indicado, son escasas las BPG en SGI que se explayan en materia de valores. En ausencia de experiencias concretas que reseñar, en este punto pasamos a describir los valores primordiales que consideramos debe cultivar todo servidor público. Confiamos en que en futuras ediciones del Premio BPG nos aporten elementos para profundizar este análisis.

#### **a. Vocación de servicio**

Darse el trabajo de cambiar la misión del SAT, abrir un buzón de quejas y fortalecer la Defensoría del Contribuyente como reflejo de una sólida vocación de servicio y respeto al ciudadano.

Trabajar para lograr un Estado que sirve y no servirse del Estado es el imperativo moral y legal de todo servidor público.

Un servidor público es una persona que brinda un servicio a la sociedad: esto quiere decir que, de las actividades que realiza, depende el beneficio o malestar de otras personas.

Debido a esta responsabilidad, se necesita que el comportamiento del empleado público esté orientado al bien común, pues esta es la única forma de asegurar que las decisiones de gestión no harán privilegiar ningún tipo de criterio que genere consecuencias no deseadas en la ciudadanía.

Una persona con vocación de servicio es un individuo que tiene por prioridad vital servir de la mejor manera a la mayor cantidad posible de personas de su entorno, incluso sacrificando beneficios personales. Desde esta perspectiva, el principal beneficio que recibe el trabajador público, y el primer móvil de su accionar, es la satisfacción de servir al otro. Incluso por encima de la retribución monetaria o prestigio que pudiera estar involucrado en el cargo, el funcionario sirve al público porque al hacerlo se realiza como persona.

En términos sencillos, la idea es que un servidor público no haga su trabajo «por cumplir», sino que crea en lo que hace y aprecie el beneficio que ese trabajo puede traer para sí mismo y para la población en general. Así por ejemplo, al instalar el servicio Wawanet, el Programa Nacional Wawa Wasi recibió el apoyo de las madres cuidadoras, las cuales hicieron horas extras, prestaron un trato especial a los niños que atendían, practicaron a estos controles exhaustivos, y les ayudaron con tareas que no eran de su competencia, pero que influían en el desarrollo de los menores. De ese modo demostraron su compromiso con el programa y su voluntad de que funcione mejor que otros del mismo sector (BPG 2006, Ministerio de la Mujer).

Íntimamente relacionado con la vocación de servicio está el tema del respeto, que parte de la convicción de interactuar con otra persona asumiendo una relación entre iguales que desempeñan roles diferentes, en la que no cabe el maltrato ni mucho menos los malos modales o actitudes autoritarias.

El respeto también se refiere al estilo que marca la relación entre los jefes y los colaboradores. La creencia de que el jefe es el único que puede opinar y, por lo tanto, que debe ser el único en tomar las decisiones, es errada. Los jefes deben tomar en cuenta las opiniones de sus subordinados y coordinar con ellos. Atender distintos puntos de vista y escuchar sobre experiencias que tal vez desconocían les permitirán llegar a mejores soluciones y proyectos más rentables. Mostrar respeto y consideración a los empleados —lo que incluye el reconocimiento de sus capacidades— no puede ser opcional; ya que estamos tratando con personas y no con insumos. Ello es particularmente importante en el sector público, donde no se cuenta con sueldos tan altos como en el sector privado para retener el talento, siempre difícil de reemplazar.

Veamos un ejemplo. Para vencer la práctica del autoritarismo en la organización, Hidrandina S. A. estableció círculos de mejora continua, reuniones voluntarias periódicas para detectar problemas y buscar soluciones en las áreas de trabajo. En ellas participaban y opinaban los especialistas de las respectivas áreas. Las decisiones que se adoptaban, entonces, respondían tanto a las expectativas de la gerencia como a las del área involucrada. De ese modo, se puso fin a la imposición de ideas, se democratizó la gestión y se empoderó al colaborador interno (BPG 2005, Hidrandina S. A.).

## **b. Veracidad**

La veracidad es la disposición de comunicar la verdad a quien tiene derecho a saberla. En tal situación, la verdad debe ser ofrecida de manera oportuna, entendible, útil y completa

Un funcionario público debe decir la verdad cuando declara públicamente, pues los temas sobre los que se manifiesta son de interés público, ya que se refieren a la administración del Estado, que es de todos los ciudadanos como se ha explicado líneas arriba.

### **c. Lealtad e integridad**

En general, la cultura de lealtad debe existir en todo personal de la institución y en todo agente externo vinculado a la organización. Ser leal es honrar lo que uno promete. La lealtad hace referencia a la coherencia entre el discurso y la acción, es decir, entre lo que se dice y lo que se hace. Supone honrar la palabra empeñada. Así, quien promete ser fiel y le saca la vuelta a su pareja no está siendo leal. La lealtad es un principio que llama al comportamiento recto y probo, evitando, por ejemplo, tener conflictos de interés. Una persona está inmersa en un conflicto de interés cuando su juicio se ve afectado por intereses distintos que distorsionan su manera de proceder. Así, en vez de cumplir con lo ofrecido, actúa en beneficio propio o de un tercero. Evitar conflictos de interés implica lealtad y supone honrar lo ofrecido y revalorar la palabra empeñada.

La lealtad es un principio básico de la función pública. Un funcionario debe evitar intereses en conflicto con su función y ventajas indebidas.

Una persona que trabaja en el Estado responde a los intereses de todos los ciudadanos, no únicamente a un grupo de ellos. En ese sentido, comportamientos destinados a favorecer a un sector de la población en desmedro de otro —debido a preferencias personales, políticas o intereses económicos— deben ser absolutamente desterrados, pues conducen a consecuencias injustas para alguna de las partes. Actuar con integridad supone servir con neutralidad política.

Para actuar con la mayor neutralidad posible, un empleado debe evitar el conflicto de intereses. Es decir, no debe exponerse a situaciones en las que debe resolver un dilema en el que está inmerso algunos de sus intereses personales. Si esto sucede, hay una alta probabilidad de que el dilema sea resuelto a favor de las preferencias del empleado, lo que perjudicará a algún grupo social o persona que espera una decisión en sentido contrario y con posible justicia. Y aún si no se materializa esa alta probabilidad, el funcionario estaría dando una apariencia indebida.

A este tipo de situaciones se le llama conflicto de intereses, y ocurre, como se ha mencionado, cuando un servidor actúa como juez y parte de un conflicto. Frente a esta circunstancia, la actitud correcta y probo del empleado es dar a conocer el conflicto en el que está inmerso y proceder al distanciamiento voluntario del tema.

Todo lo mencionado está regulado por la Ley de Ética de la Función Pública de 2002 y la Ley de Prohibiciones e Incompatibilidades de los Funcionarios Públicos de 2001. Pero a pesar de contar con esas leyes y sus reglamentos, en la práctica existe un gran desconocimiento al respecto en nuestro país. Así lo demuestra la reciente investigación de Global Integrity ([www.globalintegrity.org](http://www.globalintegrity.org)), que revela que, en términos generales, en las distintas regiones del país no se conoce la existencia de estas normas. En general, estudios como estos nos definen como un país muy débil en cuanto a regulación de conflictos de interés.

Claramente no se trata de un problema de normas que existen, sino de su efectividad práctica. Y ello nos atañe a todos porque significa que, en los hechos, aún no hemos interiorizado como sociedad, lo que representa honrar la palabra empeñada y valorar la lealtad.

#### **d. Justicia**

Lo primero que debe tener claro un servidor público es que debe respetar, de manera coherente, el derecho de los demás, empleados y ciudadanos. Así lo entendió el SAT. Con la misión de generar confianza en los ciudadanos para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones, Saúl Barrera hizo un importante cambio en la gestión institucional. A través de la introducción de un ambiente de igualdad jurídica entre los ciudadanos y la administración, entre otros aspectos, el SAT se propuso poner en práctica el valor justicia.

Visto desde un punto de vista legal, es justo entregar a todo ciudadano aquel servicio, beneficio o derecho que la norma le otorga: justicia es velar por los derechos de las personas. Desde cierta perspectiva filosófica, justicia es dar o garantizarle a alguien aquello que es suyo. Desde una mirada distinta, justicia es asegurar al ciudadano los mínimos bienes necesarios para su desarrollo.

Las mismas consideraciones debe tener en cuenta un directivo al resolver un dilema o problema de los empleados de la institución: debe buscar ser justo, reconociéndole a cada quien lo que le corresponde por derecho.

### **4. Liderazgo social**

La autoridad ostenta un poder público que debe usarse para resolver los problemas del ciudadano y contribuir al bien común. En la manera como se ejerce ese poder se perfila el liderazgo social de la autoridad.

Tener liderazgo social supone considerar los siguientes elementos:

#### **a. Apertura al entorno**

Se trata de una actitud. Nos referimos a la posibilidad permanente de conocer, entender y proyectarse hacia el entorno social en el que el directivo público desempeña sus funciones, abriendo espacios de observación y reflexión para comprender perspectivas diferentes e interiorizar opiniones de terceros. La idea es comprender mejor las necesidades reales de las personas, internas y externas, y tomarlas en cuenta en el proceso de decisión institucional. La alta dirección no debe asumir que sus ideas son las únicas válidas, pues ello le priva de la oportunidad de enriquecerse con otras miradas, tanto de ciudadanos no especializados en temas públicos como de profesionales y especialistas.

Los desayunos de trabajo mensuales con otros empleados del SAT de cualquier nivel elegido al azar, con el fin de escuchar críticas y propuestas, son muestras de esta apertura.

## **b. Búsqueda de diálogo**

Crear y facilitar espacios de diálogo y apertura institucional frente a los ciudadanos y los diferentes grupos de interés constituyen una práctica que facilita el entendimiento y genera credibilidad en el accionar de la entidad frente a la sociedad.

Desde la posición de autoridad, en el ejercicio de la función pública, se requiere tener capacidad de acercarse a la ciudadanía. No existe un liderazgo social eficiente si las personas a quienes se busca favorecer o guiar no tienen confianza frente al líder y no sienten que serán oídas. Los liderazgos autoritarios e individualistas son, cada vez más en nuestra sociedad, parte de la historia. Hoy día dirigir es persuadir después de escuchar.

Dialogar con las partes interesadas permite entender y sintonizar con las demandas reales y potenciales que debe resolver la entidad, en su rol de proveedora de servicios.

Un pendiente muy importante en la gestión del diálogo es proveerle al interlocutor las herramientas necesarias para que su intervención sea valiosa. Si una persona no tiene información relevante a la mano, su deseo de hacerse escuchar terminará siendo una carga y no un activo institucional. Para asegurar que las cosas ocurran al revés (que la entidad gane oyendo), debe gestionarse una política permanente de transparencia y acceso a la información pública.

El siguiente es un caso muy ilustrativo. En 2007, el Ministerio de Energía y Minas creó un programa de evaluación social para fomentar el diálogo con la ciudadanía y hacerla participar en las decisiones sobre los proyectos del sector. Se decidió agregar al proceso técnico de mediciones del impacto de la actividad minera en el entorno físico, mecanismos de diálogo en los que se ventilaban las preocupaciones y las dudas de la ciudadanía. Ello redujo la desconfianza hacia las empresas mineras. Además, se realizaron talleres, conversatorios y audiencias públicas sobre los derechos ciudadanos, los deberes de las empresas y el rol del Estado, lo que contribuyó a que se comprendan las posiciones de la organización y la de las comunidades.

Un elemento novedoso del proyecto en mención fue la inclusión de un programa de pasantías para dirigentes de las comunidades nativas ubicadas en las zonas de influencia de las minas: en este programa se enseñaron temas de interés común para la compañía y los pobladores como el monitoreo ambiental, procedimientos y protocolos de recojo de muestras. Asimismo, se organizaron visitas guiadas a las operaciones mineras, lo que permitió a los líderes comunales acceder a información más detallada y de cierto carácter técnico. El paso siguiente fue la constitución de comités de monitoreo y vigilancia ciudadana, importante muestra de colaboración conjunta entre las mineras y los pobladores. (BPG 2007, Ministerio de Energía y Minas. Promoción del Desarrollo Económico).

## **c. Gestionar la participación ciudadana en la gestión**

La alta dirección debe generar canales de participación ciudadana; es decir, espacios a través de los cuales la ciudadanía pueda intervenir en la gestión, sea mediante de una opinión vinculante o por medio de vigilancia efectiva de las labores públicas. Debe quedar claro que toda persona que tenga relación directa o indirecta con la institución debe recibir la misma oportunidad de participar, aportar y ser escuchado, sin importar su género, raza, lugar de procedencia o cualquier otra condición: la participación es el ejercicio de un derecho ciudadano.

En ese sentido, corresponde a la entidad asumir el liderazgo en la articulación de diversos mecanismos de participación ciudadana, que permitan la intervención en el proceso de formación, ejecución y evaluación de las políticas institucionales que están en el marco de sus competencias.

#### **d. Asumir el liderazgo en temas de interés público**

Un elemento que, sin duda, estimula la confianza entre ciudadanos (en sus cuatro roles descritos arriba), y finalmente la legitimidad de las instituciones públicas, es el ejercicio público del liderazgo: el interés personal de la autoridad por resolver los problemas de la gente, aun cuando tomar este tipo de decisiones le puede traer problemas personales, judiciales o políticos. En términos cotidianos, esto es «comprarse el pleito».

Si los ciudadanos observan que el líder está preocupado por los problemas sociales antes que por cualquier otro fin (dinero o popularidad, por ejemplo), es altamente probable que los servidores trabajen en un entorno político más estable y que los ciudadanos quieran dar algo de su tiempo (diálogo o participación) para el bienestar común.

En ese contexto, se espera de las autoridades un rol más activo, protagónico y propositivo. Un desempeño que invada el espacio público y oriente la acción de la entidad que dirige —y de los diversos grupos de interés— hacia la solución de los problemas que se ubican en la agenda pública.

Un caso muy elocuente de cómo una autoridad pública puede asumir el liderazgo social ocurrió en Cusco, en el año 2010. Cuatro días de intensas precipitaciones pluviales inundaron gran parte de la región, ocasionando un alud en un tramo del Camino Inca que causó la muerte de 2 personas: una ciudadana de nacionalidad argentina y un guía peruano. Asimismo, a partir del domingo 24 de enero, miles de viajeros quedaron aislados en la localidad de Machu Picchu como consecuencia de haber sido cortada la vía férrea en distintos tramos. La inundación destruyó miles de hectáreas de cultivos, y las primeras estimaciones reportaron pérdidas de aproximadamente 800 millones de nuevos soles, en el destino turístico más representativo del Perú.

Este hecho, como noticia, dio la vuelta al mundo e inmediatamente el ministro de Comercio Exterior y Turismo, juntamente con la viceministra de Turismo, se trasladó a la ciudad de Cusco a fin de hacer frente a la situación. En seis días asignaron responsables, realizaron operaciones helitransportadas conjuntas en las que participaron las Fuerzas Armadas (Ejército Peruano y Fuerza Aérea del Perú), la Policía Nacional y la empresa privada, evacuaron turistas, suministraron alimentos, agua y medicinas a la población y turistas de Machu Picchu, proveyeron primeros auxilios y atenciones médicas, facilitaron telefonía celular con salida internacional, atendieron a medios de comunicación nacional y extranjero para la cobertura del evento y coordinación con el cuerpo diplomático y consular arribado al lugar. Esta rápida organización permitió que 4.323 turistas fueran evacuados en 276 vuelos realizados sin percance en un lapso de seis días (del 25 al 31 de enero).

Desde luego, las medidas destinadas a paliar las consecuencias del desastre natural fueron muy importantes, pero la decisión de las principales autoridades del sector, a nivel nacional, fue un golpe de confianza a las autoridades locales y regionales, y un gesto que los medios

de comunicación del lugar saludaron. La ciudadanía percibió liderazgo social, y en momentos de crisis esto es muy relevante (BPG 2010, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Categoría Promoción del Desarrollo Económico).

## **5. Prácticas que humanizan la gestión**

El Estado no existe por sí solo. Son personas, peruanos y peruanas de carne y hueso, las que hacemos que el Estado exista, funcione y sirva. Como personas, por más poder o cargo que podamos ostentar, siempre seremos falibles y nuestra acción siempre podrá ser perfectible. Humanizar el Estado es crear las condiciones para que los servidores públicos, en caso de ser directivos, asuman su propia humanidad.

### **a. Apertura a la crítica**

La cultura de apertura a la crítica y a la confrontación de ideas revela una condición de respeto hacia las personas con las que nos vinculamos, entendiendo que la realidad se construye desde diversas perspectivas, dentro de las cuales la de la autoridad es relevante, por cierto, pero no única ni incuestionable. A través de esta práctica, los funcionarios públicos pueden evitar la tentación de pensar y actuar como si el único argumento válido fuera el propio. Hacer esto último, es negar la posibilidad de aprender y crecer a partir de nuestras inevitables carencias y de lo que el otro puede aportar.

Toda persona pública debe adoptar un compromiso de apertura a la crítica y oficiarlo a través de acciones y procedimientos regulares. Esto no significa dejar de analizar la pertinencia del mensaje recibido o renunciar al hecho de ser autoridad y de tener opinión propia, simplemente es considerar que la mirada personal puede resultar insuficiente para resolver los pendientes.

### **b. Humildad en el trato**

Este punto se refiere al estilo que marca la relación entre los jefes, sus colaboradores y los ciudadanos que acuden a la entidad. Mostrar respeto y consideración a los empleados —lo que incluye el reconocimiento de sus capacidades— no es opcional sino obligatorio: una autoridad trata con personas, y no con insumos o súbditos.

Dicha actitud, que es particularmente importante para retener el talento en el sector público —donde no se cuenta con presupuestos que permitan altos sueldos— también es aplicable a la relación que se establece con las personas a las que la entidad sirve.

Para vencer la práctica del trato autoritario en la organización, Hidrandina estableció círculos de mejora continua: reuniones voluntarias periódicas para detectar problemas y buscar soluciones en las áreas de trabajo. En ellas participaban y opinaban los especialistas de las respectivas áreas y operadores de servicio con total horizontalidad. Las decisiones que se adoptaban, entonces, respondieron tanto a las expectativas de la gerencia como a las del área involucrada. De ese modo, se puso fin a la imposición de ideas, se democratizó la gestión y se empoderó al colaborador interno a través del intercambio amable de ideas (BPG 2005, Hidrandina S. A.).

### **c. Predicar con el ejemplo**

Todo directivo debe conocer su labor y el contexto en que la desarrolla, y llevarla a cabo con compromiso. Cuando hace este esfuerzo predica con el ejemplo e incide en el equipo a su cargo mediante la docencia. Además de una exigencia moral y necesidad de liderazgo, predicar con el ejemplo es una consecuencia de la coherencia personal: me comporto de determinada manera porque así soy, y con ello transmito valores.

De la misma manera como trabajar públicamente por solucionar los problemas de la gente fortalece la confianza en la institución, la consistencia entre lo que se hace, exige y dice, en términos de desempeño profesional genera compromiso en el personal y la buena relación entre los servidores de distinta jerarquía.

Así, por ejemplo, al instalar el servicio Wawanet, el Programa Nacional Wawa Wasi recibió el apoyo de las madres cuidadoras, las cuales con mucho liderazgo, y predicando con el ejemplo, prestaron un trato especial a los niños que atendían, los controlaron exhaustivamente —haciendo horas extras— y les ayudaron con tareas que no eran de su competencia, pero que influían en el desarrollo de los menores. De ese modo, demostraron su capacidad de influir en el equipo a través del comportamiento propio observado por el entorno (BPG 2006, Ministerio de la Mujer).

## C. Cuadro resumen de gestión de la integridad

Como una mirada panorámica de la presente dimensión ofrecemos el siguiente cuadro resumen:

### Cuadro resumen del Modelo CAD de gestión de la integridad

<b>Definición</b>	Capacidad de generar una cultura organizacional que fomente los valores y el servicio público, basadas en la atención de las necesidades reales tanto de los colaboradores como de la ciudadanía.	
<b>Objetivo</b>	Integridad y compromiso con el servicio ciudadano.	
<b>¿Cómo?</b>	1. El ciudadano como eje de la gestión institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar y segmentar a las personas que se vinculan con la entidad.</li> <li>b. Identificar las necesidades reales de esas personas.</li> <li>c. Identificar cómo poder atender la demanda de esas personas.</li> </ul>
	2. Vivir la visión, misión y los valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrollar y vivir la misión institucional.</li> <li>b. Desarrollar y vivir la visión institucional.</li> </ul>
	3. Vivir los valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vocación de servicio.</li> <li>b. Veracidad.</li> <li>c. Lealtad e integridad</li> <li>d. Justicia.</li> </ul>
	4. Liderazgo social	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apertura al entorno.</li> <li>b. Búsqueda de diálogo.</li> <li>c. Gestionar la participación ciudadana de la gestión.</li> <li>d. Asumir el liderazgo en temas de interés público.</li> </ul>
	5. Prácticas que humanizan la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Apertura a la crítica.</li> <li>b. Humildad en el trato.</li> <li>c. Predicar con el ejemplo.</li> </ul>
<b>Medición</b>	Indicadores de opinión y comprensión de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores y de la ciudadanía.	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número (porcentaje) de ciudadanos satisfechos con el servicio.</li> <li>- Nivel de satisfacción de la población objetivo.</li> <li>- Grado de fidelización de los empleados.</li> <li>- Relación de satisfacción entre el cliente interno y externo.</li> <li>- Cantidad de conflictos colectivos internos y externos resueltos.</li> <li>- Mediaciones exitosas / mediaciones realizadas.</li> <li>- Nivel del compromiso organizacional.</li> </ul>	
<b>Responsables</b>	Alta Dirección	
<b>Desincentivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfianza.</li> <li>Falta de objetivos comunes claros.</li> <li>Desconocimiento de la misión y objetivos organizacionales.</li> <li>Cultura del secreto.</li> <li>Ausencia de vocación de servicio.</li> <li>Corrupción</li> <li>Politización de la gestión interna y externa.</li> </ul>	

Fuente: Ciudadanos al Día

El proceso de análisis de las experiencias exitosas de buenas prácticas en sistemas de gestión interna nos ha llevado, principalmente, a desarrollar un modelo de tres dimensiones por intermedio del cual se puede conseguir eficacia, eficiencia, gestión orientada a resultados y servicio al ciudadano. Sin embargo, es útil plantear algunas conclusiones de corte cualitativo a las que este trabajo nos ha permitido arribar.

Lo primero es la clara certeza de que la única manera de iniciar procesos de mejora en el sector público es partiendo de la premisa que tanto los empleados como los ciudadanos que demandan servicios públicos son personas y que, por lo tanto, deben ser vistos de tal forma. Ni el Estado es un edificio donde solo hay papeles y muebles ni los ciudadanos son una abstracción representada en el Congreso. En ambos casos, son personas con derechos y merecedores de respeto por el solo hecho de ser seres humanos.

En el caso de los empleados públicos —segundo punto— hay que decir que su buen desempeño depende básicamente de tres factores: procedimientos claros y procesos eficientes; oportunidad de desarrollo personal y profesional, incluyendo especialmente oportunidades de desafío y aprendizaje; y motivación personal y colectiva basada en vocación de servicio. Sin este elemento moral, sin valores y compromiso con el otro es muy difícil que las cosas cambien en el Estado.

De estos tres aspectos, este estudio de 119 casos exitosos en sistemas de gestión interna ha encontrado que 97 han resuelto exitosamente el tema de los procesos y procedimientos, y solo 12 han abarcado el aspecto del desarrollo y aprendizaje operativo. Ningún caso de éxito habría enfrentado cabalmente el pendiente de los valores o la gestión de la integridad.

Lo anterior nos permite observar —en tercer lugar— que, a la fecha, y dentro de nuestro campo de observación, la principal preocupación de los directivos del Estado peruano es el asunto de los procesos, y que muy eventualmente pueden animarse a contemplar el clima laboral de sus instituciones. La gestión de la integridad parecería estar fuera de su agenda explícita hasta el momento.

En relación con la dinámica estructural de las organizaciones administrativas del Estado, la presente investigación nos ha llevado a certificar dos inferencias: para lograr la eficacia y eficiencia en el sector público no es suficiente con el buen diseño de las estructuras organizacionales, dependencias, reparto de funciones y sistemas administrativos, sino que se necesitan sistemas de gestión orientados a la persona, sea esta servidor público o ciudadano, que dinamicen y optimicen estos ordenamientos burocráticos. Nuestra propuesta va por ese camino.

El otro punto relacionado con la dinámica estructural del sector público es el tema de las resistencias. Parece ser una norma general que todo cambio que se quiera realizar en entornos colectivos va a propiciar fuerzas inerciales que buscan evitarlo. Los casos de éxito en el sector público incluyen la gestión estratégica de estas resistencias, lo que se logra involucrando a los empleados con las propuestas novedosas.

Finalmente, es necesario reafirmar que, pese a la precariedad institucional y financiera del Estado peruano, todos los cambios y mejoras son logrados a partir de la voluntad política de los que encabezan las instituciones. Aun cuando este esfuerzo ha arrojado una guía práctica, es claro que no existen fórmulas definitivas para hacer buena gestión interna en el Estado, y que, en última instancia, todo depende del verdadero deseo y voluntad de servir al otro, de la humana necesidad de sentirse reconocido por el prójimo, y de vivir los valores adecuadamente. Con ese punto de partida, son muchas batallas las que se tienen ganadas. Al menos así lo demuestran los casos de éxito aquí analizados.

Con el propósito de presentar una visión panorámica e integral del modelo propuesto, a continuación se incluye un cuadro resumen que contiene los principales aspectos de cada una de las dimensiones desarrolladas en la presente guía.

# Modelo CAD en Buenas Prácticas en Sistemas de Gestión Interna

	Procesos	Clima Laboral	Integridad
Definición	Capacidad de operar bajo procedimientos que permitan un uso adecuado de los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Su resultado es una mayor productividad al menor costos posible.	Capacidad de generar un entorno laboral que motive a las personas, dentro de la organización, a aprender, crear y aportar.	Capacidad de generar una cultura organizacional que fomente los valores y el servicio al público, basándose en la atención de las necesidades reales tanto de los colaboradores como de la ciudadanía.
Objetivo	Optimización de los recursos.	Contar con un ambiente propicio para que las personas trabajen satisfactoriamente en la organización.	Integridad y compromiso con el servicio al ciudadano.
¿Cómo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>El ciudadano en la estrategia institucional               <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar el mandato legal de la entidad</li> <li>Mapear, cuantificar y analizar los servicios que se brindan al ciudadano</li> <li>Diagnosticar la situación y analizar el entorno</li> <li>Establecer la estrategia institucional</li> <li>Establecer objetivos, metas e indicadores</li> </ol> </li> <li>Documentar y transformar los procesos internos               <ol style="list-style-type: none"> <li>Mapeo de los procesos</li> <li>Sistematización de los procesos que producen servicios y sus etapas</li> <li>Identificación de aspectos críticos para la mejora</li> <li>Formulación y estandarización de los cambios</li> </ol> </li> <li>Sistema formal de gestión de la información               <ol style="list-style-type: none"> <li>Establecer soportes para el registro de información</li> <li>Sistematización de la información</li> <li>Automatización y acceso remoto</li> <li>Sistema formal de gestión del conocimiento</li> </ol> </li> <li>Sistema formal de gestión de personas               <ol style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizacional</li> <li>Diseño de puestos</li> <li>Perfil del colaborador</li> <li>Sistema de reclutamiento</li> <li>Sistema de incentivos</li> </ol> </li> <li>Sistema formal de control institucional               <ol style="list-style-type: none"> <li>Sistema de monitoreo y control</li> <li>Sistema de evaluación de resultados</li> <li>Acciones correctivas y mejora continua</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El empleado como eje de la gestión institucional               <ol style="list-style-type: none"> <li>Plan de desarrollo profesional</li> <li>Claridad de lo que ofrece la organización</li> <li>Alineamiento con las expectativas del empleado</li> </ol> </li> <li>Involucramiento con los objetivos de la institución               <ol style="list-style-type: none"> <li>Claridad respecto al mandato de la entidad</li> <li>Conocimiento de la organización</li> <li>Interiorización de los objetivos institucionales</li> <li>Conciencia de la importancia de la función</li> </ol> </li> <li>Capacitación y empoderamiento               <ol style="list-style-type: none"> <li>Plan de capacitación</li> <li>Fomento de la delegación y el empoderamiento</li> </ol> </li> <li>Comunicación y participación               <ol style="list-style-type: none"> <li>Sistemas informales de comunicación interna</li> <li>Fomento del trabajo en equipo</li> <li>Actividades de integración</li> </ol> </li> <li>Gestión del aprendizaje y conocimiento institucional               <ol style="list-style-type: none"> <li>Retroalimentación para el desarrollo del empleado</li> <li>Promoción de la creatividad y la innovación</li> <li>Reconocimiento de logros colectivos e individuales</li> <li>Conocimiento operativo institucional</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El ciudadano como eje de la gestión institucional               <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar y segmentar a las personas que se vinculan con la entidad</li> <li>Identificar las necesidades reales de esas personas</li> <li>Identificar cómo poder atender la demanda de esas personas</li> </ol> </li> <li>Vivir la visión, misión y los valores institucionales               <ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y vivir la misión institucional</li> <li>Desarrollar y vivir la visión institucional</li> </ol> </li> <li>Vivir los valores               <ol style="list-style-type: none"> <li>Vocación de servicio</li> <li>Veracidad</li> <li>Lealtad e integridad</li> <li>Justicia</li> </ol> </li> <li>Liderazgo social               <ol style="list-style-type: none"> <li>Apertura al entorno</li> <li>Búsqueda de diálogo</li> <li>Gestionar la participación ciudadana de la gestión</li> <li>Asumir el liderazgo en temas de interés público</li> </ol> </li> <li>Prácticas que humanizan la gestión               <ol style="list-style-type: none"> <li>Apertura a la crítica</li> <li>Humildad en el trato</li> <li>Predicar con el ejemplo</li> </ol> </li> </ol>
Medición	Indicadores económicos, de tiempo y de calidad.	Indicadores de clima laboral	Indicadores de opinión y comprensión de los objetivos organizacionales por parte de los colaboradores y de la ciudadanía
Indicadores usados	Reducción de costos Relación presupuesto-resultados Porcentaje de incremento de ingresos Horas-persona utilizadas/ahorradas Tiempo promedio de realización de procesos Reducción de tiempo administrativo Porcentaje de información estandarizada Grado de utilidad de la información Número de procesos internos reformados Cumplimiento de estándares Número de personal asignado a tareas específicas Número de proyectos planteados y realizados Número de solicitudes atendidas Cantidad de acciones tomadas descentralizadamente Ahorro de espacio	Grado de rotación (interna y externa) del personal Grado de participación del personal/ausentismo Número de capacitaciones por año Número de capacitaciones por colaborador Número de talleres y conferencias por colaborador realizados Know how desarrollado alrededor de las actividades específicas Grado de aprendizaje operativo en la organización Cantidad de actividades de integración Grado de horizontalidad en la organización (colaboración entre jefes y colaboradores) Nivel de bienestar de los empleados a través de encuestas Correlación positiva entre personal satisfecho y predisposición al trabajo Grado de satisfacción con el jefe Número de quejas y denuncias del personal Distribución de trabajadores por género Grado de desagregación étnica Nivel de dispersión de edad de los colaboradores Racismo, exclusión social y aislamiento Cantidad de sindicatos y movilizaciones de los trabajadores	Número (porcentaje) de ciudadanos satisfechos con el servicio. Nivel de satisfacción de la población objetivo. Grado de fidelización de los empleados. Relación de satisfacción entre el cliente interno y externo. Cantidad de conflictos colectivos internos y externos resueltos. Mediciones exitosas/mediciones realizadas. Nivel del compromiso organizacional.
Responsables	Administración y Finanzas Área de Tecnología e Informática Gerencia de Proyectos Oficina de Planificación o Planeamiento Estratégico Gerencia Legal	Gerencia de Recursos Humanos Gerencia de Conocimiento	Alta Dirección
Desincentivos	Información desactualizada Utilización de sistemas gerenciales no compatibles entre sí Falta de Planificación Ausencia de sistemas internos Resistencia al cambio Corrupción Politización de la gestión interna	Maltrato Autoritarismo Mentira/Falsedad/Manipulación de resultados Falta de colaboración Canales de negociación interna rígidos Racismo Aislamiento social Falta de camaradería y burlas Intimidación sexual Celos administrativos Corrupción Politización de la gestión interna	Desconfianza Falta de objetivos comunes claros Desconocimiento de la misión y objetivos organizacionales Cultura del secreto Ausencia de vocación de servicio Corrupción Politización de la gestión interna y externa
Resultado general	<b>Eficacia</b>		

## Bibliografía

ALLES, Martha (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Gestión por competencias. Editorial Granica.

BOHLANDER, George y SNELLI, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Cengage Learning.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.

EVERETT, Adam (1991). *Administración de la producción y las operaciones: conceptos, modelos y comportamiento humano*. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamérica.

FERNÁNDEZ López, F. T. (2005) *Gestión por competencias. Un modelo para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

FERREIRO, Pablo y ALCÁZAR, Manuel (2002). *Gobierno de personas en la Empresa*. Piura: PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

JARAMILLO, Felipe C. y SILVA JÁUREGUI, Carlos (2011). El Perú en el umbral de una nueva era. Lecciones y desafíos para consolidar el crecimiento económico y un desarrollo más incluyente. Notas de Política. Volumen I. Washington D. C.: Banco Mundial.

OSTROM, Vincent (1973). *The Intellectual Crisis in American Public Administration*. Alabama: University of Alabama.

ROBBINS, Stephen P. (2008). *Comportamiento organizacional*. México D. F.: Prentice Hall.

TÁVARA M, José I. (1998). *Las políticas antimonopolio y la promoción de la competencia en el Perú*. Lima: Cisepa.

VON MISES, Ludwig (1944). *Bureaucracy*. New Haven: Yale University Press.

## Anexo A: Fichas resumen de las BPG en SGI por entidad

### A

#### Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)

Título de la práctica: Formato único para el registro on-line

#### Descripción:

Anualmente las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que ejecutaban proyectos de cooperación internacional en el país, debían realizar el trámite inscripción ante la APCI que les habilitaba para continuar con el registro correspondiente.

En la práctica, el trámite de habilitación que realizaban las ONGD para la ejecución de proyectos de cooperación internacional era hecho solo para cumplir una formalidad, siendo que la información no era recolectada de manera sistemática y, por lo tanto, el uso que se le daba era limitado.

Ello en razón de que el volumen de papeles e información y esfuerzo movilizados tan solo tenían un valor formal de registrar y cumplir con la entrega de documentación, con la finalidad de poder acceder a los beneficios que ofrece el Estado para las ONGD que se encuentran inscritas en la APCI.

Para resolver este problema, la APCI implementó la práctica «Formato único para el registro on-line», que se traducía en el empleo de un formato único a través de internet para el trámite de registro que anualmente realizaban las organizaciones no gubernamentales ante la entidad.

Este sistema organizaba la información que enviaban las ONGD para que su entrega no sea solo una formalidad más, sino se pueda registrar los proyectos ejecutados el año anterior, los planes de actividades previstas para el año siguiente y los datos institucionales de las asociaciones civiles que realizaban su registro. Estos datos eran colocados en el portal de transparencia de la agencia, mejorando el nivel de información de la ciudadanía sobre la cooperación internacional.

Para implementar esta práctica, el APCI tuvo que mejorar su plataforma tecnológica. De esta forma, aumentó la memoria de los servidores a 2 GB, adquirió un nuevo servidor con velocidad de 3 Ghz y memoria RAM de 2 Gb con lo cual pudo desarrollar el sistema. Con la tecnología implementada se enviaron los nombres de los usuarios y claves de acceso vía el correo electrónico a las ONGD suscritas y se habilitaron tres líneas telefónicas para la asistencia y apoyo a las instituciones. Para compensar la lentitud y fallas en el servicio en los días previos al 31 de enero de 2006 se prorrogaron los trámites hasta el 28 de febrero de 2006.

Como resultado de la implementación del formato único, se agilizaron los trámites que realizaban las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) ante la APCI, y se facilitó el poder contar con información sobre el estado de los proyectos de cooperación internacional.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Altos costos en papel y recursos humanos.	Reducción de costos en tiempo y dinero.
El uso que se daba a la documentación e información entregada era para responder a requerimientos ad hoc.	Se ha creado un banco de información al que pueden acceder los ciudadanos y tener mayor información sobre la cooperación internacional.
Se utilizaba mucho espacio para el almacenamiento de documentos.	Se eliminó el uso de 10 metros cuadrados de espacio de depósito y archivo.
Lenta inscripción de entidades.	Se incrementó el número de entidades adscritas.

## Asociación CLAS Mato

Título de la práctica: Implementación de auditoría de la calidad de registro en el consultorio externo

### Descripción:

La microrred CLAS Mato, como parte de la organización del Ministerio de Salud, tiene por función implementar la normatividad vigente en el ámbito de su responsabilidad. Así implementó la Norma Técnica de Auditoría de la Calidad de Atención en Salud del año 2005, cuya finalidad fue fortalecer la función gerencial de control interno de la institución, a fin de promover la calidad y la mejora continua en las prestaciones de los servicios de salud. Además, en la microrred Mato al realizar las atenciones se encontraba que no había formatos de historias clínicas, las que se registraban en hojas bond que no permitían un seguimiento adecuado de la atención del paciente, y creaban confusión en las historias clínicas.

Todo esto generó que se confundieran las historias clínicas de los pacientes, y no estén a mano los antecedentes para determinar si el paciente tenía alergia, generando con ello un potencial riesgo a su salud; en otros casos no se registraba el tratamiento con el riesgo de repetir el mismo o generar resistencia bacteriana; aun peor en otros casos no se reportaba la atención.

La Asociación CLAS Mato de Áncash, a través de la práctica, buscaba brindar un buen servicio de salud comenzando por determinar y mejorar la calidad de los registros médicos en consultorio externo del programa de atención integral del adulto en su jurisdicción. Para ello, se procedió a realizar una auditoría de la calidad del sistema de registro asistencial de consultorio externo.

Con base en los resultados se trabajó en las líneas de acción, como son capacitación al personal de salud, implementación de formatos estandarizados de la historia clínica, elaboración de un plan de auditorías anual a nivel de la microrred, elaboración de informes trimestrales y la socialización de los resultados de las actividades. Tales actividades han reducido el riesgo de generar daño al usuario externo, mejorar las competencias del personal de salud y optimizar el seguimiento de los pacientes.

Para 2008, el 100 por ciento de las historias clínicas se llenaba en formatos estandarizados, mientras que anteriormente se llenaban en hojas y no seguían un orden cronológico, el incremento de las historias clínicas aceptables creció de un 23,3 por ciento a un 96,3 por ciento. Se capacitó al 80 por ciento del personal de salud de la microrred en actividades de garantía y mejoramiento de la calidad. Asimismo, esto permitió la continuación de la práctica como parte de las actividades programadas en los planes operativos de la institución en forma permanente.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Las historias clínicas no se llenaban en formatos estandarizados y no seguían un orden cronológico.	100 por ciento de las historias clínicas se llenan en formatos estandarizados.
23,3 por ciento de historias clínicas aceptables.	96,3 por ciento de las historias clínicas aceptables.
No existía personal capacitado.	80 por ciento del personal capacitado.
No existía una implementación de la auditoría de la calidad.	La auditoría de la calidad está incorporada como una actividad permanente en el Plan de Salud Local Anual de 2008.

## Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir)

Título de la práctica: Selección por competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos

### Descripción:

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) puso en práctica la selección por competencias de Gerentes Públicos en respuesta al modelo tradicional, caracterizado por su enfoque en los antecedentes académicos y experiencia profesional.

En el sistema tradicional de selección se consideraba únicamente la experiencia profesional y requisitos académicos verificables solo en documentos. Toda información adicional sobre las

características personales que influyen decisivamente en el desempeño era dejada de lado, perdiéndose la oportunidad de elegir al mejor candidato.

Asimismo, para los puestos directivos, se estilaba la selección por confianza, la cual limitaba la búsqueda de candidatos solo entre conocidos o referidos. Esto último podía conllevar serias suspicacias acerca de favorecer las decisiones de la autoridad aun si discrepan de la ética o la normativa.

La selección por competencias implementada por Servir consistió en diseñar, organizar y efectuar dos procesos de selección para seleccionar profesionales a ser incorporados al Cuerpo de Gerentes Públicos creado por el Decreto Legislativo 1024.

Para ello, se elaboraron perfiles genéricos por competencias comunes, a todos los gerentes públicos, el mismo que contenía seis habilidades y seis actitudes, y se determinaron criterios de priorización de entidades y cargos para la asignación de gerentes públicos.

Adicionalmente, se estableció un proceso de selección por puestos tipo, que permitiera identificar puestos comunes en la administración pública. En esa línea, se tercerizó la primera parte del proceso de selección mediante la designación de empresas especializadas en la selección de ejecutivos.

Por otro lado, se diseñó el contenido del Curso de introducción, que constituye la segunda etapa del proceso de selección, incorporando técnicas de evaluación de competencias como *assessment center*, evaluación técnica con base en casos prácticos y entrevistas con miembros del consejo directivo de Servir.

La metodología aplicada por la Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos (GDCGP), consistente en la evaluación por competencias, es de reconocimiento mundial y de práctica común en las más importantes empresas del sector privado.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El acceso a puestos directivos se realizaba mediante la selección por confianza, restringiéndose la búsqueda a conocidos o referidos sin garantizar el cumplimiento del perfil requerido para el cargo.	El acceso a puestos directivos se realiza mediante la selección por meritocracia, con una amplia búsqueda a nivel nacional y garantizando el cumplimiento del perfil requerido para el cargo.
Existía desconfianza en la designación por confianza debido a que podía estar ligada al pago de favores políticos y no a la idoneidad de la persona elegida para el cargo.	Se generó confianza en la designación por meritocracia porque estaba basado en la idoneidad de la persona elegida para el cargo.
El funcionario le debía su cargo exclusivamente a la autoridad que lo eligió, lo que podía favorecer una aceptación acrítica de todas las	El funcionario al acceder al cargo por concurso, no le debía tal situación a la autoridad de la que depende. Ello favorece la

decisiones de la autoridad aun si no se ajustan a la ética o la normativa.	toma de decisiones ajustadas a la ética o la normativa.
Selección tradicional basada únicamente en verificación de experiencia profesional y requisitos académicos.	Selección innovadora basada en las competencias personales y conocimientos técnicos según el puesto tipo al que postula.
Alta rotación de directivos públicos debido a cambios en las condiciones políticas asociadas a funcionarios del Gobierno.	Disminución de la rotación de directivos públicos ante los cambios políticos porque se trata de funcionarios de Estado y no de Gobierno.
Escasez de resultados en el tiempo, por la falta de continuidad de la gestión de los directivos públicos.	Continuidad en la gestión pública permite obtener resultados en el mediano y largo plazo.
Alto nivel de interrupción de los servicios públicos por el alto nivel de rotación de directivos.	El ciudadano goza de los servicios públicos en forma continua y sin mayores interrupciones.

## B

### Banco de la Nación (BN)

Título de la práctica: Manual de Consultas del Banco de la Nación

#### Descripción:

En el Banco de la Nación el personal de atención al cliente, especialmente el que trabajaba en oficinas alejadas, no tenía el conocimiento de los servicios que ofrecía el banco. Esto generaba malestar en los usuarios, ya que cualquier consulta que tuviesen no era prontamente resuelta. Además, el intranet era la única opción para acceder a información compartida de organización, y no todas las oficinas a nivel nacional tenían acceso a él.

Ante esta problemática, el Banco de la Nación elaboró un «Manual de consultas», que contiene información sobre los productos que ofrecía, presentado en un formato amigable y un buen diseño. El libro se encontraba en formato físico y virtual para facilitar su acceso y constante actualización. Con esta iniciativa se buscó agilizar la atención al cliente y mejorar la calidad y cantidad de información brindada por el personal del Banco.

Para elaborar el manual se ordenó la información necesaria de todos los productos y servicios del Banco. Así, la información obtenida fue clasificada siguiendo una estructura práctica, además se corrigieron los problemas de acceso a intranet de algunos terminales de ventanilla,

garantizando total acceso a información del Banco para los encargados de resolver consultas de los clientes.

La implementación del Manual de consultas permitió dotar al personal de una herramienta básica, facilitando la atención a los clientes, evitando derivaciones hacia otros puntos de atención y logrando una mayor rapidez al dar información, obteniendo la satisfacción de los clientes a nivel nacional. Este nuevo proceso estandariza los términos para absolver las consultas que se reciben en las ventanillas, como en el resto de módulos personalizados de las agencias.

En marzo de 2007 se imprimieron cerca de tres mil ejemplares que fueron distribuidos a todas las agencias del BN a nivel nacional, luego se entregaron más manuales según el incremento del personal de atención al cliente. Gracias a esto, se ha atendido rápidamente las consultas de los clientes brindándoles información oportuna y precisa, generando mayor satisfacción con respecto a los servicios que el Banco ofrece.

Para la entidad, la implementación de la práctica produjo una mejora de la imagen institucional, siendo positiva la percepción de los trabajadores, clientes y usuarios. Al identificar más al personal en el conocimiento de productos y servicios, el cliente se siente mejor atendido al recibir la información necesaria de las oficinas y canales del Banco de la Nación.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El 17 por ciento de los trabajadores de atención al cliente no tenían acceso a la información del Banco a través de la intranet.	Acceso total (100 por ciento) a la intranet del Banco por parte de todos los trabajadores.
Falta de conocimientos del personal de agencias remotas de provincia sobre medios electrónicos para utilizar la intranet e informarse adecuadamente.	Capacitación al personal sobre el acceso de la intranet, y la utilidad de su información para la atención al cliente.
Desconocimiento sobre información del Banco que no permitía orientar a los clientes.	Información actualizada y oportuna sobre los productos y servicios del Banco al alcance de todos los trabajadores de atención al público.
Ausencia de un inventario de productos y servicios.	Productos y servicios del Banco inventariados.
Ausencia de una normativa que regule el proceso de comunicación e información sobre los productos y servicios del Banco.	Circular vigente que rige el uso y actualización del Manual de consultas.
Malestar de los clientes al ser derivados en ocasiones por el personal que no podía informar adecuadamente (21,4 por ciento en promedio de insatisfacción).	Satisfacción de los clientes al ser mejor atendidos (78,6 por ciento en promedio de satisfacción).

## Benemérita Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios del Perú-Lima 4

Título de la práctica: Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencia de los ciudadanos

### Descripción:

Miembros del Cuerpo General de Bomberos Voluntario del Perú (en adelante, CGBVP), la Compañía Lima 4, se encontraban inmersos en una serie de procedimientos internos para el desempeño de sus labores. En ese contexto, y con el ánimo de mejorar la eficiencia de sus servicios en beneficio de la sociedad, la Compañía Lima 4 desarrolló una práctica que combinaba satisfacer la optimización de los procedimientos internos ya establecidos y la satisfacción que los mismos generan en la sociedad, utilizando herramientas a nivel administrativo, tecnológico y comunicacional.

Debido a los pocos recursos económicos y humanos, los miembros voluntarios de la Compañía Lima 4, en un ánimo innovador y creativo, decidieron establecer talleres de capacitación denominados «Programa de Capacitación Bomba Lima 2010», permitiendo que sus miembros estén a la vanguardia de nuevos conocimientos y técnicas de trabajo, generando respuestas a emergencias con actividades estandarizadas.

En ese contexto, la Compañía Lima 4 diseña talleres de capacitación para incorporar y motivar a sus miembros con la finalidad de que puedan desarrollar eficientemente las tareas asignadas durante y fuera de la respuesta a emergencias; equilibrando de manera competitiva la vocación de servicio a la sociedad. Dichos talleres estaban en la Norma NFPA 1001 (National Fire Protection Association), es decir, en el Manual de Procedimientos de Emergencia que contiene la regulación de los elementales conocimientos con que debe contar todo bombero profesional a nivel mundial, para responder al rescate de vidas, protección de propiedades amenazadas por cualquier peligro inminente, prevención y combate de incendios, rescate y atención pre-hospitalarias; todo esto complementa satisfactoriamente el curso para bomberos dictado por la Escuela Básica (en adelante, Esbas) del CGBVP, procurando con ello que sus miembros sean capaces de desarrollar respuesta a emergencias con actividades estandarizadas y eficientes.

Por otro lado, existía un procedimiento para la generación de órdenes de servicio para la reparación de las unidades móviles, pero la misma estaba enfocada a ser atendida cuando los choferes, pilotos y jefes encargados de las unidades del CGBVP concluían que éstas se encontraban «fuera de servicio», no existiendo un control diario y constante que prevea y evite que las referidas unidades no puedan ser usadas para las emergencias que ocurran, por lo que la Compañía Lima 4 diseña el «Formato de Inspección Diaria de Unidades», con la finalidad de ejercer un control preventivo de sus unidades móviles, procurando con ello su operatividad en el máximo de tiempo para la atención de emergencias.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
No existía un criterio estandarizado en los procedimientos operativos de atención de emergencias.	Implementación de talleres y cursos de capacitación que unifican criterios en los procesos de atención de emergencias.
Disminuida asistencia de los miembros voluntarios a la compañía por una desmotivación frente a la rutina que se había establecido en el cuartel.	Aumento de la asistencia de los miembros voluntarios a los cursos y talleres, en tanto rompen con la rutina impuesta y los motiva a su perfeccionamiento y profesionalización en los servicios que brindan a la sociedad.
Los miembros de la compañía se formaban solo con el curso para bomberos dictado por la Esbas del CGBVP.	Complementación al curso de bomberos que dicta la Esbas del CGBVP a los bomberos alumnos, permitiendo que manejen mayor información, profesionalizando su vocación.
Los controles sobre las unidades móviles se realizaban una vez que se presentaba la falla mecánica; por lo tanto, las medidas que se adoptaban eran correctivas.	Con el uso del «Formato de Inspección Diaria de Unidades» se lleva a cabo un control preventivo de las posibles fallas que puedan presentar las unidades móviles.
Existía demora en la atención de las emergencias o éstas no eran atendidas porque las unidades móviles se encontraban «fuera de servicio» por no implementar un control previo a las posibles imperfecciones.	Se mantuvo en tiempos más prolongados la operatividad de las unidades móviles, haciendo posible cubrir un mayor número de emergencias.
No había conciencia del cuidado del medio ambiente por parte de los miembros de la compañía, pues se operaban con unidades móviles que generaban, por ejemplo: gases tóxicos.	Paralelamente al optimizar la gestión interna de la reparación de las unidades móviles, se genera una política medioambientalista al operar con unidades móviles apropiadas para los miembros de la compañía.

## C

### Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev)

Título de la práctica: Sistema de Gestión Documental e Información de la Conasev

#### Descripción:

Para el cumplimiento de sus funciones, los organismos reguladores y supervisores necesitan recabar información de parte de las empresas supervisadas que sea suficiente, íntegra, veraz y oportuna, a fin de velar por la transparencia de la información.

El desarrollo del sistema de gestión de documentación e información de Conasev respondía a estas necesidades. Como estrategia de implementación, inicialmente se cambió solo el

medio de envío de información, reglamentando el uso del Sistema MVNet (Sistema de Intercambio de Información por internet entre Conasev y sus supervisados y viceversa, con valor legal), como ventana única de transferencia de información. En etapas siguientes se realizaron implementaciones internas para la integración de la gestión documental con los sistemas de supervisión y sistemas administrativos, intensificándose el uso de las firmas digitales por el personal de Conasev.

El sistema de gestión documental e información le ha permitido a Conasev agilizar los trámites de expedientes y optimizar los procesos de recepción, evaluación, difusión y archivo hasta la generación de microformas. La implementación y consolidación de esta herramienta de gestión ha sido posible por el uso de las tecnologías de información e internet, la revisión y mejoras en los flujos de los procesos y la aplicación del uso de certificados y firmas digitales, las cuales permitieron reemplazar la recepción y gestión de los documentos físicos en expedientes virtuales.

Esta implementación ha facilitado a los participantes del mercado de valores un ahorro importante en gastos de mensajería, que asciende aproximadamente 1.5 millones de nuevos soles en los últimos años. Asimismo, se redujeron las horas/hombre destinadas a la recepción y revisión de información para el tratamiento de expedientes físicos. Por otro lado, el beneficio obtenido por Conasev se ha logrado en la reducción importante de uso de papel.

Además, esta solución ha posibilitado reducir el tiempo de trámites: por ejemplo para los procesos de inscripción de Ofertas Públicas, cuyo plazo era de 30 días: se ha obtenido reducciones en un rango de ocho a diez días. En relación con la página web —Portal del Mercado de Valores Peruano— se ha incrementado el promedio de número de visitas de 5 mil mensuales en el año 2002 a más de 19 mil al mes en el año 2009, accediendo a más de 41 mil documentos por año.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Presentación de documentos en físico a Conasev.	El 75 por ciento de información se presenta en formato digital.
Duplicidad de presentación de documentos a Conasev y la Bolsa de Valores de Lima (BVL).	Se creó un único medio para el envío, utilizando el sistema MVNet a través de la Ventanilla Única.
Uso de courier para la presentación de información.	Pago anual por renovación de certificado digital.
Desconocimiento de las fechas de evaluación de los expedientes.	Para el 100 por ciento de expedientes se registran automáticamente la fecha de inicio / término de evaluación por responsable y el tiempo de evaluación del expediente.
Pérdida de folios de expedientes.	Administración centralizada de documentos.
Copia dispersa en las diferentes áreas.	Se mantiene un único expediente.

Ausencia de protección de documentos no públicos para disponibilidad del público en general.	Se protege al expediente evitando modificaciones o añadiduras.
Demora en documentos con más de una firma.	Se redujo el tiempo para firmar documentos con más de una firma.
Demora en conocer fechas de recepción de cargos enviados por courier.	Las notificaciones son enviadas por el sistema cada 15 minutos, enviando avisos a través de los autorizados de la empresa supervisada.
Gastos de alquiler, seguridad, limpieza, y conservación de los documentos físicos.	Se convierten a Microformas los documentos en físico, convirtiendo más de 3 millones de folios (espacio de 490 metros).

## E

### Electrocentro S.A.

Título de la práctica: BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos

#### Descripción:

Después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, se requería contar con una herramienta de apoyo que gestione los sistemas de control de indicadores de cada uno de los procesos. Para ello se desarrolló BABEL, un sistema de información para la Gestión de Indicadores que permitió llevar a cabo mediciones periódicas del grado de cumplimiento de sus objetivos en todos los niveles organizacionales, con el fin de disponer de datos objetivos que sustenten el avance de la organización hacia buenos resultados en relación con sus grupos de interés.

Así, se agilizó la evaluación de los resultados de los indicadores y benefició a la organización con una administración en línea del registro de hallazgos o incidencias, análisis de causas de problema aplicando herramientas de calidad, solicitudes de acción de mejora para los procesos, monitoreo de los proyectos de mejora y el registro de la verificación de la efectividad de cada proyecto aplicado al proceso relacionado. Además, permitió que los trabajadores y la alta gerencia puedan visualizar rápidamente el progreso de cada uno de los procesos en relación con las metas asignadas y analizar los indicadores respecto a los objetivos planteados, mostrándoles tableros de comando operativos que expresan el progreso del indicador. Cuando el proceso presentaba desviaciones en el indicador, podía registrarse y ser gestionado según el proceso de acciones correctivas y preventivas, el mismo que estaba alineado con el sistema de información.

El manejo de las acciones correctivas-preventivas dentro del sistema es manejado a través del documento digital en línea denominado «Solicitud de Acción de Mejora». Este documento permite el registro del análisis de causas de problema, las acciones inmediatas para enfrentar el problema presentado en el proceso, las acciones correctivas y preventivas tomadas. Para el análisis de las causas de desviación se ha automatizado herramientas de calidad que permi-

ten determinar el problema. Para el manejo de las acciones de mejora se ha recurrido al uso del Project Web Access, con el fin de monitorear la ejecución de las actividades de proyecto aplicado al proceso para la mejora; asimismo, la efectividad de la solución es evaluada por el coordinador de calidad.

Ahora se tienen resultados de cada uno de los indicadores de gestión (159 indicadores) y de los indicadores de calidad (297 indicadores).

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Control de indicadores de procesos en hojas de cálculo (Excel) y otros medios.	Control de indicadores empleando un sistema de información según las necesidades de control y seguimiento.
Gestión de actividades de registro de hallazgo, manejo de indicadores, solicitud de acciones de mejora basada en procesos manuales y con documentación impresa.	Gestión de actividades en línea del registro de hallazgo, manejo de indicadores, solicitud de acciones de mejora, cambiando el uso de documentos impresos por documentos digitales y respaldados por una base de datos.
No se contaba con una herramienta al alcance de la alta dirección para el seguimiento y revisión inmediata del desempeño de los procesos.	Establecimiento de reportes en línea para verificar el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los requisitos de medición y mejora continua exigidos por la Norma ISO 9001:2000.
No se contaba con un monitoreo adecuado para las actividades de mejora continua orientada a los procesos.	El sistema facilita el monitoreo y ejecución del registro de hallazgos y su tratamiento posterior a través de los proyectos de mejora.

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: BABEL - Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico

### Descripción:

Los registros de los estados de los equipos como medidores, controladores de temperatura, etcétera, anteriormente se realizaban de manera manual y esta información se almacenaba en medios impresos como bitácoras y partes diarios, disponibles solo en las subestaciones y centrales. Así, no se contaba con información oportuna para la toma de decisiones en las áreas encargadas del mantenimiento y ampliación de nuevas redes.

Con la implantación de la operación centralizada desde un centro de control y la implementación de formatos electrónicos elaborados para el registro detallado y resumido de las opera-

ciones, mediciones y eventos de las instalaciones eléctricas, ahora se cuenta con información actualizada, obtenida en tiempo real, detallada y de calidad.

El personal operativo y gerencial recibe un reporte diario de operación, que resume de manera fiel cómo fue el despacho de electricidad durante las 24 horas del día anterior en las centrales, líneas y subestaciones, el comportamiento de la demanda, número de interrupciones, mantenimientos, etcétera, facilitando de esta manera la toma de decisiones para lograr una mejora sustancial en la calidad del servicio eléctrico que se brinda a los pueblos de la sierra y selva central del país.

Por otro lado, las áreas de mantenimiento tienen facilidad de planificar y organizar sus intervenciones para eliminar las tasas de falla, debido a que ahora cuentan con información histórica de cada una de las instalaciones eléctricas y van monitoreando cómo va evolucionando su operatividad en el tiempo. Asimismo, las áreas de planeamiento tienen información histórica detallada de la evolución del despacho de energía, evolución de la demanda, el factor utilización de las instalaciones, la tasa de fallas, etcétera, para proponer y ejecutar los proyectos de optimización y expansión del servicio eléctrico.

Como consecuencia del conocimiento del estado operativo y la evolución en el tiempo de las instalaciones, tanto por parte del personal operativo y gerencial se ha logrado una mejora sustancial en la calidad del servicio eléctrico que se brinda a los pueblos de la sierra y selva central del país, que alcanzan un total de 400 clientes.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Solo los operadores de las subestaciones, centrales o líneas conocían del estado operativo de los equipos eléctricos.	Todo el personal operativo y los niveles gerenciales tienen conocimiento del estado operativo de las instalaciones eléctricas.
Información del estado operativo de las instalaciones eléctricas escasa y no actualizada.	Gran cantidad de información disponible del estado operativo de las instalaciones eléctricas y su evolución en el tiempo.
Información en medios impresos y formatos diversos no adecuados para su gestión y uso productivo.	Información en medios electrónicos y formatos estandarizados.
Personal de otras áreas y niveles gerenciales no contaban con información; por tanto, tenían grandes dificultades para la toma de decisiones.	Facilidad para la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas, de manera oportuna y correcta.
Altos costos de operación y mantenimiento y deficiente calidad del servicio eléctrico.	Reducción de costos operativos y de mantenimiento con el consecuente incremento de la calidad del servicio eléctrico.

#### **Descripción:**

La empresa no tenía claro y definida la importancia de las capacitaciones a su personal, lo que se reflejaba en la ausencia de plan de capacitación anual para el desarrollo de los cursos de capacitación. Los escasos esfuerzos de capacitación estaban dirigidos a los profesionales con cargos directivos.

En adición, no se contaba con un manual de organización y funciones, que determine el perfil de los puestos y las competencias que debería contar el personal que cubría los diferentes puestos en la entidad. En suma, el personal se encontraba descontento y el clima laboral se hallaba por debajo de los objetivos de la institución.

La práctica tenía en cuenta que actualmente las empresas enfrentan el gran desafío de triunfar sobre la competencia, manteniendo al mínimo los costos operativos, y ser una «empresa que aprende», la cual tienen dos rubros fundamentales: tecnología, para soportar en forma eficiente los procesos de la empresa, y capacitación, porque la empresa solo puede «aprender» a través de personas que pueden sintetizar los conocimientos que tienen más allá de los procesos y procedimientos habituales.

Este Plan de Capacitación y Desarrollo, implementado por Electrocentro S. A., permitió a los trabajadores desarrollar y optimizar sus competencias y promover un mejor clima organizacional, así como el trabajo en equipo en los diferentes grupos ocupacionales.

En esa línea, la iniciativa de plantear una directiva sobre la organización y funciones de la Unidad de Recursos Humanos y el Plan de Capacitación, surgió luego de reuniones corporativas de los jefes de Recursos Humanos de las empresas eléctricas en las que se analizaron los avances de la globalización, los cambios tecnológicos y la necesidad de capacitación de su personal.

A partir de ello, se decidió brindar una mayor capacitación a sus trabajadores de los diferentes grupos ocupacionales, para homogeneizar y actualizar los conocimientos y habilidades del personal de la empresa en cada uno de sus niveles de trabajo, así como administrar las necesidades de formación de los recursos humanos, para lo cual se aprobó un plan de capacitación anual para todos sus trabajadores, dentro del cual existían cursos de capacitación generales y específicos según los puestos y/o cargos que se determinan en el CAP.

Como resultado del programa, a cargo de facilitadores internos y externos, no solo se contaba con un manual de organización y funciones de la entidad, sino que se pasó de un promedio de 5.301 horas de capacitación (15.50 horas hombre en promedio) que se tenían en 2004, a un promedio de 17.545 horas en 2006 (51.60 horas hombre en promedio).

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
No existía plan de capacitación para el personal de la entidad.	Se cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para el personal de la entidad.
No había un Manual de Organización y Funciones (MOF) aprobado.	Se dispone de un Manual de Organización y Funciones (MOF) aprobado.
No había un cuadro de asignación de personal aprobado.	Se cuenta con un cuadro de asignación de personal aprobado.
No se daba la importancia a las capacitaciones para los diferentes grupos de ocupaciones.	Se tienen en cuenta las capacitaciones para los diferentes grupos ocupacionales.

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios

### Descripción:

Electrocentro S. A. implementó una Oficina de Estudios dentro del Área de Administración de Proyectos, con la finalidad de realizar los estudios de análisis de viabilidad para invertir en proyectos de electrificación, facilitando la atención de solicitudes de electrificación (expedientes técnicos).

Esta estrategia ha beneficiado a las comunidades facilitando su acceso al servicio de energía eléctrica, haciendo menos engorroso su proceso, reduciendo el tiempo para contar con el servicio y especialmente disminuyendo los gastos económicos de todo el proceso de electrificación.

Anteriormente, la comunidad que demandaba electricidad en su zona tenía que realizar muchos más trámites, elaborar el expediente técnico e incluso financiar el proyecto. Ahora, el único trámite que asume la población es presentar una solicitud o memorial a la Jefatura de Administración de Proyectos, adjuntando un plano de la zona.

Así, se ha ahorrado más del 60 por ciento de los recursos destinados a la elaboración de proyectos y se ha mejorado la calidad de iluminación pública como en el interior de las viviendas, la iluminación en las calles, parques, casas, escuelas, centros de salud, etcétera.

Entre los principales resultados podemos destacar que, después de la implementación de la práctica, los estudios toman en promedio 75 días y la población beneficiada no requiere invertir en ellos de manera significativa, considerando que el 95 por ciento del financiamiento para la elaboración de solicitudes (expedientes técnicos) proviene de recursos propios de la empresa.

Por otro lado, se ha dinamizado la presentación de solicitudes las cuales alcanzaron un promedio mensual de aproximadamente 270 solicitudes de servicio eléctrico, habiéndose atendido el 95 por ciento de las 3.240 solicitudes presentadas anualmente. A la fecha de presentación de la práctica se contaba con más de 400 mil usuarios y se tenía como meta alcanzar los ocho mil nuevos usuarios.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Altos costos para contar con el servicio de energía eléctrica.	Se han reducido los costos de contar con energía eléctrica.
Demasiado tiempo en la atención de pedido de energía eléctrica, ya que los solicitantes lo realizaban de manera particular.	Atención en menores plazos, al contar con la Jefatura de Administración de Proyectos, la cual realiza el estudio en su totalidad.
Los estudios de viabilidad de instalación de energía eléctrica eran realizados por consultores externos y tomaban 120 días, o más por estudio.	Los estudios son realizados por una de las áreas de Electrocentro, y toman en promedio 75 días.
La actividad económica principal de la población era la agricultura.	Con el servicio de electricidad, se produjo una reconversión hacia pequeñas industrias.
La fuerza motriz principal era manual y de combustión.	Con la electricidad, se multiplicaron las máquinas eléctricas.
Poca o nula promoción turística en la zona (por ejemplo, parques, calles y lugares públicos oscuros).	Potencial y facilidades para el desarrollo del sector turístico (por ejemplo, lugares públicos iluminados).

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: Implementación de Sistemas de Información Geográfico para redes de distribución en Electrocentro S. A.

### Descripción:

La información técnica inicial en Electrocentro S. A. procedía de distintas fuentes, cada área de trabajo tenía su propia información de redes eléctricas, subestaciones de distribución y suministros. El contar con más de una fuente de información ocasionaba tener soluciones distintas y no confiables a problemas técnicos específicos. Adicionalmente, se manejaban criterios dispersos en lo referente a la información de cada una de las instalaciones, de cada área almacenaba y actualizaba únicamente la información de su interés. Como consecuencia, el sistema comercial no guardaba relación explícita con la información técnica, debido a que no se contaba con una fuente de datos adecuada y centralizada.

Mediante la implementación de un sistema de información geográfico desarrollado en Visual Basic en una plataforma MapInfo, Electrocentro incorporó una nueva tecnología que permite la gestión de información técnica de las redes de distribución, contar con un modelo técnico de las instalaciones mediante mapas continuos de redes de distribución para identificar el estado actual de las inversiones representadas por la red de distribución y facilite reportar de forma sustentada la información requerida por los entes reguladores de manera compatible con los inventarios.

Mediante la interrelación con los sistemas comercial y administrativo, se permitió una atención más rápida y eficiente a los clientes al tenerlos ubicados adecuadamente en un mapa continuo de manera interconectada con las instalaciones. Adicionalmente, se presentaba un escenario que facilitaba la búsqueda de soluciones a problemas específicos como mejora de calidad del producto, hurto de conductores, pérdidas de energía, venta en línea, caída de tensión, estudios técnicos específicos y de planeamiento, entre otros.

Con esta práctica, se ha logrado la ubicación georeferenciada de las instalaciones y suministros, la estandarización de criterios técnicos, personal especializado en aplicación de tecnología GIS, mejorar el control de los activos eléctricos al obtener información técnica y contable de una misma fuente de información, reducir costos operativos, incrementar la rapidez de atención a los clientes existentes y a futuros clientes (ciudadanía), y la posibilidad de incrementar herramientas específicas de análisis técnico.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Información no actualizada y dispersa.	Información actualizada y centralizada.
Información gráfica (en papel) y digital dispersa y sin geo-referencia.	Información digital en un sistema de información geográfico aplicando tecnología GIS.
Responsabilidades sobre la información técnica y geográfica no definidas.	Recursos dedicados y personal capacitado.
Procedimientos, herramientas y criterios diversos.	Criterios y estándares definidos a nivel de Electrocentro.
Información redundante e incoherente en diversas fuentes.	Información centralizada en un sistema de información de acceso común.
Mantenimiento de información que involucraba altos costos operativos.	Aplicación de tecnología GIS, que permite la optimización de recursos y la reducción de costos.
Información no coordinada entre los activos fijos de la empresa y las instalaciones eléctricas en campo.	Se ha coordinado la información entre los activos fijos de la empresa y las instalaciones eléctricas en campo.
Información técnica y comercial en archivos y fuentes de datos distintas.	Información técnica y comercial unida mediante mapas continuos generados desde fuentes de información enlazadas.

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S. A.

### Descripción:

Pensando en brindar un mejor servicio al cliente y mejorar el clima organizacional y las competencias de los trabajadores, se dio inicio a un programa de reingeniería de todas las actividades desarrolladas en la empresa. Para ello, se implementó un sistema de gestión de calidad con los estándares exigidos por la Norma Internacional ISO 9001:2000.

Para ello, se efectuó un diagnóstico situacional, cuyo resultado demostró que los principales problemas de Electrocentro se centraban en no contar con procesos definidos ni optimizados, tiempos de atención a los clientes muy prolongados, actividades no dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes, falta de trabajo en equipo, carencia de motivación al personal, ausencia de promoción de las competencias de los trabajadores, falta de premiación de la creatividad de los miembros de la organización, trabajadores con capacitaciones obsoletas, ambientes de trabajo desordenados y deficientes, desconocimiento y poca interiorización de mejoramiento continuo.

En este contexto, la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Electrocentro se articuló sobre la base de cuatro etapas. Primero se desarrollaron capacitaciones, talleres internos y externos para todo el personal con la finalidad de que incorporen los objetivos y rol de cada uno en el sistema de calidad de la empresa. Después el trabajo se concentró en la elaboración de los procesos que se desarrollaban en toda la organización, mediante capacitaciones para la elaboración, desarrollo y optimización de procesos, en la que participaron todos los trabajadores de la empresa.

Posteriormente, se dio inicio al proceso de certificación en setiembre de 2006, cuyo primer paso de la alta dirección fue la aprobación de toda la documentación del sistema de gestión de calidad y lanzamiento formal de los tres pilares que son la base del sistema. Finalmente, se pasó a la etapa de sostenimiento y mejora continua, para lo cual la entidad elaboró un plan estratégico para el sostenimiento y la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Gracias a estas mejoras y a la promoción de los trabajadores, se alcanzó un nivel de satisfacción del 75,3 por ciento, y 80 por ciento en relación con el cliente externo e interno, respectivamente.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Nivel de satisfacción del cliente: 66,2 por ciento.	Nivel de satisfacción del cliente: 75,3 por ciento.
Cero procesos optimizados y estandarizados.	17 procesos, 159 instrucciones, 539 lineamientos optimizados y estandarizados.

Ningún indicador operativo de control.	469 indicadores operativos de control.
Ningún <i>software</i> para gestión de indicadores.	Babel <i>software</i> de gestión de indicadores.
11.342 horas /hombre capacitados (2005).	17.547 horas/hombre capacitados (2006).
Falta de premiación y reconocimiento a la creatividad del trabajador.	Premiación y reconocimiento a la creatividad del trabajador.
Clima organizacional con nivel de satisfacción del 75 por ciento.	Clima organizacional con nivel de satisfacción del 80 por ciento.
Rentabilidad en 8,1 por ciento en 2004 y 9,2 por ciento en 2005.	Rentabilidad del 17,1 por ciento en 2006.

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica

### Descripción:

Al constituir el servicio de electricidad una variable fundamental para impulsar el crecimiento económico, tecnológico, educativo, social y cultural de las diversas regiones del país, resultaba primordial conocer aquellas localidades y/o poblaciones que requerían de este servicio básico para lograr el desarrollo personal y comunitario de la población beneficiaria.

Para reconocer la mejor manera de satisfacer la necesidad de electricidad, Electrocentro implementó, a través de una metodología econométrica, un mecanismo para la estimación de la demanda de electricidad en su área de concesión e influencia.

Con esta misma metodología, estimó los factores que explican los cambios en el consumo de electricidad, así como los pronósticos a mediano y largo plazo del requerimiento de energía eléctrica, con los cuales la empresa planifica su crecimiento y la ejecución de sus inversiones de forma más segura. Gracias a esta estimación se ha podido atender con mayor eficacia a los clientes del ámbito rural, beneficiando a 232.240 nuevos pobladores de la zona rural.

El estudio de la demanda ha sido ejecutado, considerando el siguiente procedimiento:

**Método:** En primer lugar, se construyó un modelo para la demanda de electricidad en la zona de concesión e influencia de Electrocentro, utilizando la teoría y con evidencia empírica que la confirme. En segundo lugar, se realiza la estimación del modelo de demanda de electricidad global y el cálculo de la demanda de electricidad distrital con metodologías econométricas.

**Caracterización de variables explicativas:** Se determinan aquellas variables que puede explicar la demanda por electricidad como el PBI distrital o el precio del servicio.

**Construcción de la data:** Se buscó información sobre las variables que influyen en la demanda por fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (data estadística).

Posteriormente, por intermedio de metodología económica y econométrica se estimaba la demanda por electricidad. Así, se identificó un mercado potencial; se pronosticó la tasa de crecimiento del mercado actual; se atendió a 46.448 nuevos clientes en la zona rural durante (de 2002 a 2006). Asimismo, creció la venta de energía en un 49,57 por ciento (de 2001 a 2006), la inversión en obras de electrificación en beneficio de la sociedad, y la inversión en obras de electrificación en 183 por ciento (de 2001 a 2006).

Finalmente, es importante señalar que la metodología desarrollada puede ser utilizada para determinar el crecimiento de otros servicios públicos, tales como el agua, teléfono y otros.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Ejecución de proyectos de electrificación por presión de los pobladores.	Ejecución de proyectos sobre la base de la demanda de los mismos.
Falta de conocimiento del mercado potencial por falta de estudio de estimación de demanda.	Conocimiento certero del mercado potencial a diferentes periodos, por centros poblados, distritos y regiones.
Crecimiento de 6.000 clientes por año en la zona rural.	Se duplicó el crecimiento de clientes del ámbito rural, pasando de 6.000 a 12.000 clientes por año, hecho que se dio a partir del año 2002.
Priorización de proyectos en zonas urbanas.	Crecimiento de inversión en obras de electrificación en beneficio de la población de la zona rural, beneficiando a 232.240 nuevos pobladores.
En las zonas rurales no se lograba rentabilidad económica.	Se logró rentabilidad económica y rentabilidad social en la zona rural como efecto del crecimiento planificado y eficiente.

**Electrocentro S.A.**

Título de la práctica: Optimización de facturación

**Descripción:**

La gestión administrativa de la empresa enfrentaba problemas vinculados con la presencia de errores de facturación por no tener un adecuado procedimiento que permitiera filtrar y controlar los errores de lectura, corte y reconexión, convenios de pago por materiales, cambios de medidor, suministros sin medidor; exceso de recursos utilizados para el proceso de valorización de los recibos de los clientes en 11 centros de procesamiento, donde requerían

11 personas para realizar actividades similares en el mismo horario; y diferentes procedimientos utilizados en cada centro de procesamiento según el criterio de cada trabajador para obtener el mismo producto (recibo por consumo de energía eléctrica).

Estos problemas ocasionaron excesiva disconformidad de los clientes, que tenían que realizar todo un proceso de reclamos que duraba 30 días hábiles hasta la emisión de la resolución, y en el mejor de los casos 10 días hábiles hasta la emisión de acta de reunión de trato directo con acuerdo de partes.

En este escenario, Electrocentro implementa el Sistema de Gestión de Calidad en dos puntos fundamentales: la centralización de la facturación e impresión de los recibos, y la estandarización de los procesos de lectura de medidores y facturación.

La centralización de la impresión facilitó reducir los costos de recursos humanos incurridos en horas extras durante el proceso de valorización de los consumos de energía. También se redujeron los costos por insumos utilizados en la impresión de recibos, ya que el servicio de alquiler de impresoras se realizaba a todo costo por hoja impresa. Además, se redujo de 11 a 3 centros de procesamiento e impresión ubicados estratégicamente en las ciudades de Huancayo, Ayacucho y Huánuco.

Asimismo, se consolidó la estandarización de los procesos de lectura de medidores y facturación, lo que permitió eliminar los criterios individuales de facturación, consiguiendo reducir considerablemente los errores de facturación, lo que se tradujo en una reducción de los reclamos y mejora de la satisfacción de los clientes con el servicio.

El proyecto benefició directamente a los clientes (una población de 418.000 en un ámbito de 5 regiones del país que atiende esta empresa), contribuyendo a que el cliente obtenga una factura correctamente emitida, según el consumo de energía eléctrica registrado por el sistema de medición en el mes.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Se tenía 11 centros de procesamiento de datos donde se realizaba el cálculo de la facturación.	Se ha centralizado en 3 centros de procesamiento de datos e intervienen solo 4 profesionales.
Los errores humanos en el proceso de facturación eran muy frecuentes, por la cantidad de ejecutores que realizaban esta labor.	Reducción de errores humanos por estar centralizado en 3 centros de procesamiento de datos con personal calificado.
Actividades repetitivas y claves en el proceso de facturación ejecutada en cada unidad de negocio.	Centralización de actividades claves en un solo punto de procesamiento de datos (cálculo de pliegos, costos por corte-reconexión, reposición-mantenimiento parámetros de facturación, cronogramas).

Errores de facturación excesivos por no estar definidos claramente los procedimientos de lecturas y facturación.	Mínimos errores de facturación que conllevan a la reducción de reclamos de los clientes, por la implementación de las instrucciones de lectura y facturación.
La diversidad de criterios y la exigencia en los tiempos de atención de información excedían los plazos de atención del solicitante, que podían ser internos y externos.	Estandarización de Información para Contabilidad, Gerencia y entes externos (Sunat y Osinergmin) en forma oportuna.
Los reclamos de los clientes por errores de facturación eran de 1.299 en enero de 2006.	Se obtuvo una reducción de estos reclamos a 365 en abril de 2007.
Los reclamos fundados por errores de facturación eran 907 en enero de 2006.	Esos errores se redujeron a 207 para abril de 2007

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: Interconexión a red de datos y voz con servicios eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad de San Francisco

### Descripción:

La interconexión de datos entre las unidades de negocio y la sede principal en Huancayo se tornó deficiente por la cantidad de clientes internos y las nuevas aplicaciones informáticas implementadas en la empresa, exigiendo un mayor ancho de banda y comunicación permanente. Dicha situación no permitía la disponibilidad de los sistemas de información para las diversas actividades relacionadas con el cliente externo: demora en procesos comerciales como solicitudes de nuevos suministros, atención de reclamos y quejas, duplicado de recibos, estado de cuenta, información de facturación a los clientes, etcétera.

El gasto en comunicación de datos, vía una solución denominada RAS (Servicio de acceso remoto), se elevó por el costo de llamadas y contrato del servicio RSDI, con el objetivo de mantener la interconexión de datos el mayor tiempo. De igual modo, los servicios eléctricos alejados geográficamente se encontraban en una situación más desfavorable porque no contaban con conexiones permanentes, y las existentes eran de muy baja velocidad.

Frente a esta situación, Electrocentro implementó la interconexión de red de datos y voz con sucursales utilizando el servicio de IP-VPN. De manera similar se implementa el acceso VPN (*Virtual Private Network*) a través del sistema ADSL a sucursales menores como Junín, Carhuamayo, Pampas, Lircay, Pichanaki, Villarrica y Oxapampa, logrando su integración a la red de datos y voz.

El éxito de estas implementaciones condujo al desarrollo de otra solución de similares características para la integración del servicio eléctrico menor en San Francisco (Ayna), provincia de La Mar, Ayacucho, a la red de datos de Electrocentro. En este poblado no se contaba con factibilidad técnica de uso de un servicio ADSL, optándose usar una línea analógica básica, infraestructura VPN y el estándar TCP/IP.

Con la implementación de esta práctica se mejoró la disponibilidad de los sistemas de información para la atención a clientes externos, cobranza en línea, nuevas instalaciones y otras mejoras en la operación interna como correo electrónico y otros aplicativos empresariales.

Esta práctica hizo que la empresa sea dinámica a los cambios y al uso de la tecnología para mejorar todos los procesos y lograr la satisfacción de los clientes externos.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Base de datos distribuidos sin actualización en línea.	La base de datos del sistema comercial trabajaba en tiempo real.
Comunicación de datos por intervalos de tiempo en 4 horas diarias.	Comunicación las 24 horas del día, permitiendo ofrecer más servicios informáticos en la empresa.
No existía el uso de correo electrónico para la comunicación con personal que labora en los servicios eléctricos.	Se implementa el uso de correo electrónico para el personal.
El servicio de atención a clientes y acceso a la información dependía de los viajes a Huamanga.	La atención a los clientes se redujo de días a minutos.
Alto índice de llamadas telefónicas.	Se reduce el número de llamadas telefónicas.

## Electrocentro S.A.

Título de la práctica: Plan de Contingencias en el servicio eléctrico

### Descripción:

En todos los casos de contingencias por colapso de infraestructura eléctrica se generaban inmensas pérdidas económicas a las poblaciones afectadas. Frente a esta situación, Osi-nerg estableció compensaciones para los clientes que alcanzaban montos muy elevados en caso de interrupciones del servicio eléctrico por tiempos prolongados. Es decir, frente a una contingencia generada por un transmisor, Electrocentro tendría que asumir el pago de compensaciones y el mismo sería muy costoso, poniendo en riesgo la estabilidad de la empresa.

El plan de contingencias en el servicio eléctrico precisa los recursos humanos necesarios, equipos y materiales adecuadamente previstos, para suministrar energía eléctrica ante el colapso de equipos estratégicos como un transformador de potencia. Esto motivó la compra de grupos electrógenos móviles con sus respectivos transformadores, que ante la falta de suministro eléctrico se trasladan los equipos a la zona y se suministra electricidad a las cargas más importantes para la ciudad, estratégicamente clasificados. La actividad productiva y los servicios básicos de las localidades afectadas son priorizados para brindar el suministro eléctrico con los grupos electrógenos y en caso de hospitales o instituciones que tienen gru-

pos propios, se proporciona combustible. De esta forma se disminuyó al mínimo la falta del servicio eléctrico.

Así, se aseguraba la continuidad en el suministro de energía eléctrica en condiciones de contingencia, permitiendo el adecuado desarrollo de las actividades comerciales, productivas, sociales y educativas de toda la población atendida, en condiciones de emergencia o contingencia que pueden ocurrir por causas diversas como fenómenos naturales, sociales o tecnológicos. Se debe considerar que el servicio público de electricidad es un servicio básico que merece un alto grado de confiabilidad, debido a que todas las actividades mencionadas tienen una dependencia casi al 100 por ciento de la energía eléctrica.

Para garantizar el adecuado desarrollo del plan de contingencia, Electrocentro habilitó equipos de segundo uso, así como desarrolló un plan de capacitación a su personal para actuar de manera eficaz y eficiente en estas eventualidades, permitiendo restaurar rápidamente el suministro eléctrico a la mayor cantidad de clientes posibles, reduciendo el impacto social y económico que genera una interrupción de suministro eléctrico prolongado.

La práctica puede ser repetida por empresas públicas y privadas concesionarias de distribución de energía eléctrica, con una organización similar a la de Electrocentro.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
La actividad productiva y servicios básicos como hospitales, colegios, mercados, etcétera, eran afectados por la falta del servicio eléctrico.	Ante una emergencia, el servicio eléctrico es restablecido en un promedio de 8 horas.
El personal no estaba capacitado para actuar de manera eficiente y eficaz en caso de contingencias.	Los trabajadores actúan con lineamientos establecidos dentro de los procedimientos elaborados para tal fin.
El plan de contingencias motivó la compra de grupos electrógenos móviles para atender la falta de suministro de energía eléctrica.	Las compensaciones por falta de suministro se han reducido de manera drástica.

**Electrocentro S.A.**

Título de la práctica: Sistema de Gestión de Seguridad

**Descripción:**

En el año 2001, Electrocentro carecía de una estructura orgánica para la gestión de seguridad y de un sistema de gestión de seguridad. Como consecuencia, el compromiso de la alta dirección de la empresa con el tema de la seguridad prácticamente no existía: se carecía de directivas y procedimientos seguros de trabajo, la cultura de seguridad en los trabajadores era inexistente,

lo que se evidenciaba en la no utilización de equipos, herramientas e implementos de seguridad. Todo lo descrito incidía claramente en el incremento de los accidentes laborales.

En este contexto, la dirección de Electrocentro dispuso el estudio e implementación de un sistema de gestión de seguridad en toda la organización adecuado a las necesidades propias de la empresa, basándose en el modelo de «control de pérdidas para la gestión de seguridad». Dicho sistema incidía principalmente en elementos como el liderazgo, compromiso, capacitaciones, entrenamientos, inspecciones y desarrollo de estándares de trabajo. Para la implementación se designó un jefe regional de seguridad, un supervisor regional de seguridad en la sede (Huancayo) e inspectores de seguridad de dedicación exclusiva para la gestión de seguridad.

Asimismo, se renovaron equipos y herramientas para asegurar el sostenimiento operativo y administrativo del sistema de gestión de seguridad. La capacitación y entrenamiento a los trabajadores según cronograma del plan anual de seguridad se realizó de manera permanente, con lo que la cultura de seguridad de los trabajadores mejoró de forma significativa.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Índice de accidentabilidad mayor a 1,9.	Índice de accidentabilidad igual a 0,005.
Índice de severidad mayor a 250.	Índice de severidad igual a 37,64.
Índice de frecuencia mayor a 7,96.	Índice de frecuencia igual a 0,76
Sin estructura organizacional para la gestión de seguridad.	Se cuenta con la organización de seguridad, con funciones y responsabilidades definidas.
Ausencia de un sistema de gestión de seguridad.	Se cuenta con un sistema de gestión de seguridad.
Falta de compromiso de la alta dirección de la empresa.	Compromiso y participación de la dirección de la empresa en la gestión de seguridad.
Cultura de seguridad reactiva en los trabajadores.	Cultura de seguridad proactiva en los trabajadores.
No se contaba con estándares de seguridad.	Estandarización de seguridad y de actividades técnico-operativas.
Los supervisores de mantenimiento realizan labores de seguridad adicionalmente a sus funciones.	Supervisor e inspectores de seguridad a dedicación exclusiva.
Falta de asignación presupuestal para actividades de seguridad.	Asignación de presupuesto para la gestión de seguridad.

### Descripción:

Desde su creación, Electrocentro asumió un parque de medidores con una antigüedad muy marcada encontrando medidores que datan de los años 50's que, en su época, eran buenos y que con el transcurso del tiempo se convirtieron en un problema, que conllevó al aumento de reclamos por excesiva facturación, creando malestar en la población.

Electrocentro implementó una mejora en la verificación masiva de medidores de energía eléctrica de sus clientes, con el fin de cumplir los procedimientos vigentes y lograr que todos los medidores se encuentren calibrados en los rangos permitidos, que funcionen y contabilicen la energía consumida por el cliente adecuadamente para que realicen un pago justo.

Durante el periodo 2004-2006, se contrastaron 69.847 medidores y se reemplazaron otros 28.167. Los contrastes eran realizados por una empresa autorizada por Indecopi —para garantizar la imparcialidad— y sin costo alguno para el cliente. Asimismo, si se detectaba que un medidor tenía una antigüedad mayor a 30 años, era reemplazado de inmediato por medidores electrónicos, también sin costo para el cliente.

El otorgamiento de medidores electrónicos sin costo para clientes masivos es cubierto por el «Fondo de reposición y mantenimiento de la conexión», que es aportado por todos los usuarios en los recibos por la facturación de sus consumos.

Adicionalmente, a efectos de brindar un servicio de calidad a sus usuarios, Electrocentro S. A. cuenta con el equipamiento necesario en sus laboratorios, con tecnología de punta para la verificación diaria de los medidores electromecánicos y electrónicos. Este control lo realiza con el fin de garantizar que el medidor que adquieren de la empresa o el que compran de un proveedor particular se encuentre en los rangos permisibles que establece la normatividad.

Con esta práctica se ha disminuido el tiempo del proceso de investigación en la atención administrativa de reclamos de usuarios de suministros cuyos medidores fueron verificados, ya que se cuenta con elementos de juicio para resolver reclamos por exceso de consumo con valor oficial, pues los contrastes o verificaciones son realizados por una entidad autorizada por el Indecopi.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Medidores obsoletos.	Medidores electrónicos.
Medidores descalibrados.	Medidores con calibración estable.
Mayores reclamos por exceso de facturación.	Disminución de reclamos por exceso de facturación.
Dificultad para la lectura de los consumos.	Facilidad para la lectura de los consumos.
Desconfianza del cliente por una mayor frecuencia de descalibración.	Mayor confiabilidad del cliente sobre su consumo.

### Descripción:

Con la finalidad de reducir el nivel de pérdidas de energía en la distribución, Electrosur desarrolló un programa de reducción de pérdidas de energía en la distribución con los siguientes alcances: mantenimiento y reemplazo de suministros monofásicos, normalización de conexiones, acciones contra el claudestinaje, revisión de suministros mayores, compensación de energía reactiva en media tensión, y reconfiguración de sistemas de distribución en media tensión, medición de consumos de alumbrado público.

Para ello, se inició un proceso de revisión de suministros mayores, referidos a la dimensión de los transformadores de medida en baja y media tensión, instalación de transformadores de medida en media tensión, instalación y/o reemplazo de medidores electrónicos, actualización del factor de medición, reemplazo de caja portamedidor, reubicación del punto de medición y actualización de datos en el sistema informático; es decir, empadronamiento de suministros.

Por otro lado, se realizó la medición de consumos de alumbrado público mediante acciones operativas, efectuando el empadronamiento de lámparas por subestación de distribución, así como la instalación de medidores del consumo de energía del alumbrado público y mantenimiento del parque de alumbrado, con la finalidad de optimizar el servicio de alumbrado donde no exista clientes de la empresa.

Estas acciones permitieron la reducción de las pérdidas de energía en distribución, logrando una notable disminución de las pérdidas de energía en las redes de distribución hasta alcanzar el 7,98 por ciento. Asimismo, se han generado mayores ingresos en la venta de energía eléctrica y se ha propiciado generar mayores presupuestos para la reducción y la ampliación de las redes de distribución.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Nivel de pérdidas de energía en distribución en el año 1993 ascendía a 22,72 por ciento.	Nivel de pérdidas de energía del año 2006 se redujo a 7,98 por ciento.
El número de clientes de Electrosur era de 44.453 en el año 1993.	El número de clientes de Electrosur se elevó a 102.049 en el año 2006.

## Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad del Norte S. A. (Electronorte S. A.)

Título de la práctica: Koncentra: Sistema de información de gestión para optimización de procesos y recursos

### Descripción:

La satisfacción de los clientes de la empresa se veía directamente afectada al no atender en el tiempo que corresponde múltiples requerimientos respecto a la reposición del servicio eléctrico por interrupción (tiempo que podía tomar más de 24 horas), o respecto a las deficiencias de alumbrado público en los plazos que determinaba la regulación al respecto.

Aun cuando se contaba con una herramienta tecnológica recientemente implementada (Central IP) para el establecimiento desde las llamadas telefónicas en la sede principal y en la unidad de negocios «Sucursales» no se contaba con una herramienta que diera a conocer dicho detalle, a fin de racionalizar el uso del recurso telefónico. Por tanto, las áreas usuarias encargadas de tomar decisiones en las diversas gerencias y jefaturas con intereses de información similares tenían que adaptarse a los reportes generados por el sistema comercial, y emplear información de documentación existente para consolidar aisladamente la información requerida.

En este contexto, Electronorte implementó el aplicativo web interno denominado Koncentra, que brindaba un conjunto de consultas y reportes de gestión, permitiendo a las gerencias y jefaturas de la empresa controlar las operaciones críticas al conocer los resultados de procesos claves en línea.

Para ello se propició la consolidación de los requerimientos (no contemplados en los sistemas existentes) con los responsables de las principales unidades operativas. Con ello la Jefatura de Tecnologías de la Información de Electronorte desarrolló una solución web (con Tecnología Net<sup>26</sup>), que unifica dichas necesidades con acceso principalmente a la información del sistema comercial corporativo existente y del sistema administrador de llamadas telefónicas que permite a los interesados acceder a dicha información en tiempo real, de forma simple, con intervención mínima del usuario desde cualquier estación de trabajo.

Desde entonces se cuenta con una herramienta de gestión a disposición de todos los usuarios que incide en dichos requerimientos y que evoluciona según las necesidades de control y supervisión más importantes que van surgiendo con el tiempo, en pos del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales-corporativos que a corto y mediano plazo se traduzcan en el beneficio de la ciudadanía con un mejor servicio de calidad.

Así se pudo inicialmente detectar en tiempo real y reducir en un 90 por ciento los tiempos de corte por interrupción de servicio eléctrico mayores a 24 horas y disminuir los gastos por servicio de telefonía nacional en un orden del 70 por ciento.

*26 Producto de Tecnología perteneciente a Microsoft Corp.*

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
No se contaba con una herramienta de gestión en la empresa.	Se cuenta con una herramienta de gestión a disposición de todo el personal.
Las incidencias de interrupción de servicio mayores a 24 horas: 100 (promedio enero-marzo 2009).	Las incidencias de interrupción de servicio mayores a 24 horas: 3 (promedio abril-mayo 2009).
No se contaba con el detalle de clientes potenciales de corte de servicio, para dirigir correctamente los avisos en tal sentido a los suministros correspondientes.	Se cuenta con un soporte estadístico para determinar los clientes potenciales para corte de servicio, a los que se dirigen avisos en tal sentido.
No se contaba con un aplicativo desde un punto de vista gerencial y operativo.	Se cuenta con un aplicativo que alinea la gestión gerencial y operativa.

## F

### Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe)

Título de la práctica: Red de videoconferencia de las empresas bajo el ámbito de Fonafe (RVC)

#### Descripción:

Las empresas bajo el ámbito del Fonafe se ubican a nivel nacional y algunos funcionarios de las sedes situadas en provincias debían movilizarse frecuentemente a Lima para reuniones de trabajo. Estos viajes de trabajo representaban un importante uso de recursos del Estado que justificaron la evaluación de alternativas tecnológicas de videoconferencia que sustituyan eficientemente dichas movilizaciones.

Por esa razón, se buscó una solución tecnológica que permitiera una consolidación de redes de negocios del *holding* y de esta manera estandarizar el uso de las mejores prácticas de gestión, así como una disminución de los gastos de viaje originada por la sustitución de reuniones «presenciales» por reuniones «virtuales» mediante el uso de tecnología de punta que integra comunicaciones de voz, video y datos.

En ese sentido, la Red de Video Conferencia (RVC) fue desarrollada con el objetivo de disminuir los gastos de viajes de los funcionarios de las diversas empresas que están en el ámbito del Fonafe hacia la ciudad de Lima, donde se desarrollaban importantes reuniones de trabajo.

Para desarrollar esta práctica, se aprobó el proyecto del directorio de Fonafe, a través del acuerdo de directorio 006-2005/DE-Fonafe. La planificación incluyó dos etapas: la primera en

empresas con sede en provincia y la segunda etapa con empresas con sede en Lima. Asimismo, mediante una resolución (RD 072-2005/DE-Fonafe) se definió un estándar tecnológico.

Luego se adquirió corporativamente 16 soluciones de videoconferencia por un valor de 95.040 dólares. El despliegue e implementación de la primera etapa de la RVC estuvo a cargo de los funcionarios responsables de cada sede, que fueron denominados «Administrador RVC». Después se sustituyeron las reuniones presenciales por reuniones virtuales con Fonafe para efectuar las labores de supervisión de las empresas.

Esta solución de videoconferencias logró un ahorro mensual estimado de 29.952 dólares por viajes no realizados, mientras que la inversión inicial realizada, ascendente a 96.640 dólares, fue recuperada en un periodo de 3,4 meses.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Todas las reuniones se realizaban en Lima, con la presencia de los funcionarios de las empresas bajo el ámbito de Fonafe.	El número de reuniones mensuales por empresa, en la modalidad de videoconferencia, se ubicó en un promedio de 8.
Se destinaba un importante presupuesto para los viajes de funcionarios.	El ahorro mensual total por viajes no realizados alcanzó los 29.952 dólares.
No se podían realizar demasiadas reuniones por los gastos que dichas reuniones demandaban.	Se ha estimado un aumento de las reuniones por RVC.

## Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe)

Título de la práctica: «Reforma del Estado: La propuesta del proyecto TIC de la Corporación Fonafe»

### Descripción:

La Corporación Fonafe, en tanto *holding* de empresas del Estado peruano, constituido por 33 empresas públicas, era uno de los principales grupos económicos del país con activos mayores a los 15.800 millones de dólares y participación estratégica en sectores de servicios públicos como generación y distribución eléctrica, portuarios, aeroportuarios, saneamiento, financieros e hidrocarburos, entre otros.

El proyecto corporativo de tecnologías de información y comunicaciones para las empresas del Estado (Proyecto\_TIC) se consolida el año 2007 con la necesidad de controlar y optimizar un creciente flujo de recursos económicos relacionados con actividades de TIC de sus empresas, sobre todo considerando que existía un sesgo operativo bastante alto en el uso de

dichos recursos, limitándose de este modo la capacidad de brindar soluciones estratégicas a las actividades del giro de negocio que brindan los servicios que los ciudadanos reciben.

La visión del Proyecto\_TIC consistía en la optimización corporativa y por etapas de los procesos de negocio y su orientación hacia un enfoque moderno de gestión de servicios que involucre la definición y control de niveles de servicio brindados a los clientes externos e internos de la entidad.

Esta optimización de procesos estaba basada en las siguientes estrategias generales: i) contratación corporativa de recursos de infraestructura TIC, ii) implementación de mejores prácticas en la gestión de los procesos de negocios, iii) reorientación de las áreas de sistemas de nuestras empresas hacia los procesos de negocio de giro, y iv) articulación y liderazgo de una red de negocios de ámbito global.

Durante el periodo 2007-2009 se obtuvieron más de 19 millones de nuevos soles en beneficios económicos originados por la ejecución del Proyecto\_TIC. Es importante destacar que posteriormente se inició el proceso de repetición, específicamente a través de la Presidencia de Consejo de Ministros, a la que se ha asesorado en el proceso de contratación consolidada de equipos informáticos y en la política de uso compartido de *software*.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Ahorros por definición de estándar técnico y consolidación de demanda (S/.): 0.	Ahorros por definición de estándar técnico y consolidación de demanda (S/.): 19.100.000.
Ahorros por uso compartido de sistemas (S/.): 0.	Ahorros por uso compartido de sistemas (S/.): 300.000.
Número de empresas cuyas actividades TIC son gestionadas de manera corporativa: 0.	Número de empresas cuyas actividades TIC son gestionadas de manera corporativa: 33.
Nivel de licenciamiento promedio: 40 por ciento.	Nivel de licenciamiento promedio: 90 por ciento.

## Fuerza Aérea del Perú - Comando de Personal, Departamento de Economía y Finanzas

Título de la práctica: Mejora en la atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú

### Descripción:

Desde hace muchos años, el personal de la entidad venía trabajando en forma rutinaria, y no se contaba con un procedimiento para ejecutar las diferentes tareas en forma eficiente y en tiempo real, particularmente respecto al proceso de pagos del personal militar y civil de

la Fuerza Aérea del Perú. En esa línea no existía una trazabilidad para conocer la secuencia que sigue una documentación desde el inicio (requerimiento del cliente directo o indirecto) hasta su culminación (atención del requerimiento), lo que impedía un adecuado seguimiento y control de la atención al cliente de la entidad.

En adición, los archivos se guardaban en ambientes improvisados para su almacenamiento y no todo el personal guardaba un *back up* del trabajo realizado, ocasionando desinformación al personal que suplía en el puesto.

Ante esta situación, el Comando de personal de la Fuerza Aérea del Perú, a través del Departamento de Economía y Finanzas, implementó y aplicó un sistema de gestión de la calidad en los procesos de pagos del personal, cuya importancia es vital en el desarrollo de operaciones militares eficaces desde posiciones relativamente favorables a nivel nacional.

Previamente a la aplicación de este Sistema de Gestión de la Calidad, se impartió la capacitación, garantizando a cada trabajador la oportunidad de desarrollar sus potencialidades, sean innatas o adquiridas, logrando de esta manera una respuesta positiva al cambio que resultaba necesaria en el proceso descrito.

Con la ayuda de todo el personal se implementó y aplicó el Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú, como un paso trascendental a un enfoque moderno, rompiendo el enfoque tradicional, innovando con conceptos de carácter especializado y avance tecnológico provenientes del ISO 9001: 2000, lo cual permitió proporcionar un servicio que satisfaga los requerimientos del personal de la institución.

Así se mejoró el tiempo empleado en el procesamiento de la información de los diferentes pagos, disminuyó el número de reclamos y quejas por parte del personal, incrementó el nivel de satisfacción de los clientes, redujo el número de inconformes, ejecutó proyectos y mejoró continuamente los procesos y, sobre todo, la capacitación del personal.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
No se contaba con la boleta de pago electrónica en tiempo real.	Se dispone de la boleta electrónica en tiempo real, con el detalle de los conceptos remunerativos del personal.
El personal actuaba en forma reactiva, debido a la costumbre del trabajo rutinario.	El personal actúa en forma proactiva, cumpliendo con los requisitos que exige el sistema de gestión de la calidad.
No se contaba con un <i>software</i> que permita tener un control y visualización en tiempo real de los indicadores del sistema.	Se cuenta con la implementación de un <i>software</i> que permite tener un control y visualización en tiempo real de los indicadores del sistema.
No se contaba con un <i>software</i> que facilite al personal la visualización en tiempo real de sus comisiones de servicio en el país.	Se cuenta con un <i>software</i> (vía intranet) que le facilita al personal la visualización en tiempo real de sus comisiones de servicio en el país.

## Gobierno Regional de Huancavelica

Título de la práctica: Reordenamiento de unidades ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica

### Descripción:

La extrema pobreza de la población, la desnutrición infantil, la mortandad materno-infantil, déficit de servicios básicos, etcétera, que persisten en la región, contrastando con la riquezas naturales existentes (hidroenergéticos, mineros, etc.), constituían un problema prioritario que debía ser abordado por el Gobierno Regional de Huancavelica.

En este escenario, cada sector se ocupaba solamente de su propio plan operativo cumpliendo «las políticas nacionales», considerando a las provincias como «periferia» y sin aprovechar la sinergia multidisciplinaria y la participación ciudadana para lograr el desarrollo de la región. Lo anterior ocasionaba una baja participación de la ciudadanía provincial en las decisiones y fiscalización de las acciones de gobierno, impidiendo que las iniciativas provinciales prosperen. Como resultado, el ciudadano se encontraba marginado económicamente y deficitario en cubrir sus propias necesidades más elementales, como alimentación, salubridad, educación.

La gestión del Gobierno Regional de Huancavelica era consciente de la necesidad de mejorar los procesos internos para promover el desarrollo socioeconómico, ejecutando planes y programas que permitan un mayor acercamiento del Estado al ciudadano, fomentando su participación activa en la gestión pública.

Para cumplir con este objetivo, se ejecutó un proceso de reestructuración orgánica del gobierno regional, a fin de sentar las bases organizacionales para revertir los indicadores de extrema pobreza, particularmente en las provincias, actualmente consideradas «periferias» y que operan en un esquema organizacional centralizado por sectores; igualmente, este esquema orgánico heredado ha devenido en obsolescencia, porque no compatibiliza con las políticas de descentralización de acciones de gobierno, ni está preparado para recibir las funciones y competencias que está transfiriendo el Gobierno Nacional.

En la práctica se buscaba la descentralización de acciones de gobierno hacia las provincias, constituyendo cada una de ellas una unidad ejecutora multisectorial, sobre la base del la Gerencia Subregional, con autonomía administrativa y económica, con capacidad de iniciativa, planeamiento, priorización y ejecución de obras. Esta descentralización económica, financiera, operativa y administrativa dotaba a las provincias de la capacidad de dirigir su propio destino, logrando que el ciudadano sienta que sus iniciativas y gestiones ya no requieren engorrosos trámites ministeriales, que en su mayoría será resuelto en la provincia.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Esquema centralizado por sectores considera «periferia» a las provincias.	Autonomía económica y financiera de las gerencias subregionales (provincias). Mayor desarrollo económico y social de las provincias.
Cada sector cuenta con autonomía administrativa.	Sinergia multisectorial. Mayor capacidad para resolver problemas correlacionados, ejemplo: transporte-educación, salud-educación, etcétera.

Cada sector cumple con su plan operativo, sin que este influya en el desarrollo de las provincias.	Tendencia hacia un plan operativo multisectorial.
Redundancia operativa, toda gestión administrativa-operativa se realiza desde la capital de la región.	Mayor participación ciudadana en la toma de decisiones y fiscalización. Mayor capacidad de solución de problemas de la población y trabajadores.

## Gobierno Regional de Lambayeque-Dirección Regional de Salud

Título de la práctica: Ordenamiento del ciclo planificación- presupuesto- inversión en Salud

### Descripción:

Antes de la aplicación de la buena práctica, el nivel de desempeño del sistema de salud a nivel regional para el cumplimiento de resultados de las intervenciones sanitarias era deficiente. El sistema de gestión aplicado se caracterizaba por su bajo nivel de eficiencia en las fases de planificación y ejecución del presupuesto; la existencia de procesos de planificación paralelos y no articulados; un enfoque sectorial; una baja adaptabilidad de inserción de estrategias; y una desarticulación entre los planes operativos, de inversión y de los niveles de gobierno.

Por estos motivos, el Gobierno Regional de Lambayeque, a través de su Dirección Regional de Salud, creó el esquema que sistematizaba su planificación, denominado «Ordenamiento del ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud». Este consistía en incorporar la participación ciudadana frente a una planificación vertical y centralista y pasar de un enfoque sectorial a otro de carácter territorial. Con ello se buscaba que todos los esfuerzos para mejorar los indicadores de acceso, morbilidad y mortalidad obtengan resultados tangibles.

Gracias a esta práctica se han identificado 4 zonas neurálgicas, tales como Incahuasi, Cañaris, Mórrope y Salas, utilizando para ello criterios técnicos desarrollados en el nuevo sistema, donde se observan altos porcentajes de desnutrición, mortalidad materno-infantil. Asimismo, se cuenta con un paquete de proyectos de inversión pública que responden a las prioridades de salud, considerando las zonas priorizadas en el plan de acción regional.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El Plan Regional de Desarrollo era un documento declarativo, sin traducción en los planes operativos.	El Plan Regional de Desarrollo es un instrumento de gestión sobre el cual se inicia la planificación estratégica regional.
Se contaba con varios planes estratégicos en salud y los proyectos de inversión estaban desvinculados a los mismos.	Se cuenta con un plan estratégico en salud que formula los proyectos de inversión a partir de las necesidades identificadas.

Existía una planificación desordenada en el sector Salud que no articulaba la intervención de los niveles de gobierno y cuyos presupuestos se desvinculan al plan.	Se ordena la planificación en el sector Salud, articulando los planes estratégicos de nivel nacional, regional y local, obteniendo un presupuesto prospectivo vinculado a resultados.
Las políticas en salud eran solo enunciados, no se concretaban en acciones.	Se concretaron intervenciones viabilizando las políticas de salud.
Prácticas en el ámbito de las instituciones públicas que se contraponen entre sí y aleja de los objetivos sanitarios.	Se fortalece el desarrollo del trabajo intersectorial e intergubernamental.
Programación operativa (establecimientos de salud) fraccionada y desvinculada al plan en su mayoría.	Programación operativa (los establecimientos de salud) uniformada y vinculada al plan.

# H

## Hidrandina S. A.

Título de la práctica: Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

### Descripción:

La situación que afrontaba Hidrandina, antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), podría ser descrita con una sola palabra: caótica. Primero, los ambientes presentaban un desorden general, exceso de documentos sin archivar, papeles sin valor guardados en muebles (ocupando espacio), equipos de cómputo obsoletos sin almacenaje apropiado, herramientas y equipos inoperativos guardados, documentos relevantes mezclados con vajilla o con implementos deportivos.

Segundo, la empresa no contaba con mecanismos de motivación adecuados que pudieran conseguir un valor agregado de sus trabajadores, que no estaban identificados con su organización; la resolución de los problemas se realizaba individualmente y era impuesta por el criterio del superior; no existía una cultura enfocada a la mejora de los procesos; faltaban programas de participación para el personal, entre otros. Tercero, en relación con otros ámbitos de la organización faltaban políticas de atención al cliente, no se contaba con un sistema de seguridad y la empresa presentaba déficits económicos.

Dada esta situación, se implementó una serie de medidas en diferentes ámbitos de la institución, pues la mejora fue a nivel integral. Así, el Diplomado para Supervisores preparó y motivó al personal técnico para que asuma nuevas responsabilidades. La idea de los facilitadores internos era contar con personal especializado que sepa transmitir los conocimientos que se generan en la institución y capacitar al resto de trabajadores de Hidrandina, dispersos en diferentes zonas geográficas de su concesión.

Por otro lado, las minkas se crearon como mecanismos de orden y limpieza, y se basaron en el trabajo mancomunado de los trabajadores de todas las áreas. Asimismo, con las políticas de optimización de recursos se logró que los trabajadores desarrollaran una mayor creatividad para sus mejoras, aprovechando la chatarra en la construcción de barandas para escaleras o para la implementación de cercos eléctricos; incluso un supervisor de almacén construyó su propia oficina y mesa de despacho utilizando madera reciclada y pintura almacenada. Adicionalmente, la automatización de los procesos se apoyó en la implementación del Programa ERP-SAP (para los procesos administrativos y operativos) y el Proyecto SCADA (para el monitoreo y control de datos de las subestaciones); internamente se desarrolló el Balance Scorecard.

Estas mejoras llevaron a múltiples resultados positivos: ambientes limpios, ordenados y señalizados; identificación del trabajador con la organización y con la mejora continua; se instituyó un concurso interno de creatividad y gestión empresarial que logró ahorros significativos para la empresa (cerca de 4 millones de dólares en dos años); se cuenta con un sistema de incentivos basado en reconocimientos públicos y diplomas, etcétera. Por último, estas mejoras también se han visto reflejadas en los indicadores operativos y financieros de la empresa: aumento del número de clientes (14 por ciento de 2001 a 2004), disminución de reclamos (67 por ciento de 2001 a 2004), disminución de cortes efectuados (21 por ciento de 2001 a 2004), disminución del índice de morosidad (de 11,9 por ciento en 2000 a 4,2 por ciento en 2004), aumento de ventas (de 723.150 Mwh en 2001 a 789.192 MWH en 2004) y aumento de utilidades (de -1.08 millones de nuevos soles en 2001 a 18.05 millones de dólares en 2004).

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
No existían suficientes medios de comunicación y difusión al interior de la entidad.	Ha mejorado la comunicación en la organización en todos sus niveles al establecer mayores medios de comunicación y difusión como círculos de calidad, comités, buzones de sugerencias, el boletín "Electrizante" y murales.
La relación con el sindicato no era de las mejores al no tener este espacios de participación en la entidad .	Se fortaleció la relación con el Sindicato de la organización al tener al secretario general como uno de los principales colaboradores del Sistema de Gestión de Calidad.
La situación financiera de la entidad no se encontraba en la situación esperada por la alta dirección de la entidad.	Ha mejorado la situación financiera de la organización, lo que se traduce en el incremento del número de clientes, la reducción del tiempo promedio de atención en días, la reducción del índice de morosidad, la disminución de las cuentas por cobrar, y el aumento de las utilidades.

## Hospital Militar Central del Ejército

Título de la práctica: Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central

### Descripción:

Este centro se implementó con la finalidad de asegurar el uso adecuado de los recursos científicos, tecnológicos, logísticos y económicos para reducir los costos operativos e incrementar la calidad en la atención de los pacientes que acudían al Hospital Militar Central.

Después se repitió esta actividad en los Servicios de Imágenes y Radio Diagnóstico, Central de Esterilización y Departamento de Odontología del Hospital Militar Central (HMC), con la finalidad de velar por la buena atención del paciente con calidad, eficiencia y eficacia, transmitiendo oportunamente sus reclamaciones ante las instancias pertinentes para su solución con agilidad; fortaleciendo los conceptos de transparencia y empleo racional de los recursos en el personal que labora en el hospital, sistematizando el proceso de control para el mejoramiento de la gestión y otros que tengan incidencia en el ingreso y egreso de reactivos en forma de exámenes de laboratorio que realiza el hospital y que repercuten en la adecuada formulación del presupuesto institucional.

El CECOAP LAB controla, supervisa y evalúa el cumplimiento de los lineamientos de política y directivas administrativas del Comando de la Dirección General del Hospital Militar Central en el Departamento de Apoyo al Diagnóstico y Tratamiento, Servicio de Patología Clínica y Banco de Sangre, en lo que respecta al buen uso de los recursos económicos, técnicos, tecnológicos, insumos, materiales, reactivos, equipos y demás bienes del Estado en concordancia con lo dispuesto por el comandante general del Ejército y las normas sobre la materia.

A través de CECOAP LAB se formulan planes y programas de control y verificación, a fin de asegurar la cadena de abastecimiento de reactivos, además de un adecuado control de procesos técnicos, tecnológicos y administrativos, orientados a mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y calidad de los servicios prestados en el Laboratorio y Banco de Sangre.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No se sabía la cantidad de reactivos que se consumían, por falta de una cultura para informar sobre el empleo, pérdida o desperdicio de reactivos por mal uso de los mismos.	Al conocer la cantidad de reactivos que se consumen en pruebas efectivas, las compras han mejorado al reducir los costos de adquisición y procesamiento, redundando en la atención de mayor cantidad de pacientes.
Falta de confianza en el trabajo que realiza el laboratorio del HMC en el servicio de Patología Clínica y en el servicio de Banco de sangre.	Hay mayor confianza en el trabajo que realiza el servicio de Laboratorio y Banco de sangre respecto al buen uso de los reactivos, insumos y material de laboratorio.

Los pacientes eran atendidos con displicencia. La falta de reactivos generaba muchas quejas.	Los pacientes del HMC están siendo atendidos con mayor rapidez, pues se soluciona la falta de reactivos con la mayor premura posible.
No había un área de equipos automáticos centralizada y sistematizada.	La implementación de un área de equipos automáticos permite que el procesamiento de pruebas se realice en forma sistematizada, lo que redundo en beneficio de los pacientes.
No se recuperaban los reactivos perdidos o consumidos por la falla de los equipos.	A partir de esta práctica se recuperan los reactivos perdidos por fallas de los equipos.
Se adquirían reactivos, suministros y consumibles por separado, incrementando los costos de adquisición y con la consecuente desatención de pacientes, debido a los equipos sin operar por falta de reactivos.	Se han estandarizado las adquisiciones y los consumos en función del resultado entregado a los pacientes, adquiriendo reactivos por pruebas efectivas y no en función de su presentación, por ser susceptible de manipulación.

## Instituto Nacional de Cultura (INC)

Título de la práctica: Sistema de registro de documentos

### Descripción:

La localización de los documentos que ingresan al INC era un punto neurálgico para lograr el tratamiento rápido y eficaz de los requerimientos de los ciudadanos. El uso de registros manuales para el ingreso y derivación de los expedientes retardaba la posterior búsqueda de estos; impedía ofrecer al usuario el tratamiento debido y no se podía brindar información relacionada con un documento o solicitud presentada.

Acudir al área que fuera el destino inicial de un documento y a todas las demás a las que este se derivó, dilataba la tarea de brindar información precisa a los usuarios internos y externos. Ello generaba malestar en la ciudadanía, daba muy mala imagen de una entidad del Estado y dificultaba el correcto cumplimiento de las principales labores de la entidad, en tanto Instituto Nacional de Cultura.

Para contrarrestar dicha situación, la nueva gestión del INC implementó un sistema de registro de documentos para conocer en detalle la situación y evolución de cada uno de ellos, dejando atrás los confusos registros manuales y abriendo paso a un método rápido y seguro, que facilitaba el seguimiento de los expedientes con solo conocer alguno de sus datos (número, fecha de inicio, asunto o nombre del recurrente).

La Dirección Nacional del INC tomó la decisión de ordenar el sistema de registro de documentos y para ello, originó la creación de un sistema informatizado, bajo responsabilidad de

la Oficina de Administración Documentaria. En el sistema se ingresa tanto los documentos externos como internos, es decir, los que provienen de los administrados en general o los que se generan en los propios órganos del INC, y se ingresa los datos del documento como: origen, destino, asunto, tipo de documento, número, fecha de ingreso, nombre de quien lo origina, cantidad de folios y anexos.

En ese sentido, una vez creado el registro de un documento, el área que lo recibe no crea un nuevo registro, sino solo añade la información pertinente, incluyendo la acción realizada. De esta manera queda registrado cada movimiento al que ha sido sujeto el documento, permitiendo conocer el estado del trámite, la persona responsable, el tiempo que ha demorado el mismo y así localizarlo fácilmente.

Dicho sistema, además, ha posibilitado la fiscalización de la labor de cada área, puesto que muestra el número de expedientes pendientes y la permanencia de cada documento en ella. El nuevo sistema ha mejorado la eficiencia interna, representa uso óptimo del tiempo y brinda mejor atención a los ciudadanos.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Localizar los expedientes requería la búsqueda manual en varias áreas, lo que podía tomar horas o días.	Localizar los expedientes es una tarea sencilla que tarda algunos segundos.
Los trámites se dilataban por la imposibilidad del superior jerárquico de supervisar y fiscalizar todos los procedimientos.	La supervisión es permanente, ya que el sistema registra los ingresos diarios, los expedientes pendientes, los días que permanecen en cada oficina y los procedimientos efectuados.
La información que se brindaba a los usuarios (internos o externos) no era idónea y demoraba en exceso.	Los usuarios externos e internos reciben información de forma rápida y veraz, mencionando solamente un dato del documento requerido.

## Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)

Título de la práctica: Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (Sinpad)

### Descripción:

La información recibida por el Sistema Nacional de Defensa Civil (Sinadeci) hasta el año 2002 señalaba que en promedio se presentaban 1.100 emergencias anuales, pero no se tenía un mapeo de dónde ocurrían, lo que impedía realizar cabalmente las actividades de prevención y atención oportuna a los damnificados de estas emergencias.

Para cambiar esta situación, el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) creó el Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (Sinpad), una herramienta de

gestión gubernamental que permite administrar la información del Sinadeci, logrando el enlace en tiempo real con los protagonistas de la acción durante el proceso de gestión de los desastres.

La implementación del Sinpad ha facilitado capturar y analizar información sobre ocurrencia de fenómenos y emergencias a nivel nacional, y optimizar el soporte logístico descentralizado para llegar en forma oportuna a todos los poblados en situación de emergencia y/o desastre.

Cuando se diseñó este proyecto, la principal dificultad era la ausencia de estándares de *software* a nivel nacional, por lo que se terminó desarrollando uno propio internamente y registrando su patente. Este proceso duró un año y se dividió en tres etapas: i) requerimiento de información, ii) desarrollo del diseño del sistema y iii) pruebas e implementación. Además, el Sinpad contempló una segunda fase que incorpora los avances de la Presidencia del Consejo de Ministros en el gobierno electrónico, proyectándose la integración de las bases de datos de diversos despachos ministeriales y empresas de servicios públicos.

Sin duda, el uso del Sinpad ha posibilitado enriquecer la gestión del Sinadeci, incorporando al Plan Nacional de Prevención y Atención de Desastres una visión con soporte en las tecnologías de información (que proyecta la participación de gobernantes y autoridades, centros de salud, servicios públicos, oficinas, universidades, comunidades en general, etcétera). Con la puesta en marcha del Sinpad se ha capturado y analizado información sobre la ocurrencia de 3.571 fenómenos y emergencias en 2004.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
No se contaba con un mapeo de los lugares donde ocurrían las emergencias, lo que no permitía realizar las actividades de prevención y atención .	Se llega a todos los poblados en situación de emergencia y/o desastre, logrando un esfuerzo coordinado intersectorial con la capacidad de ser monitoreado a distancia.
No se contaba con una cultura de prevención de emergencias y desastres.	Se ha mejorado la cultura de prevención con miras al desarrollo sostenible de las comunidades.

**Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)**

Título de la práctica: Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres- (Sinpad)

**Descripción:**

El Sistema Nacional de Defensa Civil no contaba con una plataforma tecnológica que permitiera una mayor participación de los sistemas regionales de Defensa Civil (Siredeci), y en ese sentido, no era posible alcanzar un mayor nivel de la información que generaban las instituciones científico-tecnológicas, para la prevención y atención de desastres que beneficiara en su conjunto al Sinadeci.

Es decir, con anterioridad al Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (Sinpad) no se contaba con un sistema informático de Registros de Peligros y Emergencias, que permitiera registrar y procesar información sobre la ocurrencia de fenómenos y emergencias, evaluación de daños, análisis de necesidades, atención humanitaria y obras de rehabilitación, que involucraban a los comités de Defensa Civil a nivel nacional.

El Sinpad constituye un sistema informático para el registro de peligros y emergencias que permite obtener y procesar información sobre la ocurrencia de fenómenos y emergencias, evaluación de daños, análisis de necesidades, atención humanitaria y obras de rehabilitación que involucran a los comités de Defensa Civil a nivel nacional.

El sistema desarrolló un diseño en línea para la difusión de campañas y eventos, orientación y guía de cada uno de los estamentos del Sinadeci, registrar peligros y emergencias, correlacionar bases de datos sectoriales, ampliar la cobertura de información sobre la prevención propiamente dicha al permitir registrar boletines y alertas, planes de contingencia y operativos, simulacros y simulaciones, entre otros.

Esta práctica pudo realizarse gracias a la participación activa de la Comisión de Coordinación de Infraestructura de Datos Espaciales, que estableció un conjunto de políticas, estándares, organizaciones y recursos tecnológicos que facilitaron la producción, obtención, uso y acceso a la información de cobertura nacional. De esta forma se coordinó con los sectores e instituciones que forman el Sistema Nacional de Defensa Civil (Sinadeci), para que el Sinpad sea su plataforma tecnológica.

La puesta en operación del Sinpad ha permitido registrar y procesar información sobre la ocurrencia de fenómenos y emergencias, contribuyendo a optimizar y descentralizar el soporte logístico, a través de los almacenes adelantados, ubicados en las áreas jurisdiccionales de los comités de Defensa Civil en los gobiernos regionales y locales, facilitando al Estado atender a las poblaciones damnificadas y afectadas más alejadas que tengan situaciones de emergencia y/o desastre.

Este sistema ha cuadruplicado, durante 2004 y 2005, el número de emergencias registradas durante 2001, que alcanzó alrededor de 1.100.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
No existía sistema informático para el registro de peligros y emergencias y actividades de los comités de Defensa Civil.	Se cuenta con una plataforma tecnológica para el registro de las acciones y actividades de los comités de Defensa Civil.
Se buscaba optimizar y descentralizar el soporte logístico para poblaciones alejadas.	El Sinpad aceleró y optimizó el soporte logístico.
No existía un servicio de cartografía en un soporte tecnológico al alcance de todos.	Se estableció un servicio cartográfico vía web.

## Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)

Título de la práctica: Programa de Ciudades Sostenibles (PCS-1E)

### Descripción:

El proceso de urbanización, desarrollo y crecimiento de las principales ciudades a nivel nacional se caracterizaba por las condiciones de inseguridad física y riesgo ante desastres de origen natural y/o inducidos por los seres humanos. Los planes de desarrollo urbano, de acondicionamiento territorial y los planes directores de las ciudades capitales de región, provincias y distritos, no incorporaban de manera adecuada y suficiente el análisis de peligros, vulnerabilidad y riesgo ante desastres.

En este contexto, el Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci) lideró una iniciativa denominada Programa de Ciudades Sostenibles (PCS-1E), que desarrolló mapas de peligro, programas de prevención y medidas de mitigación ante desastres para identificar los sectores de ciudades con altos niveles de riesgo y áreas que presentan las mejores condiciones de seguridad física para la expansión urbana.

El PCS-1E desarrolla los estudios (mapas de peligro, programas de prevención y medidas de mitigación ante desastres), para luego clasificar territorialmente a las ciudades, en función del grado de peligro que presentan; y también identifica los sectores actualmente habitados que presentan altos niveles de riesgo y áreas con mejores condiciones de seguridad para la expansión urbana. Estos estudios son entregados a las autoridades para su aprobación, vía ordenanza municipal, y son incorporados a los planes de desarrollo urbano. Las conclusiones de los estudios son implementadas en los presupuestos de los gobiernos regionales, locales y programas del gobierno nacional (A Trabajar Urbano) y sirven como insumos para la titulación.

Adicionalmente, para implementar el PCS-1E, el Indeci tuvo que suscribir convenios de cooperación interinstitucional con gobiernos regionales y locales, en los cuales se establecían las obligaciones y aportes que debían cumplir las partes para la elaboración de los estudios, su aprobación mediante ordenanzas municipales y su difusión.

Como resultado, dicha práctica orientó a la comunidad y autoridades locales sobre el crecimiento seguro de las ciudades, contribuyendo al desarrollo sostenible sobre la localización de las principales actividades urbanas en zonas de menor afectación por fenómenos naturales. Asimismo, es una herramienta de gestión que orienta las acciones y proyectos de prevención de desastres mediante de los comités de Defensa Civil, integrantes del Sistema Nacional de Defensa Civil (Sinadeci), incorporándolos prioritariamente en la formulación de presupuestos participativos y consolidando el derecho de la comunidad de exigir a las autoridades el desarrollo y crecimiento seguro de sus ciudades, al contar con ordenanzas municipales, aprobando los estudios.

Desde 1999 más de 109 ciudades forman parte de este proyecto, de las cuales 101 cuentan con Mapas de Peligro culminados, 65 disponen de programas de prevención de medidas de mitigación ante desastres finalizados y tienen una cobertura 6.051.000 habitantes en un ámbito de acción de 16 regiones del país.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
No había un programa que articule la prevención de desastres en las ciudades. No existían estudios sobre las zonas de desastres en las ciudades del país.	Desde la implementación de la práctica 109 ciudades forman parte del PCS-1E. 101 ciudades cuentan con Mapas de Peligro culminados.
Pocas ciudades contaban con programas de prevención de desastres.	65 ciudades cuentan con programas de prevención de medidas de mitigación ante desastres finalizados.
La población del país se encontraba expuesta a cualquier tipo de desastre, ya que no existían planes de prevención.	Se benefició a una población de aproximadamente 6'051.000 habitantes en un ámbito de acción de 16 regiones del país.

## Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)

Título de la práctica: Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)

### Descripción:

Las ciudades en el Perú han venido creciendo y desarrollándose, sin considerar la importancia debida al tema de la prevención y reducción de riesgos de desastres. Ello se traduce en la ocupación de zonas altamente expuestas a la ocurrencia de fenómenos naturales intensos y/o generados por la acción del ser humano, incremento de la población vulnerable, gastos en proyectos de rehabilitación y reconstrucción de zonas afectadas, pérdidas del patrimonio y de vidas humanas, reducción del nivel y la calidad de vida de la población, obstáculos para el desarrollo de nuestras ciudades en las que se concentra la mayor producción del PBI e incremento de los niveles de pobreza, entre otros.

El programa, iniciativa del Instituto Nacional de Defensa Civil en coordinación con los gobiernos regionales y locales, responsables de los comités regionales, provinciales y distritales de Defensa Civil, incorporó el tema de prevención de desastres en la planificación del desarrollo urbano y ordenamiento territorial, fortaleciendo la cultura de prevención en la comunidad, y se constituyó en una herramienta de gestión que orienta las acciones y proyectos de prevención de desastres por intermedio de los comités de Defensa Civil, integrantes del Sistema Nacional de Defensa Civil (Sinadeci), incorporándolos prioritariamente en la formulación de presupuestos participativos.

El PCS desarrolló estudios de Mapas de peligro y planes de usos del suelo ante Desastres y Medidas de Mitigación, que determinan el grado de peligro, vulnerabilidad y riesgo de las áreas urbanas; identificó las áreas que presentan condiciones adecuadas de seguridad física para expansión urbana; contienen fichas de proyectos de prevención y reducción de riesgos; y registró acciones de prevención y mitigación de desastres.

Para dicho fin, se suscribió convenios de cooperación interinstitucional entre los gobiernos locales y el Indeci, en el que se establecían los aportes y obligaciones por ambas partes para la debida elaboración de los estudios, así como su difusión oportuna y aprobación mediante ordenanzas municipales.

Como resultado, 70 ciudades contaron con estudios completos aprobados unánimemente por ordenanza municipal, documento acordado en sesión de consejo por el alcalde y regidores que le da fuerza de ley para su aplicación. Adicionalmente, 121 ciudades (tres de ellas ecuatorianas) han formado parte de este proyecto y tiene una cobertura 6.370.000 habitantes (85.000 ecuatorianos) en 16 regiones del Perú y 2 regiones de Ecuador.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
109 ciudades comprendidas.	121 ciudades (118 peruanas y 3 ecuatorianas).
6.050.000 habitantes.	6.370.000 habitantes (85.000 ecuatorianos).
54 ciudades con estudios aprobados por ordenanza municipal.	70 ciudades con estudios aprobados por ordenanza municipal.
98 profesionales incorporados al tema de prevención de desastres y ordenamiento territorial.	110 profesionales incorporados en el tema de prevención de los desastres y ordenamiento territorial.
Estudios en la zona de frontera Perú-Ecuador en su etapa inicial.	Estudios culminados en su primera fase, entregados a las autoridades de ambos países y segunda fase aprobada por la OEA para su financiamiento.
Programa posicionado a escala nacional.	Programa en posicionamiento internacional en países de la Comunidad Andina en el marco del Caprade.

## Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)

Título de la práctica: Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (Sinpad)

### Descripción:

El Sinpad es un portal web, cuyo objetivo es ofrecer a los usuarios en general (Sinadeci, organismos públicos, empresa privada, organismos no gubernamentales, ciudadanía, etcétera), de manera fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios para el registro, uso y difusión en la temática de prevención y atención de desastres.

Este sistema ha facilitado registrar y analizar la información de las emergencias, contribuyendo a optimizar y descentralizar el soporte logístico humanitario y a su vez que las autoridades locales encargadas de los comités de Defensa Civil tomen conciencia y acciones para la prevención y atención de desastres en beneficio de sus ciudadanos.

El Sinpad ha logrado el enlace «en tiempo real» con los protagonistas (comités de Defensa Civil e integrantes del Sinadeci) durante el proceso de la Gestión del Riesgo de Desastres, permitiendo en todos los niveles coadyuvar a optimizar el proceso de toma de decisiones.

Como portal el Sinpad, muestra una serie de servicios que permiten registrar y difundir todos los planes estratégicos y operativos que consignan los objetivos, estrategias y programas para la prevención y reducción de las desastres en general, acceder a la información de evaluación y estimación de riesgos, y de manera importante las inspecciones técnicas de seguridad en Defensa Civil, y registrar la historia de los grandes desastres ocurridos en el país y una vista general de las emergencias que se ocurren a nivel nacional.

Adicionalmente, presenta información sobre educación formal, comunitaria y a distancia de lo que representa la doctrina de Defensa Civil, y contiene un módulo orientado a los niños, a través del cual se orienta con juegos, y en un lenguaje apropiado, la importancia de conocer y aplicar este conocimiento.

De manera complementaria, el sistema permite mostrar e interactuar con Mapas de peligros, Mapas de vulnerabilidad y riesgos, Mapas de emergencias y desastres y Mapas sectoriales y regionales, y facilita el registro de las emergencias a través de los comités de Defensa Civil e incluye información cartográfica como herramienta de monitoreo de las emergencias y peligros.

El Sistema Nacional de Defensa Civil con la implementación de una herramienta tecnológica, el «Sistema Nacional para la Prevención y Atención de Desastres» (Sinpad), ha permitido desde 2003 el registro de emergencias que ascienden a un total de 16.622 emergencias a nivel nacional en comparación con el periodo 1999-2002, que registró 4,124 emergencias. Por tanto, representa un 403 por ciento de incremento de reportes de emergencias a nivel nacional por parte de los comités de Defensa Civil que informan mediante el Sinpad.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El registro de emergencias para el periodo 1999-2002 fue de 4.124.	El registro de emergencias periodo 2003-2006 fue de 16.622, lo que representa un crecimiento de 403 por ciento del reporte de emergencias.
El registro de personas fallecidas al periodo 1999-2002 fue de 1.111.	Para el periodo 2003-2006 fue de 437 personas fallecidas, lo cual demuestra que indirectamente ha permitido que las autoridades incrementen sus medidas de prevención para proteger a la población.
El número de comités de Defensa Civil hasta antes de la implementación del Sinpad, no llegaba a 100.	Con la utilización del Sinpad, el total de comités de Defensa Civil en funcionamiento alcanza los 710, constituyendo un aumento que representa más del 700 por ciento.

# Instituto Nacional de Salud (INS)

Título de la práctica: NETLAB, Mejora Continua de la Gestión del Laboratorio

## Descripción:

Antes de la implementación de esta buena práctica, cualquier paciente que realizaba algún análisis de laboratorio en las instalaciones del INS recibía los resultados impresos de los mismos en un tiempo promedio de 60 días, lo cual causaba malestar y descontento al no poder usarlos con prontitud para el diagnóstico de sus enfermedades; además, los resultados impresos eran invalidados en laboratorios locales y regionales, generando centralización en la capital.

Por esto nace NETLAB, una herramienta informática basada en la web para registrar y consultar la información sobre resultados de laboratorio por medio de internet. Los usuarios de laboratorio, profesionales de la salud y ciudadanos de todo el país pueden acceder al sistema de manera oportuna y consultar resultados. Además, los resultados electrónicos tienen validez legal, puesto que cuentan con firmas digitales.

Son cuatro campos en los que el NETLAB benefició a la gestión interna con producción de valor público:

- Procesamiento y entrega oportuna de resultados de laboratorio.
- Promoción de la gestión de laboratorio descentralizada. Los laboratorios referenciales y locales tienen acceso al NETLAB.
- Monitoreo de la gestión de los laboratorios de la Red Nacional (referenciales regionales y locales).
- Validez legal de los resultados electrónicos (firma digital).

Gracias a este aplicativo implementado en diciembre de 2006, el proceso de entrega de resultados se ha reducido de 60 a un día, disminuyendo así costos y tiempos operativos y administrativos. Asimismo, se han integrado los distintos laboratorios, puesto que estos pueden acceder a los resultados aun habiéndose hecho los análisis en otro local. Para 2008 ya se habían comunicado más de 200.000 pruebas de los laboratorios del INS y se contaban con alrededor de 1.000 usuarios.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los resultados de laboratorio se entregaban en papel impreso y demoraban en llegar al médico tratante en promedio de 60 días.	Los resultados se publican en NETLAB y están disponibles en internet de manera inmediata, después de completada la prueba.
Los resultados de laboratorio no estaban disponibles en la página web del INS.	Los resultados están disponibles en página web, a través de NETLAB en forma inmediata.
No existían usuarios con acceso a consultar resultados de laboratorio disponibles en la página web del INS.	Existen 723 usuarios profesionales de la salud con acceso a consultar resultados disponibles en NETLAB (página web del INS).

Ciudadanos viviendo con VIH sida sin acceso a consultar resultados disponibles en la página web del INS.	Existen 924 ciudadanos viviendo con VIH Sida con acceso a consultar resultados en la página web del INS.
Sistema de información engorroso, ineficiente y fraccionado.	Sistema de información mejorado, eficiente e integrado.
No existía control sobre los recursos destinados al procesamiento del laboratorio a nivel nacional.	NETLAB facilita los procesos de control horizontal.
No existía monitoreo de los procesos tanto al interior del laboratorio nacional, así como en los referenciales.	Monitoreo de los diversos procesos de laboratorio realizados de manera descentralizada.
Los resultados no tenían validez legal.	La firma digital otorga valor legal a los resultados entregados vía electrónica.

## Instituto Nacional Penitenciario (Inpe)

Título de la práctica: Sistema de Registro Penitenciario

### Descripción:

El Inpe no contaba con un sistema integral que reuniera la información de sus diferentes niveles de recopilación de información de los registros de las personas recluidas en penales. Se hicieron varios intentos en este sentido, pero solo de forma local y parcial, los cuales se desactualizaron por los cambios de procedimientos y normatividad, tanto a nivel del Inpe como de normas nacionales vinculadas con el sector.

A través del desarrollo del Sistema de Registro Penitenciario, el Inpe ha podido implementar una herramienta de *software* de cobertura nacional, con el objetivo principal de registrar y consultar los datos relevantes de los internos desde cualquier punto del país, junto con los factores tecnológicos, herramientas informáticas y personal calificado. Este sistema ha permitido al Instituto Nacional Penitenciario, desde el punto de vista del cliente y/o usuario, simplificar la tarea de identificación, registro y clasificación de internos de manera segura y eficiente, disminuyendo los tiempos de identificación y registro en un rango de tres a cinco minutos por interno, incluyendo huellas dactilares, odontograma vigente y fotografía; en el caso de la clasificación los tiempos están entre tres y cuatro minutos por interno, permitiendo realizar además un trabajo en paralelo de las cuatro fichas de clasificación, entre los tres profesionales encargados, lo cual no se podía realizar antes, pues cada ficha era dependiente de la otra.

Adicionalmente, se ha implementado un centro de operaciones tecnológicas y una interfaz para el registro y detección de huellas. Gracias a este nuevo sistema, se ha reducido el tiempo tanto para la inscripción de los internos como para la búsqueda de ellos en la base de datos. Asimismo, se han mejorado los tiempos de entrega de antecedentes judiciales de hasta diez días a unos pocos minutos, evitando la demora y molestia a los ciudadanos.

El Sistema de Registro Penitenciario (SRP) ha digitalizado la información manual que se tenía en papel, cartulina o en los libros de los detenidos, habiéndose culminado la digitalización de 657.760 fichas penológicas, 282.185 libros de toma razón y 303.339 de sentencias. La información contenida en estas 1'243.284 imágenes se podrán mostrar en las pantallas de las PC que se autoricen, sin la pérdida de tiempo y confusión que se ocasiona al buscar manualmente en la gran cantidad de fichas y libros existentes en la entidad.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El manejo manual de los procedimientos del registro penitenciario ocasionaba duplicación de esfuerzos, ya que lo registrado manualmente en el establecimiento transitorio de procesados de Lima era repetido en los establecimientos penales.	Actualmente, lo registrado en el sistema puede ser visto, tanto por los que ingresaron la información (carceleta), como por los penales en los cuales está recluido el detenido, como por el personal autorizado de la Dirección Regional y/o sede central.
Uso de material perecible (papel, fichas de cartulina, libros encuadernados, etcétera), para el registro de huellas, odontogramas, sentencias, libertades, entre otros, lo cual dificultaba la búsqueda de información, así como su conservación.	Se ha implementado la digitalización de la información de los registros manuales, incluyéndose su acceso vía computadora, utilizando varios tipos de índices.
El mantenimiento de la información en medios físicos ocasionaba que para poder consultarla, era necesario desplazarse hacia los lugares donde dicha información se encontraba, o mantener duplicación de información, para brindar la información solicitada.	Actualmente se tiene la información almacenada en los servidores de la sede central, permitiendo la consulta tanto de la información ingresada al Sistema de Registro Penitenciario como a la información antigua digitalizada. Esta consulta puede realizarse desde cualquier computadora conectada a la Red del Inpe, con la autorización respectiva y el <i>software</i> del Sistema de Registro Penitenciario cargado.
Obtener el certificado de antecedentes judiciales tomaba aproximadamente 10 días.	Obtener el certificado de antecedentes judiciales toma unos minutos.

## J

### Jurado Nacional de Elecciones (JNE)

Título de la práctica: Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)

#### Descripción:

El control de la gestión del proceso electoral en los Jurados Electorales Especiales se iniciaba con el envío del presupuesto asignado, siendo necesario controlar que los gastos se ejecuten en el marco de lo establecido en la Ley Anual de Presupuesto y la Directiva de Ejecución del

Proceso Presupuestario del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y Locales. La supervisión, monitoreo y asesoramiento en cuanto a la rendición de estos gastos se realizaba a través de llamadas telefónicas, fax, y el uso limitado de internet.

Ante este escenario, la Gerencia de Administración y Finanzas y la Oficina de Contabilidad, en coordinación con la Oficina de Informática (ahora Oficina de Estadística e Información Electoral del JNE), promueven la creación de un Sistema Integrado de Rendición de Cuentas (SIRC) que permite un control eficiente de la gestión en la correcta utilización de los fondos asignados a los órganos descentralizados de carácter temporal, Jurados Electorales Especiales, para los procesos electorales comprendidos desde el ejercicio 2002, lo que constituye el principal beneficio de la práctica.

La información presupuestaria y contable obtenida del SIRC en cuanto a Jurados Electorales Especiales se consolida con la información de la sede central, siendo el resultado final mostrar la transparencia en el gasto el cual es reflejado en los estados financieros y presupuestarios presentados a la Dirección Nacional de Contabilidad Pública y que van a ser plasmados en la Cuenta General de la República. Adicionalmente, la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Electoral puede contar con mejor información para la proyección de sus presupuestos a otorgarse a los Jurados Electorales Especiales.

Como resultado, el cierre de rendición de cuentas de los Jurados Electorales Especiales, que se realizaba en un lapso de 3 a 4 meses, después de la práctica se podía realizar en, aproximadamente, 20 días. Esta información se encuentra disponible en el SIRC, en cualquier momento para los funcionarios del Jurado Nacional de Elecciones y otras entidades que lo requieran, tales como la Contraloría General de la República, la Sunat, INEI, etcétera.

Asimismo, la información puede ser revisada y corregida rápidamente. El sistema implementa mecanismos de monitoreo diario mediante el cual los sectoristas contables de la sede central pueden ejercer mayor control sobre la información reportada en el sistema, haciendo cumplir las normas establecidas en la Directiva de Ejecución de Gastos. La presencia de los contadores de los Jurados Electorales Especiales en la sede central solo es necesaria para la revisión de su rendición final de cierre del proceso, lo que reduce los gastos asignados a viáticos.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El cierre de la rendición de cuentas para los procesos electorales de los Jurados Electorales Especiales se realizaba en un lapso de tres a cuatro meses.	Luego de la práctica se realiza en menos aproximadamente 20 días (78 por ciento menos tiempo).
No se contaba con información adecuada para la proyección de presupuestos en la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo.	La Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Electoral puede contar con mejor información para la proyección de sus presupuestos a otorgarse a los Jurados Electorales Especiales.

# M

## Ministerio de Agricultura (Minag)

Título de la práctica: Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias

### Descripción:

Las Agencias Agrarias (AA) constituyen la unidad básica de gestión de las políticas propuestas por el Estado peruano para el sector Agricultura. Son así un potencial vínculo directo y efectivo entre el Estado y la población rural que depende de este sector para su supervivencia y desarrollo a nivel local y regional. Sin embargo, la visualización y el reconocimiento de las AA en esos términos son recientes, pues en la década de los noventa tanto ellas como el sector Agricultura vieron fuertemente disminuida su gravitación en el escenario nacional. Desprovistas de la definición de un rol específico en el nuevo contexto, de recursos presupuestales y de la adecuada formación de cuadros profesionales y técnicos, las AA quedaron reducidas a una presencia nominal en el campo y debieron enfrentar su práctica desaparición como actores sociales y como agentes en el medio rural peruano.

El proceso de descentralización política y económica del país obligó a la redefinición del rol de las AA y a su reactivamiento como unidades de gestión de desarrollo agrario. Así, en el año 2002 el Ministerio de Agricultura (Minag) definió un Plan Piloto de Fortalecimiento de las Agencias Agrarias (PFAA) ubicadas a lo largo y ancho del territorio nacional. A través de él se visualiza y enfoca al principal recurso con el que cuentan las AA: el personal que las conforma; de allí, la necesidad de desarrollo de sus capacidades.

El desarrollo de capacidades del personal de las AA es llevado a cabo a nivel nacional. El objetivo es desarrollar los conocimientos y habilidades de su personal de las AA por medio del diseño, validación y aplicación de paquetes pedagógicos (de capacitación) relacionados con sus competencias laborales. Este proceso implica una responsabilidad compartida entre el nivel central del Minag y las Direcciones Regionales Agrarias (ahora parte de los gobiernos regionales).

Los resultados de este programa han sido: (i) mejoramiento de la capacidad de análisis del proceso de concertación (ya que en un contexto de conflictos entre los pequeños productores y comerciantes es importante contar con las herramientas básicas para construir procesos de negociación entre actores de distinto tamaño y representación en determinada localidad), (ii) asimilación de la cultura del trabajo en equipo, (iii) desarrollo de actitudes para concertar y (iv) asimilación de competencias para el manejo de conflictos (mejor análisis de estos, seguimiento de los acuerdos pactados a través de la negociación, etcétera).

Por otro lado, la percepción de los beneficios del proceso de capacitación por parte de los propios participantes ha sido muy positiva. Entre estos beneficios se destacan el rescate de la autoestima de los trabajadores; los espacios de estudio grupales constituidos en espacios democráticos y horizontales en los que participa desde el director hasta la secretaria; una mayor comunicación entre el personal; una mejora en la atención de los usuarios gracias al manejo de mayor información y conocimientos, pues el personal se muestra más interesado y motivado, con niveles crecientes de participación en la búsqueda de soluciones y en la actualización de conocimientos sobre los procesos y dinámicas modernos.

Antes	Después
No existían mecanismos y canales apropiados para promover la participación del personal de la entidad.	Se ha desarrollado un proceso democrático y horizontal en los que participan, desde el director de la agencia agraria hasta la secretaria.
No había una clara definición de roles en la entidad, lo que perjudicaba la calidad de la atención a los usuarios.	Se ha logrado una mejora en la atención de los usuarios gracias al manejo de mayor información y conocimientos, y el personal se muestra más interesado y motivado para buscar soluciones.
Las agencias agrarias estaban reducidas a una presencia nominal, y sin mayor presencia como actor social y agente en el medio rural.	Se han logrado menores costos y mayor participación en el proceso, en los que la agencia agraria se constituye en un facilitador de procesos.

## Ministerio de Agricultura (Minag)

Título de la práctica: Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna

### Descripción:

El Minag se dio a la tarea de mejorar sus sistemas de gestión interna y comunicación para lograr mejores resultados. Se diagnosticó que, como en la mayoría de instituciones tanto públicas como privadas, una de las principales problemáticas es la comunicación, ejecución y seguimiento de los objetivos que la alta dirección implementa mediante las entidades y el equipo que pertenece al sector.

Considerando que uno de los factores de éxito de los gobiernos o de grandes corporaciones es comunicar estrategias correctamente a todos los niveles, resultaba necesario hacer un seguimiento cotidiano mediante indicadores que reflejen la realidad operativa y generar información crítica oportuna para la toma de acciones correctivas inmediatas.

Por esa razón, el Ministerio de Agricultura desarrolló un modelo de gestión integral basado en indicadores y reuniones efectivas, enmarcado en el Proyecto de Simplificación Administrativa que el ministerio implementó con la empresa consultora Plexus, que tenía como principales objetivos institucionalizar la forma de trabajo en la entidad, proporcionar las herramientas de trabajo que faciliten el seguimiento y homologuen la forma de comunicación en las diferentes entidades hacia la alta dirección, y aprovechar las tecnologías de información de vanguardia que faciliten la comunicación interinstitucional sobre temas de interés sectoriales.

Para ello se desarrolló una intranet de acceso únicamente para la alta dirección, asesores y jefes de cada una de las entidades mediante un usuario y contraseña que permitiera conocer el registro y control del uso y participación de la herramienta. Finalmente, se dio la capacitación a los diferentes niveles de las entidades para que tanto especialistas como jefes entendieran las herramientas, sus objetivos y su aplicación.

La alta dirección apoyó en la implementación solicitando a todos los jefes que presentaran sus avances en términos de las herramientas desarrolladas, lo que posibilitó que a su vez este requerimiento decantara a los niveles operativos de las diferentes entidades.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Reuniones sin registro de hechos ni compromisos.	Reuniones documentadas con responsables (a nivel de jefaturas) y fechas de compromiso.
Dificultad en el seguimiento (en ocasiones verbal e informal) de los compromisos adquiridos.	Seguimiento basado en indicadores porcentuales de actividades con respecto al tiempo.
Baja explotación de los recursos tecnológicos para los debates virtuales de interés sectorial.	Creación de foros virtuales para socializar y discutir los temas estratégicos del sector.
Inexistencia de intranet y comunidad virtual que permitieran la comunicación permanente.	Creación de intranet, que funciona además como biblioteca virtual con las actas de reuniones y los compromisos asumidos.

## Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

Título de la práctica: Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003-2013

### Descripción:

En el año 2002 había una ausencia de una política de Estado que priorizase las exportaciones. Si bien en las pasadas décadas, el Gobierno peruano había creado instituciones claves para la promoción de exportaciones peruanas, no existía una política de Estado que articulase los recursos humanos y económicos de los sectores públicos y privados, que trascendiese a los gobiernos de turno y que estableciese una institucionalidad en los temas de comercio exterior.

En este contexto, los gremios del sector privado presentaban propuestas importantes en materia de exportaciones que no contaban con un marco integral que fomentase una relación de los sectores públicos y privados. Tampoco existía una institucionalidad gubernamental para la recepción de propuestas y la puesta en marcha de aquellas que fuesen viables.

A mediados de 2002, el Mincetur convocó a los miembros del sector público y privado así como a la sociedad civil organizada para la formulación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003-2013, con el fin de establecer la hoja de ruta para convertir al Perú en un país exportador.

La Comisión Multisectorial Mixta Permanente del PENX, conformada por 6 instituciones públicas y cuatro gremios empresariales, trabajó durante 25 meses, bajo la modalidad de toma de decisiones participativas y por consenso, otorgándose tres productos: i) las Bases Estratégicas del PENX; ii) el Plan Operativo Sectorial (POS) y el Plan Maestro de Facilitación de Comercio

(PMFC) y iii) nueve planes estratégicos regionales de exportación (PERX). Estos últimos generados en la metodología descentralizada y participativa de los sectores público y privado.

Dichos planes no solo definían los objetivos estratégicos, sino también establecían acciones y compromisos tanto del sector público como del sector privado para el logro de los mismos.

Entre los principales resultados destacan una mejor coordinación público y privada para facilitar la exportación, una mejora en la asignación de recursos por parte de las entidades públicas involucradas para promocionar la exportación, así como implementar el corto plazo de medidas concretas para facilitar la exportación, como la creación del Seguro de Crédito al Exportador (Sepymex), el cual permite al pequeño y mediano empresario exportador contar con capital de trabajo para cubrir sus actividades de exportador.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los niveles de exportaciones tradicionales y no tradicionales no estaban creciendo a las tasas esperadas.	Para el 2004 se ha generado un incremento del 36,9% en las exportaciones y de 35% en las exportaciones no tradicionales.
No existían alianzas en el sector, que promovieran el trabajo conjunto entre el sector público y privado.	Generación de una alianza estratégica con el sector público privado.
No se contaba con una metodología para la formación efectiva del plan, que pueda ser aplicada en el sector.	La metodología para la formación del plan ha generado un efecto multiplicador para el desarrollo de otros planes, como el Plan Estratégico Nacional de Turismo.

## Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

Título de la práctica: Índice de Noticias del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

### Descripción:

Disposiciones de austeridad en el sector público y menores montos destinados a las dependencias del Mincetur para la adquisición de diarios, causó que se incrementara, en el interior del ministerio y en las Direcciones Regionales, la demanda de información periodística, vía correo electrónico.

En la misma línea, las altas tasas de emigración observadas en los últimos años aumentó el número de peruanos en el extranjero con interés en recibir información sobre su país de origen.

Por esta razón, el ministerio inicia una iniciativa con el objetivo de ofrecer gratuitamente mediante el correo electrónico un resumen diario de los sucesos que ocurrían en el Perú,

especialmente en los sectores vinculados al comercio exterior y turismo, proporcionando a los peruanos residentes en el extranjero un panorama general de lo que ocurría en nuestro país en materia de comercio exterior y turismo, contribuyendo a fortalecer su relación con el Perú a pesar de la distancia.

Adicionalmente, se buscaba satisfacer la demanda de información periodística, vía correo electrónico, al interior del Ministerio y en las Direcciones Regionales, ocasionada por los menores montos destinados a la adquisición de diarios.

En la práctica, el Índice de Noticias del Mincetur se constituyó en un resumen de noticias que se elaboraba y difundía diariamente, vía correo electrónico, en forma gratuita a miles de lectores y se publicaba en la página web de la institución. Cada noticia se presentaba con el titular que aparecía en el diario, un breve resumen, el nombre del diario y el número de página donde se publicaba la noticia. El Índice tenía cuatro secciones: Mincetur-Gobierno, Tratados de Libre Comercio, Comercio Exterior y Turismo. Además, incluía una lista de páginas web de los principales diarios de la capital y de páginas que brindan información periodística.

El Índice se distribuye a las 24 Direcciones Regionales a nivel nacional, a las oficinas de prensa de los ministerios del Estado, a ocho embajadas del Perú en el exterior, a las páginas web editadas por peruanos residentes en el extranjero y que se publican en Venezuela, Australia, Estados Unidos e Italia, llegando aproximadamente a 40 mil peruanos en 34 países del mundo.

El Índice de Noticias tiene como antecedente el Índice de Noticias que se elaboraba hace siete años en el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, hoy Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Por lo tanto, el Índice estuvo operativo desde el primer día de la creación del ministerio. Desde entonces solo ha tenido algunas variaciones que se realizaron para brindar un mejor servicio a los usuarios.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Índice de Noticias antes tenía solo dos secciones: «Ministro» y «Sector».	Índice de Noticias con cuatro secciones.
Índice de Noticias distribuido solo a dependencias del Mincetur.	Índice de Noticias distribuido a dependencias de Mincetur, a las 24 Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo, a las oficinas de prensa de los ministerios del Estado, a las embajadas peruanas en el exterior, a Unidades de Comunicación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, y a las páginas web editadas por peruanos residentes en el extranjero.
Demanda de noticias insatisfecha.	Demanda de noticias satisfecha.

# Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

Título de la práctica: Índice de Noticias

## Descripción:

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha elaborado un Índice de noticias electrónico que mantiene informados a aproximadamente 45 mil peruanos en 34 países del mundo mediante páginas web editadas por ciudadanos peruanos en Venezuela, Australia, Estados Unidos e Italia, así como en 8 embajadas del Perú en el extranjero.

El Índice es un resumen de noticias que ocurren en el Perú (especialmente en los sectores vinculados al comercio exterior y turismo), que se elabora y difunde diariamente vía correo electrónico en forma gratuita y se publica en la página web de la institución. Surgió ante la necesidad de satisfacer la demanda de información periodística de los funcionarios de Alta Dirección del ministerio y de sus direcciones regionales, a las cuales se les había recortado el monto asignado a la compra de diarios.

Tiene cuatro secciones: Mincetur-Gobierno, Tratados de Libre Comercio, Comercio Exterior y Turismo. Cada noticia se presenta con el titular que aparece en el diario, un breve resumen, el nombre del diario, el número de página donde se publica la noticia y un enlace electrónico o link de la noticia relevante de la página web de algún diario. Además, incluye una lista de páginas web de los principales diarios de la capital y de páginas que brindan información periodística.

En los últimos años, la publicación ha incorporado nuevas secciones a su diseño original para responder a la demanda de información de instituciones, estudiantes y peruanos residentes en el extranjero, pero especialmente de la prensa. Esta demanda se incrementó debido al inicio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Así, se ha proporcionado a los peruanos residentes en el extranjero un panorama general de lo que ocurre en nuestro país en materia de comercio exterior y turismo, contribuyendo a fortalecer su relación con el Perú a pesar de la distancia.

El Índice de Noticias se difunde a todas las dependencias del Mincetur, incluyendo sus Organismos Públicos Descentralizados (OPD): Centro de Formación en Turismo (Cenfortur); la Comisión de Promoción de las Exportaciones (Prompex); la Comisión Nacional de Zonas Francas (Conafran); la Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú-Unesco (Copesco); y la Comisión de Promoción del Perú (Promperú).

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
El Índice de Noticias solo se distribuía a la alta dirección, funcionarios del Mincetur, OPD y Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo, y otros ministerios. No se informaba a peruanos en el extranjero.	El Índice de Noticias llega a 45 mil peruanos en el extranjero a través de los portales web de peruanos residentes en Venezuela, Australia, Estados Unidos, Suecia e Italia, además de 8 embajadas del Perú en el Mundo: Estados Unidos, Australia, Sri Lanka, España, Canadá, México y Argentina. También se difunde a las Unidades de Comunicación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (Ecuador, Colombia y Estados Unidos).

El Índice de Noticias tenía dos secciones: «Ministro» y «Sector».

El Índice de Noticias cuenta con cuatro secciones: «Mincetur-Gobierno», «Tratados de Libre Comercio», «Comercio Exterior» y «Turismo».

## Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

Título de la práctica: Módulo de control de viajes

### Descripción:

El Mincetur, con el objetivo de reducir la duplicidad existente de documentos que se aprobaban en la Oficina de Abastecimiento y Servicios Auxiliares, realizó coordinaciones con la Oficina de Informática para viabilizar un sistema que integre todo el proceso de la atención de viajes en comisión de servicios.

En los últimos años, el exceso de control y autorizaciones resultaba más importante que la eficiencia en la gestión y uso racional de los recursos. Por otro lado, se dio un incremento de la carga laboral en la atención de solicitudes de viaje, lo cual no facilitaba analizar si el procedimiento vigente era ineficiente. Además, contribuyó al problema el hecho que existía una falta de apoyo o desinterés, por parte de los funcionarios de decisión en la gestión interna. Por último, los colaboradores desconocían el proceso integral de solicitudes de viajes.

La práctica consistió en la creación de un sistema informático denominado Módulo de Control de Viajes, el cual es una aplicación creada para facilitar la información necesaria. Se consolidó la información contenida en un solo y nuevo formato que se genera por una comisión de servicio, ya sea al interior o al exterior del país. El ingreso a la aplicación se hizo efectivo a través de la intranet del ministerio, en el cual se aloja dicha aplicación. Esta permite al comisionado ingresar su requerimiento de viaje e iniciar un recorrido de las respectivas autorizaciones por las oficinas responsables. Así como las diferentes oficinas involucradas en el proceso, que podrán registrar la información necesaria.

El diseño de esta práctica permitió considerar un flujo de proceso de manera lineal. Este simple cambio de flujo representa un paso importante, ya que la definición de funciones y procedimientos, así como la asignación de las mismas a una oficina en particular, lucha contra la resistencia al cambio.

Este sistema-en una primera etapa-está dirigido a la generación de una «Planilla de atención de viajes», como consecuencia de la solicitud de atención de viajes formulada por una oficina usuaria.

Así, la práctica consiste en atender dicha solicitud, viendo las reservas respectivas de pasajes, así como la disposición de viáticos para los comisionados. Todo esto en los criterios de eficiencia y oportunidad, sin perder control y transparencia que debe regir en la administración pública.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Aproximadamente se procesaba un mínimo de 1.680 planillas en 6 o 7 meses, lo cual arrojaba alrededor de 3.360 planillas al año. Esto implicaba el consumo de 101 millares de papel.	Con el sistema actual se imprime 20 hojas por proceso. Esto arroja 67.200 hojas al año.
Con el sistema anterior, para el cierre del ciclo de atención de una solicitud de viaje nacional se tenía un consumo de tiempo de 17 días calendario.	Con el sistema actual, el tiempo de atención es de alrededor de 7 días, reduciéndose el tiempo de atención en casi 59 por ciento.

## Ministerio de Defensa - Inspectoría General

Título de la práctica: Optimización de los sistemas de gestión en las Fuerzas Armadas

### Descripción:

Hasta finales de 2007, las funciones de la Inspectoría General del Ministerio de Defensa se limitaban a realizar acciones de control previo y simultáneo a las direcciones del propio ministerio, así como a los Organismos Públicos Descentralizados a cargo del sector, no teniendo injerencia en las instituciones armadas por tener ellas sus propios órganos de control, por lo que su alcance era muy restringido.

A partir de enero de 2008 se implementa una serie de acciones tendientes para realizar una reingeniería del Sistema de Inspecciones del Sector Defensa. El proceso se inició con la promulgación del Decreto Supremo 001-2008-DE, que reglamenta la Ley 29075 «Ley que Establece la Naturaleza Jurídica, Función, Competencias y Estructura Orgánica Básica del Ministerio de Defensa», donde entre otros aspectos se amplía el campo de acción de su Inspectoría, a fin de que pueda ejercer funciones de supervisión, análisis, investigación y evaluación de las actividades castrenses, operativas y disciplinarias en todos los órganos y organismos del sector Defensa.

Su accionar se ejecuta mediante inspecciones e investigaciones que realizan oficiales y empleados civiles adscritos al propio ministerio y a las tres instituciones armadas, impulsando la transparencia y la lucha contra la corrupción. Esta herramienta se ha constituido en un instrumento innovador que está dando excelentes resultados en el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas, traducidos en mejores sistemas operativos y administrativos, que redundan en el ahorro de recursos económicos y en su empleo eficiente; además de generar cambios en el pensamiento del personal militar.

Se ha afianzado, asimismo, el control democrático del Ministerio de Defensa en las Fuerzas Armadas, inspeccionándose el cumplimiento de las disposiciones y leyes vigentes relacionadas con la defensa nacional y las que promueven la transparencia.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
La Inspectoría realizaba sus actividades en un campo de acción restringido, que se limitaba a las direcciones del propio ministerio y a los organismos públicos descentralizados del sector.	La Inspectoría realiza sus actividades en todos los órganos y organizaciones del sector con especial incidencia en las tres instituciones armadas.
Las investigaciones e inspecciones se desarrollaban con los oficiales y empleados adscritos a la Inspectoría.	Las investigaciones e inspecciones se efectúan con personal de la propia inspectoría y los oficiales y empleados que esta considere conveniente, pertenecientes a las inspectorías de las tres instituciones armadas.
No se publicaban los resultados de las investigaciones realizadas. La entidad estaba a cargo de un oficial superior en situación de actividad.	Las investigaciones efectuadas se publican en el portal electrónico del Ministerio de Defensa. El cargo de inspector general del Ministerio de Defensa es desempeñado por un oficial superior en situación de retiro, lo que genera mayor transparencia.

## Ministerio de Defensa - Inspectoría General

Título de la práctica: Implementación y Puesta en Funcionamiento de un Sistema Integrado por Oficinas de Asistencia al Personal del Servicio Militar Voluntario a Nivel Nacional, con la premisa «Defendiendo Derechos y Afirmando Valores»

### Descripción:

En el Perú, el Servicio Militar Voluntario en las Fuerzas Armadas presentaba problemas por la carencia de incentivos, insuficiente capacitación y algunas denuncias aisladas de abusos y malos tratos, violatorios de la normatividad vigente, las que generaron desmotivación en la participación ciudadana. Esta situación produjo el convencimiento de mejorar los procesos internos existentes, de tal forma que comprometiera a los miembros de las Fuerzas Armadas en sus diferentes niveles, para asegurar el respeto a los derechos fundamentales del personal más vulnerable.

La buena práctica presentada consistió en el diseño, implementación y funcionamiento de las Oficinas de Asistencia al Personal del Servicio Militar que, empleando el Sistema de Inspectoría del Ministerio de Defensa, se pusieron en funcionamiento en todas las Unidades, Bases y Cuarteles de las Fuerzas Armadas (FF AA) a nivel nacional, como una herramienta eficaz e integral para promover la mejora continua de la calidad del servicio militar y el conocimiento de los deberes y derechos que le corresponden a este personal, tanto en la vida militar como las que se deben conservar y respetar como ciudadano.

Esta práctica constituyó un gran avance en el proceso de modernización de las Fuerzas Armadas, dentro de los parámetros democráticos; que al asegurar valores y el respeto a los derechos individuales incidió en la mayor participación ciudadana en el servicio militar, lo que

redundería en mantener los efectivos que requieren sus unidades operativas desplegadas en todo el territorio nacional.

La dimensión de este sistema de protección al ciudadano que decide vestir voluntariamente el uniforme militar, se puede percibir al totalizarse 132 Oficinas de Asistencia al Personal del Servicio Militar que se han implementado a nivel nacional, oficinas que permitieron mantener la actualización constante e integral de la nómina del personal que presta este servicio en las FF AA, así como la recepción, procesamiento, recomendación e informes sobre quejas, solicitudes y sugerencias efectuadas por este personal y por sus familiares.

El resultado de esta práctica se tradujo en la mejor difusión y protección de los derechos fundamentales de 40.000 ciudadanos que efectuaron el Servicio Militar Voluntario en el Perú; en la prevención de abusos, hostigamiento y/o maltratos que atenten contra su dignidad e integridad física y/o psicológica.

En el desarrollo de esta práctica, se recogió aportes de los representantes de diversas organizaciones aliadas dedicadas a la promoción y respeto de los derechos humanos (DD HH), como son las instituciones armadas, la Defensoría del Pueblo, el Colectivo Ciudadanos Protegiendo Ciudadanos. En lo que respecta a la difusión, se emplean las páginas web del sector Defensa, del Colectivo Ciudadanos Protegiendo Ciudadanos y las redes de comunicación del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Mimdes).

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No existían organismos que velaran por los derechos del ciudadano que cumplía con realizar el Servicio Militar Voluntario.	Existen 132 oficinas de asistencia al personal del servicio militar voluntario funcionando a nivel nacional, las que monitorean el cumplimiento de dichos derechos.
No se contaba con una relación nominal y centralizada del personal del Servicio Militar Voluntario que presta servicio en las tres instituciones armadas.	Se cuenta con un Banco de datos centralizado y actualizado de los 40.000 ciudadanos que prestan Servicio Militar Voluntario en nuestras Fuerzas Armadas.
No existían coordinaciones y relaciones con las organizaciones de la sociedad civil peruana relacionadas con la promoción de estos derechos.	Se incrementaron las coordinaciones con organizaciones de la sociedad civil peruana relacionadas con la promoción de derechos ciudadanos, cuyo apoyo ha sido importante para el funcionamiento de las Oficinas de Asistencia al Personal de Servicio Militar.
No existía un adecuado conocimiento y difusión de los derechos y deberes que corresponden al personal que presta Servicio Militar Voluntario en las FF AA.	Se ha incrementado sustancialmente el conocimiento de los derechos y deberes del ciudadano, mediante la difusión de ellos por intermedio de conferencias y de cartillas, en todas las dependencias militares y el empleo de la página web del sector Defensa y del Colectivo Ciudadanos Protegiendo Ciudadanos.
Los familiares de los jóvenes que cumplen el servicio militar desconocían qué derechos y deberes tenían estos, al ingresar a las instituciones armadas.	Se ha hecho extensivo el conocimiento de los derechos y deberes que corresponden al personal del Servicio Militar Voluntario a sus familiares.

## Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Título de la práctica: Reforma constitucional sobre pensiones

### Descripción:

El Régimen de Pensiones, denominado «Cédula viva», presentaba serias distorsiones económicas y administrativas que no podían ser modificadas ni afectadas, debido a la protección que los pensionistas ya reconocidos gozaban por el principio de «Derechos adquiridos» contenido en la Primera Disposición Final y Transitoria de la Constitución de 1993.

Las distorsiones ocasionadas se pueden resumir en: i) falta de equidad, tanto al interior del régimen como en relación al Sistema Nacional de Pensiones, debido a las pensiones exorbitantes que recibían algunos pensionistas a diferencia de otros que recibían montos pequeños; ii) desorganización de la Política de remuneraciones de la administración pública; iii) fuerte presión fiscal que implicaba continuar con el régimen, que se encontraba completamente desfinanciado e insostenible.

En noviembre de 2004, el Congreso ratificó la reforma constitucional sobre el régimen de pensiones regulado por el Decreto Ley 20530, denominado «Cédula viva», cerrando este régimen y permitiendo la aplicación de nuevas normas tanto a futuras pensiones como a las ya existentes, con el fin de introducir mayor equidad acorde con los principios que tiene la Seguridad Social, así como asegurar la viabilidad económica del pago de las pensiones a cargo del Estado.

A través de esta práctica, el Ministerio de Economía y Finanzas corrigió las distorsiones del régimen de la cédula viva y buscó asegurar de esta manera la sostenibilidad fiscal de las obligaciones provisionales del Estado. La buena práctica implementada logró la planificación de todos los procesos y pasos que se requerían para cumplir con los objetivos propuestos y a la vez, la formación de un equipo multidisciplinario que en un trabajo integrado y concertado con los funcionarios del sector público formuló una propuesta técnica y bien fundamentada, que alcanzó sensibilizar a la opinión pública y al sector político del país para aprobar una reforma constitucional en dos legislaturas sucesivas de un año e iniciar con ello la reforma del Estado.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No existía un ordenamiento de los ajustes de pensiones que excedían el tope legal establecido.	Se expidieron las normas reglamentarias que aprobaron los incrementos y ordenaron los primeros ajustes a las pensiones que excedían el tope.
No existían mecanismos efectivos para el aumento de las pensiones.	Los incrementos han beneficiado a un número significativo de pensionistas, que sin la reforma no habrían gozado de un aumento en sus pensiones.
Existía un clima adverso en relación con la posibilidad de aumentos a un sector de los pensionistas.	Los ajustes a las pensiones que exceden el tope han sido aceptados pacíficamente por los pensionistas.

## Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Título de la práctica: Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de guías de orientación didácticas y de fácil entendimiento

### Descripción:

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) era duramente criticado por las entidades públicas que por ley, debían presentar los estudios de factibilidad de los proyectos que habían preparado para sus comunidades. Entre los motivos de las críticas se encontraba la falta de capacidad técnica para la formulación de proyectos, la resistencia de parte de las autoridades que sentían que se les quita autonomía, la heterogeneidad en las capacidades del sistema, entre otras.

Por esta razón la Dirección General de Programación Multianual del MEF, con el apoyo de la organización Pro Descentralización (Prodes), previó la elaboración de dos guías de orientación amigables para que las autoridades regionales y locales pudieran crear proyectos de preinversión «Normas del SNIP» e «Identificación, Formulación y Evaluación Social de Proyectos de Inversión Pública a Nivel de Perfil».

La elaboración y difusión de estas guías fue consistente con el proceso de incorporación de nuevos gobiernos locales al SNIP y con el fuerte crecimiento en el número de proyectos de inversión pública declarados viables a nivel de perfil (5.023 proyectos adicionales declarados viables a nivel de perfil en 2005, respecto de 2004).

En el marco del convenio con el Programa Pro Descentralización (Prodes), que apoyó no solo con financiamiento sino con experiencia en la elaboración de materiales y en el contacto permanente con los gobiernos locales y regionales, se imprimieron 6.000 guías de orientación, las cuales fueron distribuidas en las 26 capacitaciones realizadas en los gobiernos regionales en 2005, así como a 500 municipalidades y otras entidades que las han solicitado.

En el año 2005, el Programa de Lucha contra la Pobreza en Lima Metropolitana (Propoli) se sumó al proyecto en mención, y colaboró con la publicación de 2.500 ejemplares de las guías de orientación.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los gobiernos regionales y locales presentaban proyectos de baja calidad.	Se ha emprendido una cultura de trabajo que prevé mejores proyectos.
Existía una baja valoración del SNIP.	Las guías han producido una mayor valoración del SNIP.
Existía confusión sobre los roles de las distintas instancias y entidades públicas.	Se ha logrado un mejor entendimiento del SNIP y de las instancias y entidades públicas involucradas.

# Ministerio de Economía y Finanzas-Dirección General de Programación Multianual

Título de la práctica: Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el análisis técnico

## Descripción:

Muchos proyectos de inversión pública se veían afectados por factores que perjudicaban la excelencia y la calidad de las decisiones de gestión. Hablamos de la informalidad e ineficiencia en el uso de los recursos públicos, lo que traía consigo baja calidad en los servicios que se brindaban a los contribuyentes. Así pues, estas cuestiones generaban limitados criterios técnicos a la hora de tomar decisiones de inversión. Sin rigurosos análisis de alternativas, dimensionamiento, riesgos, costo beneficio, sostenibilidad, etcétera, la administración pública gastaba en proyectos con un alto grado de discrecionalidad e incertidumbre.

Por todo esto, surge la necesidad de crear una herramienta de gestión que agilice la toma de decisiones de inversión y la haga más eficiente. De esta forma, el SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública) busca institucionalizarse en las entidades públicas a nivel nacional, que las decisiones sobre inversión pública a ejecutarse, con cargo a recursos públicos, se sustenten en análisis técnicos previos que permitan contar con un razonable grado de certidumbre respecto de, ¿cuál es el problema que busca resolver?, ¿qué tamaño tiene?, ¿a cuántos afecta?, ¿con qué alternativas puede resolverse?, ¿cuánto cuesta la alternativa de mayor rentabilidad social? y, ¿cómo y cuánto cuesta mantener los beneficios de la solución en el tiempo?.

Al 2008, el SNIP ya había incorporado alrededor de mil entidades públicas, exigiendo que más de 55 mil decisiones sobre inversión pública (equivalente a 53 mil millones de nuevos soles) estén orientadas a mejorar la cantidad y/o calidad de los principales servicios públicos (tales como salud, educación, justicia, saneamiento básico, energía eléctrica, transporte y acceso, seguridad interna y externa, promoción y regulación del empleo, etcétera) y se sustenten en análisis técnicos previos, que demuestren su capacidad para resolver la necesidad identificada al menor costo posible (rentabilidad social).

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
El análisis técnico previo a la decisión de inversión solo se exigía en los proyectos a financiarse con endeudamiento externo.	El análisis técnico previo se practica de manera institucionalizada en todas las iniciativas de inversión orientadas a mejorar la cantidad y/o calidad de los principales servicios públicos a cargo de más de 1.000 entidades del Estado.
	Más de 55 mil decisiones de inversión pública por un monto de 53 mil millones de nuevos soles se sustentan en análisis técnico previo. Solo en los últimos tres años, el análisis técnico previo permitió dimensionar

	adecuadamente más de 7.700 decisiones de inversión (2.900 proyectos sobredimensionados hasta por 1.173 millones de nuevos soles y otros 4.800 subdimensionados hasta por 3.008 millones de nuevos soles).
No existía un proceso sistémico, ni herramientas metodológicas y técnicas, ni oferta de capacitación en análisis técnico previo para las decisiones de inversión.	Existe un proceso estandarizado para efectuar el análisis técnico previo a las decisiones de inversión pública.
	Existen 2 guías metodológicas generales, 2 guías didácticas y 11 guías específicas para el análisis técnico de proyectos vinculados a las principales funciones del Estado. Todas disponibles en la página web.
	Se promueve y ejecuta actividades para el desarrollo de capacidades para el análisis técnico previo a las decisiones de inversión con el apoyo de 22 universidades nacionales y un programa de especialización con una universidad privada.
No existía una institucionalidad de soporte para el análisis técnico previo de las decisiones de inversión.	1.824 unidades formuladoras (UF) responsables de la elaboración de propuestas y 874 oficinas de programación e inversiones (OPI) responsables del análisis técnico previo para las decisiones de inversión, institucionalizadas en más de 1.000 entidades públicas, 22 instancias para la Coordinación de Asistencia Técnica Regional y Local.

## Ministerio de Educación (Minedu)

Título de la práctica: Administración y Control Eficiente de Plazas-NEXUS

### Descripción:

La deficiente administración y control de plazas, ausencia de sistemas que faciliten el desarrollo de estas actividades, y el uso indebido de las plazas, como los casos de coimas para lograr que un trabajador cobre más de lo que le corresponde, docentes que ingresaban a laborar sin contar con presupuesto, y generaban reintegros y devengados (egresos indebidos y fuera del marco presupuestal planificado por el Ministerio de Economía y Finanzas), entre otros, originaban la necesidad de contar con un proyecto que revirtiera esta situación.

Con este panorama, el Ministerio de Educación decidió implementar el sistema NEXUS, es una herramienta informática que permite a las unidades descentralizadas del sector realizar un control y administración eficiente de puestos y cargos de trabajo con presupuesto financiado. NEXUS es una herramienta de gestión que, utilizada correctamente por los especialistas y téc-

nicos de personal de las instancias descentralizadas del sector Educación, permite el control y administración eficiente y eficaz de las plazas (puestos/cargos de trabajo con presupuesto/ financiamiento), por lo que este proceso va acompañado de un programa permanente de capacitación dirigido a los usuarios en normas de personal y uso del sistema, equipamiento de máquinas de cómputo y monitoreo.

El sistema NEXUS registra todas las acciones de personal, con parámetros del sistema que no permiten que el usuario realice acciones fuera del marco normativo de personal del sector. Además, genera claves únicas a cada una de las plazas permitiendo conocer su ubicación con el fin de llevar un control oportuno y eficiente de ellas.

El proceso de implementación del sistema incluyó cinco ejes sobre los cuales descansa la sostenibilidad del proyecto: i) El sistema NEXUS (*software*), ii) Capacitación permanente para los usuarios del sistema según el Programa de capacitación, iii) Dotación de equipos de cómputo, iv) Aliados y v.) Monitoreo.

Para implementar este sistema, el Minedu realizó gestiones para formalizar el uso del sistema en todas las instancias descentralizadas del sector, mediante la vigencia de normas legales. En ese sentido, el proyecto se inicia en el año 2002, a modo de prueba en Lima Metropolitana. Después de validar los procesos, mediante la resolución ministerial se inicia la implementación en todas las instancias descentralizadas del sector. Mediante la Ley 28197 y el Decreto Supremo 016-2005-ED se establecen la implementación y el uso obligatorio del sistema en las Unidades Ejecutoras del Ministerio de Educación.

Por intermedio de este proyecto, se ha logrado un cambio en la gestión de los recursos humanos en todas las instancias descentralizadas del sector; mejorando los procesos de contratación y aplicación de las acciones de personal, permitiendo una correcta aplicación de las normas de personal del sector. El ahorro aproximado por acciones de personal y pagos indebidos en las direcciones regionales de energía se estima en 1.000.000 de nuevos soles, por cada una de ellas, los que suman 26.000.000 de nuevos soles.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Desorden para la contratación y distribución de personal docente.	Orden y sistematización en la contratación y distribución de plazas para docentes.
Ausencia de procesos y herramientas eficientes en la gestión de personal, control y administración de plazas.	Se cuenta con información confiable sobre la cantidad de servidores que laboran en el sector.
La información que manejaban los funcionarios de la alta dirección no era confiable para tomar decisiones.	Información con alto grado de confiabilidad para los funcionarios de la alta dirección y despacho ministerial para la toma de decisiones.
Planillas de remuneración heterogénea sin mecanismos válidos de control y auditoría.	Se ha realizado un saneamiento de las planillas y existe un mayor control de auditoría.

# Ministerio de Energía y Minas

Título de la práctica: Gestión social de la minería

## Descripción:

El proceso de promoción de la inversión en minería a mediados de la década de los noventa, conllevó la necesidad de implementar mecanismos de participación ciudadana y de identificar y manejar los impactos sociales que producían las actividades mineras en sus distintas fases. Así, desde el año 2000 se fueron presentando diversos levantamientos de la población en contra de la actividad minera en diversas regiones del país.

Paralelamente, desde 2002, el Ministerio de Economía y Finanzas venía promulgando y modificando diversas leyes, con el fin de incorporar la evaluación social profunda en los estudios de impacto ambiental solicitados a las empresas mineras, estructurando la progresiva intervención de la ciudadanía en la toma de decisión del Estado para el desarrollo de proyectos mineros.

Siendo así, la práctica denominada gestión social en minería desarrollada por el Ministerio de Energía y Minas constituye un proceso que se inició el año 2000 con la puesta en vigencia de la Guía de Relaciones Comunitarias, que demoró dos años en ser conciliada con representantes de las empresas, las ONG y organizaciones sociales. En ella se fija, por primera vez, la necesidad de elaborar un Estudio de Impacto Social, como parte del Estudio de Impacto Ambiental que presentaban las empresas para que el Estado les otorgara un permiso de explotación de minerales.

A través de esta política, que se gestó gracias a la voluntad política y a la decisión de incorporar aspectos sociales vinculados a la actividad minera, se logró que se incluyera una agenda social dentro de la promoción de la actividad minera y que se constituyera una dirección general de la gestión social, cuyo rol es el de promover una actividad minera con desarrollo sostenible y viabilidad social.

En una fase posterior se promulgaron normas con el objetivo de incorporar a la ciudadanía en la toma de decisiones del Estado para el desarrollo de proyectos mineros y durante la ejecución de las labores de Gestión Social Minera se promulgaron y modificaron diversas normas: además se organizaron talleres y audiencias públicas y más de 150 talleres informativos a nivel nacional sobre los derechos de los ciudadanos, deberes de las empresas y rol del Estado.

Asimismo, los dirigentes de comunidades nativas lograron pasantías en las cuales fueron formados en monitoreo ambiental, procedimientos y protocolos de recojo de muestras, visitas guiadas a operaciones mineras, etcétera. Quienes pasaron a formar parte de comités de Monitoreo y Vigilancia Ciudadana, realizándose más de 100 mesas de diálogo promovidas por el Gobierno Nacional o a pedido de la ciudadanía.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Manejo puramente técnico y económico del tema minero.	Institucionalización del uso y manejo de talleres informativos y audiencias para incorporar la dimensión social de la actividad minera.

Rol vertical del Estado en que las más altas esferas promovían directamente el desarrollo de la actividad.	Se ha incorporado a niveles de gobierno subnacionales en las mesas directivas y en la difusión de estudios ambientales y su discusión.
Paulatina inclusión de mecanismos de participación y consulta, primero, y de manejo y prevención de conflictos, después.	Participación y consulta incluidas en las políticas de prevención de conflictos sociales.

## Ministerio de Energía y Minas

Título de la práctica: Declaración Anual Consolidada (DAC) en línea

### Descripción:

Los titulares de actividad minera (TAM) debían presentar al Ministerio de Energía y Minas una Declaración Anual Consolidada (DAC), mediante la cual los TAM informaban al ministerio sobre las actividades desarrolladas en el año previo. Dicho sistema presentaba una serie de limitaciones que entre otras cosas, acarrearaban centralismo, pues había que presentar la documentación en el ministerio o en las Direcciones Regionales de Energía y Minas, generalmente ubicadas en las capitales de las regiones. Asimismo, ocasionaba el manipuleo de la documentación, pues la DAC era presentada en formularios impresos en papel y significaba una carga burocrática que se iniciaba desde su llenado y recepción de la declaración; revisión y verificación de la información sometida por las empresas; seguida por la digitación de la información y su revisión; pasando después al proceso de presentar la información mediante cuadros establecidos por algún funcionario con su mejor criterio.

Considerando que la DAC era una declaración obligatoria de los TAM, que permitía tener un conocimiento periódico e integral del sector minero peruano con fines de evaluación y planeamiento, y que, a su vez, facilitaba al ministerio ofrecer estadísticas sectoriales con diferentes grados de agregación para la ciudadanía en general, así como para las instituciones públicas y privadas interesadas, se tomó la decisión que la Declaración Anual Consolidada (DAC) que debían presentar los titulares de actividad minera al Ministerio de Energía y Minas en formato físico, fuera puesta al servicio de sus usuarios, a través de la página web del ministerio.

Para implementar la práctica, los técnicos del ministerio desarrollaron la DAC con *software* libre para que los titulares de la actividad minera no requirieran de ninguna condición de aplicativos predeterminados para ingresar su información desde cualquier cabina de internet durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. De esta forma se evitaba que los titulares tengan que apersonarse al local de la entidad o a las direcciones departamentales, según sea el caso.

En este sentido, la DAC en línea ha permitido tener la capacidad de recibir extensivamente y en tiempo real la información requerida a los TAM, así como identificar a los omisos. Por otro lado, el conocer en tiempo real que TAM iban sometiendo sus declaraciones, permitió orientar los esfuerzos de información y capacitación del ministerio hacia las regiones críticas o con mayores declaraciones pendientes, con una clara orientación de servicio a los usuarios y de transparencia de la información.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los titulares de la actividad minera debían de apersonarse al ministerio para cumplir con la presentación de la DAC.	El ministerio acercó la DAC a los titulares de la actividad minera.
Limitaciones del formato de la DAC no permitían un control eficaz de las declaraciones por parte del ministerio.	Formato ágil que puede ser verificado con mayor eficacia por los funcionarios del ministerio.
No se utilizaban las nuevas capacidades que venían ofreciendo los actuales sistemas de información.	Se está aprovechando la tecnología para mejorar y lograr eficacia en las gestiones del ministerio.
Se repetían variables como centralismo, carga burocrática excesiva y mínimo control de calidad en la recepción y análisis de la DAC.	Se pudo bajar la carga burocrática que constituía la recepción de la DAC, facilitando un mejor control de calidad y análisis de los documentos.

## Ministerio de Energía y Minas

Título de la práctica: Sistema de Información Geo-referencial aplicado a la electricidad rural

### Descripción:

En un principio, los proyectos de electrificación rural eran realizados con datos secundarios y fácilmente disponibles, por lo que muchas veces estos resultaban imprecisos o desactualizados, sobre todo a los que refieren a número de habitantes, nivel de pobreza, acceso a servicios básicos, entre otros, por lo que la priorización de lugares a electrificar no se hacía de la manera más correcta.

Asimismo, la situación geográfica sobre la superficie terrestre, la presencia de ríos y lagos, la altura, entre otros, eran obtenidos por equipos muy complejos y de manera aislada. Esto generaba mayores costos en tiempo y dinero. Por otro lado, los proyectos formulados o en ejecución de los gobiernos regionales y locales no eran tomados en cuenta en su totalidad, debido a lo trabajoso que era acceder a esta información, lo que originaba que muchos de los proyectos de electrificación no integren los otros proyectos planteados por los gobiernos subnacionales.

Por todo esto, el ministerio y su Dirección General de Electrificación Rural diseñaron e implementaron un sistema que integra información geográfica, social y económica proporcionada por entidades como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo (Foncodes), el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, entre otros, a fin de mejorar el planeamiento y la ejecución de las obras contenidas en el Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER). Este sistema, además, integra una base de datos con la situación de los proyectos de inversión de cada gobierno local o regional.

Desde un inicio, el sistema se ha concebido como un instrumento básico de planeamiento de las obras de electrificación, sobre todo para las zonas aisladas y de frontera, que permite cruzar información de diferentes fuentes, generando resultados que benefician a las áreas internas de la Dirección General y en particular a los potenciales beneficiarios de los proyectos de electrificación rural.

Con este sistema se han incorporado los planes regionales de los Gobiernos Locales y de las empresas de distribución y con ello cumplir con el horizonte de planeamiento previsto para diez años que demandaba la Ley General de Electrificación Rural. Dicho horizonte hace que se requiera de un sistema lo suficientemente amplio y preciso en sus datos, para de esta manera planificar principalmente las medianas y grandes obras a realizar en cada departamento del Perú.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Dirección General de Electrificación Rural priorizaba proyectos de electrificación sobre la base de datos inexactos.	Dirección General de Electrificación Rural prioriza proyectos de electrificación en coordinación con entidades públicas que brindan datos más exactos y actuales.
Los proyectos de electrificación no integran los proyectos propuestos por los gobiernos subnacionales.	Los proyectos de electrificación integran los proyectos propuestos por los gobiernos subnacionales.
Los proyectos de electrificación no cuentan con equipos y maquinarias que grafiquen de manera casi real el entorno geográfico del territorio del país.	Los proyectos de electrificación cuentan con equipos y maquinarias que grafiquen de manera casi real el entorno geográfico del territorio del país.

**GANADOR**

## Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - Programa Nacional Wawa Wasi

Título de la práctica: Subvenciones sociales inteligentes: Wawa net

### Descripción:

Anteriormente a la puesta en práctica del Wawa net, los comités de gestión solicitaban los recursos al Programa Nacional Wawa Wasi a través de un formato de Declaración Jurada, el cual era remitido a la Unidad Coordinadora y era tramitado sin poder establecer una verificación precisa de si lo solicitado correspondía a lo estrictamente necesario para la atención integral de niñas y niños, que se encontraban al alcance del programa. Es decir, no se contaba con un sistema que permitiera un seguimiento y efectivo control sobre los fondos que administran los comités de Gestión para la atención integral de los niños y niñas usuarias de los wawa wasis de su comunidad.

El programa Nacional Wawa Wasi brinda atención integral a los niños menores de cuatro años, gracias a su sistema de monitoreo y evaluación denominado Wawa net, el cual siendo un *software* de información permite estandarizar los procesos de seguimiento y administrar en forma segura la base de datos que, a través de su desarrollo modular, permite visualizar

en forma individualizada los logros y cambios en los niños beneficiarios en sus condiciones de salud, nutrición, crecimiento y desarrollo; capturando además información sucinta sobre su entorno familiar, social, regional y económico.

Wawa net funciona como un conector entre los que administran el programa y los que lo ejecutan. De esta forma se genera automáticamente la cantidad de recursos que el Programa Nacional Wawa Wasi debe transferir a cada Comité de Gestión para la atención integral de niñas y niños menores de tres años, en función de la asistencia diaria y real de los beneficiarios.

Este proceso permite, además de promover la vigilancia ciudadana, un seguimiento y efectivo control de los beneficiarios para el otorgamiento de subvenciones sociales, que redundan en un mejor uso de los escasos recursos del Estado. Así, el Estado, comunidad usuaria y sociedad civil en general, pueden conocer y participar en el proceso de atención integral a niñas y niños menores de tres años.

A través del Sistema de Monitoreo y Evaluación Wawa net, que involucra a 33 sedes regionales, se ha logrado para 2005 que el 94 por ciento de las niñas y niños que permanecen un mínimo de seis meses en el programa se desarrolle adecuadamente en las áreas de personal social, lenguaje y motora. Asimismo, el 80 por ciento de aquellos que permanecen más de tres meses están protegidos de la desnutrición crónica. Por último, el 76 por ciento de niños atendidos con riesgos y déficit en el desarrollo, y que permanecen seis meses, ha sido recuperado.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los comités de gestión solicitaban recursos a través de un formato de Declaración Jurada a la Unidad Coordinadora.	Los recursos se tramitaban a través del <i>software</i> , agilizando los pedidos.
No se podía verificar si las solicitudes correspondían estrictamente a la atención de los beneficiarios.	Gracias a la base de datos, es posible realizar una verificación más estricta.
No había un monitoreo individual de cada uno de los beneficiarios.	Seguimiento individualizado de cada uno de los beneficiarios.
Falta de información para aplicar políticas correctivas ante problemas focalizados en localidades.	Se puede establecer lugares donde se requiere implementar estrategias orientadas a reforzar componentes específicos.

**GANADOR**

## Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

Título de la práctica: «RUBEN» Registro Unificado de Beneficiarios de los Programas Sociales

### Descripción:

En los últimos años se constató la necesidad de mejorar los mecanismos que permitían que la inversión social se concentre en las poblaciones e individuos más pobres, toda vez que la mala focalización y la deficiente identificación de los beneficiarios generaba en los sectores

y programas sociales, altas filtraciones (mayores al 40 por ciento) de personas que no formaban parte de la población objetivo de los programas sociales, generando pérdidas por casi mil millones de nuevos soles anuales solo en los principales programas; sin considerar la subcobertura de pobres que no eran atendidos.

Dicha situación motivó al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social a desarrollar, tras un proceso consensuado y progresivo con actores claves, un aplicativo informático reconocido como RUBEN<sup>27</sup>, el que ha posibilitado que por primera vez se obtenga un registro de identificación nominal del 80 por ciento del total de beneficiarios de los programas nutricionales y alimentarios<sup>28</sup>. Debido a los logros obtenidos en dichos programas, el Ministerio de Economía y Finanzas ha considerado la incorporación del registro de beneficiarios del Programa Vaso de Leche<sup>29</sup> a través del aplicativo informático RUBEN con el fin de contribuir a reducir sus altos índices de filtración que al año 2009 alcanzaron el 51 por ciento.

RUBEN es un *software* cliente-servidor creado en el año 2008 para iniciar el proceso de recolección de datos de los beneficiarios en los programas sociales, centrándose en el Programa de Complementación Alimentaria (al ser el más difícil de registrar a nivel nacional por su nivel de descentralización), programa que estaba bajo la administración de los Gobiernos Locales<sup>30</sup>, con el fin de reducir las altas tasas de filtración que presentaban y que conllevaban a que se dejara de atender a quienes realmente necesitan de dicho programa, es decir, pobres y pobres extremos; y que con el tiempo este aplicativo ha sido adaptado para ser repetible y utilizada en la consolidación de los beneficiarios de los otros programas sociales del Mimdes<sup>31</sup>, así como a programas como Mi Chacra Productiva ejecutado por Foncodes, y proyectado a ejecutarse para el registro de beneficiarios del Programa Vaso de Leche, a cargo de todas las municipalidades provinciales y distritales del país.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No existía una herramienta para el registro de beneficiarios de los programas sociales.	RUBEN, por su adaptabilidad y versatilidad, se encuentra instalado en todas las municipalidades provinciales, siendo reconocido como un instrumento para la gestión del Registro Único Regional de Beneficiarios.
No existía una referencia del padrón de beneficiarios del programa de comedores populares para la asignación presupuestal	Ministerio de Economía y Finanzas toma como referencia la información de los padrones del PCA (proveídos a través del RUBEN) para la asignación presupuestal respectiva.

27 En el marco de la creación del Registro Unificado Regional de Beneficiarios de Programas Sociales (Ley 28540).

28 Programa Integral Nutricional, Programa de Complementación Alimentaria.

29 MEF: Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013, aprobado en sesión de Consejo de Ministros del 28 de mayo de 2010.

30 En Lima Metropolitana es administrada por el Proona (Mimdes).

31 Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (Inabif), Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (Pronaa), Programa Nacional Wawa Wasi (Pnww), Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual (Pncvfs), Fondo Nacional de Cooperación para el Desarrollo (Foncodes).

No existían padrones nominales de beneficiarios del Programa de Complementación Alimentaria.	81 por ciento de padrones de beneficiarios del Programa de Complementación Alimentaria registrados en el año 2009.
No existían procedimientos que permitieran el cruce de información de los beneficiarios de programas sociales con la información del Padrón General de Hogares del SISFOH para determinar situación de pobreza de los beneficiarios.	Ejecución de procedimientos que permite el cruce de información de los beneficiarios registrados en el RUBEN con la información del Padrón General de Hogares del SISFOH.
No existía un mecanismo de difusión de beneficiarios de programas sociales en Gobiernos Regionales.	Siete gobiernos regionales difunden en su portal web los padrones de beneficiarios.
No existía una articulación intergubernamental e interinstitucional para contar con un Registro Unificado de Beneficiarios de los programas sociales.	El Mimdes, los 26 gobiernos regionales y 196 gobiernos locales provinciales coordinan y articulan la implementación del Registro de Beneficiarios de programas sociales, tal es el caso principal del Programa de Complementación Alimentaria.
No existían representantes de gobiernos regionales para el Registro de Beneficiarios de los programas sociales de su ámbito.	26 gobiernos regionales cuentan con un representante designado para el Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los programas sociales ante el Mimdes.

## Ministerio de la Producción (Produce)

Título de la práctica: Certificaciones electrónicas de crédito presupuestario

### Descripción:

La obtención de certificaciones de Crédito Presupuestario en el Ministerio de la Producción funcionaba de manera tradicional, es decir, las solicitudes de informe de certificación de crédito presupuestario disponible se hacían mediante documentos físicos que generaban «cuellos de botella, por la gran cantidad de requerimientos y el poco personal en el Área de Presupuesto. Esto generaba problemas para las oficinas usuarias que, por ejemplo, necesitaban que los funcionarios salgan de comisión de servicios para supervisar, controlar y vigilar las empresas pesqueras, que solicitaban el servicio, lo cual generaba quejas de los empresarios, así como para las visitas inopinadas para supervisar prácticas ilegales de pesca. La operatividad de las empresas (clientes) se veía disminuida debido a que muchas de ellas no obtenían el servicio oportuno por el engorroso proceso de trámites en el Ministerio de la Producción.

Con el objetivo de agilizar y simplificar el proceso de Certificación de Crédito Presupuestario utilizado por las diferentes dependencias de Produce, se implementó un aplicativo informático denominado Sistema para el Plan Operativo Institucional del Ministerio de la Producción (SIPOI), con un módulo de certificación presupuestal electrónica que se genera en línea.

En una primera fase se contempló el otorgamiento de Certificación de Crédito Presupuestario disponible para compras directas, contratación de servicios por menor cuantía, gastos de rápida cancelación y comisión de servicios (pasajes y viáticos para funcionarios) para control, supervisiones y vigilancia que presta el Ministerio de la Producción a las empresas pesqueras.

El objetivo de la herramienta SIPOI es que las oficinas usuarias puedan encontrar en un solo procedimiento los datos que necesita para obtener la certificación del crédito presupuestario, para lograr una mejor administración de sus recursos: desde conocer el marco presupuestal, el calendario mensual, hasta obtener la certificación para iniciar los procesos administrativos para realizar su actividades y prestar el servicio a los empresarios pesqueros y las mypes; y de esta manera que ahorren tiempo y dinero y al mismo tiempo generar ingresos al Ministerio de la Producción.

Se lograron resultados efectivos en beneficio directo de las oficinas usuarias e indirecto para la ciudadanía. Entre estos se destacan la reducción del tiempo de trámite de un promedio de siete días a una hora, y el ahorro de papel impreso que afecta el medio ambiente.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
De febrero a mayo del año 2008 se emitieron 571 informes de certificación de crédito presupuestario.	De febrero a mayo del año 2009 se emitieron 464 certificaciones electrónicas de crédito presupuestario.
Se elaboraba un informe por cada adquisición o comisión de servicio, debido la dispersión en los pedidos, lo que generaba numerosos expedientes.	Cada certificación incluye en una sola acción administrativa todos los gastos de diferente naturaleza correspondientes al mes en curso.
Los directores de las oficinas usuarias no conocían su presupuesto ni su programación en el calendario mensual asignado.	Los directores de las oficinas usuarias tienen conocimiento del calendario mensual asignado y de su presupuesto anual.

## Ministerio de la Producción (Produce)

Título de la práctica: Sistema de determinación del pago de derechos de pesca de anchoveta para consumo indirecto

### Descripción:

Los costos administrativos y los costos asociados para determinar el derecho de pesca a pagar eran altos y determinar el cálculo para el pago de los derechos de pesca de anchoveta se convirtió en un proceso engorroso que generaba desconfianza en la certeza de las declaraciones. En adición no existían mecanismos que permitieran controlar y hacer seguimiento de lo que declaraba el armador (propietario de las embarcaciones) para determinar el pago (no se contaba con información oportuna respecto a la captura realizada) y menos se podía hacer un

seguimiento oportuno del cumplimiento de las normas establecidas para el ejercicio pleno del derecho de pesca y se generaban cuellos de botella en la etapa de verificación de información.

El Ministerio de la Producción implementó un sistema para la autodeterminación del monto del pago del derecho de pesca de anchoveta para consumo indirecto. Este sistema tiene como soporte un conjunto de herramientas tecnológicas con las que se recoge información necesaria de manera inmediata, para generar el cálculo y determinar el pago los armadores (propietarios de embarcaciones) deben realizar como derecho de pesca de anchoveta.

El gran cambio respecto al uso de las actas de inspección EIP (referidas al pesaje electrónico gravimétrico) y de la información sobre el peso de desembarque es que están disponibles vía el aplicativo web de manera inmediata. Primero, en el mismo momento de la inspección se le entrega el acta al armador pesquero (o representante legal de la embarcación), luego de ser suscrita por ambas partes (el inspector y el armador) en señal de conformidad. Al mismo tiempo, el inspector a través de un dispositivo móvil ingresa la información recogida en las actas y la envía al ministerio, por lo que la empresa se ahorra el tiempo que antes invertía en procesar la información, para posteriormente enviarla al ministerio.

Esta información que se envía mediante los dispositivos móviles ingresa directamente a la base de datos del aplicativo web que genera el reporte respectivo para el cálculo del pago. Es decir, la actualización de la información que se administra a través de este aplicativo es de manera inmediata, es una actualización en tiempo real. Antes este sistema no existía, lo que hacía el inspector era reportar a la empresa que posteriormente, después de procesar la información de las actas emitidas, reportaba la información al Ministerio de Producción, que era el encargado de procesarla.

Con estas herramientas se ha mejorado la gestión administrativa interna, haciendo que los trabajadores tengan información oportuna y simplificando o eliminando procesos internos que antes implicaban laborar siete días como mínimo solo en procesar la información, que llegaba por día a la oficina central del ministerio.

Toda la información producida y administrada en el aplicativo web puede ser consultada en cualquier momento por las tres o más áreas que necesitan dicha información para desarrollar sus funciones.

### **Impacto alcanzado:**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Los costos administrativos y los costos asociados eran altos.	Disminución al 100 por ciento en costos administrativos y costos asociados.
Siete días demoraba procesar la información que ingresaba diariamente al ministerio (declaración jurada realizada por armadores).	Cero días en procesar la información (datos de pesca desembarcada y actas levantadas se envían por dispositivo celular y aplicativo web en tiempo real).

Determinar el cálculo para el pago de los derechos de pesca de anchoveta se convirtió en un proceso engorroso que generaba desconfianza en la certeza de las declaraciones.	El 100 por ciento de las áreas que requieren información sobre el pago de derechos de pesca realiza su labor de manera más eficiente y oportuna.
No existían mecanismos que permitieran controlar y hacer seguimiento de lo que declaraba el armador.	Se cuenta con información confiable y detallada de la pesca realizada por las 1.300 embarcaciones que cuentan con derecho de pesca en el litoral peruano.

## Ministerio de la Producción (Produce)

Título de la práctica: Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de Gestión Presupuestaria

### Descripción:

Las entidades del sector público poseían un sistema de planeamiento básico, constituido por los planes estratégicos sectoriales e institucionales, desde donde se desprendía el Plan Operativo Institucional (POI). Además, no se contaba con un sistema de soporte informático, solo existía un sistema de soporte de presupuesto, contabilidad, tesorería y logística, denominado «Sistema Integrado de Administración Financiera» (SIAF), que servía fundamentalmente para acciones administrativas, careciendo de un módulo de planeamiento institucional articulado.

Desde el año 2007 se contó con un sistema básico denominado SIPOI-1 que solo servía para registrar información cuantitativa y cualitativa no procesable. El año 2009 se implementó el módulo de certificaciones presupuestarias electrónicas y en el 2010 se desarrolló una versión moderna de programación del plan y presupuesto (SIPOI-2).

Al respecto, la Oficina de Presupuesto del Ministerio de la Producción desarrolló módulos de planeamiento vinculado al presupuesto en las fases de formulación, aprobación, reprogramación, certificación presupuestal electrónica y evaluación. Dichos módulos simplificaban los procesos administrativos internos, utilizados por las diferentes dependencias del ministerio. Este conjunto de módulos se encontraba dentro del Sistema de Plan Operativo y Presupuesto Institucional (SIPOI-2), el que ha sido desarrollado con la oficina de sistemas de la entidad.

Los resultados fueron positivos en la ejecución de las metas de los distintos órganos de línea, que mejoraron el servicio en los sectores de pesca, industria y mype, en la medida en que dicho sistema proporcionaba información y soluciones oportunas en los sistemas que administra (planeamiento y presupuesto), permitieron tomar decisiones igualmente oportunas ante cualquier eventualidad. También es importante resaltar el cambio del clima organizacional expresado en aspectos como la aptitud, actitud, motivación, expectativas, cultura organizacional, entre otros, que se mantenían estancados y en proceso de deterioro por los deficientes procesos administrativos tradicionales.

El SIPOI-2 es un intangible replicable en el sector público, donde las entidades puedan optimizar sus procesos de planeamiento y presupuesto. Las mejoras desarrolladas en el SIPOI-2 fueron de interés para otras entidades como el Ministerio de Comercio Exterior, la Presidencia del Consejo de Ministro, el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Agricultura, entre otras.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El plan operativo de las dependencias se formulaba en Excel y era presentado en un expediente físico, con demoras.	A través del sistema informático SIPOI-2, la información se remite en línea, evitando el gasto del papel e impresión.
Se efectuaba modificaciones presupuestales sin considerar la programación de las actividades y meta física del plan operativo.	El sistema informático controla y obliga a los usuarios a modificar antes el plan operativo, para luego modificar su programación presupuestal.
Se hacían informes de certificación presupuestal manualmente y por cada adquisición o requerimiento de servicio, existía dispersión en los pedidos y se generaban muchos expedientes físicos.	Entre abril-diciembre del 2009 se emitieron un aproximado de 2.596 certificaciones electrónicas de crédito presupuestario. Durante enero-junio del 2010 se emitieron 1.620 certificaciones electrónicas de crédito presupuestario.
Las certificaciones presupuestales de contratos administrativos de servicios (CAS) eran realizadas sin verificar las características de renovación, demanda nueva o variación contractual.	La certificación de los contratos CAS usa una base de datos, que distingue entre un contrato nuevo, reemplazo o prorroga; se visualiza la plaza nominal y el costo proyectado.
Una certificación presupuestal tradicional mediante informes físicos, demoraba hasta su retorno al solicitante, en promedio 7 días útiles.	La certificación electrónica tiene un tiempo de retorno promedio de 20 minutos.
Se percibía un estado negativo en el clima organizacional por las demoras que implicaba el proceso de certificación tradicional.	La reducción de los tiempos con las certificaciones electrónicas satisface a los usuarios; esto se refleja en el clima organizacional positivo por el cambio de actitud, expectativas de los usuarios.
La información era deficiente; los directores de las Oficinas usuarias no conocían el estado de su presupuesto y/o programación.	Se cuenta con información actualizada de los saldos deducidos de los procesos y contratos, tramitados.
En el sector público no existía una plataforma de soporte informático al planeamiento y su relación con el presupuesto.	La plataforma SIPOI-2 ha sido desarrollada en <i>software</i> libre (PhP) y es replicable y flexible a las exigencias de cada sector.

## Ministerio de Relaciones Exteriores

Título de la práctica: Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores

### Descripción:

La desatención de los archivos de la Cancillería había llevado a que los funcionarios asumieran que los documentos eran «suyos y nadie más podía verlos o custodiarlos; como su organización era completamente personalista solo quien la efectuaba entendía su lógica de búsqueda y ubicación (existían tres millones y medio de documentos aproximadamente y con un promedio de 625 consultas semanales sobre ellos). Había eliminaciones de documentos completamente empíricas, desprotección de la información, extravío de documentos; la labor estaba encargada a personal no capacitado en archivos que muchas veces incumplía sus obligaciones, todo lo cual llevaba con frecuencia a la pérdida de valioso tiempo en la búsqueda de un solo documento.

En este contexto, con un plan estratégico, un trabajo planificado con procedimientos detallados y estrategias de comunicación permanente, se implementó el Sistema de Gestión de Archivos (SGA), pensando en la atención de los funcionarios de la Cancillería. El SGA consiste en la agrupación de archivos de gestión en unidades de labor denominadas Archivos Periféricos, cuya acción es descentralizada pero sujeta a una unidad de dirección técnica que permite atender las demandas de la administración desde el propio lugar donde se gesta la documentación.

Con la implementación del SGA se ha logrado, entre otros beneficios, asegurar la conservación adecuada del fondo documental; garantizar la integridad y la calidad de la información; obtener la recuperación de la información con la máxima economía de tiempo, haciendo posible realizar un seguimiento de los asuntos desde su inicio hasta su estado actual; contar con una base de datos que permite compartir información entre las áreas involucradas en un mismo tema. Asimismo, se asume un estimado de tres minutos para el servicio de ubicación y entrega de un documento; los casi tres millones y medio de folios organizados representan 860 metros lineales, que colocados en una pila vertical equivaldrían al tamaño de un edificio de 292 pisos; se ahorran . 7.300 nuevos soles semanales de gasto en fotocopiado, ya que no se duplican documentos innecesariamente; y el cambio de contenedor de documentos (de archivo de palanca a caja) ha generado un ahorro de espacio de 33 por ciento.

Parte fundamental del acierto de este SGA es que desde un principio se pensó en contar con archiveros profesionales egresados de la Escuela Nacional de Archiveros como recurso indispensable para que este proyecto camine a paso seguro. El equipo de trabajo contó con 14 archiveros, la mayoría son egresados de la Escuela Nacional de Archiveros.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Se había implantado una forma de organización completamente personalizada en la que sólo quien hizo u ordenó, entiende su lógica de búsqueda y ubicación.	Se asegura la conservación adecuada del fondo documental y se garantiza la integridad y calidad de la información.

Desconocimiento de la memoria global de las oficinas en primera instancia, de la institución en segunda y del sector en última.	Se cuenta con una base de datos que permite compartir información entre las áreas involucradas en un mismo tema.
La gestión tradicional realizaba varias copias para la distribución en sus archivos y para consulta. Así eran aproximadamente 5 copias las que se sacaban de un mismo documento con un valor de S/. 0,25 soles por fotocopia y a la semana un gasto de S/. 9.125.	Se necesita una sola copia que implica un gasto semanal de S/. 1.825.

## Ministerio de Relaciones Exteriores

Título de la práctica: El memorándum electrónico, un documento del siglo XXI en la Cancillería

### Descripción:

La práctica consiste en la conversión del memorándum tradicional elaborado en papel a un documento electrónico de uso masivo (memorándum electrónico), asociado al Sistema de Trámite Documentario y vinculado al resto de trámites del ministerio.

Un formulario electrónico con datos preestablecidos y con tablas que se encuentran en el sistema, simplifica la elaboración del documento. Funcionarios diplomáticos y administrativos pueden registrar, aprobar y firmar, sin mediar de por medio documentos en papel. Además, el sistema permite adjuntar documentos de distintas extensiones (Word, Excel, PowerPoint), imágenes, sonido y enlaces a páginas que se ubican en la web.

La aplicación del memorándum electrónico en el Ministerio de Relaciones Exteriores ha mejorado notablemente el nivel de comunicación y ha disminuido el tiempo en la toma de conocimiento de la información y en la toma de decisiones (acción y respuesta inmediata), beneficiando indirectamente a los ciudadanos que realizan trámites en el ministerio. Asimismo, han desaparecido las mesas de partes que funcionaban al interior de cada dependencia, pues el trámite va directo al funcionario responsable y a su coordinador, lo que permite reducir los pasos.

Como resultado de esta práctica un número considerable de dependencias solo usa el documento electrónico y limita su impresión, lo que ha producido un ahorro notable en el consumo del papel y generado recursos para cubrir otras necesidades del sector. Un promedio de 600 usuarios ingresan y participan del sistema en su calidad de registradores, aprobadores, coordinadores y firmantes. Al ser las comunicaciones abiertas, todos los funcionarios de una dependencia comparten información lo que contribuye a la transparencia en la gestión.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El seguimiento de cada memorándum se hacía consultando telefónicamente a las dependencias o desplazándose físicamente a la oficina a la cual se le había remitido el documento.	Ahora es posible hacerlo sin levantar el teléfono, basta con buscar en la computadora el estado en que se encuentra el trámite.

Para que un funcionario tomase conocimiento de la información contenida en un memorándum, podía pasar hasta cuatro horas.	Hoy en día es posible conocerlo en tiempo real y simultáneamente todos los responsables directos e indirectos.
Las áreas administrativas elaboraban un mayor número de documentos.	La mayor parte de trámites se hace con base en el memorándum electrónico.

## Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Título de la práctica: Programa «Agua para Todos» (shock de inversiones)

### Descripción:

Los gobiernos locales beneficiados con el Programa «Agua para Todos» (*shock* de inversiones) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, no contaban con un sistema que les permitiera acceder, de manera fácil y directa al estado actual de los proyectos presentados, teniendo que trasladarse muchas veces a la ciudad de Lima para obtener dicha información.

En este contexto se implementó el módulo del *shock* de inversiones del Programa «Agua para Todos», que ha permitido al ministerio poner a disposición de la opinión pública información generada y relacionada a los diferentes proyectos, como los convenios, avances de los desembolsos, etcétera.

De esta forma, se ha permitido conocer con claridad y detalle el estado actual de los proyectos presentado, siendo en este sentido, una herramienta de información a disposición de los ciudadanos y de los gobiernos locales con la que pueden acceder de manera clara, sencilla y directa a información diversa sobre los proyectos presentados. En esta línea, el servicio permite tener acceso a una galería de fotos donde se va mostrando la ejecución de los mismos y el avance de las diferentes obras. Además, se crearon cuentas de correo para facilitar la comunicación con los gobiernos locales de provincias.

La ventaja de este nuevo servicio se refleja en el acceso desde cualquier computadora conectada a internet, a datos que anteriormente no estaban disponibles con tanta facilidad, como los diferentes convenios, resoluciones, resumen de proyectos por ejecución directa e indirecta, número de proyectos por cada departamento, población beneficiaria, monto de inversión, etcétera.

Además, y cuando la obra es directa, se puede apreciar la modalidad del proceso, fecha de convocatoria en el Seace, fecha de buena pro, firma de contrato y la transferencia financiera. Asimismo, se puede ingresar a las observaciones de los proyectos, donde se encuentra disponible el avance y el estado de la obra.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los gobiernos locales de provincias tenían que trasladarse hasta Lima a fin de conocer el avance y estado de los proyectos presentados en el marco del <i>shock</i> de inversiones del Programa «Agua para Todos».	Los gobiernos locales cuentan con un sistema que les permite acceder de manera clara y sencilla a diferente tipo de información vinculada con los proyectos presentados.
La comunicación era lenta y tardía, no existiendo canales adecuados para ella.	Existe una comunicación más fluida con los gobiernos locales, a través de la creación de cuentas de correo para dicho fin.

## Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Título de la práctica: Gestión integral de información decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

### Descripción:

La alta dirección del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento implementó una herramienta de gestión integral de información, enmarcada en su función de rol de servicio social, compuesto por la totalidad de información de: proyectos de inversión en Agua y Saneamiento-«Agua para Todos», proyectos de Mejoramiento de Barrios y Pueblos, colocaciones de Créditos hipotecarios y bonos de subsidio otorgados por el Fondo Mi Vivienda, créditos hipotecarios otorgados por el Banco de Materiales, proyectos de construcción y dotación de infraestructura de Sedapal, títulos de propiedad otorgados por Cofopri, terrenos del Estado por la Superintendencia de Bienes Nacionales, capacitaciones, construcción realizadas por Sencico.

Todo el sector reporta automáticamente sus últimas intervenciones del día, tales como: estado situacional de proyectos, montos ejecutados, beneficiarios, fotografías e imágenes de obras, entre otra información, a través de los servicios web de información al sistema de seguimiento de proyectos, los cuales son almacenados en la base datos principal del ministerio e inmediatamente permite a las autoridades obtener indicadores y resultados cuantificables y medibles del logro de trabajo efectuado, hacer seguimientos de actividades del sector, y contar con visión panorámica y unificada de la información que se generaba.

La ventaja competitiva de la herramienta es su facilidad para mostrar indicadores claros y precisos e instantáneos, logros y avances, trazar evoluciones de intervenciones, facilidad de uso, rapidez de acceso y procesamiento masivo que permite disponer y conocer información nacional en línea a través de los sistemas internos del ministerio, como a través del portal web institucional, facilitando así, la transparencia de los principales logros obtenidos por el Ministerio.

Esta forma de gestión generó un alto impacto en las autoridades para la toma estratégica de decisiones y apoyó decididamente a la política nacional de Vivienda y de Agua y Saneamiento, permitiendo monitorear y supervisar obras y proyectos, realizar ajustes sobre la marcha, conocer realidades, así como observar información geográfica de intervenciones nacionales en múltiples ámbitos sectoriales, en beneficio directo de las localidades, comunidades, familias y usuarios del sistema.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
La toma de decisiones se realizaba con información incompleta, no confiable, no oportuna, a destiempo, y altamente ineficiente al tener que repetir el proceso reiteradamente en un mismo mes.	Se cuenta con amplia cantidad de información integral, útil organizada y de alta precisión, dependiendo del nivel de exigencia de las autoridades, permitiendo hacer comparaciones de gestión y evolución de resultados.
Se obtenían más de un valor para un mismo indicador, generando incertidumbre y alta desconfianza de las autoridades.	Se obtiene un único valor confiable para un mismo indicador de atención de proyectos a la ciudadana, lo cual es clave para tomar buenas decisiones.
Existían más de 10 formatos de reportes no estandarizados, no asociados y con diferentes versiones y fechas de corte distintos lo que aumentaba la confusión.	Se cuenta con un único formato de ingreso estandarizado y con consultas automáticas directas a las bases de datos, logrando entregar la información en un formato ejecutivo de salida.
Costos de oportunidad y tiempos elevados en generar y consolidar información nacional, departamental, provincial, distrital u de otra índole (demora: 15 días aproximadamente por cada requerimiento de información).	Minimización de tiempos y alta disponibilidad y oportunidad de información para decisión. (En solo minutos se dispone de información completa y por múltiples ámbitos solicitados).
La demanda de solicitudes de una misma información era bastante alta pero no objetiva (10 o 15 veces al mes).	La demanda de información es alta pero muy objetiva, ya que se dispone de información clave que permite a los funcionarios crear sus propios reportes.
Remisión desordenada de información en formatos Excel no estandarizados y dependientes de una ubicación física y por correo electrónico (solo Lima).	Consolidación unificada, estandarizada y automatizada diariamente a través de Internet y consulta de información estratégica en portal web.
La información no se compartía con facilidad. Existían numerosas oficinas que procesaban la misma información pero con resultados distintos.	Las oficinas tienen una única fuente de información procesada y lista para adaptarse a las necesidades de sus respectivas oficinas.

## Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Título de la práctica: Sistema de seguimiento de proyectos de inversión

### Descripción:

Existía una carencia de sistemas de información orientados al núcleo central de la actividad del Ministerio de Vivienda, y de disposiciones legales de apoyo a la función de la entidad, que ocasionaban una limitada oportunidad y disponibilidad de información estratégica para la toma de decisiones.

La descoordinación de los proyectos e intervenciones en materia de vivienda y saneamiento, desorientaba a las autoridades locales y regionales y consecuentemente a la población, al no tener por ejemplo una referencia general de la cantidad de títulos otorgados a nivel nacional.

A través de esta práctica, el ministerio pudo registrar, consolidar y actualizar un sistema maestro de proyectos de saneamiento y vivienda, con componentes de consulta permanente por funcionarios de la alta dirección y órganos de línea, información de seguimiento y monitoreo de más de tres mil proyectos de inversión y de más de 700 mil acciones distribuidas a nivel nacional (entre títulos de propiedad, bonos desembolsados, créditos promovidos, capacitaciones realizadas, terrenos del Estado).

La puesta en marcha de esta práctica ha potenciado una alta disponibilidad y oportunidad de información total para la toma estratégica de decisiones de los programas y proyectos, en beneficio directo de la población, al dotarla de intervenciones más eficientes en agua, saneamiento, vivienda, mejoramiento habitacional, titulación de predios, entre otros, y ampliando las coberturas de atención.

Al mismo tiempo se ha conseguido mayor transparencia de información al publicarse los resultados, en forma automática, en el portal web institucional, dinamizando el sector y generando empleo.

Como resultado se cuenta con un detalle y precisión nacional, por regiones, provincias, distritos, de los montos de inversión, beneficiarios, ámbitos, regiones naturales, entre otros y en proceso de poder conocer si sobre un título de predio otorgado existen intervenciones de programas relacionados como Techo Propio (Bonos), créditos, etcétera.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Múltiples valores para un mismo indicador y múltiples formatos de reporte.	Un único valor confiable para un indicador y un solo formato de reporte de información estandarizado y uniforme.
Tiempos elevados en generar y consolidar información (28 días).	Minimización de tiempos y alta disponibilidad y oportunidad de información de decisión (un día).
Registro en hojas Excel y dependiente de una ubicación física.	Registro y consulta en portal web a nivel nacional.
Carencia de disposiciones legales que apoyarán la práctica.	Disposiciones legales aprobadas: comisión informática, directiva de sistema de seguimiento de proyectos, directiva de procedimiento de registro y remisión de información.

## Municipalidad Distrital de Los Olivos

Título de la práctica: Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI web)

### Descripción:

La Municipalidad Distrital de Los Olivos identificó que uno de los principales problemas en la administración pública eran los procesos administrativos que demandaban mucho tiempo, recursos humanos y logísticos por parte de la entidad.

Por ejemplo para el caso de la formulación del presupuesto institucional, este debía estar basado en los planes operativos de las distintas áreas de la institución edilicia, pero dicha labor se realizaba en un formato de hoja Excel, el cual luego era remitido a la oficina de presupuesto para consolidar, analizar y evaluar la asignación de metas, fuentes de financiamiento, partidas presupuestales, programación presupuestal, actividades y proyectos, proceso que demandaba mucho tiempo y recursos de la entidad.

En vista de ello, la Municipalidad Distrital de Los Olivos implementó el SIMI web, buscando simplificar los procesos e incrementar su eficiencia, a la vez que disminuir los tiempos y costos en la administración pública.

El SIMI web permite elaborar el plan operativo donde se planteaban los objetivos, actividades, tareas y un conjunto de bienes y/o servicios; cada bien o servicio cuenta con un código, partida presupuestaria, una fuente de financiamiento, una meta y un cronograma de ejecución. Este plan operativo era vinculado a un requerimiento anual que sirve de base para la formulación del plan anual de adquisiciones y para la formulación de los requerimientos en la etapa de ejecución de un proyecto o actividad.

Los requerimientos de un bien o servicio en la etapa de ejecución son importados desde el requerimiento anual, y una vez realizado el requerimiento este es aprobado por el jefe de la oficina que lo ha generado, luego por la administración y por último será remitido a la oficina de logística. Este proceso de validación se realiza de manera secuencial y mediante la aplicación de una firma digital que es entregado a cada funcionario y es única; la aplicación de las firmas digitales ofrece rapidez, ahorro de recursos, ya que los documentos son digitales, confiabilidad de la información y un alto grado de seguridad. Todo este proceso puede tardar solo unos minutos.

Esta herramienta tiene una conexión directa con el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía, emplea software libre y usa como mecanismo de seguridad la firma digital. El SIMI web prevé los retos propios de la globalización, poniendo a disposición el teletrabajo y el acceso remoto, tanto para los trabajadores del municipio como para los vecinos del distrito.

Con la implementación del SIMI web se ha reducido en 90 por ciento los procesos administrativos en la formulación de requerimiento, orden de compra, orden de servicios, plan anual de adquisiciones y control de almacén en la oficina de logística; y en la elaboración de planes operativos, modificaciones presupuestarias, flexibilizaciones, ampliaciones, programación y evaluación de gastos e ingresos en la oficina de Presupuesto.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
La formulación y visado de los requerimientos demoraba seis días.	La formulación y visado de los requerimientos virtuales demora 10 minutos.
Los procesos de flexibilización, ampliación y programación presupuestal tomaban cuatro días.	Los procesos de flexibilización, ampliación y programación presupuestal virtuales toman una hora.
Trabajo del personal administrativo engorroso y lento.	Trabajo del personal administrativo más eficiente y atención oportuna.

## Municipalidad Distrital de Miraflores

Título de la práctica: Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores

### Descripción:

Las prácticas catastrales en la Municipalidad de Miraflores hasta 2003 se encontraban caracterizadas por la carencia de personal especializado, así como de espacios físicos e infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades catastrales. La municipalidad disponía de información histórica (fichas, cartas catastrales, planos) con mantenimiento manual, lo que no permitía contar con información actualizada ni mucho menos ir a la misma velocidad de la dinámica catastral de la municipalidad.

En este contexto, el objetivo del Proyecto de Catastro Urbano era proporcionar a los vecinos información catastral actualizada, veraz y sistematizada del distrito, permitiendo conocer en tiempo real el estado de cada uno de los predios. Así, se garantizaría la transparencia y la equidad en el pago de tributos, contribuyendo a la seguridad jurídica y preservando el patrimonio de las familias del distrito.

Para desarrollar esta práctica, la Municipalidad Distrital de Miraflores estableció un modelo catastral formado por tres componentes básicos: una base de datos alfanumérica (fichas con datos de propietarios, categorías de las construcciones, antigüedad, historia de los predios, etcétera), una base cartográfica (planos de lotes y mobiliario urbano), y una base fotográfica (fotos aéreas ortogonales, fotos de las fachadas e imágenes de los predios que son captadas a través de video). Estas tres categorías fueron sistematizadas con el software GIS MAP.

La integración de las tres bases de la información catastral fue posible mediante el uso del Sistema GIS MAP (*software* GIS de edición y consultas), el cual permite la visualización conjunta y simultánea de las tres bases de la información catastral existente sobre cada predio. Asimismo, el sistema de integración GIS CAT (*software* GIS de visualización y consulta) permite consultar en tiempo real el avance de cualquier base del catastro. Estos módulos han sido instalados en diferentes oficinas de la municipalidad (Alcaldía, Gerencia Municipal, OSI,

Subgerencia de Obras Privadas, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Desarrollo Urbano, entre otros).

Para la capacitación del equipo de trabajo se confeccionaron manuales de procedimientos mediante los cuales se instruyó al personal sobre la nueva herramienta y procesos. Asimismo, al tratarse de una nueva práctica, el sistema fue mejorándose sobre la marcha con base en la puesta en práctica de lo que hasta ese momento había sido solo teoría.

Entre los principales resultados se puede mencionar que se han optimizado los tiempos de atención y entrega de información a los vecinos y entidades (de 15 días en 2004, a dos días actualmente), las inspecciones a los predios han demostrado ser mucho más eficientes (de veinte a dos días desde 2004) y se ha logrado un incremento de 19 por ciento en los ingresos de la municipalidad por concepto de impuesto predial. Cabe mencionar el reconocimiento de la Organización de Estados Americanos (OEA), que seleccionó el caso de la Municipalidad de Miraflores para participar en el «Foro de Mejores Prácticas de las Américas», como uno de los casos más destacados en el avance de las prácticas catastrales a nivel de América Latina.

### **Impacto alcanzado:**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
No se podía elevar la recaudación de tributos por falta de información actualizada.	Incremento del 19 por ciento en la recaudación de tributos municipales.
15 días era el tiempo de atención e información a los usuarios de los servicios. 20 días es el periodo de inspecciones.	Dos días es el tiempo de atención e información a los usuarios de los servicios.
La actualización era lenta.	Dos días es el periodo de las inspecciones 11.400 lotes urbanos actualizados.

## **Municipalidad Distrital de Puente Piedra**

Título de la práctica: Firma Electrónica

### **Descripción:**

En la Municipalidad de Puente Piedra existía inseguridad en cuanto a los remitentes de los correos electrónicos que se enviaban entre los miembros de la entidad. Existía una constante preocupación en cuanto a la recepción de correos cuyo contenido podía haber sido falsificado, lo que generaba un desperdicio de tiempo al tener que verificar la identidad de los remitentes, sumándole la demora en la notificación de documentos.

Por ello es que la Gerencia de Estadística e Informática implementa un mecanismo de firma digital, que asociado al cliente de correo electrónico -mediante el uso de claves- permite ve-

rificar la identidad del remitente del correo. Esta se presenta adjunta a cualquier documento de un correo electrónico y representa una marca única que solo él puede reproducir.

La firma digital funciona utilizando complejos procedimientos matemáticos que relacionan el documento firmado con información propia del firmante, además, mediante una función matemática, se origina a su vez una huella digital del mensaje, la cual se cifra con la clave privada del firmante. Así se genera la firma digital, que se enviará adjunta al mensaje original.

Para realizar la verificación del mensaje, en primer término el receptor generará la huella digital del mensaje recibido, luego descifrará la firma digital del mensaje utilizando la clave pública del firmante y obtendrá de esa forma la huella digital del mensaje original; si ambas huellas digitales coinciden, significa que no hubo alteración y que el firmante es quien dice serlo.

Gracias a la aplicación de la firma digital se ha podido ahorrar en tiempo y costos de procesos administrativos de la gestión interna de la municipalidad, es decir, los servicios brindados a los ciudadanos pueden ser resueltos rápidamente, pues se cuenta con información oportuna y veraz.

### **Impacto alcanzado:**

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Mayor uso del tiempo en la entrega y/o notificación de documentos a las áreas administrativas.	Optimización en el uso de tiempo para los trámites administrativos internos.
Mayor uso de espacio para guardar archivos.	Ahorro de espacio respecto a los archivos documentarios de las áreas.
Mayor uso del tiempo en el proceso de auditoría física de los documentos de uso interno.	Fácil proceso de auditoría del sistema de trámite de los documentos.
Demora en la atención de los requerimientos.	Celeridad en la atención de los requerimientos o informes de las áreas.

## **Municipalidad Distrital de Puente Piedra**

Título de la práctica: Ventanilla Virtual Municipal

### **Descripción:**

El objetivo principal de esta buena práctica es la modernización a través de nuevas formas que identifiquen como punto de partida el poder recortar la brecha digital existente entre los vecinos, mediante la «Ventanilla Virtual Municipal», y mejorar el servicio de atención al ciudadano.

La buena práctica buscaba incrementar la eficiencia interna utilizando el *software* de gestión del trámite documentario (con el uso de *software* libre) guiado automáticamente por el TUPA (derivación automática), donde el cliente externo (personas y empresas) pueda monitorear los expedientes en todo el proceso del trabajo del cliente interno (*Worker* o personal que labora en la municipalidad), midiendo así, la eficiencia (con control de alertas) a fin mejorar los tiempos del servicio y los tiempos de espera desde que llega un expediente, su finalización y la notificación final.

Esta práctica de dimensión administrativa, laboral, tecnológica y comunicacional tiende a convertirse en un termómetro a fin de medir las respuestas de la entidad frente a las necesidades de los ciudadanos. Por último, ya no era necesario estar en la sede municipal, en el distrito o en el país, porque los servicios estaban al alcance (con ciertos niveles de seguridad) de todos. Por tanto, mejorar e invertir en el aspecto tecnológico resultó siendo una estrategia general y necesaria.

La base importante del éxito de este producto radicaba sobre el *software* de trámite documentario (interno/externo) el cual generaba expedientes donde el ciudadano podía monitorear y hacer seguimiento por la consulta web, gracias a que cada servicio estaba guiado por una serie de procesos definidos como una especie de *workflow* (procesos definidos y guiados por el *software*), al cual se habilita un código de seguridad (código bidimensional QR) para evitar falsificaciones.

En este sentido, la plataforma de atención al ciudadano tenía el criterio de la Ventanilla Única, a donde llegaba el ciudadano y resolvían todos los servicios o necesidades (con un mismo ticket), no existiendo el concepto de “derivar”. En la misma línea se contaba con un *software* de Control de tickets de Atención por cada servicio que se requiere, con lo que se podía tener una base referencial diaria, semanal, mensual, anual con el reporte de estadísticas de los servicios solicitados.

La idea principal que inspiró la práctica es que los servicios municipales deben responder y resolver múltiples desafíos ante el entorno cambiante, por lo que los procesos vinculados con los servicios de la entidad debían ser cada vez más adaptables a las nuevas necesidades y entorno.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Abandonos de expedientes en la plataforma de atención al ciudadano.	Conforme se difundía el sistema, el ciudadano decidía si iba a la sede municipal o gestionaba desde su hogar u oficina.
Pocas ventanillas para dar atención al ciudadano.	El número de ventanillas es ilimitado.
Los ciudadanos están obligados a venir al distrito para realizar un trámite.	El ciudadano esté donde esté puede dar inicio a un curso normal de un servicio.

El ciudadano recibe al final el documento que necesita (objetivo), previo pago del servicio.	El ciudadano recibe al inicio el documento que necesita (objetivo), el pago se realiza después.
Restricciones en el horario de atención de la sede municipal.	La atención es permanente las 24 horas al día y los 365 días al año.
En la ventanilla presencial tomaba mucho tiempo explicar al ciudadano los pasos a seguir, y mayormente solo se le pedían los requisitos para generar un expediente.	El ciudadano participa en el proceso y puede hacer seguimiento y control del mismo. La capacitación del ciudadano es también un valor agregado.
Gastos de impresión en papel térmico y papel bond. Además existe pérdidas constantes del número del expediente (documento que se entrega al ciudadano).	El gasto de impresión es derivado al ciudadano. Ya no existe la pérdida del expediente (puede guardar el archivo).

## Municipalidad Distrital de San Borja

Título de la práctica: La plataforma municipal en Seguridad Ciudadana: una atención real al ciudadano

### Descripción:

Como en muchos gobiernos locales, la Municipalidad de San Borja tenía que lidiar con una mala ejecución de programa de Seguridad Ciudadana, y es que en muchos casos las autoridades no cuentan con los instrumentos necesarios para su implementación. En el caso específico de la municipalidad, esta no contaba con una base de datos sobre las llamadas que realiza la ciudadanía y se daban muchas descoordinaciones entre los diversos actores. Todo ello generaba una falta de acciones coercitivas ante los actos de delincuencia, pérdida de confianza de las autoridades por parte del ciudadano, y la falta de atención de las llamadas de la ciudadanía ante cualquier caso de emergencia.

Ante estos problemas, la municipalidad implementa durante 2007 la Plataforma de Seguridad Ciudadana Integral, que trabaja en simultáneo con la Central de Operaciones de Seguridad Ciudadana y la comisaría del distrito, y además, facilita el servicio de registro, atención y análisis de ocurrencias en hechos delictivos, de emergencia social y en salud.

La plataforma de seguridad ciudadana desde su base de datos catastral multi-finalitaria sobre la ciudad, complementa información (ubicaciones, propietarios, vías, redes de agua, telefónicas, eléctricas, etcétera) de manera inmediata a cada solicitud de emergencia local que reporta un ciudadano en el distrito (llamando a la central telefónica: 790-1000). Esta información es valiosa para la reacción oportuna e inmediata de los agentes de apoyo en seguridad (policías, serenos, bomberos, médicos y defensa civil) que brindan auxilio presencial monitoreados de manera permanente desde la central de operaciones, módulos descentralizados y agentes cercanos al hecho de emergencia.

Con ella se integra en un mismo lugar a la Policía Nacional, serenazgo, bomberos, etcétera. Además, dicha propuesta se inicia con la interrelación entre los comités de vigilancia que están a cargo de la comisaría y las juntas vecinales. Se capacitaron a los trabajadores en el uso de las tecnologías a emplear y se les instruyó en los criterios que se deben seguir al recibir las llamadas de los ciudadanos.

Esta plataforma ha permitido facilitar una atención e intervención oportuna a las llamadas de emergencia vecinal y contribuye en ganar credibilidad al concepto de seguridad ciudadana, dado que aporta eficacia, seguimiento y acciones de los agentes participantes.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Las llamadas solo eran registradas por formalidad en fuentes físicas (cuadernos).	El registro se realiza bajo el soporte integral de la plataforma de seguridad ciudadana integral.
El seguimiento de los hechos y la satisfacción del vecino no eran aceptables.	El vecino ahora siente estar informado y que sus instituciones del distrito están actuando coordinadamente.
No se brindaba un seguimiento y análisis a las situaciones de emergencia atendidas.	Prácticamente en su totalidad las llamadas de emergencia tuvieron un seguimiento y comunicación al vecino que reportó los hechos.

**GANADOR**

## Municipalidad Distrital de San Borja

Título de la práctica: Plataforma Integral de Administración Predial (PIAP)

### Descripción:

Las municipalidades, como fuente de sus ingresos propios, son responsables de administrar los tributos de los ciudadanos de su jurisdicción, contribuyendo sea por impuestos (Impuesto predial, alcabala, etcétera) o por prestación de un servicio otorgado (seguridad ciudadana, limpieza pública, mantenimiento de parques, etcétera).

En la administración de tributos, tanto en la recaudación como en el registro y fiscalización de los predios, las municipalidades cuentan con instrumentos tecnológicos en *software* muy limitados o prácticamente inexistente en el mercado local de productos (*software*) competitivos que puedan ser materia de implementaciones eficientes, considerando la infraestructura geográfica del predio propia de la jurisdicción municipal. En adición, la falta de productos de *software*, generaba poca claridad en la aplicación de procedimientos y/o funcionalidad de normas legales básicas, que de por sí propician interpretaciones particulares, haciendo de los sistemas prácticamente imposible su estandarización y masificación.

Esta plataforma implementada por la Municipalidad de San Borja es un conjunto de herramientas GIS (Sistema de Información Geográfica) que integra la diversidad de procesos de la institución. Esto facilita a los usuarios y contribuyentes la interacción directa en la consulta y/o actualización de su información tributaria.

A través de esta experiencia de gobierno electrónico, los múltiples servicios que brindan las 4 unidades básicas en las municipalidades (desarrollo urbano, comercialización, rentas y trámite documentario), se encuentran debidamente implementadas por este sistema de manera eficiente y forman un circuito en plano virtual a escala que permite el recorrido por calles, manzanas, parques, lotes y todo el mobiliario urbano de modo muy amigable para los usuarios que finalmente atienden a los ciudadanos del distrito en óptimas condiciones.

Además, los formularios implementados en la plataforma pueden ser emitidos desde el hogar del ciudadano o una cabina de internet, evitando el desplazamiento físico hacia las oficinas municipales. De esta manera, se optimiza el trámite documentario en beneficio de los ciudadanos y el sector comercial de la micro y pequeña empresa.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Búsqueda interactiva en Sistema de Rentas. Se requería conocer el nombre o código de la vía, o algún dato referencial. Para obtener información adicional, se debía consultar el Sistema de Catastro y otros datos se ubicaban solo en el plano del distrito.	Solo se requiere digitar el nombre de la calle y la cuadra. Se puede visualizar en pantalla sobre el plano y automáticamente la ubicación del predio. El actual propietario y los anteriores, última fotografía del predio, cuenta corriente, ficha catastral, actividades comerciales, y toda la información relacionada al predio.
Revisión de expediente, verificación de normas legales.	Registro de solicitud con datos migrados desde el lote. Emisión automática previa verificación en línea de pago del derecho.
Revisión de plano y consulta de ficha catastral a través de emisión manual.	Ubicación del predio haciendo <i>click</i> sobre el lote. Emisión automática de certificado con los datos del lote. Visualización de fotos del predio.
No existía el plano de ubicación de instituciones en el distrito.	Visualización en el plano de instituciones financieras, religiosas, comerciales, fuerzas policiales, de servicios social, etc.
El plano de peligrosidad en el distrito se consultaba de manera manual.	Plano temático en el sistema.

# Municipalidad Distrital de San Borja

Título de la práctica: Plataforma Integral de Atención

## Descripción:

Cada año 170 mil personas en promedio, realizaban trámites en la Municipalidad de San Borja. En ese marco, aunque la municipalidad venía llevando adelante esfuerzos y mejoras en temas de infraestructura pero, estos no cubrían las expectativas que el ciudadano esperaba.

Se identificó espacios de mejora, requerimientos no resueltos y que el proceso de atención al ciudadano debía ser transversal a todas las áreas funcionales.

Así, se tomó la decisión de llevar adelante un conjunto de mejoras que dieron forma a lo que se denominó la Plataforma Integral de Atención al Ciudadano.

La plataforma se encontraba inspirada en la lógica de «Todos los servicios al alcance del ciudadano», buscando actuar como nexo entre las necesidades de los ciudadanos y las distintas dependencias municipales. En este sentido, se buscó contar con una plataforma, donde la opinión del ciudadano cuente, la calidad de atención y la percepción de los servicios municipales puedan captarse, medirse y analizarse. Una organización que integre, simplifique y personalice el trámite.

A fin de cumplir con los retos planteados se ejecutó mejoras al nivel de la Infraestructura.- Ampliación de la Plataforma-Cooperación Público-Privada, definición del perfil del personal de atención al público y capacitación con un criterio multifuncional y se designó a un Comité de Gestión de Calidad, a fin de lograr una organización matricial con enfoque a procesos.

Por otro lado, la plataforma cuenta con el servicio de monitoreo continuo vía video-vigilancia, ejecutado por la Policía Nacional y miembros de Seguridad Ciudadana del distrito. Servicio que permite que el ciudadano acceda a las incidencias registradas por la Central de Emergencias de Seguridad Ciudadana en tiempo real, mediante un equipo de Video-Wall; transparentando la información y convirtiendo al ciudadano en supervisor de la calidad de seguridad que se brinda en diversos puntos del distrito.

La plataforma cuenta con «AGUSTO», el defensor del ciudadano quien monitorea la calidad de los servicios que brinda la municipalidad. «AGUSTO» es un personaje que significa orden, eficiencia y solución de problemas.

Este enfoque implicó dimensionar la plataforma como un espacio multipropósito que brinde servicios de la municipalidad en un solo lugar y que permita acercar los servicios del Estado al ciudadano, evitando desplazamientos innecesarios y costos de atención.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Diferentes condiciones, ambientes y horarios de atención al ciudadano.	Condiciones de atención estandarizadas en un ambiente de atención integrado y en un único horario de atención.

Controles de atención diversos, manuales y semi-manuales.	Control automatizado e integrado de la atención.
Áreas claves como licencias comerciales y Obras Privadas mantenían registros manuales y pendientes de integración.	Se ha automatizado el registro de licencias comerciales, obras privadas, trámite documentario y fiscalización posterior integrándolos al PIAP.
No existía un sistema de monitoreo único de los servicios de atención.	Se ha implementado un sistema de monitoreo único de la atención.
Las sugerencias y quejas del ciudadano por la atención no estaban integradas.	Se ha automatizado e integrado el proceso de recepción de sugerencias y quejas vinculadas a la atención.
Orientación en compartimientos estancos. Se contaba con 2 ventanillas de un Banco, con servicios limitados.	Orientadores multifunción y ejecución de trámites rápidos.
No se contaba con cajeros electrónicos para la disponibilidad de efectivo.	Se cuenta con una agencia bancaria, con todos los servicios para el ciudadano. Servicios de banca por internet.
Presentación del personal no uniforme. No se identifican con su nombre.	La presentación del personal se encuentra estandarizado (uniformes).
No hay perfiles definidos de puestos.	Existen perfiles definidos de puestos.
No había estándares de calidad.	Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001, en implementación.
El 69% opinaba que el horario de atención era bueno y muy bueno (agosto del 2008).	El 91,7% opina que el horario de atención era bueno o muy bueno (mayo del 2010).
El 67% refería que el ambiente de atención era bueno y muy bueno (agosto del 2008).	El 95,9% opina que el ambiente de comodidad es muy bueno y bueno (mayo de 2010).
El 71% refería que la cortesía de atención era buena y muy buena (agosto del 2008).	El 86,1% califica como buena y muy buena la cordialidad en la atención (mayo del 2010).

## Municipalidad Distrital de San Isidro

Título de la práctica: Escuela de Serenos

### Descripción:

La administración del municipio distrital de San Isidro enfrentaba en su jurisdicción un aumento de la delincuencia y del comercio informal, que afectaban la seguridad, el ornato público, el tránsito peatonal y vehicular y la vida cotidiana de los vecinos de San Isidro. Como correlato, los efectivos del Serenazgo y Policía Municipal eran partícipes de situaciones conflictivas y de emergencia que debían resolver en forma oportuna y efectiva, para tranquilidad de los vecinos.

Por esa razón, la Municipalidad Distrital de San Isidro implementó la Escuela de Serenos, una institución académica destinada a capacitar al personal operativo y administrativo de la Gerencia de Seguridad Ciudadana con el fin de mejorar su capacidad de discernimiento, interpretación y manejo de problemas que puedan surgir durante sus labores, y de esta manera poder contar con personal capacitado para brindar seguridad, tranquilidad y bienestar a los vecinos del distrito en tiempos en que había crecido el índice de inseguridad ciudadana.

En una primera etapa del proyecto se trabajó en el diseño y estructura de la escuela, teniendo en consideración al perfil del público objetivo, formado por los miembros del serenazgo, la policía municipal y diversos funcionarios vinculados con el proceso de seguridad ciudadana en el distrito.

Posteriormente, catedráticos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) colaboraron y participaron en la elaboración del currículo de la Escuela de Serenos, la misma que sirvió para el desarrollo de las actividades de capacitación propiamente dichas.

Esta institución académica redujo el índice de delincuencia del distrito y mejoró la relación interpersonal entre el personal de Serenazgo, policía municipal y los vecinos del distrito.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Inseguridad ciudadana por creciente delincuencia en el distrito.	Disminución de los índices de delincuencia.
Personal poco calificado para la atención personalizada y profesional de los requerimientos de los vecinos.	Mejora de la relación interpersonal entre los serenatos, policías municipales y vecinos.
Ausencia de un servidor web propio.	Se ha implementado un sistema GIS-web para brindar acceso público al Sistema de Consultas de Información Geográfica (Sicongis).

## Municipalidad Distrital de San Isidro

Título de la práctica: Uso del Sistema de Información Geográfico para una mejora de gestión municipal

### Descripción:

El Sistema de Información Geográfico existente en la municipalidad era administrado por la Gerencia de Desarrollo Urbano, por la Subgerencia de Catastro específicamente, herramienta con la cual generaba un inventario total de todos los predios y comercios existentes del distrito, con ese control procesaba la información catastral con fines de demarcación territorial y desarrollo urbanístico del distrito. Sin embargo, el *software* especial que se utilizaba para administrar y actualizar la información grafica almacenado en diferentes

planos temáticos tenía un costo muy elevado por la complejidad de los datos a procesar, que generaba múltiples actualizaciones que conllevan el uso de una herramienta tan sofisticada.

La práctica consistió en extender el uso y aplicación del Sistema de Información Geográfico de la Municipalidad de San Isidro «GIS-MSI» en todas las gerencias y/o subgerencias de la municipalidad, mediante niveles de acceso (público mediante el portal web, a empleados mediante la intranet y específico en cada gerencia), con la finalidad de dotarles de una herramienta de apoyo para tener una visión territorial de sus indicadores de gestión, con la finalidad de mejorar y fortalecer la respectiva gestión administrativa y operativa de cada una de ellas.

A la versión GIS existente se tomó la decisión de crearle aplicativos (temáticos en plataforma web), que permitían mostrar información consolidada a nivel público mediante el portal web de la Municipalidad de San Isidro e información detallada a nivel intranet para uso de todos los empleados.

Es importante resaltar que este sistema GIS-MSIE no es solo una herramienta informática para la toma de decisiones institucionales, sino que también se encuentra disponible para el público en general, es decir, la ciudadanía puede acceder a él mediante el portal web de la Municipalidad de San Isidro para así proveerse de información relevante como zonas de potencial inversión o el riesgo de seguridad en determinados puntos del distrito.

De esta manera, la Municipalidad de San Isidro aprovecha el uso de este sistema para crear conciencia sobre la utilidad de la gestión del territorio del distrito. Esto ayuda a generar una comprensión por parte de los miembros de la municipalidad sobre este tipo de información complementaria (datos estadísticos, indicadores) que colabora en la toma de decisiones y soluciones de problemas.

Debe referirse que como parte de esta práctica, se ha implementado a nivel público un módulo de consultas al GIS mediante el portal web, que permite obtener información de desarrollo urbano y de seguridad ciudadana, desde diversos esquemas y planos temáticos.

### **Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Se utilizaba el sistema de información geográfica exclusivamente para la obtención de información catastral.	Se utiliza el sistema de información geográfica como una herramienta de gestión y de soporte para las diferentes gerencias y/o subgerencias.
Los planos temáticos solo se utilizaban para desarrollo urbano.	Se han creado diferentes planos temáticos con la información de aplicación de cada gerencia y/o subgerencia.
No existía retroalimentación alguna entre el órgano municipal y la ciudadanía, lo cual derivaba en un desconocimiento de las necesidades de esta sobre la territorialidad del distrito.	Se establecen medios de comunicación con los vecinos y ciudadanos para informarlos sobre diferentes temas: vías, componentes urbanos, información catastral, desarrollo urbano, seguridad ciudadana, aspectos turísticos, etcétera.

## Municipalidad Distrital de San Isidro

Título de la práctica: Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral

### Descripción:

La Municipalidad de San Isidro desarrolló un aplicativo informático denominado Cuadro de Mando Integral (CMI), basado en el Plan de Desarrollo Concertado (2007-2017) y en el Plan Estratégico Institucional (2007-2010), integrando los datos trabajados a nivel operativo para transformarlos en información útil y oportuna, la cual se pone a disposición de la alta dirección (gerencia municipal, concejo municipal) para facilitar la toma de decisiones.

En este escenario, desde el año 2008 se ha ido implementando un conjunto de indicadores e información estadística que corresponden al 65 por ciento del total de gerencias y subgerencias de la municipalidad, las cuales han prescindido totalmente de la dependencia humana en la elaboración de la información gerencial. Ahora cada funcionario accede a su información en tiempo real y puede tomar decisiones sin depender de la que puedan proporcionarle los trabajadores operativos del área.

Asimismo, el 90 por ciento de los cuadros estadísticos de la memoria anual se encuentran disponibles en el Cuadro de Mando Integral reduciendo, de esta manera, el tiempo y los recursos que se utilizan en la elaboración de los mencionados documentos. Esta herramienta informática tiene alta relevancia en la actual gestión municipal y es repetible en cualquier otra entidad de gobierno.

Esta herramienta informática ha tenido una alta relevancia en la gestión municipal, es replicable en cualquier otra entidad de Gobierno y genera un impacto significativo en la alta dirección.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Alta dirección sin herramientas para la toma de decisiones, debido a que la información era preparada en Excel por cada una de las gerencias y obtenida directamente desde el sistema.	La alta dirección cuenta con herramientas que le proporcionan información útil para la toma de decisiones.
Información preparada con alto grado de intervención del factor humano.	Poca o casi nula participación del factor humano en la obtención de la información.
Los directores de las oficinas usuarias no conocían su presupuesto ni su programación en el calendario mensual asignado.	Gerencias obtienen la información que necesitan directamente desde el aplicativo CMI.

## Municipalidad Distrital de Santiago de Surco-Gerencia de Administración Tributaria (GAT)

Título de la práctica: Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria

### Descripción:

Al contratar el nuevo personal para cubrir las plazas vacantes ocurría que debía transcurrir un tiempo aproximado de un mes, hasta que el nuevo personal contara con los conocimientos pertinentes para el adecuado desempeño de sus labores, entre los cuales no se encontraba únicamente el manejo del sistema informático y los procedimientos internos, sino también los conceptos básicos del sistema tributario municipal.

Un periodo de capacitación era necesario para la buena prestación de los servicios, en beneficio de la institución y los contribuyentes, sin embargo, restaban eficiencia a la producción general de las áreas que recibían el personal nuevo.

Por esa razón la entidad lidera la iniciativa para implementar un sistema de provisión de personal previamente evaluado y calificado en las labores requeridas por la GAT, de modo que se pueda incorporar inmediatamente al desempeño de sus labores, sin tener que invertir horas efectivas de trabajo en capacitaciones o pasantías y sin comprometer con ello la productividad de las áreas.

Así, este sistema consistía en la selección y capacitación previa de los postulantes a una plaza vacante en cualquiera de las subgerencias adscritas a la Gerencia de Administración Tributaria. Esta selección empezaba por una convocatoria general de jóvenes profesionales y egresados, a través de las principales universidades e institutos de enseñanza superior de Lima. De todos los postulantes se hacía una selección con base en perfiles de los puestos a ocupar y se invitan a los seleccionados, a participar de un curso gratuito de capacitación en Tributación Municipal, el cual comprendía una evaluación al final. Los que obtenían las notas más altas eran considerados para ser entrevistados y los mejores pasaban a ocupar las plazas vacantes.

Con este sistema se mejoraron aspectos primordiales del desempeño de la gerencia al incorporar personal previa y especialmente capacitado para las labores requeridas, por lo que las áreas de tal manera que cuando estas recibieron el nuevo personal no vieron afectadas sus metas de producción, pues desde el inicio el personal nuevo estuvo en aptitud de desarrollar la producción promedio establecida. Con este sistema, además, se evitó comprometer horas de trabajo en capacitaciones posteriores al ingreso del personal contratado, por lo que el nuevo personal pudo destinar el 100 por ciento de su tiempo a las labores propias de su plaza.

Por último, este sistema ha permitido que la Gerencia de Administración Tributaria cuente con un banco de datos de personal calificado, al que puede recurrir en caso de plazas vacantes o en caso de que otras municipalidades o instituciones soliciten referencias de personal capacitado en materia de tributación municipal o gestión de cobranza para incorporarlos a estas.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Jóvenes incorporados con conocimientos en materia tributaria de gobiernos locales: 0-10 por ciento.	Jóvenes incorporados con conocimientos en materia tributaria de gobiernos locales: 100 por ciento.
Tiempo de espera para adecuado rendimiento de personal incorporado de cuatro semanas. Inexistencia de cartera de personal capacitado en materia tributaria de gobiernos locales.	Tiempo de espera para adecuado rendimiento de personal incorporado de una semana.
Pérdida de productividad por etapa de conocimiento de nuevo personal del orden del 30-40 por ciento.	Existencia de cartera de personal capacitado en materia tributaria de gobiernos locales. Pérdida de productividad por etapa de conocimiento de nuevo personal disminuyó a un rango entre 0 y10 por ciento.

## Municipalidad Distrital de Shupluy

Título de la práctica: «Articulación de las instituciones a través del comité multisectorial Shuplac, para reducir la desnutrición crónica y anemia en niños menores de 36 meses, comunidades del distrito de Shupluy

### Descripción:

En el distrito de Shupluy, provincia de Yungay en el departamento de Áncash, había una alta prevalencia de desnutrición crónica y anemia en niños menores de 5 años, que alcanzaba el 56,12 por ciento.

Dicha situación era motivada, entre otras razones, por la dispersión e insuficiente focalización de las familias beneficiarias y de las actividades de intervención de las instituciones públicas y privadas que operaban en la zona. A lo anterior se agregaban las inadecuadas prácticas de alimentación y deficientes condiciones de vida de la población, que no advertían de las consecuencias de la desnutrición infantil.

Para atender esta situación, se formó el comité multisectorial para realizar un trabajo articulado y conjunto con instituciones privadas y públicas que intervenían en el distrito, mediante diversos programas, con el objeto de desarrollar acciones conjuntas a través de la implementación de un sistema de recojo de datos de los principales indicadores en materia de salud, educación, saneamiento básico y otros servicios que se brindaba en la zona.

Al respecto, se organizaron talleres nutricionales con la metodología de desviación positiva, a cargo de personal de Cáritas con acompañamiento del personal de salud y de la municipalidad distrital y se llevaron a cabo consejerías nutricionales a cargo de los agentes comuni-

tarios (educadoras comunales en nutrición) y educadoras comunales en nutrición, con visitas personalizadas a cada familia.

Además, se desarrollaron sesiones educativas en lavado de manos y señales de peligro en un niño enfermo, mantenimiento en bidones purificadores de agua, agua hervida y letrinas, desparasitación en niños menores de 5 años y construcción y mantenimiento de tecnologías rurales como la cocina mejorada, alacena y otros.

Como resultado, en febrero de 2010 se ejecutó el análisis de hemoglobina, obteniéndose la prevalencia de anemia en 66 por ciento; teniendo una reducción de 12 puntos y la prevalencia de la desnutrición crónica en 46,47 por ciento reduciendo la desnutrición crónica en niños menores de 5 años en 9,65 por ciento.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Actividades desarticuladas de las entidades que trabajan en el distrito.	Desarrollo de actividades conjuntas.
Dispersión de la información por cada institución.	Información consistente y completa en el gobierno local.
Inadecuada focalización e intervención en las familias y/o comunidades.	Focalización en la intervención de las familias y comunidades.
Alta prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de 5 años.	Reducción de la desnutrición crónica en 9,65 por ciento en niños menores de 36 meses.
Alta prevalencia de anemia en niños menores de 5 años.	Reducción de la prevalencia de anemia en 12 puntos en niños menores de 5 años.

## Municipalidad Provincial de Chiclayo

Título de la práctica: Modernización de la gestión del desarrollo urbano de la provincia de Chiclayo

### Descripción:

La Municipalidad de Chiclayo atravesó la peor crisis administrativa de su historia ante la dualidad de gestiones edilicias (una respaldada por Poder Judicial y la otra por el JNE), lo que trajo caos en todos los sistemas administrativos, operativos y de gestión. Esta crisis no fue totalmente superada, pese a que existían nuevas autoridades democráticas, los trabajadores retomaron sus labores habituales y la ciudadanía recibía en forma efectiva los servicios de la comuna.

Del mismo modo, en el interior de la institución municipal existían aún impactos negativos que se acumularon desde gestiones anteriores, al ser insuficientes las medidas adoptadas para la modernización del aparato administrativo y el desarrollo del personal del municipio. La práctica innovadora consistió en realizar un conjunto de actividades que en forma integral permitieron atacar la problemática de la gestión del desarrollo urbano de Chiclayo provincia, puesto que la deficiente gestión urbanística afectaba la calidad de vida de la población en forma directa. Para ello se realizó un diagnóstico situacional con la intervención de los profesionales y empleados permanentes de la Gerencia de Urbanismo, que, a pesar de conocer la problemática, no habían sido convocados por gobiernos anteriores para analizar sus propuestas y menos para poner en marcha un proyecto de modernización.

Cabe resaltar la puesta en marcha de un conjunto de actividades complementarias como la formulación de un plan de desarrollo urbano, que acompañado de otros componentes, aseguren no solo la existencia de planificación actualizada; sino también, una adecuada gestión, capacidades logísticas y de recursos humanos para mejorar la atención, beneficiando en forma directa e inmediata a la ciudadanía. Es también innovadora la participación de la ciudadanía organizada en los procesos de planificación y la ejecución del proyecto; y de instituciones provinciales relevantes como el Colegio de Arquitectos, el Colegio de Ingenieros, las universidades, Dirección Regional de Vivienda en el equipo gestor como entes decisores y financiadores del mismo, garantizando la sostenibilidad del proyecto.

El proyecto optimizó cualitativa y cuantitativamente la gestión del desarrollo urbano en el ámbito de 20 distritos que forman la provincia, mediante una serie de acciones integradas en cinco componentes: i) formulación del Plan de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano Ambiental, ii) implementación de un programa de capacitación del personal de las áreas de desarrollo urbano de los 20 distritos de la provincia, iii) implementación del archivo general de la Gerencia de Urbanismo y actualización de la normatividad y documentos de gestión urbana, iv) Mejoramiento de la estructura física de la Gerencia de Urbanismo, y v) implementación de un sistema de información integral, simplificación administrativa y plataforma de atención al público en la Gerencia de Urbanismo.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Inexistencia de un Plan de Acondicionamiento Territorial y Plan Urbano desactualizado y desconocido por el personal municipal, políticos y profesionales del urbanismo.	Plan Urbano Actualizado, formulado con la intervención de un equipo gestor de actores relevantes del territorio (colegios de arquitectos e ingenieros, universidades locales y Dirección Regional de Vivienda).
Excesivos documentos normativos (decretos, ordenanzas y acuerdos municipales) desactualizados que dificultaban el conocimiento y uso de la normatividad.	Se cuenta con un conjunto de normativa urbana actualizada, simplificada y sistematizada.
Inexistencia de conexiones de red de comunicación interna (intranet) y externa (internet), carencia de equipos de cómputo y de sistemas de gestión administrativa y de atención al ciudadano.	Se implementó un sistema de comunicación integral (intranet e internet) con equipos de cómputo de última generación y plataforma de atención al público.

## Municipalidad Provincial de Piura

Título de la práctica: Sistema Integral de Recursos Humanos

### Descripción:

Antes de la implementación de la práctica, no había integración entre los sistemas administrativos. Existía un cuadro de trabajadores para la unidad de procesos técnicos y otra para la unidad de remuneraciones, lo que conllevaba a una duplicidad de información. La seguridad de la información era deficiente y el sistema no registraba los cambios que los usuarios realizaban. Asimismo, no existía una validación de la planilla con el presupuesto destinado para el mes en proceso.

El Sistema Integral de Recursos Humanos, implementado por la Municipalidad Provincial de Piura, es un sistema informático que permite el registro de los datos de los trabajadores, cargos que ocupan según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), elaboración del Presupuesto Anual de Personal, Rol de vacaciones, Informe de Escalafón, entre otros. En este sentido, permite la integración entre las áreas administrativas de la municipalidad de Piura, dejando de lado el problema de duplicidad de información y contempla un registro de cambios por cada usuario, registrando usuario, fecha, hora, equipo y aplicativo desde donde lo hace.

Esta práctica se logró integrando la información de la unidad de procesos técnicos, unidad de remuneraciones, oficina de personal, oficina de presupuesto, oficina de contabilidad y la oficina de tesorería en un ambiente cliente-servidor, en el cual se automatiza la información de los procesos administrativos en un solo repositorio de información, haciendo más eficiente el proceso administrativo en la Municipalidad de Piura, utilizando para ello la tecnología cliente/servidor y el manejador de base de datos SQL-Server 2000 y como lenguaje de programación Visual Fox Pro 8.

Por otro lado, el sistema presenta una interfaz gráfica muy amigable, en la cual no se necesita un usuario con altos conocimientos de informática para utilizarla. Tiene una barra de menús en la cual presenta todas las opciones con la que interactúa el sistema, los formularios mantienen un estándar en todos sus aspectos. El Sistema Integral de Recursos Humanos forma parte de todo un proceso de reingeniería organizacional en la Municipalidad Provincial de Piura.

Entre los principales resultados destaca la automatización en la elaboración del presupuesto analítico de personal, del rol de vacaciones, la emisión de papeletas de comisión de servicios, el registro de entradas y salidas del trabajador y la elaboración de planillas de pago. Además, se automatizó la elaboración del presupuesto analítico de personal e integrarlo con la oficina de presupuesto, permitiendo obtener diferentes reportes presupuestales.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los procesos se realizaban manualmente.	Automatización de los procesos administrativos.
Había duplicidad de información y funciones.	Se evita la duplicidad de funciones.

Los sistemas informáticos no eran considerados un aspecto importante en la buena administración municipal.	Los sistemas informáticos se han convertido en una herramienta importante para la buena gestión del municipio.
Resultados de algunos esfuerzos eran aislados porque pretendían resolver aspectos puntuales.	Se han derivado todos los esfuerzos a mejorar los procesos administrativos y resolver el problema general.

## GANADOR LOCAL

### Municipalidad Provincial de Piura

Título de la práctica: Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM)

#### Descripción:

La política institucional del municipio piurano no consideraba los sistemas y la informática como un aspecto importante en la administración municipal. Algunos esfuerzos aislados habían sido desarrollados para resolver temas muy puntuales en el aspecto administrativo de la organización, pero no estaban contemplados en un plan integral de sistemas. Por ello había ciertos módulos informáticos no integrados que limitaban la unificación de los sistemas: por ejemplo, el módulo de Logística no estaba integrado al módulo de Presupuesto; o en el Control de Obras no había ningún sistema que supervisara su ejecución.

Ante esta situación, se decidió realizar todo un proceso de reingeniería organizacional teniendo como base las tecnologías de información. El Sistema Integrado de Administración Municipal (SIAM) es producto de ello.

El equipo que trabajó en este proyecto hizo un diagnóstico inicial, efectuando un análisis detallado de la forma como se trabajaba en la municipalidad. Con esta información se procedió a implementar un sistema que automatizara e integrara los procesos de sus principales áreas estratégicas. El propósito era que la municipalidad en general pudiese adoptar e institucionalizar un único esquema de procesos que permitiera a todos sus integrantes centralizar, ordenar y controlar la información, así como eliminar procesos innecesarios para reducir costos de operación, promoviendo transparencia, honestidad y eficiencia en sus servidores.

El SIAM estaba integrado por los siguientes módulos: Presupuesto, Logística, Obras, Contabilidad y Tesorería, y permitió modificar la forma anterior de elaborar el presupuesto, automatizar procesos y generar información valiosa a todos los niveles de la organización, ser una herramienta preventiva al evitar la subjetividad del funcionario exigiendo eficiencia y garantizar una gestión transparente en el interior de la municipalidad al incluir una serie de mecanismos de control.

En resumen, el SIAM ordenó y agilizó los procesos administrativos, automatizándolos en todas las etapas de la cadena, lo que ha permitido a la Municipalidad Provincial de Piura centralizar y ordenar información relevante, optimizar el uso de sus recursos financieros y aumentar la eficiencia de sus trabajadores.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
El presupuesto era elaborado por un equipo reducido, que tomaba como base el PIA del año anterior, y en función a ello y en base a criterios subjetivos, acondicionaba el del año correspondiente.	El presupuesto se elabora y se ejecuta responsablemente, por todas las áreas de la Municipalidad.
Los procesos vinculados al presupuesto no se encontraban automatizados.	Se ha logrado automatizar muchos procesos y generar información valiosa a todos los niveles de la organización.
No existían procedimientos claros y había mucha subjetividad y falta de control de los funcionarios a cargo de la elaboración del presupuesto.	El SIAM es una herramienta preventiva, que evita la subjetividad del funcionario, que lo exige a ser eficiente y que tiene inmersos una serie de sistemas de control que garantizan una gestión transparente.

## Municipalidad Provincial de Piura

Título de la práctica: Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)

### Descripción:

En la Municipalidad Provincial de Piura sus áreas administrativas operaban un sistema desarrollado sobre una estructura de base de datos relacional con interfaces clientes, que aparte de que no integraban todas las áreas, su soporte y administración se tornaba cada vez más difícil. Además de estas insuficiencias, este sistema diariamente compartía información y procesamiento de datos de los demás sistemas existentes, generando errores constantes, los cuales tediosamente tenían que ser corregidos por el área de soporte informático.

Además, debían considerarse los tiempos invertidos en el proceso de cumplimiento de las normas de los sistemas administrativo, cuyos entes rectores establecen las pautas de funcionamiento. En otras palabras, al no estar el sistema integrado, la gestión interna y la atención que se brindaba al ciudadano era lenta e inoportuna.

Frente a esta situación, se implementó el Sistema Integral de Gestión Administrativa para optimizar los procesos administrativos. Este sistema llamado SIGA.Net integra las áreas de Planificación, Presupuesto, Logística, Contabilidad y Tesorería a los demás sistemas existentes, lo cual permite al municipio reducir los tiempos y costos que implican la ejecución de dichos procesos.

Para dicho propósito, se implementó una tecnología informática que dé soporte a la integración de los procesos y que alimente la transparencia municipal relacionada con estas actividades, siendo que en la implementación del SIGA.Net, se siguieron los lineamientos del Project Management Institute (PMI), utilizando una estructura de desglose del trabajo por entregables.

De esta forma, mediante el Sistema Integral de Gestión Municipal se integraron los procesos del ciclo de vida administrativo, haciendo participar en él a todas las dependencias, convirtiéndose en un instrumento de gestión importantísimo, el cual puede fácilmente adaptarse a cualquier estructura organizacional de gobiernos locales, y convertirse en un estándar de Sistema Integral.

Como resultado, se mejoró el desempeño de los procesos administrativos agilizando las actividades de gestión administrativa, reduciendo los tiempos de respuesta de las nuevas adecuaciones.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Presupuesto por objetivos complejo no automatizado desvinculado del POI y Plan de Inversiones.	Presupuesto por objetivos integrado al POI y Programa de Inversiones.
Certificación presupuestal tediosa y muy lenta.	Automatización de la certificación presupuestal.
Indicadores de Gestión difíciles de calcular porque no se contaba con la información de inmediato.	Indicadores de gestión calculados a partir de las actividades administrativas automatizadas.
Duplicidad de operación en sistema municipal y SIAF.	Migración de información del Sistema Municipal al SIAF.
Gestión de requerimientos de bienes y servicios de dependencias lentos y tediosos. Procesos de selección con información no oportuna.	Optimización del requerimiento a través de tecnología implementada.
Aprendizaje de dos sistemas para poder realizar operaciones (SIAF y MPP).	Procesos de selección basados en cuadro de necesidades y requerimientos automatizados.
Procesos de integración de Información al portal electrónico web tedioso.	Sistema de Gestión Administrativa con lógica similar al SIAF, pero con un manejo más detallado del gasto.
Sistema de Información Transaccional (OLTP).	Información on line en el portal web.
Procesos realizados solo por dependencias administrativas.	Sistema de Información OLAP. Participación de todas las dependencias municipales en esta nueva solución.

## Municipalidad Provincial de Trujillo

Título de la práctica: Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (Simtru)

### Descripción:

El Municipio provincial de Trujillo no contaba con información territorial geo-referenciada que facilite la toma de decisiones, tanto en las diferentes gerencias del municipio como para los demás agentes económicos y sociales de la ciudad de Trujillo, debida entre otras razones a la existencia de información cartográfica desactualizada, y dispersa en distintas áreas de la municipalidad.

En oposición, el Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (Simtru) de la Municipalidad Provincial de Trujillo es un sistema informático interactivo en red entre las instituciones públicas y privadas locales para el intercambio y uso de la información local. Entre sus principales componentes se encuentran el Sistema de Información Catastral Urbano, el Atlas Ambiental de la ciudad de Trujillo, la Interconexión Corporativa, el Acceso a Información Geográfica a través de la web municipal y el Sistema de Consultas de Información Geográfica (Sicongis).

En este sentido, el Simtru actúa como una estructura interactiva destinada a suministrar información veraz, oportuna y actualizada entre las entidades y dependencias de la administración local y regional, utilizando la web municipal para poner a disposición de toda la comunidad información del territorio en sus diferentes niveles: departamental, provincial y distrital.

La práctica también contiene un Sistema de Consultas de Información Geográfica denominado Sicongis, que utiliza tecnología GIS web para operar como una herramienta de consultas que contribuye a la toma de decisiones. En la primera etapa se desarrollaron aplicaciones GIS web en la intranet y en la segunda etapa se ha puesto a disposición aplicaciones GIS web a toda la comunidad mediante internet.

A fin de implementar esta práctica se tuvo que fortalecer las redes de las instituciones para desarrollar el Simtru, para lo cual se coordinó con todo el personal encargado de la producción de datos y potenciales usuarios de la información, y se hizo un marco legal e institucional para definir responsabilidades y formalizar coordinaciones.

Como resultado, el Simtru ha logrado disponer de una base catastral de 55.397 registros (febrero de 2006); incrementar la recaudación de 7,73 millones de nuevos soles (2001) a 10,18 millones de nuevos soles (2005); reducir en un 20 por ciento el gasto en uso de teléfonos, eliminando el gasto por comunicación interna entre oficinas que se encuentran en diferentes edificios, a través de la interconexión corporativa, y reducir las visitas de 20 usuarios a 3 usuarios por día, debido a que la información catastral se encuentra actualmente en la web del municipio.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Información cartográfica desactualizada y dispersa en distintas áreas de la municipalidad.	Información cartográfica estandarizada y geo-referenciada del territorio.
Baja calidad de los datos catastrales y duplicidad en el levantamiento de la información.	Base catastral con 55.397 predios registrados (2006).
Ausencia de un instrumento educativo y de apoyo para la investigación sobre la naturaleza y el ambiente de la ciudad.	Enlace de Base de datos del SATT y la Base de datos catastral mejoraron la calidad de la información y evitaron su duplicidad.
Falta de herramientas que mejoraran la comunicación entre las diferentes áreas municipales y agilizaran el intercambio de documentos, archivos y planos.	15 oficinas tienen acceso a internet para la comunicación interna y externa, facilitando el envío de documentos y archivos, a través de la interconexión corporativa.
Ausencia de una herramienta útil y de fácil acceso que integre información cartográfica y alfanumérica de información relevante y de interés a la ciudadanía.	Se ha cubierto la demanda de información de los usuarios a través de la web <a href="http://www.munitrujillo.gob.pe">www.munitrujillo.gob.pe</a> .

## O

### Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)

Título de la práctica: Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE-ONPE)

#### Descripción:

Antes de la creación de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Sistema Electoral Peruano se sujetaba a la Constitución de 1979, en la que el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) se encargaba de la fiscalización de los procesos electorales, del registro de ciudadanos, así como de la organización y ejecución de los procesos electorales; es decir, desempeñaba roles de juez y parte en el sistema electoral.

Con la creación de la ONPE, máxima autoridad en la planificación, organización y ejecución de procesos electorales, así como de otras formas de consulta popular; se inició el cambio y reforma en la organización de procesos electorales.

La planificación, organización y, por consiguiente, ejecución de los procesos electorales requiere de diferentes instrumentos o herramientas de trabajo que permitan su exacta realización. Para ello, uno de los más importantes recursos para la planificación de los procesos electorales es la información geográfica que brinda la posibilidad de conocer el ámbito territorial a través de la determinación de distancias, vías de acceso, rutas, ubicación de provincias, distritos y centros poblados, entre otros.

El Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE-ONPE) es una herramienta informática de apoyo, que permite visualizar y analizar información a través de mapas interactivos con información de localización territorial. Dicho sistema puede capturar, almacenar, analizar, transformar y presentar los datos geográficos más resaltantes de nuestro territorio nacional.

El objetivo principal de este aplicativo es brindar un servicio de consulta de información geográfica dirigido a cualquier persona o entidad usuaria que requiera administrar información geo-referenciada, es decir, que necesite ubicar y localizar un lugar específico (un punto del país) con respecto a un sistema de coordenadas (latitud y longitud). Además, este sistema de información puede aplicarse en otros sectores sociales y de desarrollo, tales como turísticos, viales, agrícolas, educativos y de comunicaciones.

La base de datos en el entorno SIG contiene datos adicionales a la dirección y denominación del local de votación electoral a nivel de los distritos de las provincias de Lima y Callao, e información de los locales de votación de las ciudades de las capitales departamentales (plano de localización a nivel de manzana urbana, coordenadas geográficas de locales de votación electoral y de entidades de apoyo, etcétera). Asimismo, cuenta con aproximadamente 950 mil registros, lo que ha facilitado proporcionar de manera oportuna, confiable y suficiente, información geográfica para procesos electorales compuesta por: información documentada de infraestructura vial para la accesibilidad de rutas electorales de las 195 provincias y 1.833 distritos, mapas bases a nivel de las Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales (ODPE), departamentos, provincias y distritos.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El soporte cartográfico se brindaba a través de mapas impresos con un solo tipo de información y a escala de origen del proveedor.	Además de mapas, el soporte cartográfico a las actividades de la ONPE se da a través del aplicativo SIGE-ONPE, que considera criterios de idioma (español), escalas (a criterio del usuario) y áreas de cobertura político administrativas a nivel de continente, país, ciudad, departamento, provincia, distrito y centro poblado.
La cartografía se reproducía en copias xerográficas, según una sola cartografía de origen y en función de un usuario estándar.	Se dispone de manera instantánea y personalizada la cartografía en versión virtual o en reporte en formato para impresión, a la escala del trabajo solicitado.
No se podía establecer relación entre la información geográfica y la información socioeconómica. Asimismo, no era posible graficarla en la cartografía para los procesos electorales según cada una de las circunscripciones político administrativas.	La asignación de los códigos de ubicación geográfica (ubigeos) para organizar la base de datos geográfica, permitió establecer la relación «uno a uno entre la data fundamental y la data temática, evitando errores de localización geográfica de dos o más circunscripciones territoriales que tengan el mismo nombre.
Se dependía de otras instituciones para la adquisición de su cartografía.	Con el aplicativo SIGE-ONPE, se pueden elaborar y producir información geográfica relacionada con las actividades electorales y su cartografía base y temática para los procesos electorales.

## Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)

Título de la práctica: Aplicación de Procedimientos Especializados (Mapro) en la gestión de los procesos electorales

### Descripción:

La práctica consistía en la aplicación de procedimientos especializados en la gestión de los procesos electorales (elecciones u otras formas de consulta popular) desarrolladas por la ONPE al servicio a la ciudadanía y al sistema democrático en el país.

Estos procedimientos especializados se encuentran debidamente sistematizados y comprendidos en el Manual de Procedimientos Electorales (Mapro electoral), los cuales describen la forma de proceder de las múltiples y principales actividades que deben realizarse para la organización y ejecución de las grandes elecciones (o procesos electorales como se les conoce en el Sistema Electoral Peruano). Estos procedimientos son aprobados oficialmente mediante resolución jefatural y son desarrollados para cada tipo de proceso electoral convocado por el Gobierno en nuestro país.

Lo innovador y creativo de la práctica es la capacidad de gestión lograda con la aplicación de los procedimientos especializados para una organización atípica, como es la ONPE. En procesos electorales la ONPE pasa de ser una organización pequeña a una megaorganización, mostrando en un periodo corto de tiempo un gran cambio en su estructura organizativa, formando sedes y subsedes de manera temporal en toda la nación según el tipo de proceso electoral, sea grande o pequeño, debiendo administrar una cantidad de recursos que crece según la cantidad de circunscripciones electorales y número de Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales (ODPE) a instalarse en el territorio de la República.

Gracias a esta práctica de planificación, organización y ejecución de procesos electorales, la ONPE pudo realizar con éxito las elecciones regionales y municipales 2006 incrementándose la participación de miembros de mesa (de 75,50 por ciento a 98,18 por ciento respecto a las elecciones de 2002) y reduciendo el ausentismo electoral (de 16,1 por ciento a 12,6 por ciento) y reduciéndose el costo por elector (de 7,11 a 6,46 nuevos soles).

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
<p><b>Interno</b> Procedimientos electorales en desarrollo. Descripción de procedimientos electorales de manera elemental.</p>	<p><b>Interno</b> Procedimientos electorales más completos y que permiten una rápida adaptación a los cambios normativos y particularidades de cada proceso electoral, así como la elaboración de manuales de procedimientos e instructivos derivados. Aplicabilidad de los procedimientos electorales en diversos tipos de elección.</p>

<p><b>Externo</b>  Descontento e insatisfacción de las organizaciones políticas y electores.  Desconfianza generalizada del elector.  Desempeño de los miembros de mesa sujeto a experiencias anteriores.  Reconocimientos más notorios provenían solo de observadores internacionales.</p>	<p><b>Externo</b>  Incremento de la confianza del público, de la sociedad civil y organizaciones políticas hacia el trabajo que desarrolla la ONPE.  Mayor participación electoral y de miembros de mesa que ejercían este cargo por primera vez.  Mayor cantidad de zonas rurales y centros poblados que contaron con mesas de votación.  Reconocimientos de la sociedad civil, de las organizaciones políticas y de observadores internacionales.  Mayor cantidad de procesos electorales ejecutados por año.  Mayor variedad de tipos de procesos electorales realizados.</p>
---	--

## Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Osiner)

Título de la práctica: Programa de pasantía de supervisores

### Descripción:

En los años previos al inicio del programa de pasantías, las gerencias de línea del Osiner no contaban con una fuente de reclutamiento de profesionales jóvenes que estuvieran especializados en los aspectos relevantes de la fiscalización y la supervisión. La mayoría del personal provenía de otras instituciones públicas o de las empresas supervisadas. Esta situación hacía necesaria la implementación de un proceso de selección estandarizado que contribuyera no solo con el personal necesario, sino también a reforzar las capacidades institucionales del regulador en el aspecto de reclutamiento del personal.

El programa pasantías y de supervisores S4 diseñado por el Osiner promovió la formación de profesionales jóvenes especializados en labores de supervisión y regulación del sector energético, reclutando a los mejores profesionales jóvenes de las diferentes universidades de las especialidades de derecho, economía e ingeniería, a fin de que trabajen en la institución.

El desarrollo de esta práctica se organizó en dos etapas: en la primera etapa la Oficina de Estudios Económicos se encargó de administrar el examen de admisión al curso de extensión. La segunda etapa estuvo a cargo de la Oficina de Administración y Finanzas, así como de las gerencias de líneas como las de Fiscalización Eléctrica, Fiscalización de Hidrocarburos, GART y JARU. Para ello, se diseñó un programa de pasantías y su respectivo reglamento. Para la introducción de los supervisores S4 en la institución se requirió de la modificación del Reglamento de Supervisión de Actividades Energéticas.

Para acceder a la primera etapa, los egresados debían pasar por un examen de selección que evaluaba la aptitud académica del postulante, además de conocimientos básicos de la carrera a la cual pertenecía. Del plazo de 12 meses que duraba el programa, un mes se destinaba a

actividades en una empresa supervisada, ocho en la unidad asignada y tres meses en otras unidades de la gerencia. Una vez finalizado este periodo de aprendizaje, se realizaba un nuevo proceso de evaluación y se incorpora a los profesionales seleccionados como supervisores tipo cuatro. Para ello, la gerencia u oficina informaba a la jefatura de Recursos Humanos de la Oficina de Administración y Finanzas los requerimientos de pasantes, así como de su programa de pasantía correspondiente.

La primera etapa del programa, implementada a partir del año 2003, ha tenido como resultado la capacitación de 260 profesionales, de los cuales 140 son ingenieros, 60 abogados y 60 economistas, la gran mayoría de los cuales proviene de las provincias del país. En 2005, a través del programa de pasantías, se han reclutado a 14 profesionales jóvenes que laboran en las diferentes áreas de la entidad.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Ausencia de procesos de selección de profesionales para la fiscalización y supervisión.	En el año 2005 se ha reclutado a 14 profesionales.
No se reclutaban profesionales de provincias.	Se ha reclutado a 6 profesionales de provincias y 9 de universidades nacionales.
Se reclutaba profesionales de otras instituciones públicas o de las empresas supervisadas.	Osinermin recluta y da especialización a los profesionales que tendrán las funciones de fiscalización y supervisión.

## Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Osiner)

Título de la práctica: Sistema SCOP 2.0 Facilito

### Descripción:

Osiner contaba con la versión 1.0 del Sistema SCOP (Ganador Premio BPG 2005 en la Categoría de Fiscalización y Cumplimiento de la Ley) para la fiscalización de la distribución del combustible. Sin embargo, dicho sistema no contemplaba nuevas necesidades de fiscalización como el control del combustible de aviación o los solventes utilizados para adulterar gasolinas.

En adición, los agentes que usaban la versión 1.0 del SCOP solicitaron nuevas aplicaciones para mejorar el sistema como herramienta de gestión, por lo que Osiner requería contar con un sistema eficiente para la fiscalización de la distribución legal de combustibles líquidos.

El sistema SCOP 2.0 Facilito es una herramienta de control en línea desarrollada por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (Osiner) ante los nuevos requerimientos de los agentes de combustibles y las nuevas funciones de fiscalización del organismo supervisor, cuyo propósito es proporcionar la información para gestionar los datos contenidos en las

bases de datos y transformarlos en información útil para todos los agentes que están relacionados con la comercialización de combustibles, tales como plantas de venta, distribuidores mayoristas y minoristas, grifos, estaciones de servicios, consumidores directos y órganos estatales (Osinerg, Sunat y el Ministerio de Energía y Minas).

El SCOP 2.0 registra todas las transacciones en la comercialización de combustibles, a través de diferentes módulos que centralizan la información estadística de la demanda real de combustible a nivel nacional, departamental, provincial y distrital, presenta información por tipo de combustible, relación de establecimientos por ubicación geográfica entre otros, permite a los agentes comercializadores registrar los precios de venta al público, facilita que los usuarios finales acceder a la información registrada y publicada mediante sistema, obteniéndose información sobre el agente comercializador, calidad-cantidad de combustible a expender, precios y ofertas, posibilita controlar la venta del combustible a través de agentes autorizados, evitándose la evasión fiscal y tiene la funcionalidad para que los agentes puedan hacer el seguimiento del estado de las órdenes de pedido de combustibles mediante telefonía celular.

En la misma línea, contiene un conjunto de herramientas que permiten desarrollar actividades de Business Intelligence a fin de incorporar información, para toma de decisiones de fiscalización de Osinerg, análisis de demanda, tendencias, análisis de informalidad, optimizando el uso de personal supervisor de campo.

Este sistema mejorado logró que se reduzca de 197 millones de nuevos soles (2003) a 27 millones de nuevos soles (2005) el perjuicio económico de los clientes por recibir combustible de mala calidad.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los usuarios del SCOP 1.0 no contaban con suficiente información para la toma de decisiones.	Los usuarios del SCOP 2.0 cuentan con información en línea para la toma de decisiones de gestión e inversión.
La venta de combustibles de aviación carecía de sistemas adecuados de control.	La venta de combustibles de aviación cuenta con un sistema de control que evita la venta clandestina de dicho producto.
Los usuarios del SCOP 1.0 tenían acceso a información del estado de sus órdenes de pedido a través de internet o llamada telefónica a la central de pedidos.	Los usuarios del SCOP 2.0 tienen acceso a información a través de tecnología celular que permite conocer el estado de las órdenes de pedido a través del teléfono celular.

# Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)

Título de la práctica: Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía

## Descripción:

La gerencia identificó que las necesidades de los usuarios y/o consumidores no eran prioritarias en el diseño de los procesos y servicios desarrollados por la institución. Si bien se contaba con un plan estratégico, este no había sido desplegado en todos los niveles de la organización.

Cada área establecía las estadísticas que a su criterio eran las más adecuadas para evaluar la gestión interna, sin dar énfasis en el impacto de los servicios brindados a los consumidores del sector energía, y por otro lado, las áreas operativas elaboraban informes anuales de gestión extensos y enfocados al cumplimiento de tareas, es decir: número de supervisiones realizadas, número de reclamos atendidos, número de procesos sancionadores iniciados, número de multas impuestas. Como consecuencia, la alta dirección no contaba con reportes que apoyen a la toma de decisiones, orientadas a los usuarios y/o consumidores del servicio de energía.

En este contexto, Osinergmin implementó un modelo de gestión institucional, basado en indicadores de desempeño, para orientar el accionar de la organización hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad.

El modelo de gestión establecía mecanismos y herramientas para el mejoramiento continuo, el rediseño de procesos y la adopción de medidas correctivas que permiten a la organización desempeñar en forma eficiente su rol de fiscalización del mercado de energía e hidrocarburos.

Dicho modelo ha facilitado mejorar la atención a los usuarios de servicios públicos de electricidad reduciendo el tiempo para resolver los reclamos; incrementar el número de grifos a nivel nacional que brindan combustible de calidad y cantidad dentro de las tolerancias permitidas; y optimizar la calidad del servicio público de electricidad reduciendo el porcentaje de lámparas de alumbrado público defectuosas; entre otros.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
<b>Usuarios del Servicio Público de Electricidad</b> Tiempo para resolver los reclamos de los usuarios: 53 días promedio en el año 2003. El saldo de reclamos pendientes de atención que a fines de 2004 alcanzó la cifra de 1.337.	<b>Usuarios del Servicio Público de Electricidad</b> Tiempo para resolver los reclamos de los usuarios: 6 días promedio en el año 2006. El saldo de reclamos pendientes de atención que a fines de 2006 se redujo a 65.
<b>Inversionistas del sector Hidrocarburos</b> Tiempo de emisión del primer informe de fiscalización requerido, el cual incluye la visita de campo: 32 días promedio en 2003,	<b>Inversionistas del sector Hidrocarburos</b> Tiempo de emisión del primer informe de fiscalización requerido, el cual incluye la visita de campo: 18 días promedio en 2006.

Saldo de solicitudes de informes técnicos pendientes de atención : 8.095 en julio de 2003,	Saldo de solicitudes de informes técnicos pendientes de atención: a 885 al cierre de 2006.
<p><b>Grifos a nivel nacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de grifos y/o estaciones de servicio a nivel nacional que aprobaron el control de cantidad del combustible despachado: 77 por ciento en 2004.</li> <li>• Porcentaje de grifos y/o estaciones de servicio a nivel nacional que aprobaron el control de calidad de combustible despachado: 88 por ciento en 2004.</li> <li>• Calidad del Servicio Público de Electricidad.</li> <li>• Porcentaje de lámparas de alumbrado público defectuosas: 11 por ciento en julio de 2003.</li> <li>• Porcentaje de medidores que exceden la tolerancia de desviación permitida: 12,5 por ciento en 2003.</li> <li>• Número de medidores domiciliarios de electricidad: 13 mil en 2003.</li> </ul>	<p><b>Grifos a nivel nacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de grifos y/o estaciones de servicio a nivel nacional que aprobaron el control de cantidad del combustible despachado: 85 por ciento en 2006.</li> <li>• Porcentaje de grifos y/o estaciones de servicio a nivel nacional que aprobaron el control de calidad de combustible despachado: 98 por ciento en 2006.</li> <li>• Calidad del Servicio Público de Electricidad.</li> <li>• Porcentaje de lámparas de alumbrado público defectuosas: 1,71 por ciento en 2006.</li> <li>• Porcentaje de medidores que exceden la tolerancia de desviación permitida: 5,2 por ciento en 2006.</li> <li>• Número de medidores domiciliarios de electricidad: 400 mil en 2006.</li> </ul>

## Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinerghin)

Título de la práctica: Programa de excelencia en la admisión de supervisores de Osinerghin

### Descripción:

El programa de excelencia en la admisión de supervisores diseñado por el Osinerghin promueve la formación de profesionales jóvenes especializados en labores de supervisión y regulación del sector energético, a fin de reclutar a los mejores para que trabajen en la institución e inicien una línea de carrera en la institución. En este sentido, el principal beneficio para la ciudadanía se refleja en la mejora de las labores de supervisión que desempeña el regulador, lo cual se traduce al usuario en una mejor calidad del servicio brindado por las empresas de electricidad e hidrocarburos.

El programa de pasantías y de supervisores compone de dos etapas. La primera comprende el curso de especialización en Energía, que tiene una duración de seis semanas de clases especializadas y dos semanas de charlas magistrales, mientras que la segunda etapa comprende el programa de pasantías propiamente dicho y posee doce meses de duración. Después de este periodo, los profesionales tienen la posibilidad de acceder a los puestos de supervisores tipo cuatro.

La convocatoria implica una labor de difusión del curso de extensión de diferentes formas: i) publicación en los principales diarios de circulación nacional, ii) publicación en la página web e inscripción electrónica, iii) charlas en provincias difundiendo el curso con presentaciones adicionales de temas especializados.

En el examen de enero de 2007 se presentaron cerca de 1.500 postulantes para ocupar las 70 vacantes del curso, lo cual da una idea de la exigencia en la selección. El programa de pasantías iniciado en 2005 ha permitido reclutar anualmente a 14 profesionales (el quinto superior de los alumnos que llevaron el curso). De estos, 12 han sido finalmente reclutados, haciendo un total de 36 profesionales hasta la actualidad (2005-2007).

Es importante destacar que la participación de los profesionales de provincias ha sido mayor a la tercera parte en promedio, lo cual es una muestra de las posibilidades de desarrollo que abre el curso de extensión a profesionales de provincias que de otra forma se verían excluidos o tendrían muchas dificultades para formar parte de instituciones como Osinergmin. Estos profesionales, después de una evaluación adicional por parte de la Oficina de Recursos Humanos, pasan a formar parte del grupo de supervisores.

Además, aquellos profesionales que no han logrado integrarse al programa de pasantías tienen prioridad al momento de acceder al programa de prácticas preprofesionales del Osinergmin, habiéndose tenido una importante convocatoria al nivel de todas las áreas, pues estas han tenido una buena experiencia con los practicantes y pasantes provenientes del curso de extensión y por ello suelen requerir practicantes de este programa.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Las gerencias de línea del Osinergmin no contaban con una fuente de reclutamiento de profesionales jóvenes que estuvieran especializados en los aspectos relevantes de fiscalización y supervisión.	Capacitación de 340 profesionales, de los cuales 185 son ingenieros, 80 abogados y 75 economistas.
La mayoría del personal provenía de otras instituciones públicas o de las empresas supervisadas.	El programa de pasantías iniciado en 2005 ha permitido reclutar a 36 fiscalizadores de diferentes universidades del país.

**Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)**

Título de la práctica: Programa de excelencia en la admisión de supervisores de Osinergmin

**Descripción:**

Para que una organización esté encaminada hacia la eficiencia debe preocuparse no solo de los procesos, sino también de las personas que la integran. En el caso de Osinergmin, el cual tiene entre sus principales funciones la supervisión, debe ser consciente de la ne-

cesidad de contar con personal preparado con habilidades y conocimientos con alto nivel de especialización.

Por esta razón, Osinergmin a partir de 2003 comenzó a realizar un curso de Extensión Universitaria para jóvenes profesional, los cuales, tras culminar satisfactoriamente el curso, podían acceder a un programa de pasantías en el área de energía e hidrocarburos de la entidad.

Posteriormente, los jóvenes capacitados con un nivel satisfactorio se les presentaba grandes posibilidades ser parte del *staff* de la organización y seguir una línea de carrera dentro de ella en las diferentes áreas y gerencias, según las competencias y calificaciones alcanzadas.

Este proceso se realizaba de manera transparente, con calidad evaluativa y con accesibilidad a los lugares de los exámenes de ingreso. El fin era involucrar a universidades no solo de Lima sino de provincias, lo cual manifiesta una participación equitativa a nivel nacional.

Por otro lado, tanto en el curso de capacitación como en las pasantías, el personal de la organización se encuentra totalmente involucrado, lo cual es una motivación constante para el nuevo personal y una forma de impulsar el logro de objetivos.

Para 2008 ya se habían capacitado en temas de supervisión y regulación a cerca de 340 jóvenes egresados y estudiantes de economía, derecho e ingeniería, de diferentes universidades del país.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Criterios técnicos independientes en cada gerencia.	Criterios técnicos, equitativos y transparentes en cada gerencia.
Capacitación no homogénea a los supervisores.	Capacitación homogénea a los supervisores.
Duplicidad de funciones y gasto en el programa.	Proceso único de admisión y selección.
Poca participación de profesionales jóvenes en la organización	Profesionales jóvenes capacitados en la organización y con una línea de carrera dentro de la entidad.

**GANADOR**

**Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)**

Título de la práctica: Mejora continua de los servicios públicos de energía: resultados de una reforma en la gestión pública

**Descripción:**

A pesar de que Osinergmin contaba con herramientas de gestión, tales como el plan estratégico y operativo, los resultados de su accionar no se podían cuantificar y tampoco se reflejaban en una mejor prestación de los servicios a la población.

En este contexto, la alta dirección inició una reforma estructural y lideró la creación de un nuevo modelo de gestión que le permitiese conducir los esfuerzos de toda la organización hacia la mejora de la calidad de los servicios públicos de energía.

A partir de 2003, Osinergmin se enfoca en el cumplimiento de los objetivos organizacionales brindando a su vez un servicio de calidad al ciudadano. Es decir, el enfoque ciudadano se convirtió en prioridad y fue usado como insumo para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Por todo esto, Osinergmin basó su gestión en el uso de indicadores que además, ayudaban a medir el nivel de satisfacción de sus principales clientes y usuarios.

Así, el uso de indicadores ayudó a identificar el desempeño organizacional, y con su respectiva medición colaboran en determinar las medidas correctivas necesarias para dirigir a la organización a un enfoque de mejora continua. Los indicadores propuestos tenían dos orientaciones, el primero a nivel de gestión y el segundo, a nivel del impacto o resultado, resaltando que el último no siempre dependía de Osinergmin, no obstante representan lo que se quiere lograr en el sector eléctrico, hidrocarburos líquidos, gas natural y minero.

Con la aplicación de este modelo de gestión se ha logrado la mejora de los procesos organizacionales, se ha aplicado la normatividad con respecto a costos; además se dio inicio a un espacio de reconocimiento por los resultados eficientes obtenidos, fortaleciendo a su vez el ambiente de trabajo.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Poca eficiencia y eficacia en la supervisión del sector eléctrico y del sector hidrocarburos.	Modelo de gestión exitoso, para la definición y evaluación de indicadores.
El servicio al cliente no era el enfoque principal de la organización.	Cultura organizacional enfocada a resultados, que es traducido al servicio del cliente.
Los objetivos de cada área no estaban alineados a un plan estratégico organizacional.	Alineamiento de todo Osinergmin a un plan estratégico institucional.
Cada área proponía sus metas y el impacto no era medido.	Toma de decisiones más acertadas debido a la información proporcionada de los indicadores.
No se contaba con una herramienta de desempeño y de evaluación de resultados.	Aplicación de la gestión del conocimiento, el cual permitió la aplicación del modelo a todo el personal.
Las áreas operativas solo se enfocaban al cumplimiento de acciones determinadas.	Mejoras concretas en las variables del servicio del cliente.

# Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)

Título de la práctica: Gestión del potencial humano sobre la base de un modelo integral para lograr alto desempeño

## Descripción:

La gestión de personal en Osinergmin estuvo orientada, básicamente, a la administración de planillas y cumplimiento de la legalidad en la contratación laboral; además, en forma aislada, a organizar actividades recreativas y de celebración institucional; las que en su momento constituyeron factores claves de satisfacción o insatisfacción del personal. A lo señalado se sumaba la carencia de políticas específicas de carácter estratégico a nivel institucional, a las cuales se alinearán los diversos elementos organizacionales que coadyuvan al logro de los resultados esperados. La consecuencia inmediata de esa situación podía verse en la débil articulación del desarrollo del potencial humano con la misión y visión de la institución, así como con el casi nulo alineamiento con los valores organizacionales en desmedro de la atención a los usuarios.

Para remontar la situación descrita, la alta dirección de la entidad impulsó la idea de desarrollar en forma progresiva las acciones encaminadas a la conformación de un área de Recursos Humanos que, contando con personal profesional de experiencia y competente, procurase la formación de colaboradores altamente competentes y comprometidos, sometidos a los principios que rigen un comportamiento ético y de ejercicio transparente de sus deberes funcionales. Para ello, se desarrolló un modelo de gestión de recursos humanos coherente, el mismo que considera criterios de planificación, gestión por competencias, gestión por resultados, compromiso, valores y ética en el desempeño de la función pública con miras al logro del alto desempeño, lo cual redundará en un mejor servicio a los ciudadanos.

La práctica constituye un modelo de gestión nuevo para el sector público, no obstante que en su concepción general se aplica en algunas de las principales empresas privadas del país. Es decir, se aplicó en una entidad estatal buenas prácticas de la gerencia en el sector privado, sobre la base de criterios técnicos definidos en los siguientes componentes: Planeamiento, Gestión por Competencias, Gestión por Resultados, Compromiso, Valores y ética en el desempeño de la función pública. Todo con el fin de obtener personal con alto desempeño.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
La estructura de la organización no consideraba un área especializada encargada de la gestión de recursos humanos.	Osinergmin cuenta con un área de Recursos Humanos responsable de los procesos relacionados con la gestión del personal.
Las acciones sobre el personal se realizaban de manera desarticulada y sin objetivos claros.	Osinergmin cuenta con un modelo de gestión y un plan estratégico de recursos humanos.

No se contaba con un MOF que determinara los perfiles del personal.	El MOF define los perfiles de competencias para el 100 por ciento del personal CAP.
Las evaluaciones solo correspondían a competencias blandas del personal.	Se efectúa evaluación de competencias a 360° y 90° anualmente y se determinan la brechas respectivas (2 años consecutivos).
El desempeño del personal no estaba alineado al planeamiento institucional.	Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño a través de metas individuales sobre la base del despliegue de las metas institucionales (aplicación 3 años consecutivos).
La capacitación no consideraba brechas de competencias.	Se elabora el plan anual de capacitación por puesto/persona, obteniendo mayor eficiencia en el uso de los recursos financieros asignados a la capacitación y entrenamiento del personal.

## Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinerghmin)

Título de la práctica: Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad

### Descripción:

El Osinerghmin se creó en 1996 con el objetivo de supervisar y fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas de las actividades que desarrollan las empresas en los sectores de electricidad e hidrocarburos. En los últimos años, sus funciones han evolucionado a través del tiempo, y con ello la complejidad de su organización, y la prestación de servicios a la población y sus grupos de interés.

En el año 2004, Osinerghmin inició la implementación de un sistema de gestión orientado a mejorar el desempeño y el alcance de sus procesos y servicios, con el fin de lograr el bienestar del ciudadano y de sus grupos de interés.

Dicho sistema se sustenta en el desarrollo de instrumentos de gestión institucional, enmarcado en un planeamiento estratégico generado sobre la base de una cultura de mejora continua; en el rediseño de procesos clave que impactan en los sectores de su competencia (electricidad, hidrocarburos líquidos, gas natural y minería); y en la descentralización de funciones fortaleciendo sus oficinas regionales, en la búsqueda de una óptima atención de los servicios energéticos y mineros.

Como parte de esta práctica, se identificaron los procesos principales de la organización, estableciendo su fuente de valor e impacto en clientes y grupos de interés, a fin de focalizar las actividades y recursos en el rediseño de procesos claves, como son los procesos de super-

visión y de atención al público de los sectores competencia de Osinergmin, la disponibilidad de alumbrado público (sector Electricidad), el control del suministro de la calidad y cantidad de combustible comercializado a nivel nacional (sector Hidrocarburos Líquidos), la atención de reclamos en segunda instancia sobre el servicio público de electricidad y gas natural (atención al público), la atención de trámite de ITF para operación de gasocentros (sector Gas Natural) y los monitoreos ambientales (sector Minería), entre otros.

Dentro de este continuo y progresivo cambio, se estableció la necesidad de impulsar un proceso de descentralización a fin de que los flujos de interacción con clientes, grupos de interés y áreas de competencia sean directos, en el menor tiempo posible, delegando en un primer paso autoridad en la gestión de ocho oficinas regionales. Se define que las oficinas regionales asuman las actividades operativas de las Gerencias de línea, las cuales deben orientar sus actividades a aspectos de regulación y orientación estratégica para el desarrollo de los sectores energéticos y mineros.

Este accionar basado en procesos ha permitido la consolidación de un sistema de calidad, definido en función de los lineamientos que establecen las normas internacionales ISO 9000, certificando al año 2008, 32 procesos y un proceso de atención a clientes a nivel de 10 oficinas regionales.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Localizar los expedientes requería la búsqueda manual en varias áreas, proceso que podía tomar horas o días.	Localizar los expedientes es una tarea sencilla que tarda algunos minutos.
Los trámites se dilataban por la imposibilidad del superior jerárquico de supervisar y fiscalizar todos los procedimientos.	La supervisión es permanente, ya que el sistema registra los ingresos diarios, los expedientes pendientes, los días que permanecen en cada oficina y los procedimientos efectuados.
La información que se brindaba a los usuarios (internos o externos) no era idónea y demoraba en exceso.	Los usuarios externos e internos reciben información de forma rápida y veraz, mencionando solo un dato del documento requerido.
A diciembre de 2006 se habían emitido 20 Informes Técnicos Favorables (ITF) para el funcionamiento de gasocentros.	A abril de 2009 se habían emitido 170 Informes Técnicos Favorables (ITF) para el funcionamiento de gasocentros.
A diciembre de 2005, los usuarios conectados a la red de distribución doméstica ascendían a 1.805.	A abril de 2009 se tenían 14.708 usuarios domésticos conectados a la red de distribución.

# Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)

Título de la práctica: Sistema de mesa de ayuda (Osihelp) y monitoreo de servidores

## Descripción:

Los clientes internos de la entidad solicitaban constantemente los servicios de la oficina de sistemas para solucionar problemas en sus equipos de cómputo personal o hacían llegar sus requerimientos respecto a la funcionalidad de los sistemas o la disponibilidad de los mismos.

Este contacto tenía lugar de diferentes maneras: mediante llamadas telefónicas o por correo electrónico hacia algún miembro de la oficina o a varios, con el fin de conseguir la solución o la atención de sus necesidades. Cuando se realizaba alguna solicitud, se registraba en archivos Excel; también era posible que la solicitud no se registrara y posiblemente tampoco se atendía, creando malestar en el cliente interno. Igualmente, la falta de disponibilidad de los sistemas era detectada cuando el usuario reportaba su inoperatividad y se tomaban acciones en forma reactiva, reduciendo la disponibilidad de los sistemas, y afectando a los clientes internos y externos.

Desde este punto de partida, Osihelp es un sistema diseñado y desarrollado por Osinergmin para gestionar problemas o requerimientos de sus clientes internos, que acceden a él a través de intranet. Ingresada la solicitud, se le asigna un número que permite conocer su estado mediante la trazabilidad incluida en el sistema.

Así, el cliente interno que desea ingresar una solicitud, abre su interfaz web y activa la opción HelpDesk que invoca al Sistema Osihelp; luego se muestra la opción de registro para que, en formato libre, describa su solicitud; se diseñó así para que los usuarios emplearan el lenguaje más simple y fácil para describir su necesidad.

Inmediatamente, el sistema le asigna un número de ticket y lo envía a la consola del primer nivel de atención, que atienden los problemas simples u operativos. Si este ticket requiere atención especializada, el primer nivel lo transfiere a un especialista de segundo nivel y si este nivel define que es un problema de mayor complejidad lo deriva a un proveedor externo, conocido como tercer nivel de atención; esta secuencia de atención se graba automáticamente en el Osihelp para que el cliente interno conozca el estado de su solicitud. Siendo así, el Osihelp permite estimar tiempos de atención para cada nivel, pues incluye un algoritmo que evalúa la criticidad del usuario y del servicio, los cuales se controlan mediante colores (verde, amarillo y rojo).

Concluida la atención de un ticket, pasa al estado de «atendido» y se envía un mail al cliente interno para que califique la atención recibida, permitiendo conocer la percepción del usuario respecto a la calidad por el servicio recibido. Si la evaluación es regular o mala, el supervisor de Mesa de Ayuda contacta al cliente interno para conocer las causas que motivaron esta calificación.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
No se contaba con un sistema de control y seguimiento para la atención de los requerimientos de los clientes internos.	Osihelp permite el registro, control, seguimiento y reportes de las solicitudes de los clientes internos.
Existían herramientas licenciadas con costo para la implementación de una solución de atención a usuarios, que no se llegó a efectuar.	Osihelp utiliza una interfaz web con componentes Open Source, cuyo costo de licenciamiento es cero.
El cliente interno no contaba con una herramienta para evaluar la calidad del servicio recibido.	Se ha mejorado la calidad del servicio ya que el usuario, a través de la opción de calificación del servicio, expresa sus sugerencias y su nivel de satisfacción al respecto.
En 2004 se adquirió un <i>software</i> licenciado para monitoreo de 11 servidores, con una inversión de 52.900 dólares, sin incluir mantenimiento.	En 2007 se implementa el monitoreo de servidores utilizando dos <i>software</i> Open Source. Como resultado, hoy se monitorean 48 servidores y 189 servicios, con un costo anual de 6.633 dólares por mantenimiento.
No se contaba con herramientas para reportes de disponibilidad de servicios ni para evaluar el uso de los recursos de los servidores.	Osihelp facilita reportes de disponibilidad por servicios y servidores, graficando el uso de los recursos de cada servidor y su consumo histórico.

## Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)

Título de la práctica: Modelo de gestión del conocimiento en un organismo regulador

### Descripción:

La institución venía sustentando el cumplimiento de sus funciones regulatorias desde inicios de la reforma del sector energía en 1992, en la alta especialización de su personal en materia de fijación de precios de los servicios públicos de electricidad y gas natural. No obstante, en los últimos años con el incremento de sus funciones y, frente a un entorno cada vez más global, complejo y dinámico, las prácticas inicialmente implementadas, basadas en los esfuerzos individuales, resultaban insuficientes y ponían en riesgo su eficiencia y, en consecuencia, la prestación de un excelente servicio a la sociedad, dado que los esfuerzos individuales estaban centrados en resolver en forma independiente problemas operativos similares, tales como gestión del acervo documental, engorrosa búsqueda de información, atención de requerimientos de información del Congreso de la República, etcétera.

Por otro lado, la organización afrontaba un alto riesgo potencial de pérdida de conocimiento al depender del aporte individual del personal que podría cambiar de empleo o cambiar sin sustento de criterio frente a un mismo tema, olvido, etcétera.

Con el objetivo de brindar un excelente servicio a la sociedad en la fijación de tarifas de energía, resultaba indispensable que la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria (GART) de Osinergmin implementará una solución estratégica para poner a disposición de sus trabajadores, en forma oportuna y exacta, la información histórica y actual recibida de los actores involucrados en el sector energético (ciudadanos, empresas concesionarias, entidades públicas y privadas, entre otros) y producida por las diversas áreas de la GART, generando conocimiento organizacional al alcance de todos, para optimizar la toma de decisiones regulatorias.

Para tal efecto, en el 2006 se implementó un modelo de gestión del conocimiento sustentado en el trabajo con el personal, en la optimización de procesos y en el soporte tecnológico de punta. Dicho modelo provee al personal de la GART los datos e informaciones del sector energía en línea (cero papeles), a la vez que le permite cerrar el ciclo del conocimiento, brindando facilidades colaborativas para crearlo, organizarlo y socializarlo.

Ello ha permitido optimizar la fijación de tarifas eléctricas y gas natural en beneficio de la sociedad y atender ágil y oportunamente los requerimientos de información de los ciudadanos.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Los datos e informaciones eran administrados exclusivamente por cada trabajador, práctica que originó resultados indeseados como la demora para encontrar un documento (promedio: 180 minutos) o su despacho de un día para otro, por estar sujeto a la presencia física de los gerentes.	Toda la información se concentra en el portal del conocimiento. Los documentos físicos son digitalizados inmediatamente después de recibidos o emitidos, con lo que se ha logrado reducir el tiempo de ubicación de documentos a solo 30 segundos aproximadamente.
El tiempo de atención de los requerimientos de información de los ciudadanos era de diez a cinco días.	El tiempo de atención de los requerimientos de información de los ciudadanos se ha reducido a cinco días.
Las resoluciones tarifarias se basaban fundamentalmente en el conocimiento de las personas.	Las resoluciones se sustentan en el proceso de crear, organizar y socializar el conocimiento, logrando generar un activo institucional que ya no depende de las personas.
El personal desempeñaba sus funciones tendiendo al cumplimiento individual de metas.	La cultura organizacional está orientada a gestionar el conocimiento y el cumplimiento de metas en equipo.

# Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin)

Título de la práctica: Gestión del conocimiento en un organismo del Estado.

## Descripción:

Con el desarrollo del sector energía, las prácticas inicialmente implementadas para gestionar los procesos de fijación de precios de energía en el país, sustentadas en los esfuerzos individuales resultaban insuficientes y ponían en riesgo el liderazgo y competitividad de Osinergmin; dado que los esfuerzos individuales estaban centrados en resolver en forma independiente problemas operativos similares, tales como gestión del acervo documental manual, engorrosa búsqueda de información, preparación de enormes expedientes para el Poder Judicial, atención de requerimientos de información de la ciudadanía cada vez más creciente, etcétera. Asimismo, el trabajo basado en el aporte individual generaba un alto riesgo potencial de pérdida de conocimiento organizacional por cambio de empleo.

La buena práctica “Gestión de Conocimiento en un Organismo del Estado” correspondía a la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria (GART) de Osinergmin, que tenía por objetivo brindar una gestión pública moderna, eficiente, participativa, predecible y transparente. Para tal fin, el modelo fue desarrollado teniendo como base la creación de una nueva cultura organizacional alineada con la utilización de herramientas tecnológicas de punta para gestionar el conocimiento y optimizar los procesos administrativos y regulatorios.

Las características más relevantes de la práctica eran la capacidad de proveer información en línea para regular tarifas de energía y atender en forma ágil y oportuna los requerimientos de información solicitados por los ciudadanos. En la misma línea permitía agilizar la gestión pública, gestionando electrónicamente el 100 por ciento de los documentos que se tramitan, reduciendo las impresiones y copias, ahorrando costos y contribuyendo al medio ambiente, a través de un portal de conocimiento como un único punto de acceso remoto, seguro e integrado de personas, datos, información.

Esta práctica ha permitido cerrar el ciclo del conocimiento organizacional proveyendo en línea datos, información y conocimiento del sector energía, lográndose optimizar la fijación de tarifas de energía en beneficio de la sociedad y una atención ágil y oportuna de los requerimientos de información de los ciudadanos.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los datos, información y conocimiento eran administrados exclusivamente por cada trabajador, práctica que originó resultados indeseados.	Los documentos físicos son digitalizados inmediatamente después de recibidos o emitidos y se gestionan en forma centralizada por expedientes a través del portal de conocimiento.

Espacios reducidos de trabajo y tiempo promedio para encontrar un documento de 180 minutos.	Una gestión orientada a “cero papeles”, con acervo documental digitalizado y compartido, reduciendo el tiempo de búsqueda y ubicación de documentos a solo treinta segundos.
El despacho de documentos se realizaba de un día para otro, por estar sujeto a la presencia física del personal que por sus funciones es requerido a diversas reuniones al Congreso, Minem, PCM, etcétera.	Gestión electrónica ejecutable desde cualquier lugar con conexión a internet, agilizando el despacho de documentos a solo cinco minutos.
El tiempo de atención de los requerimientos de información de los ciudadanos era de 10 a 15 días.	Reducción del tiempo de atención de los requerimientos de información de los ciudadanos a cinco días.
La fijación de precios de energía se basaba fundamentalmente en el conocimiento de las personas.	La fijación de precios de energía se sustenta en el proceso de crear, organizar y socializar el conocimiento, logrando generar un activo institucional (que ya no depende de las personas) y fortaleciendo la solvencia técnica del personal.
Personal desempeñaba sus funciones tendiendo al cumplimiento individual de metas.	Personal y cultura preparados para gestionar el conocimiento y el cumplimiento de metas en equipo.

## Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)

Título de la práctica: Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios

### Descripción:

Una de las funciones de Osiptel es la solución de los reclamos de usuarios de los servicios públicos de telecomunicaciones. Con base en ella tiene competencia exclusiva para conocer y resolver en segunda instancia los reclamos presentados por usuarios contra empresas operadoras mediante el Tribunal Administrativo de Solución de Reclamos (Trasu).

El Trasu es el órgano encargado de resolver en última instancia administrativa los recursos de apelación interpuestos contra las resoluciones emitidas por la primera instancia, así como las quejas presentadas ante las transgresiones normativas en las que incurra la mencionada instancia. En tal sentido, el Trasu emite resoluciones en respuesta a los recursos de apelación y quejas, las cuales deben ser notificadas tanto a los usuarios como a las empresas operadoras.

En los últimos años, los servicios públicos de telecomunicaciones se habían desarrollado de manera tal que su crecimiento y dinamismo también se reflejaban en los expedientes que se tramitan ante el Trasu, habiéndose la demanda por la solución de reclamos incrementado paulatinamente. Así, este incremento llevó a que en el año 2000 la cantidad de expedientes resueltos fuera de 13.718; de 14.952 en 2001; de 24.333 en 2003 y de 29.984 en 2004.

Esta situación indujo a tomar ciertas medidas para alcanzar una eficiente organización del Procedimiento de Solución de Reclamos, las cuales están enmarcadas según un modelo que involucraba todas las etapas del proceso: i) recepción de los expedientes, ii) análisis de los expedientes, iii) formulación del voto, iv) elaboración de las resoluciones y v) notificación de las resoluciones. Asimismo, los recursos informáticos han sido pieza importante en el proceso de mejora y ahora en el desempeño de las labores del Trasu.

Las medidas adoptadas llevaron a que la productividad del equipo de trabajo se incrementara. Para los años 2000, 2001 y 2002 la producción per cápita aumentó a 2.286, 2.492 y 2.512 expedientes resueltos, respectivamente. Un aumento significativo comparado con los 889 expedientes por vocal de 1999. Para los años 2003 y 2004, la producción per cápita descende debido al aumento del número de vocales (de seis a doce), llegando solo a 2.019 y 2.415 expedientes resueltos, respectivamente. Por otro lado, la producción per cápita por analista legal en el año 2000 aumentó a 2.286 expedientes y siguió con esta tendencia, alcanzando los 2.492 y 2.512 expedientes resueltos en 2001 y 2002, respectivamente. En el año 2004, la producción fue de 3.623 expedientes resueltos, tomando como base ocho analistas legales. Esto demuestra que el proceso implementado dio resultados, beneficiándose con ello los usuarios y las empresas operadoras.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
En 1999 la productividad per cápita del equipo de trabajo era de 889 expedientes.	En el 2002, subió a 2.512, siempre con un mismo número de vocales.
Baja productividad per cápita de los analistas legales.	La producción per cápita por analista legal, se incrementó a 2.286, y en los posteriores años a 2.286, 2.492 y 2.512 hasta el año 2002. En los años 2003 y 2004, con aumento de los analistas (9) la producción per cápita aumentó en 271,65%.
El personal no podía ser fácilmente sustituido, por lo especializado del tema y el trabajo realizado.	Se ha logrado la uniformización del método de trabajo y la aplicación del <i>empowerment</i> que no es fácilmente aceptado en la administración pública, logrando con ello una mayor eficiencia en el desarrollo de las etapas del procedimiento de solución de reclamos de usuarios.

## Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)

Título de la práctica: Implementación de ERP-Oracle Financials

### Descripción:

Con el propósito de optimizar su gestión, Osiptel había llevado a cabo diferentes proyectos de mejora. Siguiendo este camino, implementó una serie de sistemas que le permitieron contar con módulos que cubrían requerimientos puntuales en el soporte a las diversas áreas

administrativas. Sin embargo, llegó un punto en el que las limitaciones de esas soluciones iniciales generaban ciertos problemas para el eficiente desenvolvimiento de la institución, entre ellos que solo un porcentaje reducido de funciones de los módulos implementados cumplía su función a cabalidad, la información correcta y confiable se encontraba dispersa en diferentes medios de almacenamiento (no había seguridad), no existía un diseño de base de datos y sistemas que permitiera una integración y explotación eficiente de la información.

Estos problemas ocasionaban a su vez que las gerencias tuvieran un nivel deficiente de gestión de información financiera, los módulos de los sistemas administrativos mostraran un bajo grado de interoperabilidad, y que la elaboración de nuevos reportes necesitara ser desarrollada por el área de informática y sistemas. Se percibía carencia de algunos módulos en las actividades administrativas (por ejemplo, inventarios y activo fijo), no había integración entre el sistema de recursos humanos y el sistema financiero; además de existir distintas aplicaciones para la gestión presupuestal y contable.

Ante esta situación se decide implementar un sistema administrativo integrado. El primer paso fue hacer un estudio y evaluación de los sistemas utilizados por Osiptel, requerimientos y alternativas de mejoras. Como resultado se determinaron cuatro alternativas de solución: i) integrar los sistemas actuales agregando funcionalidades con las que no se contaba, ii) desarrollar un nuevo sistema con un diseño totalmente integrado y personal contratado especialmente para esta labor por parte de Osiptel, iii) contratar a una empresa para el desarrollo de un sistema integrado y iv) adquirir un sistema ya desarrollado y de probada presencia en el mercado (ERP). Luego de un exhaustivo análisis se seleccionó la última opción, se hizo el concurso respectivo y la buena pro fue otorgada al ERP Oracle-Financials.

Como resultado de la práctica las gerencias cuentan con herramientas de gestión presupuestal para el control de los proyectos estipulados en el plan operativo, los módulos administrativos de la gestión institucional se encuentran implementados e interoperan de manera eficaz, los reportes financieros pueden ser elaborados por el mismo usuario del sistema, hay integración entre el sistema de recursos humanos y el sistema financiero. El sistema configura en una misma transacción información presupuestal y financiera.

Por último, cabe señalar que entre los proyectos de mejora de gestión de Osiptel, se había diseñado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad, obteniendo la certificación ISO 9001:2000 con alcance a la regulación del mercado de telecomunicaciones y la realización de proyectos para promover el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones. Este sistema, aunado al ERP en marcha, hizo que Osiptel cuente con mayores herramientas para cumplir con sus objetivos de eficacia, eficiencia y transparencia en sus funciones y procesos de gestión institucional.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Procesos administrativos complejos, que no eran parte de un sistema.	Simplificación de los procesos administrativos por tener un sistema integrado.

Se ingresa información diversa al sistema, y no siempre estaba a cargo de la persona responsable.	Toda información ingresa solo una vez al sistema, y es ingresada por el usuario responsable.
El sistema no permitía un crecimiento del número de solicitudes atendidas, relacionadas con los procesos.	Se atendió un mayor número de solicitudes de los usuarios durante el 2004. Se incrementó en 6,97% respecto del año 2003 para los procesos y 30,94% para los procesos de menor cuantía.
El plazo de pago a los proveedores era de 22 días.	Se redujo el plazo de pago a proveedores en 50%, pasando de 22 a 11 días en promedio.

## Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)

Título de la práctica: Gestión del conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de Osiptel

### Descripción:

La labor supervisora de la Gerencia de Fiscalización del Osiptel resultaba en el manejo de ingente cantidad de información, siendo una realidad operativa la dificultad subyacente para encontrarla con facilidad, al haberse podido consignar en diversos documentos, ya sean elaborados por la gerencia, la propia institución o por terceros (informes, memorandos, resoluciones, actas, cartas, etcétera). En este sentido, existía la amenaza de no poder tener a disposición, oportunamente, un conocimiento único, consolidado e integrado, respecto a las actividades de la Gerencia de Fiscalización. El significativo número y diversidad de temas a cargo de los diferentes funcionarios de la gerencia dificultaba un seguimiento eficiente a la labor que se realizaba.

El Sistema de Gestión del Conocimiento, implementado por el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones, es una herramienta que permite poner en agenda tareas, realizar seguimiento a lo planificado, crear numeración centralizada de expedientes y documentos emitidos, gestionar foros de discusión, entre otros. Este sistema ha logrado tener a disposición electrónica experiencias pasadas de manera rápida y permitido realizar con mayor eficiencia la labor de control que la gerencia debe ejercer sobre las actividades que se desarrollan.

Para realizar esta práctica, Osiptel contrató al consorcio ESAN-BCTS para implementar esta herramienta. El consorcio contratado centró sus actividades en dos aspectos fundamentales: construir el *software* y el conocimiento de los procesos de la Gerencia de Fiscalización. Es decir, el Sistema de Gestión se sustentaba en el *software* del Sistema de Gestión del Conocimiento, pero se nutría del conocimiento y la experiencia de los profesionales de la Gerencia de Fiscalización. Este sistema se ajustaba a las necesidades de información específicas.

En la forma de un portal, desarrollado a través de la herramienta informática «Plumtree», consolida el conocimiento que a través del tiempo va generándose y/o relevándose en las supervisiones, y que se nutre de otras fuentes de información que, aún pudiendo ser externas, son ligadas por el esquema centralizado. Al tratarse de un portal, se puede hallar toda aquella información relacionada y/o sujeta de búsqueda por el mismo, en una plataforma de manejo del conocimiento para convertir a esta en un activo institucional y capital intelectual aprovechable y que, a su vez, soporte y coadyuve a la mejor ejecución de las supervisiones y consecución de los objetivos planteados. Con este sistema, la información se centraliza, sistematiza y permanece.

El logro fundamental del sistema se refleja en la disposición electrónica de experiencias pasadas de manera rápida y eficiente, de modo que se pueda identificar el «qué se hizo» y «cómo se hizo previamente» y, según ello, mejorar el «cómo» y optimizar el «qué». Asimismo, permite realizar con mayor eficiencia la labor de control que la gerencia debe ejercer sobre las actividades que se realizan.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
No existía un sistema que almacene experiencias pasadas.	Sistema que articula y brinda información de experiencias pasadas.
Los documentos no eran fáciles de encontrar.	Documentos que podrían ser ubicados en horas o hasta en días, se ubican en breves minutos, mediante el sistema.
Se hacía lento y engorroso el trámite de obtener información de otras gerencias.	Se obtiene diferente información de la gerencia de manera eficiente.

**P**

**Perupetro S. A.**

Título de la práctica: Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos

**Descripción:**

En el año 2003 Perupetro S. A. y el sector Hidrocarburos (petróleo y gas) atravesaban una situación complicada. Primero, en el sector existía una tendencia declinante de la actividad exploratoria. Así, si bien los pozos perforados se habían mantenido en 36 entre los años 2000 y 2001, en 2002 esta cifra se redujo dramáticamente a 17. De igual forma, los contratos vigentes disminuyeron de 36 en 1999 a 29 en 2000, cifra que se mantuvo hasta 2002.

Segundo, en el ámbito interno de la empresa se presentaban acciones o ideas aisladas para cambiar esta situación, pero no integradas desde un esquema orientador (por falta de sistematización) o de trabajo.

Dada esta situación, Perupetro S. A. —basado en su plan para impulsar la exploración— diseñó e implementó una estrategia y plan de promoción con una serie de actividades que permitieron revertir la tendencia negativa existente, colocando al Perú como un país atractivo para las inversiones de riesgo en exploración y explotación de hidrocarburos, así como renovando los contratos suscritos de exploración y explotación.

El plan para impulsar la exploración comprendía mejoras a nivel técnico necesarias para promover la competitividad del Perú en este tema y tenía tres componentes: i) mejoras en la accesibilidad de la información técnica (se dejó sin efecto el cobro por este tipo de información), ii) mejoras en el modelo de contrato (se definió un modelo de contrato flexible para la exploración y explotación de hidrocarburos, al que se puede acceder a través de la página web de la empresa) y iii) mejoras en el sistema de regalías (se diseñó un esquema competitivo de regalías para la exploración).

Los indicadores para medir la incidencia de la estrategia implementada fueron: i) número de acuerdos de proyectos para la suscripción de contratos y/o convenios de evaluación (APCC) y ii) número de actividades (reuniones y talleres) desarrolladas con gobiernos regionales, comunidades indígenas y campesinas (Agregic). El primer indicador mide la gestión de Perupetro S. A. y como resultado de ello se espera suscribir posteriormente los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.

Durante 2003 se lograron siete APCC y se desarrollaron 26 Agregic, siendo la meta inicial de seis acuerdos y 23 actividades, respectivamente.

Por otro lado, se incrementaron los pozos perforados a 46 y los contratos vigentes a 31 en 2004. Además, la inversión en exploración por hidrocarburos fue de 12.12 millones de dólares en el año 2000 y aumentó a 69.96 millones de dólares en 2004.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Había una tasa de 3 pozos perforados para el año 2003.	Se incrementó a 5 pozos perforados en el año 2004.
No existía un Convenio de Gestión con el Fonafe.	Cumplimiento de metas del Convenio de Gestión suscrito con el Fondo de Apoyo a la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe).
La inversión en exploración por hidrocarburos era de US\$ 12.12 millones en el 2000.	Se incrementó la inversión en exploración por hidrocarburos a US\$ 69.96 millones en el año 2004.

## Poder Judicial

Título de la práctica: Creación e interconexión a nivel nacional del registro nacional de requisitorias

### Descripción:

El Poder Judicial ha implementado el Registro Nacional de Requisitorias<sup>32</sup>, creado para centralizar la información de las personas sujetas a medidas restrictivas de la libertad (orden de captura, mandato de detención e impedimento de salida del país), con el fin de garantizar los derechos de libertad individual y libre tránsito o, contando con información detallada de las requisitorias, evitar detenciones por requisitorias ya suspendidas o levantadas, así como fugas del país por información tardía, para luego poner esta información a disposición de todos los distritos judiciales ya interconectados.

La rápida información permite al juez tener la certeza de que la orden de captura, detención o impedimento de salida del país que él emita sea conocida de inmediato por sus pares. Además, facilita brindar una mayor celeridad a los procesos judiciales por cuanto el magistrado, desde su despacho, puede individualizar a la persona procesada; las consultas de las requisitorias a nivel nacional son obtenidas por los órganos jurisdiccionales, debido a que ellos pueden acceder desde sus computadores, a la información de la página web del Registro Nacional de Requisitorias del Poder Judicial.

Este sistema ha sido elaborado con la estructura de cliente-servidor, con una interconexión a nivel nacional con todas las Cortes Superiores de Justicia mediante un servidor central, con sede en Lima (Gerencia de Informática) y el proceso de replicación de cada una de las Cortes es con un servidor central. Está sistematizado con el Módulo SIJ\_005 de Requisitorias para todas las Cortes Supremas de Justicia.

Esta información se ha puesto a disposición de todos los distritos judiciales interconectados telemáticamente. Antes, un proceso para conseguir información y conocer si una persona se encontraba requisitorizada o no tomaba un promedio de tres semanas, lo que permitía en muchos casos que la acción de la justicia sea burlada o se den situaciones de arrestos indebidos y a veces arbitrarios. Hoy, en 10 minutos, se puede acceder a la base de datos de las requisitorias sin iniciar proceso alguno ante la entidad judicial.

Asimismo, facilita la integración interinstitucional al poner la información a disposición de los órganos jurisdiccionales, Inpe, Policía Nacional del Perú y Ministerio Público, y promueve una mejor imagen institucional al ofrecer una mayor confiabilidad y actualización de la información sobre personas requisitorizadas y/o levantamiento de las órdenes de captura.

<sup>32</sup> En materia procesal penal se llama requisitoria al requerimiento judicial para que comparezca el acusado de un delito, o para que se proceda a su búsqueda y captura. En un sentido más estricto, la técnica judicial, en el procedimiento penal, denomina como requisitoria a la exposición oral de los argumentos de acusación, dentro del juicio oral, y que corre de cargo del Ministerio Público. Flores Polo, Pedro. Diccionario Jurídico. Grijley: Lima, segunda edición.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Se tenían que iniciar procesos largos de solicitud de información de requisitorias.	Con la solución implementada, los problemas de demora y data incompleta se redujeron considerablemente.
Los registros de los oficios llegaban con mucha demora y con data incompleta originando una serie de problemas a los ciudadanos.	Todas las instituciones involucradas en la actividad policial, judicial, penitenciario y migratorio tienen acceso rápido y oportuno a la base de datos de las requisitorias a través del Registro Nacional de Requisitorias web.

## Poder Judicial

Título de la práctica: Creación y funcionamiento de las Salas y Juzgados Civiles en la subespecialidad comercial

### Descripción:

Un inventario de los expedientes existentes en la Corte Superior de Justicia de Lima mostró como principal resultado que el juez civil había perdido paulatinamente su especialidad y se dedicaba a temas distintos a esta. El estudio demostró que la carga procesal de los jueces civiles en Lima se encontraba aproximadamente distribuida por tercios: la primera parte consistente en un significativo número de acciones de garantía, la segunda parte de contenido comercial y la tercera parte integrada por expedientes que realmente contenían materias netamente civiles. Ello evidenciaba la necesidad de especializar a estos jueces.

La creación de las Salas y Juzgados Comerciales permitió mejorar la atención a los ciudadanos, reduciendo los tiempos de tramitación de los procesos judiciales de contenido comercial, todo ello con la misma ley pero con una metodología de trabajo derivada de una especialización definida.

Para el óptimo funcionamiento de la Sala y Juzgados Comerciales, y a fin de reforzar un control en el desarrollo de las funciones de los siete Juzgados y la Sala Civil de subespecialidad comercial, se designó a un magistrado coordinador de la sede de los Juzgados Comerciales, con el objeto de brindar un eficiente servicio de administración de justicia en beneficio de los ciudadanos.

Asimismo, la capacitación de los magistrados, jueces y personal jurisdiccional y administrativo de la subespecialidad comercial es constante con la finalidad de afianzar los conocimientos especializados y poder brindar un mejor servicio a la colectividad.

Los principales beneficios obtenidos son la transparencia en los procesos, la agilidad en la resolución de los conflictos, la calidad de las sentencias y la predictibilidad de las mismas. Esto se debe principalmente a que los jueces mantienen un control directo sobre los procesos, lo

que les facilita cumplir con los plazos estipulados, corregir y enfrentar oportunamente los problemas que puedan presentarse. Se ha logrado una productividad por encima del 80 por ciento, además de reducir los tiempos de tramitación de los procesos de entre 50 por ciento y 75 por ciento, mejorando la calidad de los fallos, con criterios uniformes y predecibles.

El Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (IFC) lo consideraron una de las cinco reformas que han hecho posible que el Perú se posicionara como uno de los diez países que más reformas ha emprendido para facilitar la actividad comercial, que ha permitido mejorar el rango de riesgo país, obtenido en los últimos años por el Perú.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Promedio de calificación de demandas de 42 días.	Promedio de calificación de demandas de tres días.
En el caso de las hipotecas, prendas y avales el tiempo promedio de tramitación era de 30 meses.	El tiempo promedio ha bajado a 3 meses.
La resolución de casos que tenían que ver con cheques, pagarés y letras se hacía en 18 meses.	La resolución de casos toma ahora un tiempo de solo dos meses.
La ejecución de sentencias demoraba en promedio dos años y medio.	La ejecución de sentencias se realiza en seis meses.

**Poder Judicial-Corte Superior de Justicia de Lima**

Título de la práctica: Creación y funcionamiento de las Salas y Juzgados Civiles en la subespecialidad comercial

**Descripción:**

El flujo del proceso judicial de familia, se entrampaba en aquellas situaciones en que era necesario contar con una pericia del tipo psicológico o social de parte del equipo multidisciplinario, tomando más tiempo del necesario y desarrollándose en muchas ocasiones de una manera inapropiada (en muchos casos los peritos realizaban las entrevistas a niños y adolescentes afectados por violencia familiar o sexual, generando una revictimización en el entrevistado), afectando estas deficiencias en el tiempo del proceso judicial.

Frente a esta situación, la entidad se estableció el objetivo de mejorar la atención de los servicios de psicología y asistencia social brindados por el equipo multidisciplinario de los Juzgados de Familia de la Corte Superior de Justicia de Lima, tanto en recursos humanos como en tecnológicos y técnicos, y de esta manera agilizar y optimizar los trámites de los procesos de familia, a través de la implantación de habilidades y destrezas en el manejo de las entrevistas a los niños, niñas y adolescentes afectados por violencia familiar y/o sexual, de tal manera que se minimicen los efectos de la revictimización de los involucrados.

Los peritajes psicológicos y sociales solicitados en los procesos judiciales por los juzgados de familia ahora eran llevados a cabo por el denominado equipo multidisciplinario, formado por médicos, psicólogos y asistentes sociales, conforme a lo establecido en la Ley 27337, Código de los Niños y Adolescentes.

La práctica consistió en descongestionar y mejorar dichos servicios en los módulos básicos de justicia de Lima, mediante la capacitación del personal pertinente en métodos y técnicas de entrevistas, elaboración de peritajes profesionales, implementación de un aplicativo informático para el monitoreo de los peritajes y definición de un perfil de puestos por competencias de los profesionales psicológicos y asistentes sociales.

Con ello se ha agilizado el trámite de expedientes embalsados en los juzgados mixtos y de familia, aumentado el nivel de satisfacción de los litigantes por la atención directa en la programación de las evaluaciones y visitas sociales, así como en la resolución de sus casos con mayor celeridad. Asimismo, se ha logrado una mayor accesibilidad inmediata de los jueces al solicitar opinión directamente a los peritos en casos críticos y su participación en las audiencias y apoyo constante y directo para que los jueces puedan dar una sentencia definitiva.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No estaban definidas las competencias de los psicólogos ni de los asistentes sociales.	Se definieron las competencias generales y específicas de los psicólogos y asistentes sociales.
Se carecía de descripciones y de perfiles de puestos que definieran claramente las competencias necesarias.	Los puestos y los perfiles de puestos cuentan con descripciones precisas, desde el enfoque de competencias.
No existía una comunicación óptima entre los profesionales del equipo multidisciplinario.	Se elaboró un diccionario por competencias para mejorar la comunicación entre los profesionales del equipo.
No existía un adecuado control y monitoreo de la gestión de los peritajes.	Se desarrolló un aplicativo informático dirigido al control y monitoreo de la gestión de peritajes.

## Poder Judicial-Corte Superior de Justicia de Tumbes

Título de la práctica: Directiva de optimización del despacho de la Sala Civil de Tumbes

### Descripción:

En la Corte Superior de Justicia de Tumbes identificaron que eran dos los problemas que aquejaban a la administración de justicia en la región: el retardo en la actividad resolutoria y los niveles de corrupción; justamente por ello era necesario implementar métodos de despacho judicial creativos que permitan combatir estos dos problemas, actuando con mayor celeridad y transparencia.

En la práctica, los magistrados escuchaban el informe oral de los abogados, fecha desde la cual pasaban varios días hasta la resolución del expediente lo que originaba que tuvieran que invertir mayor tiempo en reexaminar todo el expediente. La situación descrita, aunada a la sobrecarga procesal, generaba la demora en la resolución de expedientes, causando disconformidad en la población. El tiempo promedio de demora en resolver un expediente dura de uno a dos meses.

En este contexto, la Sala Civil de la Corte Superior de Justicia de Tumbes, desde de junio de 2009, aplicó una nueva forma de despacho judicial, basado en la directiva de optimización del despacho de la Sala Civil de Tumbes, orientado no solo a dar mayor celeridad a la actividad judicial, sino fundamentalmente a transparentar las actuaciones judiciales. Con los cambios introducidos los procesos se resuelven en el mismo día de visto el caso y se comunica el resultado en forma directa y oral a las partes y abogados concurrentes a la audiencia.

Esta práctica permitía que las partes que concurren a la audiencia se retiraran de la Sala conociendo el resultado de su proceso, es decir, sabiendo si se confirmó, revocó o anuló la sentencia apelada; además, conocían los fundamentos más trascendentes que sustentaban la decisión en forma directa del juez superior. Además, el mismo día o más tardar al día siguiente se publicaba vía web el texto total de la resolución en la página de la Corte Superior de Tumbes, de tal forma que esté disponible incluso antes de que se efectúe la notificación formal.

Con este nuevo método de despacho judicial se ha disminuido el tiempo de permanencia en esta instancia del expediente en la Sala, reduciendo sustantivamente el número de actos procesales; logrando una mayor celeridad y transparencia en las actuaciones, toda vez que las causas se resuelven con la presencia de los involucrados que son parte del proceso y público en general, que a la vez implica un grado de fiscalización en la labor de los jueces, los que deben justificar su decisión públicamente.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Las partes conocían el resultado de su proceso después de 15 días hábiles, desde el recurso de apelación, en algunos casos prorrogables por 15 días más.	Las partes conocen el resultado el mismo día de la vista de causa; siendo el magistrado ponente quien comunica el sentido de la decisión y los fundamentos más trascendentes.
El fallo era conocido solo con la notificación en el domicilio señalado por las partes a través de la cédula respectiva.	Las partes se retiran de la Sala conociendo el resultado y además pueden leer el contenido total de la resolución vía internet el mismo día, o al día siguiente.
Presencia pasiva de las partes.	Presencia activa de las partes, basado en el principio de intermediación y originalidad.
Centralización de las audiencias.	Las audiencias se desarrollan en la provincia de la cual es originario el expediente.
Pretexto para traficar con supuestos pagos a jueces y/o servidores públicos, en el lapso de tiempo que se resuelve el expediente.	Freno a los especuladores y traficantes de influencias en la Corte Superior de Justicia de Tumbes.

## Poder Judicial-2º Juzgado Constitucional de Lima

Título de la práctica: Registro de la Producción Judicial Diaria

### Descripción:

La situación inicial que enfrentaba todo nuevo juez al ser asignado a un despacho judicial era que, salvo pocas excepciones, debía empezar a trabajar con auxiliares jurisdiccionales que no conocía y que solían tener varios años en el Poder Judicial. En adición, no existían indicadores de desempeño en la institución, por lo que no era posible conocer los antecedentes de calidad y cantidad que caracterizan al Juzgado que el juez asume, ni tampoco el desempeño histórico individual de sus integrantes.

Al no conocerse la situación de la producción efectiva y la carga procesal pendiente, la institución continuaba asignando nuevos casos a unidades de producción que podían haber llegado a su límite de producción, generándose que el nuevo juez se encuentre frente a reclamos de usuarios, respecto a asuntos no atendidos, cuyo universo no le es posible identificar de modo inmediato.

A través de esta práctica, el 2º Juzgado Constitucional de Lima implementó el registro de la producción diaria de cada uno de los integrantes de dicho órgano jurisdiccional, que posibilita constatar de modo sencillo la efectiva dedicación de cada uno de sus integrantes a las labores que han tenido a cargo. Para el «Registro de Producción de Especialistas Legales» se estableció que cada vez que los especialistas legales, que tienen la calidad de auxiliares jurisdiccionales, ingresaran nuevos expedientes al despacho del juez, debían presentar un reporte de producción en que se precisaran los expedientes que se habían trabajado. El reporte indicado era empleado por el juez al momento de revisar el expediente, y luego servía de insumo diario para elaborar el Registro de Producción General.

La información obtenida refleja la producción no solo del juez, sino también del asistente de juez, de los especialistas legales y los asistentes de archivo y notificaciones; superando la inexistencia de variables e indicadores confiables para la toma de decisiones respecto a las acciones de apoyo interno, promociones, u otras medidas para una mejor gestión del despacho judicial y posibilitando el establecimiento de mínimos de producción razonables y exigibles, basados en información comprobable. Lo innovador consistió en medir la producción judicial (en todas las tareas del servicio judicial), pese a la inexistencia de mecanismos institucionales para ello.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No existían estadísticas sobre el desempeño de todos los integrantes del juzgado.	Se conoce la producción diaria de cada área del juzgado, desde hace seis años.

No existía en los integrantes del juzgado la práctica de registrar su producción diaria.	Los integrantes del equipo humano han internalizado la práctica de emitir reportes de producción diarios.
Las promociones, sanciones o acciones de apoyo se establecían sin indicadores de desempeño suficientes.	El juez dispone acciones de apoyo, establece sanciones o dispone el apoyo con base en información cierta y efectúa reconocimientos por buena producción.
No existían instrumentos para la rendición de cuentas.	Existe información verificable para la rendición de cuentas.

## Presidencia del Consejo de Ministros

Título de la práctica: Matrices de determinación de competencias y asignación de funciones en los tres niveles de gobierno

### Descripción:

La Reforma Constitucional del año 2002 incorporó en la estructura del Estado a los gobiernos regionales y locales, con lo que se da inicio al proceso de descentralización y desde entonces se han dado reformas como la creación de 25 gobiernos regionales que poseen autonomía política, económica y administrativa, así como la transferencia de funciones del Gobierno Nacional a los otros niveles de gobierno.

Desde el punto de vista de la gestión, los casos de duplicidad y superposición de funciones no eran posibles de cuantificar debido a la ausencia de un mapa de funciones que permitiera cruzar todas aquellas contradicciones normativas y prácticas de la gestión pública nacional, regional y local (provincial y distrital). Este problema fue agudizado por el desfase en la secuencia cronológica de aprobación de las normas previstas en la Ley de Bases de Descentralización, y la transferencia desordenada de responsabilidades a los gobiernos subnacionales.

En este contexto, las matrices de delimitación de competencias y asignación de funciones en los tres niveles de gobierno tienen por finalidad resolver el problema de oscuridad, duplicidad, superposición y ausencia de normatividad, al definir los roles de cada nivel de gobierno para saber «quién hace qué». Las matrices muestran el consolidado de competencias, procesos esenciales, atribuciones y funciones específicas de cada sector.

Para dicho propósito, se identificaron las funciones rectoras del Gobierno nacional y las de ejecución que son responsabilidad de los gobiernos subnacionales, con la finalidad de construir las matrices de competencias y funciones que clarifiquen los roles y responsabilidades para la rectoría de las políticas nacionales y la prestación de servicios por cada nivel de gobierno. Adicionalmente, en el proceso se realizaron consultas intersectoriales e intergubernamentales de las matrices para ser aprobadas por consenso.

Las matrices proveerán a cada sector una hoja de ruta para el proceso de modernización y consolidación del modelo de gestión descentralizada, al brindar insumos para determinar la nueva estructura organizacional; los mecanismos de coordinación y articulación intergubernamental y la descentralización fiscal, es decir, define «quién hace qué, cómo lo hace y con qué recursos».

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Controversias dentro del Gobierno nacional dirimidas en el Tribunal Constitucional.	Controversias dirimidas primero con las matrices y estas sirven de instrumento base para futuras dirimencias.
Superposición y duplicidad de competencias y funciones, con consecuente desorden en el proceso de descentralización.	Claridad y especificidad en competencias y funciones para cada nivel de gobierno, permitiendo la unidad y eficiencia del Estado, mediante la distribución ordenada de las competencias públicas .
Diseño de Políticas Nacionales y sectoriales sin coordinación.	Diseño de Políticas Nacionales y sectoriales coordinadas.
Ausencia de mecanismos de articulación y coordinación.	Obligatoriedad de establecer y determinar mecanismos de articulación y coordinación intersectorial e intergubernamental.
Insuficiente claridad de las funciones en los tres niveles de gobierno.	Se identifica el rol rector de los ministerios y la descentralización de las funciones descentralizadas ejecutoras de los gobiernos regionales y locales.
Sectores que duplicaban competencias en distintas materias.	Delimitación de competencias en distintas materias, tales como: «Política Exterior», «Comercio Exterior», «Desarrollo Fronterizo», «Salud Ocupacional», «Micro y pequeña empresa», y «Formación Profesional y Desarrollo de los Recursos Humanos».
Documentos de gestión sin enfoque del proceso de descentralización.	Reglamento de Organización y Funciones tiene como insumo y requisito indispensable que el sector cuente con su matriz respectiva y que esta se actualice, conforme al dinamismo normativo.

## R

### Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)

Título de la práctica: Automatización del sistema de trámite documentario con firmas digitales

#### Descripción:

Como parte de sus funciones, el Reniec emitía y recibía diariamente miles de documentos, tanto de entidades estatales como privadas. La emisión de tal cantidad de documentos en la institución generaba la necesidad de resolver una serie de problemas vinculados a la administración de la emisión y recepción de la documentación administrativa, el estado y el

lugar exacto de la misma, la catalogación y ordenamiento, el excesivo gasto en insumos para la impresión de documentos, la burocracia administrativa, la seguridad y confidencialidad, entre otros temas de preocupación.

La automatización del sistema de trámite documentario que desarrolló el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) ha permitido realizar un eficiente control del flujo y envío de documentos que facilitó a los trabajadores disponer de manera inmediata de los documentos, saber dónde encontrarlos y en qué estado se hallan. Así se mantiene un archivo electrónico en forma centralizada de todos los documentos.

Dicha iniciativa ha permitido realizar un eficiente control del flujo de documentos y del envío de los mismos en formato electrónico protegido con firma digital, lo que facilita la identificación del remitente, y gracias al proceso de almacenamiento con microformas digitales garantiza la integridad del documento.

Para implementar esta práctica se migraron los documentos a formato electrónico y, por otro lado, el envío de documentos está protegido con firma digital, que permite identificar al remitente. También se realizó el almacenamiento de los documentos con microformas digitales que posibilitan una sola lectura y múltiples lecturas. La automatización del sistema de trámite documentario se desarrolló para evitar el excesivo gasto en insumos para la impresión de documentos, reducir la burocracia administrativa, y mejorar la seguridad y confidencialidad, entre los principales temas de preocupación.

El número de usuarios de este sistema ha ido en aumento, de 117 personas a comienzos de 2005 a 386 a finales del mismo año, y ha implicado una reducción significativa de gasto en papel y materiales de oficina que representan un ahorro acumulado de 877 millares de papel durante el año 2005, lo que equivale a un ahorro de más de 28.000 nuevos soles, únicamente en papel.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
Gasto excesivo de papel debido a la emisión de documentos.	Reducción significativa de gasto en papel y materiales de oficina.
Dependencia de los archivos físicos.	No dependencia de archivos físicos.
Lentitud para ubicar y consultar documentos y archivos.	Documentos en formato digital para ser consultados al instante desde el computador.
Deterioro del papel de los archivos.	Mantenimiento de los documentos.
Lentitud en la emisión y recepción de los documentos.	Rapidez en la emisión y recepción de documentos.

## Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)

Título de la práctica: Automatización del Sistema de Trámite Documentario (SITD) con firmas digitales

### Descripción:

En el Reniec, una institución con más de 3.500 trabajadores, se emitían aproximadamente dos mil documentos al día, lo que significa unos 40 mil al mes y 480 mil al año. La emisión de tal cantidad de documentos en la institución generaba la necesidad de resolver una serie de problemas, tales como el estado y el lugar exacto de la documentación administrativa, la catalogación y ordenamiento de la documentación para poder realizar la ubicación rápida de cualquier documento, el almacenamiento de los documentos físicos, que implica toda la infraestructura para administrar tal volumen de documentos físicos, y disponer de las condiciones necesarias para su adecuada conservación, la burocracia administrativa, que conlleva al consumo de recursos monetarios y tiempo y la seguridad y confidencialidad de la documentación.

En estas circunstancias, el Reniec implementó el Sistema Integrado de Trámite Documentario (SITD) con el objetivo de agilizar el flujo documentario interno de la institución y convertirlo en un flujo sin papeles y con firma digital. Dicho sistema fue desarrollado íntegramente por la Gerencia de Informática, siendo la única institución del sector público que hace uso de las tecnologías de firmas y microformas digitales, constituyéndose en uno de los primeros sistemas innovadores en su género en la administración pública en América Latina.

Este sistema permite realizar un eficiente control del flujo de documentos y del envío de los mismos en formato electrónico protegido con firma digital, lo que facilita identificar al remitente; y gracias al proceso de almacenamiento con microformas digitales garantiza la integridad del documento. Permite disponer de manera inmediata de los documentos, acortando al máximo los tiempos de espera que antes existían; además permite saber dónde y en qué estado se encuentra un documento.

Además, el sistema notifica respecto al estado de los documentos y plazos de cumplimiento de las disposiciones dadas, constituyéndose en una herramienta fundamental de apoyo a la gestión de todos los funcionarios. El aplicativo emite todo tipo de reportes estadísticos y nominales, que permiten mejorar la gestión y seguimiento a los documentos.

Se logró así un ahorro de 11.248.182 hojas que no se imprimieron desde el año 2005, contribuyendo de esta manera con el cuidado del medio ambiente; representando además un ahorro por costo de impresión de 1.687.227 nuevos soles desde el año 2005 y de 421.807 nuevos soles por año en promedio. Se ha experimentado asimismo un ahorro adicional de 2.243.145 nuevos soles en costo por envío de documentación entre sedes de la entidad a nivel nacional.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
Elevada cantidad de papel utilizado para la impresión de trámites administrativos.	Ahorro de 11.248.182 de hojas impresas y de 2.443.832 por cada uno de los últimos cuatro años.
Fuerte impacto ambiental por el consumo de papel y accesorios de impresión.	Mínimo impacto ambiental. Contribución al cuidado del medio ambiente.
Considerable gasto administrativo por impresión de documentos administrativos y envíos por <i>courier</i> .	Ahorro de 1.687.227 nuevos soles por impresión de documentos administrativos y de 2.243.145 nuevos soles en envíos por <i>courier</i> .
Tipo de documento físico (impreso).	Tipo de documento electrónico (digital).
Tiempo de envío de documentos administrativos entre sedes de Lima era de 24 horas.	Tiempo de envío de documentos administrativos entre sedes de Lima se realiza de inmediato (en tiempo real).
Tiempo de envío de documentos administrativos a provincias y a nivel nacional era de 48 horas.	Tiempo de envío de documentos administrativos a provincias y a nivel nacional se realiza de inmediato (en tiempo real).

## Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)

Título de la práctica: Modernización de los procesos de gestión de registros civiles

### Descripción:

Los registros civiles a lo largo de la historia del Perú han estado en diferentes administraciones, lo que ocasionó un desgobierno y criterios registrales diversos. Incluso la legislación fue variando a lo largo de los años, Código Civil de 1852, de 1936, en el año 1938 se emite el Reglamento de Registros del Estado Civil, posteriormente en 1984 aparece el Reglamento del Consejo de Registros Civiles. Por último, con la Constitución Política del Perú de 1993 y la Ley 26497 (1995) se crea el Reniec, asignándole como función la gestión de los registros civiles.

En resumen, la estandarización e integración de los registros civiles eran administradas por los municipios y no respondían a un ente rector que establezca las políticas y normas registrales con aplicación de normas basadas en diferentes criterios, lo cual generó registros jurídicamente inválidos afectando la identidad de los peruanos.

En este contexto, el Reniec implementó la modernización de la gestión de registros civiles definiendo procesos eficientes y dinámicos, centralizando el procesamiento de información para proveer material registral, soporte jurídico y legislación específica para uniformidad de criterio a las oficinas registrales de estado civil a cargo de los municipios, comunidades

nativas y centros poblados menores a nivel nacional, y de las oficinas consulares alrededor del mundo, buscando mejorar los servicios que se brinda a los ciudadanos, de manera que se garantice su derecho universal y constitucional a tener una identidad.

Se ha logrado la creación de bases de datos de firmas de los registradores civiles; estadísticas de hechos vitales a nivel nacional y consulados; datos e imágenes de actas registrales de los distritos revocados e incorporados, obteniendo dos certificaciones bajo la norma ISO 9001:2000 para calidad y microformas digitales (imágenes con valor legal).

Asimismo, se ha conseguido la integración de información para la toma de decisiones en la distribución de *stocks* de libros registrales (actas para el registro de nacimientos, matrimonios y defunciones), capacitación a los registradores civiles de los municipios a nivel nacional en relación con la actualización de la normatividad jurídica, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos y, mejorar día a día la calidad de los procesos.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los registros civiles eran administrados por los municipios y no respondían a un ente rector que estableciera las políticas y normas registrales basadas en diferentes criterios, lo cual generó registros jurídicamente inválidos.	Se han incorporado al sistema registral 112 oficinas de registro civil (OREC) que funcionaban en centros poblados y 53 que funcionaban en comunidades nativas.
A nivel nacional los registros civiles estaban en diferentes administraciones, lo cual generaba que tuvieran diferentes criterios registrales.	Implementación de un sistema de información jurídica sobre temas registrales (INFOLEG), que permite unificar criterios.
Carencia de una base de datos actualizada de los registradores civiles a nivel nacional (habilitación / deshabilitación), lo cual no permitía corroborar la validez de un documento registral.	Se mantiene una base de datos actualizada de registradores civiles autorizados para la emisión de certificaciones, cuyas firmas son controladas.
Ausencia de un registro sistematizado sobre el estadístico de los hechos vitales a nivel nacional y consular, lo cual no permitía controlar el uso el material registral distribuido.	Control estadístico de hechos vitales que determina la cantidad de nacimientos, matrimonios y defunciones a nivel nacional, permitiendo el control del uso de las actas registrales.
Las municipalidades no brindaban servicios en línea, obligando a los ciudadanos a desplazarse, generando costos adicionales.	Se brinda servicios de validación gratuita en línea permitiendo a los ciudadanos, instituciones públicas y privadas, efectuar consultas de datos sin costo.
Falta de capacitación de los registradores civiles de los municipios a nivel nacional, en relación con la actualización de la normatividad jurídica	Reniec realiza en forma continua cursos de actualización, perfeccionamiento y especialización, habiéndose capacitado a 4.881 registradores civiles.

# Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec)

Título de la práctica: Modernización de los Registros Civiles: Acta Electrónica

## Descripción:

En 2005 se inició el registro automatizado en línea de las nuevas inscripciones de hechos vitales, que se encontraba impresa en soporte papel, las cuales debían pasar por la línea de procesamiento del Reniec y tenían que ser recibidas, custodiadas, registradas, preparadas, digitalizadas, digitadas y evaluadas por el personal de la Subgerencia de Procesamiento de Registros Civiles, las cuales al finalizar estos procesos se plasmaban en microformas digitales y como tal se encontraban disponibles en la base de datos para cualquier trámite o consulta solicitadas por el ciudadano.

El principal problema a resolver era que por más que existía un método automatizado de procesamiento y búsqueda de la información de los hechos vitales en medios informáticos (microforma), el tiempo de procesamiento era todavía amplio y el soporte en el que se basaba estos procesos de nuevas inscripciones de hechos vitales eran en papel, que a su vez debería ser conservado y custodiado por la entidad.

En este contexto, el Reniec, en cumplimiento de su política de calidad, desarrolló el sistema de Registros Civiles a nivel nacional implementando en su proceso la inscripción del acta electrónica, hito que rompió completamente los paradigmas del Registro Civil, ya que el soporte de la información ya no se realizaba en papel sino directamente en un medio electrónico, lo que garantizaba que los datos de hechos vitales estarían disponibles a través del tiempo.

Uno de los elementos innovadores de la práctica fue la selección de un formato electrónico estandarizado para archivo ISO PDF/A. Dicho estándar ha sido desarrollado por la organización ISO para documentos electrónicos de conservación prolongada, de manera que se garantiza la lectura de los documentos por periodos prolongados a pesar del cambio tecnológico que pudiese suceder, con lo cual el tiempo de vida que ofrece el papel es similar al que ofrece el formato electrónico PDF/A.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
El procesamiento de nuevas inscripciones de hechos vitales en soporte papel era de 8 horas para que se encuentren disponibles en la base de datos de los Registros Civiles.	Actualmente, el proceso de las nuevas inscripciones en acta electrónica se ha reducido a 10 minutos, mediante el registro electrónico de las actas registrales.
Las actas registrales se inscribían manualmente, la escritura generaba errores, dificultad de lectura, entre otros.	Actualmente, las actas que se inscriben en forma electrónica. El registrador civil ingresa la información al sistema, se genera en automático el acta registral en formato según el estándar PDF/A, el mismo que es firmado digitalmente.

<p>El proceso de inscripción de un acta registral demandaba la impresión de actas registrales, para lo cual cada registrador civil a nivel nacional necesitaba una impresora láser, suministros, y otros servicios.</p>	<p>La inscripción de actas electrónicas no requiere de ser impresa, lo que permite optimizar recursos, ahorrando en procesos de selección, compra de libros registrales, uso de suministros de impresión, mantenimiento, etcétera.</p>
<p>Las actas registrales al ser impresas requerían ser digitalizadas para que puedan estar disponibles a nivel nacional para la emisión de la certificación, esto generaba la necesidad de hacer uso de múltiples servicios de mensajería.</p>	<p>La inscripción en acta electrónica no requiere servicios de mensajería, no hay necesidad de enviar documentos físicos.</p>
<p>El acta registral requería ser procesado para su digitalización, luego los documentos eran asignados a otra estación para que se efectúe el control de calidad de imágenes, finalmente los documentos eran despachados al archivo.</p>	<p>Con la implementación del acta registral electrónica no se requiere la digitalización de ningún documento, eliminando actividades y uso de horas hombre en su procesamiento, permitiendo orientar recursos a otras actividades.</p>
<p>Las actas registrales físicas eran enviadas para su custodia al archivo registral físico, generando que la organización destine recursos para la recepción de documentos, verificación de documentos, asignación y finalmente personal para que intercale.</p>	<p>Con la implementación del acta registral electrónica no es necesario gestionar documentación física (en papel). En ese sentido, se ahorra espacio y recursos; no generando el crecimiento del acervo documentario de la organización.</p>
<p>La seguridad de las actas registrales y su conservación por ser documentos fuente de la identidad de un ciudadano es un alto riesgo, considerando que las actas al estar en papel sufrían deterioros propios del tiempo o de hechos fortuitos.</p>	<p>El acta electrónica se gestiona desde un esquema de seguridad orientado a la conservación de la información. Se guardan con firma digital y como microformas en discos ópticos almacenados en un microarchivo.</p>

## S

### Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST CIAS)

Título de la práctica: Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): herramienta de articulación para la efectividad de la política social en el Perú

#### Descripción:

Los ciudadanos desconocían la existencia, acceso, objetivo y beneficios de los programas sociales, lo que acentuaba la exclusión social y generaba una limitada participación en los servicios que brinda el Estado, en especial los dirigidos a la población con mayor grado de vulnerabilidad. Como resultado se propiciaba una mayor desconfianza de la población sobre el accionar de las instituciones públicas y generaba falsas percepciones sobre la intervención del Estado.

Por otro lado, la focalización inadecuada de los programas sociales traía como consecuencia que grupos vulnerables de la población no sean atendidos o reciban servicios insuficientes. Ello se agravaba cuando los actores locales planificaban con desconocimiento de las necesidades poblacionales y del flujo de recursos presupuestales y humanos disponibles en el territorio.

El Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS) es una herramienta tecnológica, diseñada para mejorar la inclusión y gestión social que registra, almacena y procesa la información del padrón único de beneficiarios de los programas sociales a nivel nacional, regional y local, a través de la Estrategia Nacional Crecer. Esta información tiene gran relevancia para la asignación eficiente y priorización de la inversión social orientada a mejorar las condiciones de vida de la población en condición de exclusión y pobreza; así como para el ejercicio de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

Permite conocer de manera objetiva y precisa la situación social y económica de la población más vulnerable, principalmente mujeres, niños y niñas, en aspectos de: salud, nutrición, educación, saneamiento e identidad. Asimismo, identifica las brechas de recursos humanos y de infraestructura en salud y educación, de la misma forma que permite identificar los distritos con mayor índices de pobreza, con déficit de servicios básicos, como luz, agua y desagüe; carencias en recursos humanos en salud, necesidad de mantenimiento o rehabilitación en instituciones educativas.

El SIAS es resultado del esfuerzo conjunto de diferentes entidades públicas para construir una base de datos permanentemente actualizable, sistematizada y de consulta amigable, que significa un importante ahorro de recursos al Estado. La información está agrupada en 5 módulos generales que presentan los principales indicadores sociodemográficos y presupuestales del país y de los beneficiarios de los programas sociales.

**Impacto alcanzado:**

Antes	Después
<p><b>Limitadas herramientas para una adecuada gestión, seguimiento y monitoreo de la política social en relación con:</b></p> <p>Inexistencia de información integrada, sobre la oferta del Estado orientada a la población en situación de pobreza, para la definición de acciones concretas a nivel local.</p> <p>Identificación insuficiente de los beneficiarios de la atención del Estado, a nivel local, y qué tipo de beneficios recibía.</p> <p>Inexistencia de un padrón único de beneficiarios, que evidencie a la población más vulnerable, sobre el cual la oferta del Estado debe establecer su prioridad y concentrar su esfuerzo.</p> <p>Información insuficiente para evidenciar la información reportada como logros de los diversos programas sociales, y con ello evaluar la importancia de determinado programa social o por el contrario reorientar los recursos del Estado.</p>	<p>Se cuenta con un sistema de información para el monitoreo de la gestión de los programas sociales, y cómo los mismos llegan a los hogares más pobres, mejorando la inclusión social de las mujeres, niños y niñas en situación de vulnerabilidad.</p> <p>El SIAS utiliza herramientas como el Sistema de Focalización de Hogares (Sisfoh) y la nómina del Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres Juntos, permitiendo con ello que el país cuente con una base de datos socioeconómica, que responda a lineamientos, criterios y herramientas de focalización homologados.</p>

### **Limitaciones en la gestión de la Política Social:**

Débil presencia de los programas sociales en el nivel local, muchos de los cuales operando desde el nivel central hasta regional, en forma incongruente con las prioridades nacionales que demandan una acción directa e integral a nivel local.

Conocimiento parcial de las necesidades locales, no solo en aquellas referidas a las básicas, como salud, desagüe o electrificación, sino también de aquellas relacionadas con el ejercicio de los derechos fundamentales en salud, educación e identidad.

Se cuenta con un sistema de información sobre temas sociales, siendo una herramienta para el planeamiento y gestión de la política social a nivel nacional, regional y local, de tal manera que la mejora en la toma de decisiones en las acciones conducentes a la reducción de la pobreza, sean inclusivas, eficaces y eficientes, logrando intervenciones sostenibles en beneficio de la población más vulnerable.

## **Seguro Social del Perú (EsSalud)**

Título de la práctica: Implantación de estrategias de gestión por resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios

### **Descripción:**

Es común la creencia de que en el sector público no se pueden hacer grandes cambios e innovaciones, más aún en entidades de gran envergadura y complejas, por las barreras legales o burocráticas, la cultura organizacional o la falta de recursos. Por ejemplo, en el caso de EsSalud, la demanda de los asegurados sobrepasaba la oferta de servicios brindada por la entidad. Traducida en términos concretos se generaba un gran diferimiento de consultas externas, procedimientos; embalse en hospitalizaciones e intervenciones quirúrgicas.

La buena práctica implementada EsSalud es una demostración de lo contrario y consiste en la aplicación de diversas estrategias que generan un cambio de modelo desde una gestión por asignación de recursos históricos hacia una gestión por resultados, pasando de una variación cero en los niveles de producción (en el trienio anterior al 2006) a un crecimiento de 35 por ciento en consulta externa, 24 por ciento en egresos hospitalarios y 40 por ciento en cirugías en el siguiente trienio, lo que se traduce en 4.3 millones de consultas, 93 mil egresos y 100 mil cirugías más por año a disposición de los usuarios.

Para entender la práctica es necesario esbozar el núcleo de la gestión anterior, el mismo que se basaba en la asignación de recursos bajo presupuesto histórico, es decir, cada año se asignaba a una red asistencial un presupuesto sustentado en su gasto del año anterior más un plus inflacionario. En este contexto, la asignación de recursos —por red y por trabajador— no se realizaba en función de los resultados que estos obtuvieran sino que daba lo mismo producir más o producir menos, por lo cual, no había ningún incentivo ni de los gestores ni de los trabajadores. Además, tampoco se premiaba el logro de ahorros o eficiencias, pues daba lo mismo gastar más o gastar menos para producir lo mismo, por lo que existía la tendencia a perpetuar las «ineficiencias».

En contraposición, el nuevo Modelo de Gestión por Resultados asignaba los recursos e introduce estímulos basados en el cumplimiento de metas y estándares. Para ello se introdujeron distintas estrategias —entre ellas la aplicación de nuevos y diversos mecanismos de pago— que logran el cometido de mejorar los resultados en beneficio de los usuarios.

El significativo incremento de la producción no tuvo efecto negativo en la calidad de la atención, sino que incluso sus indicadores han tenido un comportamiento favorable. El alcance de la práctica es nacional —en más de 300 centros asistenciales— y beneficia directa o indirectamente a 7.6 millones de usuarios.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Incremento promedio respecto a periodo base (enero-abril 2006): 0 por ciento.	Incremento en periodo final (enero-abril 2009): consultas externas, 35,5 por ciento; egresos hospitalarios, 24,8 por ciento; cirugías, 40,4 por ciento.
Prevalencia de complicaciones infecciosas en 2005: 1,99 por ciento.	Prevalencia de complicaciones infecciosas en 2008: 0,97 por ciento.
Mortalidad hospitalaria bruta en 2005: 2,7 por ciento.	Mortalidad hospitalaria bruta en 2008: 2,03 por ciento.

## Seguro Social del Perú (EsSalud)

Título de la práctica: Gestión automatizada de flujos de trabajo administrativo como instrumento para la mejora de los procesos de negocio en EsSalud

### Descripción:

Hasta mediados de enero de 2008, EsSalud contaba con 22 sistemas no integrados de gestión del flujo documentario, que ocasionaban creciente trabajo (los documentos se transcribían y numeraban repetitivamente) y generaban información poco fiable. Estos sistemas eran utilizados por el personal secretarial, y no por los especialistas que efectivamente tienen a su cargo la resolución de los casos, lo que impactaba negativamente en los tiempos, costos y calidad de la administración documentaria, y en el desempeño de los procesos operativos y de apoyo de la institución.

El diseño de estos sistemas estuvo basado en atender los requerimientos funcionales del rol secretarial y directivo, descuidándose la atención de los requerimientos de todo el personal involucrado en la resolución de los casos, es decir, se descuidó el proceso administrativo en su conjunto. La diversidad de sistemas, aunada a la ausencia de estándares, originó la falta de coherencia y calidad en los indicadores de desempeño, por lo que en general las estadísticas y medidas del rendimiento administrativo de EsSalud eran poco confiables.

Para coadyuvar a la mejora de los procesos de negocio clave de EsSalud, la institución mejoró el proceso de soporte administrativo, mediante la automatización del flujo de documentos, información o tareas que son pasadas de un participante a otro en los circuitos administrativos según procedimientos previamente definidos.

El proceso de soporte administrativo de EsSalud resultó ideal para la aplicar la gestión de flujos de trabajo administrativo, dado que en dicho proceso un grupo de participantes despliega un conjunto de actividades (en una secuencia predeterminada) utilizando soportes de información heterogéneos, con la finalidad de obtener el valor agregado del proceso.

Para dar soporte al indicado proceso, EsSalud desarrolló un sistema de gestión de flujo de trabajo administrativo (GFT), en cuyo diseño reunió un conjunto de buenas prácticas relativas al registro, seguimiento y control de los documentos (físicos y electrónicos) que se reciben o generan en la institución, conducentes a la emisión de un acto administrativo con efectos sobre intereses, obligaciones o derechos de los usuarios.

El GFT monitorea el progreso de los documentos, que pasan por las manos tanto de personal secretarial como de los especialistas, contribuyendo a optimizar la atención a los ciudadanos mediante la minimización de tiempos y costos. El GFT se complementa con mecanismos y procedimientos que permiten a los órganos centrales y desconcentrados gestionar sus flujos de trabajo.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
El número promedio para la conclusión de un documento era de 19 pasos.	Se redujo en 47 por ciento, el promedio actual es de 10 pasos.
El tiempo promedio de diligenciamiento de los documentos que recibe o despacha una secretaria era de 3 horas.	El tiempo promedio se redujo en 33 por ciento, siendo de 2 horas.
El tiempo promedio para la conclusión de un documento era de 169 días.	Se redujo en 49 por ciento, siendo hoy de 82 días en promedio.
Los usuarios de EsSalud (1.618 personas) destinaban 271 mil horas/hombre mensuales a atender el ingreso, seguimiento, diligenciamiento, salida y control de los documentos.	Se ha reasignado el 12,5 por ciento del total de horas/hombre mensuales (34 mil), gracias a la agilización del trabajo, las cuales han sido destinadas a mejorar la calidad del servicio.
Se generaban 6 números de identificación en promedio para el mismo documento lo que ocasionaban inconvenientes en la búsqueda y seguimiento.	Se genera un único número de identificación para cada documento que le acompaña en todo su ciclo de vida.
Tomaba minutos e incluso horas conocer el número de documentos que se generaban o se atendían en las redes asistenciales de EsSalud, de qué tipo eran, a qué naturaleza correspondían, cuáles eran los documentos relacionados, en qué área o unidad se encontraban y en qué fase de atención estaban los mismos.	Se conoce en tiempo real (tiempo de respuesta típico 2 segundos) el número de documentos que se han generado, su naturaleza, sus documentos relacionados (cartas, oficios, proveídos, etcétera), el área o unidad donde se encuentran y la fase de atención de los mismos.

Las áreas o unidades no disponían de una herramienta informática para la gestión integrada de sus documentos.

Las áreas disponen de una herramienta informática para gestionar de manera integrada los documentos institucionales, conocer el volumen de movimiento, el tiempo de atención, las personas involucradas y fase de atención.

## Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Título de la práctica: Juntos podemos más: Sistema de información intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas

### Descripción:

La poca cultura de cooperación e integración entre los municipios distritales y el SAT generaba la escasez de información necesaria para la detección de irregularidades tributarias. Asimismo, para intercambiar la información requerida sobre la adquisición o transferencia de predios, los funcionarios municipales tenían que trasladarse desde su distrito al SAT y viceversa.

En este contexto, el SAT implementó una plataforma web que, además de facilitar el registro y acceso a la información, crea una red gratuita que la integra y la comparte entre los municipios afiliados y el SAT.

La plataforma desarrollada brindaba a los municipios distritales la posibilidad de entregar la información, que por norma están obligadas de entregar al SAT, sin trasladarse físicamente. Lo innovador de esta plataforma es que permite además a todos los usuarios acceder a la información ingresada por otras comunas, teniendo así una visión integradora de todas las transferencias de predios a nivel de Lima Metropolitana, pudiendo utilizarse esta información en sus labores de fiscalización del Impuesto Predial y de alcabala o en las de gestión de cobranza.

Para acceder a esta plataforma, el municipio distrital previamente debe suscribir un convenio, a partir del cual se le brinda un usuario y clave de ingreso, así como se le capacita en el uso de la plataforma.

Mediante firma de convenio, se han afiliado 34 de los 43 municipios distritales de Lima Metropolitana, los que con solo ingresar usuario y clave acceden a la plataforma donde pueden registrar la información solicitada con un formato predefinido. Esto posibilita, además, detectar ciudadanos que no tributan el impuesto predial habiendo liquidado su impuesto de alcabala en el SAT.

Por otra parte, desde una perspectiva de fomento a la cultura tributaria, el SAT obtiene información oportuna de ciudadanos obligados al pago del impuesto de alcabala, haciéndoles llegar comunicaciones que explican sus obligaciones tributarias y los requisitos para cumplirlas.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
El acceso a la información solo podía hacerse apersonándose al SAT, con una inversión de tiempo de dos días como mínimo.	El acceso a la plataforma, mediante usuario y clave, y el envío de la información se hace en menos de 10 minutos.
No había aprovechamiento de la información entre municipios distritales.	Red de información gratuita accesible a todos los municipios afiliados.
Información remitida en medios físicos (CD, disquetes), no estandarizada.	Información estandarizada remitida mediante la plataforma web.
Ningún municipio intercambiaba información sobre inscripciones y descargos de predios.	34 municipios intercambian información a través de la plataforma web (cada municipalidad hace 1.095 consultas en promedio).
Escasa detección de omisiones tributarias.	Incremento de la detección de infracciones tributarias en 120 por ciento (de 901 casos en enero de 2008 a 2.004 casos en abril de 2009). 90 por ciento de subsanación voluntaria de la omisión tributaria.

## Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Título de la práctica: SAT, de recaudador a promotor de cultura tributaria

### Descripción:

En su mayoría los gobiernos locales enfocan su gestión de rentas únicamente al logro de sus metas de recaudación y generación de riesgo tributario. Con esta premisa, el ciudadano es visto solo como sujeto de cobro y materia permanente de fiscalización. En consecuencia, este percibe que no recibe un buen servicio de los gobiernos locales y manifiesta su insatisfacción mediante quejas y reclamos.

Ante esta situación, el SAT decidió iniciar paulatinamente la renovación de sus valores institucionales, pasando de ser una entidad únicamente recaudadora y fiscalizadora a una entidad promotora de cultura tributaria.

Este enfoque ha marcado la línea del planeamiento y gestión institucional, y desde esta perspectiva se ha realizado modificaciones a todo nivel y en todos los aspectos relacionados con la gestión: desde el planeamiento, la atención al ciudadano, la gestión de recursos, la gestión de tecnologías de información e incluso la estructura organizacional.

Las medidas adoptadas para la modificación de la gestión institucional se han realizado a todo nivel, y orientadas a cumplir con los objetivos estratégicos. Así, por nombrar algunas de las vinculadas con los ciudadanos, se generaron programas para premiar a los contribuyen-

tes puntuales, tales como sorteos, paseos, conmemoraciones por día de la madre, del padre, etcétera, mejoras en la comunicación con los ciudadanos, mediante la realización de campañas de difusión y orientación sobre trámites, orientación de la publicidad hacia los programas de fomento de pago voluntario, disminución de frecuencia de ejecución de embargos y remates, simplificación de trámites y eliminación de requisitos en el TUPA, y flexibilización de condiciones para fraccionar deudas.

El cambio no fue sencillo, pero los resultados han sido alentadores: los ciudadanos son ahora la razón de ser de la entidad, se encuentran mucho más satisfechos con los servicios y se muestran más predispuestos a pagar sus tributos voluntariamente.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los objetivos estratégicos correspondían solo a recaudación y cobranza.	Los objetivos estratégicos incluyen el nivel de satisfacción del ciudadano con el servicio prestado y el nivel del cumplimiento voluntario de sus obligaciones.
Nivel de satisfacción del ciudadano: 37 por ciento.	Nivel de satisfacción del ciudadano: 63 por ciento.
Estructura burocrática con funciones duplicadas y confusas (71 unidades).	Funciones claramente establecidas y estructura simplificada (44 unidades).
Difusión institucional orientada a los embargos y remates por realizar.	Difusión institucional promociona beneficios y premios para los contribuyentes puntuales.
Fraccionamientos rígidos. Por ejemplo, un vecino podía fraccionar su deuda solo a partir de 330 nuevos soles, pagando 83 nuevos soles como cuota inicial y previa evaluación.	Fraccionamientos flexibles. Por ejemplo, un vecino puede fraccionar su deuda a partir de 120 nuevos soles, pagando 60 nuevos soles como primera cuota. La aprobación es automática.
Enfoque burocrático: el TUPA contenía un total de 620 requisitos.	Enfoque al ciudadano: el TUPA tiene en total 233 requisitos.

## Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Título de la práctica: Colaboración a distancia (Coad)

### Descripción:

Antes, cuando un colaborador atravesaba una circunstancia personal que le impedía realizar eficazmente su trabajo, la institución se limitaba a cumplir las normas laborales que impiden otorgarle facilidades, a fin de no afectar la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos.

Ante esa situación, el SAT evaluó las tareas realizadas en cada puesto de trabajo de la institución, y flexibilizó la ejecución del trabajo en aquellos puestos adecuados para la colaboración a distancia; para ofrecer a colaboradores que atravesen por una situación especial la posibilidad de convertirse, temporalmente en un Colaborador a Distancia (Coad), los que desde su domicilio pueden seguir desarrollando tareas asignadas con la misma calidad y eficiencia.

De esta forma, la organización no perdía el conocimiento y habilidades de sus colaboradores cuando ocurrían situaciones excepcionales, sino que se fortalecía el vínculo con la institución al ofrecerles una solución que beneficiaba tanto al SAT como a los propios colaboradores, lo que al final se traducía en un servicio de calidad efectuado por personal experimentado y competente.

En el desarrollo de la práctica resultó vital el apoyo de los jefes inmediatos de los colaboradores a distancia, que adecuaron sus métodos de supervisión para mantener la calidad del trabajo a pesar de los cambios en las formas como se ejecutan las labores. Igualmente importante fue el apoyo de los expertos en Tecnologías de la Información que implantaron altos niveles de seguridad en el intercambio de información que realizan los colaboradores entre el SAT y sus hogares, y lograron que la velocidad en los sistemas utilizados por los colaboradores no se viera afectada, a fin de mantener la productividad.

Asimismo, la práctica se ha documentado y formalizado en dos normas internas: la política Colaboradores a Distancia (Coad) y la guía Lineamientos para la Política de Colaboradores a Distancia, que regulan la colaboración a distancia en el SAT.

Modernizando la forma de trabajar de los colaboradores del SAT se ha retenido a personal competente, muy especializado y motivado que por diversas razones no puede cumplir con una jornada de trabajo ordinaria en los locales del SAT, ya sea resolviendo reclamos, digitando documentos o elaborando cartas que solucionen situaciones expuestas por los mismos ciudadanos, entre otras labores.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los colaboradores no podían flexibilizar su forma de trabajo cuando ocurrían situaciones excepcionales.	Diez colaboradores a distancia pueden continuar con sus labores a pesar de situaciones que de otro modo afectarían su trabajo.
El nivel de satisfacción de los colaboradores no era el esperado.	La satisfacción de los colaboradores con su trabajo ha aumentado significativamente.

## Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Título de la práctica: Aló SAT: Eficiencia a su servicio

### Descripción:

El Aló SAT es el centro de llamadas implementado por el SAT, para atender las consultas que formulen los ciudadanos vía telefónica, así como las llamadas que el SAT en sus estrategias de cobranza, acercamiento, informativas, u otros decide efectuar a los ciudadanos.

Este mecanismo de atención permite que el ciudadano con solo una llamada telefónica al 315-2400 Aló SAT reciba información concerniente al monto de su deuda tributaria o deuda por infracciones de tránsito, lugares de pago, horarios de atención, orientación requerida para la realización de pagos vía internet, requisitos para la presentación de un trámite o para la determinación de impuestos, y cualquier otra consulta.

Con la implantación del sistema de gestión de calidad en el servicio de atención y realización de llamadas telefónicas, se ha posibilitado asegurar la calidad del servicio ofrecido en cada llamada. En razón de ello, a partir de 2010, los cerca de 271.820 ciudadanos registrados ante el SAT pudieron comunicarse de manera económica con la institución vía teléfono con la seguridad de que sus consultas serán atendidas y gestionadas con eficiencia y calidad, esto lo garantizaba la certificación ISO 9001: versión 2008 con la que contaba el centro de llamadas del SAT.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad no fue sencilla, esta tarea incentivó la coordinación y cooperación permanente entre los colaboradores de diferentes áreas de la institución, para que de forma integrada se optimizara el sistema operativo de comunicación con el ciudadano. Por otro lado, se realizó con mayor frecuencia la medición del nivel de satisfacción de los ciudadanos, utilizando la información proporcionada para la adecuación y mejora de la prestación del servicio; asimismo, se organizaron y desarrollaron capacitaciones dirigidas a las asesoras de servicio, a fin de que atiendan las consultas telefónicas, canalizando adecuadamente las sugerencias y quejas recibidas.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
90 por ciento de ciudadanos satisfechos con el servicio de nuestro centro de llamadas a diciembre de 2009.	93 por ciento de ciudadanos satisfechos con el servicio de nuestro centro de llamadas a abril de 2010.
11 por ciento de llamadas telefónicas no atendidas el último cuatrimestre de 2009.	7 por ciento de llamadas telefónicas no atendidas el primer cuatrimestre de 2010.
29.232 llamadas recibidas mensualmente en promedio (último cuatrimestre del año 2009).	35.646 llamadas recibidas mensualmente en promedio (primer cuatrimestre del año 2010).
No existía un sistema para controlar la calidad de nuestros servicios.	Se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado con ISO 9001 funcionando ya cerca de 6 meses.

## Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal)

Título de la práctica: Sistema informático de evaluación integral del desempeño

### Descripción:

Antes de 1997, Sedapal contaba con un programa de evaluación de desempeño, que se basaba en la evaluación de habilidades del personal. Dicho proceso era realizado manual-

mente e ingresado a un programa en Fox, dando resultados subjetivos y que no brindaban herramientas necesarias para apoyar en la Gestión de Recursos Humanos, al no contar con un planeamiento adecuado de las actividades de los trabajadores.

A partir de ese año se diseña un sistema informático monousuario que serviría para el ingreso de la programación y evaluación de las actividades grupales e individuales, esta carga de información demandaba un periodo de 2 meses y medio, lo que no ayudaba a lograr una re-actualización oportuna y una vez que estaba concluyendo una evaluación ya se iniciaba otra, sin encontrar cuáles eran los objetivos no cumplidos y que áreas de mejora se encontraban.

Es solo a partir del año 2002 que dicho proceso tuvo un enfoque sistémico, ampliándose las áreas de evaluación (metas individuales, habilidades y características personales, metas de equipo, metas de empresa y un área adicional de méritos extraordinarios y récord laboral) con el fin de que esta herramienta permitiera a la administración medir de manera objetiva los resultados de su gestión.

Gracias a la implementación de la práctica, se pudo contar con proceso de evaluación con un enfoque sistémico y con una herramienta informática que brinde información en línea, oportuna y adecuada de los resultados de las evaluaciones del personal.

El diseño de este sistema, basado en un despliegue de objetivos estratégicos hacia programación de actividades individuales, es original y cada año se proponen mejoras según los resultados.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
La empresa solo evaluaba habilidades y características personales.	Se cuenta con un sistema de evaluación integral del desempeño.
La evaluación se realizaba con un sistema informático a nivel monousuario.	Se dispone de un sistema informático con un enfoque integral desarrollado en ABAP e incluido en el SIGA RH.
El proceso de evaluación integral se llevaba a cabo en un promedio de dos meses y medio.	El proceso de evaluación integral se efectúa en un promedio de 15 días.

## Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat)

Título de la práctica: Notificaciones móviles

### Descripción:

La Sunat requería tener un mejor control del proceso de notificación, dado que existían problemas externos e internos que le restaban credibilidad al proceso y, consecuentemente, se presentaba una serie de quejas al mismo, tales como demora excesiva en la notificación, notificaciones no efectuadas o efectuadas en lugar distinto al domicilio fiscal, toma de conocimiento de la notificación por eventos ocurridos con posterioridad que afectaban a los con-

tribuyentes, inconsistencias en los datos de identificación de los receptores de documentos y resultados de la notificación, entre otros.

Estas quejas repercutían en el interior de la institución, dado que las áreas de atención a los contribuyentes y áreas operativas debían de dedicar un mayor tiempo a la atención de estos casos.

Frente a este escenario, la Sunat incorpora en el Plan Estratégico Institucional de 2007 la modificación del proceso de notificaciones, buscando que el mismo sea efectivo, eficiente y fidedigno. En este marco, la institución planteó una serie de cambios al proceso de notificaciones, siendo uno de ellos: incorporar una solución a los servicios de notificaciones con entrega en el domicilio haciendo uso intensivo de la tecnología.

Para ello, incorpora la tecnología en la realización de las notificaciones en los domicilios de los contribuyentes aprovechando las bondades de la telefonía móvil, de los sistemas de posicionamiento global y de internet, para crear un proceso controlado y eficiente de notificación que facilitara comunicar a los ciudadanos la existencia de actos administrativos como un requisito para la seguridad jurídica.

El aplicativo móvil contaba con una lógica intuitiva que facilitaba el correcto llenado de las indicaciones a los mensajeros, siendo una herramienta de apoyo y control para una gestión diligente, minimizándose así los errores en el registro de la información y reduciéndose sustancialmente los tiempos para la toma de conocimiento de los resultados. Además, validaba la información optimizando el control en relación con los datos del receptor, la fecha en que se realizan las diligencias y el lugar donde se hizo, capturando la ubicación geográfica, enviándose la información en línea a las bases de datos de Sunat tomándose conocimiento del resultado en el momento en que se realiza la notificación.

El impacto de esta solución en Lima cambió el giro del proceso reduciendo drásticamente los tiempos de la notificación, su efectividad, el número de visitas a realizar y o la institución fortaleció el control del proceso bajo un esquema de *out-tasking* que se viene repitiendo.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
1.131 quejas presentadas en relación con la notificación.	73 quejas presentadas en relación con la notificación.
47,49 por ciento de efectividad en las notificaciones que se efectuaban.	60,03 por ciento de efectividad en las notificaciones que se efectuaban.
El rango en que se completaba la diligencia de notificación variaba entre 13 y 18 días.	El rango en que se completaba la diligencia de notificación variaba entre 1 y 6 días.
10.757 contribuyentes adquirían la condición de no hallados.	1.420 contribuyentes adquirieron la condición de no hallados.

## Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp)

Título de la práctica: Premio a los Valores Sunarp

### Descripción:

La Sunarp consideraba que el funcionamiento de toda la institución dependía —por encima de la tecnología y de la infraestructura arquitectónica— del factor humano, y que no bastan solo los conocimientos técnicos para ser parte de la institución, sino que se requiere también compartir sus valores humanos y organizacionales.


Con esta filosofía, la Sunarp creó a fines de 2002 una forma de difundir los valores institucionales recogidos en su Código de Ética a través de un concurso denominado «Premio a los Valores Sunarp», con el fin de motivar al personal a reflexionar sobre su trascendencia, tomando conciencia al mismo tiempo de que, como servidores públicos, les corresponde interiorizarlos y vivirlos en el trabajo diario.

En el Código de Ética de la Sunarp se declaraban como valores fundamentales de la institución: la confianza, la honradez, la justicia, la lealtad, la responsabilidad, la veracidad, la idoneidad, la libertad, la disciplina en el trabajo, el respeto, la solidaridad, la discreción, la puntualidad, la diligencia, la calidad en el servicio y la productividad.

En esa línea se premiaron a los autores de las siete monografías presentadas (cinco en 2003 y dos en 2004) y, para la mejor implementación de esta práctica, se desarrollaron jornadas de motivación a cargo de especialistas y se enviaban mensajes por correo electrónico al personal. Asimismo, las primeras seis monografías ganadoras han sido compendiadas, publicadas y entregadas a cada uno de los trabajadores de la institución, junto con un comentario de orientación.

De alguna forma la aplicación de los valores institucionales de la Sunarp y el éxito de su gestión fueron medidos por las encuestas de opinión realizadas anualmente entre el público usuario. La última encuesta (junio de 2004) acerca de los servicios registrales de la Sunarp señaló que: i) a nivel general, el 80 por ciento de atenciones se realiza dentro del tiempo previsto; ii) el 99 por ciento de los entrevistados contestó que no hubo manifestaciones de deshonestidad; iii) el 55 por ciento calificó la cordialidad del personal como alta o muy alta, mientras que en lo relacionado con la actitud del servicio este porcentaje alcanzó el 53 por ciento; iv) el desempeño del registrador público, que involucra la rapidez en la atención, la correcta orientación y la solución de problemas, fue calificado como bueno o muy bueno en el 61 por ciento de los casos y (v) el índice de satisfacción del servicio mostró que esta fue buena o muy buena según el 68 por ciento de los usuarios.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
No se contaba con un Código de Ética de la institución.	Se aprobó la resolución mediante la cual se decide aprobar el Código de Ética de la institución.
La atención a los ciudadanos se realizaba regularmente fuera del plazo previsto.	Aproximadamente el 80% de atenciones se realiza dentro del tiempo de atención previsto. 

<p>La percepción sobre el desempeño de los registradores no era muy buena.</p>	<p>El desempeño del registrador público fue calificado en función de su correcta orientación, rapidez de atención y solución de problemas y el 61% de las opiniones lo calificó como bueno o muy bueno.</p>
<p>Había la convicción de la alta dirección de la entidad de la necesidad de brindar un servicio óptimo y eficiente.</p>	<p>Se aplicó una tabla de medición del nivel de satisfacción del servicio que permitió encontrar que un promedio del 68% de usuarios revela un nivel de satisfacción buena o muy buena.</p>

## Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp)

Título de la práctica: Implementación de la interconexión Sunarp-Sunat vía web Server para la inmatriculación de vehículos importados

### Descripción:

El Registro de la Propiedad Vehicular contiene la información tanto de los vehículos que forman parte del Sistema Nacional de Transporte Terrestre (SNTT), así como de aquellos que se incorporan al mismo. Una de las formas de incorporación se efectúa a través de la primera inscripción (inmatriculación) de los vehículos importados, la que requiere del registro de toda la información y características que se encuentran previamente consignadas en las Declaraciones Únicas de Aduanas de Importación (DUA).

Sin embargo, la realidad venía demostrando que el contrabando de vehículos (ingreso de los mismos por puntos de la frontera distintos a los autorizados) y la defraudación aduanera (ingreso o permanencia irregular en el país) habían permitido que los vehículos ingresados fraudulentamente consiguieran su formalización mediante la falsificación de los documentos registrales, puesto que la finalidad de estos vehículos ingresados fraudulentamente no era otra que incorporarse al Sistema Nacional de Transporte Terrestre (SNTT).

La buena práctica pública implementada por la Sunarp y la Sunat consistió en diseñar un modelo integrado que posibilite la utilización de los datos registrables de la Declaración de Importación Vehicular ante la Sunat (DUA) (Aduanas) para la posterior inmatriculación (primera inscripción) ante la Sunarp, cerrando así las posibilidades de fraude o error al momento del proceso.

La interconexión se denominaba «Aduaweb y Registro Automático Vehicular» e integraba los procesos de ambas instituciones, trascendiendo inclusive al actual proceso de emisión de placas vehiculares del MTC, permitiéndole a la Sunarp agilizar el acto registral y asegurar su integridad.

Tomando en consideración que la incorporación de los vehículos en el Sistema Nacional de Transporte Terrestre (SNTT) se lleva a cabo únicamente mediante el procedimiento de la inmatriculación registral en el Registro de Propiedad Vehicular, esta herramienta tecnológica

mejoró el proceso registral de esta primera inscripción o inmatriculación en el Registro de Propiedad Vehicular, pues reducía los pasos de digitación de las características registrables; así como los pasos de calificación registral respecto a la verificación de la autorización de salida del vehículo del almacén de aduanas («levante autorizado») y la confiabilidad de la información obtenida a través de la interconexión.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Los datos consignados en la Declaración Aduanera de Importación tenían que digitarse nuevamente en el procedimiento registral seguido en la Sunarp, utilizando en determinadas oficinas registrales el apoyo de digitadores.	Los datos son cargados directamente del web Server al módulo de inmatriculación del Registro de Propiedad Vehicular. No necesita el trabajo adicional de digitación.
Existían errores materiales al momento de digitar e inscribir las características registrables de los vehículos por la digitación manual.	Solo se inmatriculan vehículos con los datos cargados automáticamente por el web Server.
En la calificación registral se requería, adicionalmente, ingresar a otro Módulo de la Sunat (Aduanet) para verificar la realización (o no) del «levante autorizado por Aduanas».	A través del web Server solo se proporciona información de la Declaración Aduanera de Importación con «levante autorizado por Aduanas».
El trámite se completaba con la respuesta al usuario en el plazo legal de siete días.	El trámite se puede completar en 24 horas, inclusive en la Oficina Registral de Lima, con el 60 por ciento de inscripciones del país.
El usuario regresaba al registro cuando verificaba error en la digitación de alguna de las características del vehículo en su tarjeta de identificación vehicular.	No existen más errores de digitación de características del vehículo en la tarjeta de identificación vehicular, por lo que se elimina este costo para el usuario y los agentes públicos de control y fiscalización.

## Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass)

Título de la práctica: El proceso rápido de supervisión de metas de gestión

### Descripción:

La Gerencia de Supervisión y Fiscalización (GSF) supervisa entre otros el cumplimiento de las metas de gestión de las empresas prestadoras de los servicios de saneamiento (EPS) que son aprobadas por la Sunass. El cumplimiento de metas de gestión está relacionado con incrementos tarifarios de los servicios brindados y con el buen desempeño de estas empresas; en tal sentido, resulta efectivo que las supervisiones se hagan en corto tiempo, se sustenten en registros confiables, sean de calidad y se conviertan en productos que agreguen valor a la regulación, con lo cual, actores como la EPS, el ente rector, la sociedad y la Sunass podrán esclarecer la justificación para lograr un incremento tarifario y el desempeño de la empresa en el periodo evaluado.

En 2008, el tiempo transcurrido entre la supervisión de campo y la emisión del informe final era en promedio de 99 días hábiles (incluyendo treinta días calendario de inacción contenidos en la normatividad), incumpliendo los plazos establecidos en el procedimiento respectivo, con lo cual las EPS retrasaban considerablemente la aplicación de un incremento tarifario, y la sociedad y sus organizaciones veían postergada la posibilidad de determinar el desempeño empresarial de la EPS. Un problema complementario resultó ser el continuo incumplimiento de las metas contenidas en los planes maestros optimizados (PMO), con lo cual no solamente se daba una mala señal para la sociedad, sino que tampoco se lograban los incrementos tarifarios, poniéndose en riesgo la implementación de las inversiones de los siguientes años regulatorios.

A partir de un análisis integral de esta problemática, la Sunass optó por elaborar políticas con enfoque preventivo para estimular el cumplimiento de los PMO y motivar a las EPS no solo a gestionarlos adecuadamente, sino también a registrar, autocontrolarse, permitir una supervisión preventiva que contribuya entre otros al cumplimiento de las metas de gestión, y a una supervisión rápida al final del año regulatorio. Respecto a este último tema, la Sunass ideó un proceso de supervisión «rápido con participación voluntaria de la EPS» y sumamente expeditivo, con lo cual se pudo obtener informes finales hasta en 17 días útiles.

El impacto fue ampliamente positivo, el enfoque preventivo permitió diseñar nuevos PMO de mejor calidad, más conocimiento en los funcionarios de las EPS, mejorar la calidad de los registros con que se sustentaban la ejecución de metas, incrementar el número de EPS que alcanzaron las exigencias mínimas de los PMO, reducir costos, mejorar los servicios, entre otros.

Para la implementación de la buena práctica se contó con la aprobación de la alta dirección de la Sunass y el esfuerzo de los supervisores de la GSF, este compromiso permitió superar dificultades como la falta de capacidades y compromiso en las EPS, plantear soluciones creativas a los problemas regulatorios, generar informes que agregan valor, cumplir los plazos y revertir incumplimientos de las EPS, con lo cual se dio sostenibilidad a los planes maestros optimizados de las EPS.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
Tiempo promedio que tarda la supervisión de metas de gestión: 99 días hábiles.	Tiempo promedio que tarda la supervisión de metas de gestión: 39 días hábiles.
Costo promedio de una supervisión de cumplimiento de metas de gestión: 10.733 nuevos soles.	Costo promedio de una supervisión de cumplimiento de metas de gestión: 8.033 nuevos soles.
Porcentaje de EPS con ICG $\geq$ 85 por ciento en 2008: 44 por ciento.	Porcentaje de EPS ICG $\geq$ 85 por ciento en el 2009: 80 por ciento.
Medidas correctivas impuestas a las EPS en 2008: 174.	Medidas correctivas impuestas a las EPS en 2009: 66.
Sanciones emitidas a las EPS en 2008: 9.	Sanciones emitidas a las EPS en 2009: 7.

# U

## Unidad Ejecutoria de Capacitación Laboral Juvenil Projovent

Título de la práctica: Proceso para asegurar la calidad de la capacitación en el Programa Projovent

### Descripción:

Los procesos de supervisión de Projovent tienen por finalidad monitorear y supervisar los programas de capacitación que brindan las entidades de capacitación en sus dos fases: en la entidad de capacitación contratada y en la empresa donde el joven se entrena. Para ello, el diseño del programa contempla la realización de dos tipos de supervisión, una de tipo administrativa y otra de calidad, en diferentes momentos del proceso.

Ambas se realizaban de manera independiente y básicamente recogían información relacionada con la infraestructura, materiales y equipos, y algunos elementos del cumplimiento de la oferta presentada, como programación de los cursos, presencia de docentes y la entrega de los estipendios y subsidios a los beneficiarios. Es importante señalar en este punto, que la información recogida por los instrumentos no permitía visualizar la calidad del proceso de capacitación y no estaban identificados los puntos críticos que facilitarían su evaluación y monitoreo.

Projovent se percató de la necesidad de brindar servicios de calidad a los jóvenes a fin de que estos puedan aprovechar lo que el programa les ofrece, por ello se comienza a trabajar hacia la mejora continua de su proceso. Por esto, se implementa un programa de supervisión técnica que asegure la calidad en la oferta de capacitación brindada por las entidades especializadas contratadas por el programa y, de esta forma, se involucran a Projovent, entidades de capacitación, empresas y jóvenes beneficiarios (entre 16 y 24 años de escasos recursos y sin capacitación previa).

El diseño del programa preveía la realización de dos tipos de supervisión, uno administrativo y otro de calidad, en diferentes momentos del proceso. Ambos se efectuaban de manera independiente. Además, la implementación de este nuevo proceso ha sido acompañada de actividades de sensibilización y capacitación.

El proceso para llevar a cabo la implementación de este proceso fue en un primer paso, realizar el diseño de la nueva metodología y herramientas, a partir de sistemas de aseguramiento de la calidad ya existentes. Para luego, iniciar una serie de actividades de sensibilización y capacitación de los diferentes actores (internos y externos) involucrados en el proceso, para la posterior implementación de las nuevas prácticas en el proceso de supervisión. Por último, se da el acompañamiento a las entidades de capacitación en la implementación de los procesos de mejora de la calidad.

De esta manera, se garantiza que los jóvenes accedan a cursos de calidad que les permitan mejorar sus posibilidades reales de empleabilidad. Por otro lado, para las entidades encargadas de la capacitación, la implementación de este proceso significó un punto de aprovechamiento en la mejora de sus procesos.

## Impacto alcanzado:

Antes	Después
El proceso de supervisión contemplaba dos tipos de supervisión independientes: administrativo y de calidad. La supervisión de calidad no contaba con herramientas.	El proceso de supervisión ha integrado la supervisión administrativa y de calidad en instrumentos elaborados con el enfoque de aseguramiento de la calidad, teniendo como eje transversal el Enfoque por Competencias Laborales.
No existían criterios objetivos de evaluación, lo que originaba evaluaciones subjetivas y manipulables durante el proceso.	Se han establecido tanto criterios objetivos de evaluación como de calificación, usando «Fichas de supervisión» (tipo auditoría de calidad).
Los resultados tenían consecuencias básicamente administrativas.	Los resultados tienen consecuencias administrativas, pero principalmente permiten tomar decisiones de mejora en el proceso e implementarlas para lograr procesos de capacitación exitosos.
No se capacitaba a las entidades de capacitación en los procesos de mejora de la calidad.	Se capacita y acompaña a las entidades de capacitación en la incorporación de los procesos de mejora continua de la calidad, socializando los instrumentos usados.

## Universidad Nacional de Ingeniería-Oficina Central de Economía y Finanzas

Título de la práctica: Modernización de procesos administrativos a través de aplicativos informáticos

### Descripción:

La Universidad Nacional de Ingeniería ha logrado implementar un Sistema Integrado (SI-OCEF) interno, que ha modernizado procesos y a su vez interactúa con servicios web de una intranet-OCEF y la página web. De este modo, se han agilizado los trámites y se ha facilitado información importante a los clientes internos para una mejor gestión de los recursos.

El sistema cuenta con distintos aspectos en donde el ciudadano se ve beneficiado: disponibilidad de información de ingresos y gastos en 24 horas desde cualquier PC conectado a internet, a través de su usuario y clave de acceso proporcionado debidamente; servicio de recaudación descentralizada para alumnos de postgrado y algunos servicios al público en general de la universidad; agilización de trámites de pago al personal, proveedores, fondo para pagos en efectivo, caja chica y anticipos de la universidad; reducción sustantiva de pago con cheque a proveedores; y consulta vía internet de abono en cuenta al personal y pago a proveedores.

Este servicio permite a los alumnos de postgrado de la universidad y a los usuarios de los proyectos de Seguridad Vial, Instituto de Petróleo y Gas e Instituto de Motores, que a través de cualquier agencia del Banco de la Nación y del Scotiabank, a nivel nacional, puedan pagar las tasas universitarias pertinentes. La información recabada por estas entidades financieras es alimentada en el Sistema Integrado (SI-OCEF) a través de un formato electrónico, en horarios ya definidos. Dicha información, desde la operación de pago hasta su disponibilidad por el funcionario pertinente, tiene 24 horas de diferencia.

Las dependencias, a través de la intranet-OCEF, ingresan información de los expedientes físicos mediante formularios en línea, donde se valida, para que luego los expedientes físicos más el reporte y constancia de trámite lleguen al Área de Presupuesto, la cual verifica en el SI-OCEF si esta documentación guarda la estricta relación con la información ingresada en la intranet para la aprobación del expediente.

Producto de la interacción entre el SI-OCEF y la intranet-OCEF, la información del pago con cheque o abono en cuenta para los servidores públicos y proveedores, se presenta dentro de las 24 horas de realizada la operación en la página web de la oficina central, por intermedio de la opción «Cheques en cartera y abono en cuenta». Esta consulta se puede realizar con solo ingresar, ya sea el DNI o RUC, nombre de la persona natural o jurídica, o en última instancia, el número de expediente respectivo.

### Impacto alcanzado:

Antes	Después
En el año 2005 la disponibilidad de información se realizaba únicamente a través de reportes mensuales impresos. La información pertinente demoraba en estar disponible treinta días calendario para los ingresos y veinte días calendario para los gastos.	Los usuarios acceden a información de ingresos y gastos realizados en un plazo de 24 horas de efectuada la operación.
El trámite de pago por el uso del sistema duraba treinta días calendario.	El trámite de pago por uso del sistema de trámite en línea vía web interconectado al sistema integrado interno con pago a través de abono en cuenta, se ha reducido a 15 días calendario.
Se recibían cincuenta llamadas diarias de consulta por trámites de pago a mesa de partes.	Ahora se reciben alrededor de 20 llamadas diarias.

## Anexo B: Listado de BPG en SGI por tipo de entidad

Tipo	Institución	Total Buenas Prácticas en SGI
Empresa Pública	Banco de la Nación	1
	Electrocentro S.A.	12
	Electronorte S.A.	1
	Electrosur S.A.	1
	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	2
	Hidrandina S.A.	1
	PeruPetro S.A.	1
	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	1
	<b>Total Empresa Pública</b>	<b>20</b>
Gobierno Local	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	4
	<b>Total Gobierno Local</b>	<b>4</b>
Gobierno Regional	Dirección Regional de Salud - Lambayeque	1
	Gobierno Regional de Huancavelica	1
	<b>Total Gobierno Regional</b>	<b>2</b>
Ministerio	Ministerio de Agricultura	2
	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	4
	Ministerio de Defensa	2
	Ministerio de Economía y Finanzas	3
	Ministerio de Educación	1
	Ministerio de Energía y Minas	3
	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	1
	Ministerio de la Producción - Produce	3
	Ministerio de Relaciones Exteriores	2
	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	3
	Presidencia del Consejo de Ministros	1
<b>Total Ministerios</b>	<b>25</b>	
Municipios Distritales	Municipalidad Distrital de Los Olivos	1
	Municipalidad Distrital de Miraflores	1
	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	2
	Municipalidad Distrital de San Borja	3
	Municipalidad Distrital de San Isidro	3
	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	1
	Municipalidad Distrital de Shupluy	1
	<b>Total Municipios Distritales</b>	<b>12</b>
Municipios Provinciales	Municipalidad Provincial de Chiclayo	1
	Municipalidad Provincial de Piura	3
	Municipalidad Provincial de Trujillo	1
	<b>Total Municipios Provinciales</b>	<b>5</b>
Organismo del Poder Judicial	2º Juzgado Constitucional de Lima	1
	Corte Superior de Justicia de Lima	1
	Corte Superior de Justicia de Tumbes	1
	Poder Judicial	2
	<b>Total Organismo del Poder Judicial</b>	<b>5</b>

Tipo	Institución	Total Buenas Prácticas en SGI
Organismo Regulador/ Supervisor	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV)	1
	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	2
	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	9
	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	3
	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	1
	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	1
	Total Organismos Regulador/Supervisor	17
Organismos Públicos Descentralizados (OPD)	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	1
	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	1
	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-	
	Departamento de Economía y Finanzas	1
	Hospital Militar Central del Ejército	1
	INC (Instituto Nacional de Cultura)	1
	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	5
	INPE (Instituto Nacional Penitenciario)	1
	INS (Instituto Nacional de Salud)	1
	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	2
Total Organismos Públicos Descentralizados (OPD)	14	
Otras entidades, proyectos o unidades ejecutoras del sector público	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N°4	1
	Total Otras entidades, proyectos o unidades ejecutoras del sector público	1
Prestadora de Servicios de Salud	Asociación CLAS Mato	1
	ESSALUD	2
Total Prestadora de Servicios de Salud	3	
Programa, Proyecto y Unidades Ejecutoras	Programa Nacional Wawa Wasi MIMDES	1
	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales-ST (CIAS)	1
	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil ProJoven	1
	Total Programa, Proyecto y Unidades Ejecutoras	3
Sistema Electoral	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	1
	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	2
	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	4
	Total Sistema Electoral	7
Universidad	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería)	
	Oficina Central de Economía y Finanzas	1
Total Universidad	1	
<b>Total general</b>		

## Anexo C: Listado de BPG en SGI

### Por nivel de gobierno

<b>Distrital</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
1	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N°4	Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos	2010	BPG	Lima
2	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI Web)	2009	BPG	Lima
3	Municipalidad Distrital de Miraflores	Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores	2006	BPG	Lima
4	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Ventanilla Virtual Municipal	2010	BPG	Lima
5	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Firma Digital	2008	BPG	Lima
6	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma Integral de Administración Predial	2007	Ganador	Lima
7	Municipalidad Distrital de San Borja	La Plataforma Municipal en Seguridad Ciudadana: Una Atención real al Ciudadano	2008	BPG	Lima
8	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma de Atención al Ciudadano	2010	BPG	Lima
9	Municipalidad Distrital de San Isidro	Escuela de Serenos	2006	BPG	Lima
10	Municipalidad Distrital de San Isidro	Uso del Sistema de Información Geográfico para una Mejor Gestión Municipal GIS MSI	2008	BPG	Lima
11	Municipalidad Distrital de San Isidro	Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral	2009	BPG	Lima
12	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria	2009	BPG	Lima
13	Municipalidad Distrital de Shupluy	Articulación de las instituciones a través del Comité Multisectorial de Shupluy	2010	BPG	Ancash
<b>Provincial</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
1	Municipalidad Provincial de Chiclayo	Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo	2009	BPG	Lambayeque
2	Municipalidad Provincial de Piura	SIAM (Sistema Integrado de Administración Municipal)	2005	Ganador Local	Piura
3	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integral de Recursos Humanos	2006	BPG	Piura
4	Municipalidad Provincial de Piura	Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)	2010	BPG	Piura
5	Municipalidad Provincial de Trujillo	Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU)	2006	Finalista	La Libertad

## Provincial

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Región
6	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Juntos Podemos Más, Sistema de Información Intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas municipales	2009	Finalista	Lima
7	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	SAT: de recaudador a promotor de cultura tributaria	2009	BPG	Lima
8	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Colaboración a Distancia - COAD	2010	BPG	Lima
9	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Súmate al Éxito	2010	BPG	Lima
10	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en SEDAPAL	2009	BPG	Lima
11	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil Projovent	Procesos para asegurar la calidad de la capacitación en el programa Projovent	2008	BPG	Lima

## Regional

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Región
1	2º Juzgado Constitucional de Lima	Registro de la Producción Judicial Diaria	2009	BPG	Lima
2	Asociación CLAS Mato Áncash	Implementación de Auditoría de la Calidad de Registro en el Consultorio Externo	2008	Finalista	Áncash
3	Corte Superior de Justicia de Lima	Mejora de los servicios de peritaje psicológico y social en los Juzgados de Familia	2009	BPG	Lima
4	Corte Superior de Justicia de Tumbes	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	2010	Finalista	Tumbes
5	Dirección Regional de Salud de Lambayeque	Ordenamiento del Ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud	2008	Finalista	Lambayeque
6	Electrocentro S.A.	Capacitación y Desarrollo	2007	BPG	Junín
7	Electrocentro S.A.	Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica	2007	Finalista	Junín
8	Electrocentro S.A.	Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios	2007	Finalista	Junín
9	Electrocentro S.A.	Verificación de medidores y su impacto ante la sociedad	2007	BPG	Junín
10	Electrocentro S.A.	Optimización de Facturación	2007	BPG	Junín
11	Electrocentro S.A.	BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos	2007	BPG	Junín
12	Electrocentro S.A.	Implementación de un sistema de información geográfico para redes de distribución en Electrocentro S.A.	2007	BPG	Junín

<b>Regional</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
13	Electrocentro S.A.	Interconexión a red de datos y voz con servicios eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad de San Francisco	2007	BPG	Junín
14	Electrocentro S.A.	Plan de Contingencias en el Servicio eléctrico	2007	BPG	Junín
15	Electrocentro S.A.	Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S.A.	2007	BPG	Junín
16	Electrocentro S.A.	Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico	2007	BPG	Junín
17	Electrocentro S.A.	Sistema de Gestión de Seguridad	2007	BPG	Junín
18	Electronorte S.A.	Koncentra-Sistema de Información de Gestión para optimización de Procesos y Recursos	2009	BPG	Lambayeque
19	Electrosur S.A.	Control y Reducción de Pérdidas	2007	BPG	Tacna
20	Gobierno Regional de Huancavelica	Reordenamiento de Unidades Ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica	2009	Ganador	Huancavelica
21	Hidrandina S.A.	Implementación Sistema de Gestión de Calidad	2005	Finalista	La Libertad
<b>Nacional</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
1	Ministerio de Defensa	Implementación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado por Oficina de Asistencia	2010	BPG	Nacional
2	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Formato Único para el registro on-line	2006	BPG	Nacional
3	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos	2010	Finalista	Nacional
4	Banco de la Nación	Manual de Consultas del Banco de la Nación	2008	BPG	Nacional
5	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV)	Sistema de Gestión Documental e Información de CONASEV	2010	Finalista	Nacional
6	ESSALUD	Implantación de estrategias de gestión por resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios	2009	BPG	Nacional
7	ESSALUD	Gestión automatizada de flujos de trabajo como instrumento para la mejora de los procesos de negocios en ESSALUD	2010	BPG	Nacional
8	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Red de Video conferencia de las empresas bajo el ámbito de FONAFE (RVC)	2006	BPG	Nacional

## Nacional

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Región
9	Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Reforma del Estado: La propuesta del PROYECTO_TIC de la Corporación FONAFE	2010	BPG	Nacional
10	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-Departamento de Economía y Finanzas	Mejora en la Atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú	2009	BPG	Nacional
11	Hospital Militar Central del Ejército	Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central	2007	BPG	Lima
12	INC (Instituto Nacional de Cultura)	Sistema de Registro de Documentos del INC	2009	BPG	Nacional
13	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2005	BPG	Nacional
14	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa Ciudades Sostenibles-Primera Etapa (PCS-1E)	2006	Ganador	Nacional
15	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2006	Finalista	Nacional
16	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)	2007	BPG	Nacional
17	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2007	BPG	Nacional
18	INPE (Instituto Nacional Penitenciario)	Sistema de Registro Penitenciario	2007	Finalista	Nacional
19	INS (Instituto Nacional de Salud)	NETLAB: Mejora continua de la Gestión laboratorial	2008	BPG	Nacional
20	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)	2007	BPG	Nacional
21	Ministerio de Agricultura	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias	2005	BPG	Nacional
22	Ministerio de Agricultura	Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna	2009	BPG	Nacional
23	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013	2005	BPG	Nacional
24	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias MINCETUR	2006	BPG	Nacional
25	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias	2007	BPG	Nacional
26	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Módulo de control de viajes	2009	BPG	Nacional

## Nacional

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Región
27	Ministerio de Defensa	Optimización de los sistemas de gestión en las fuerzas armadas del Perú por parte de la Inspección General del Ministerio de Defensa, promoviendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, coadyuvando en la lucha contra la corrupción, en la promoción de la transparencia y en el ahorro de recursos públicos	2009	Finalista	Nacional
28	Ministerio de Economía y Finanzas	Reforma Constitucional sobre pensiones	2005	Ganador Nacional	Nacional
29	Ministerio de Economía y Finanzas	Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de Guías de Orientación didácticas y de fácil entendimiento	2006	BPG	Nacional
30	Ministerio de Economía y Finanzas	Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el Análisis Técnico	2008	BPG	Nacional
31	Ministerio de Educación	Administración y Control Eficiente de Plazas Nexus	2006	BPG	Nacional
32	Ministerio de Energía y Minas	Gestión Social en Minería	2006	BPG	Nacional
33	Ministerio de Energía y Minas	DAC en Línea	2006	BPG	Nacional
34	Ministerio de Energía y Minas	Sistema de Información Georeferencial Aplicado a la Electrificación Rural	2008	BPG	Nacional
35	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	"RUBEN" (Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales hacia un sistema único de información de beneficiarios)	2010	Ganador	Nacional
36	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Certificaciones electrónicas de Crédito Presupuestario	2009	BPG	Nacional
37	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema de determinación del pago del Derecho de Pesca de anchoveta para consumo indirecto	2009	BPG	Nacional
38	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de Gestión Presupuestaria	2010	BPG	Nacional
39	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	2005	Honor al Merito	Nacional
40	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Memorándum Electrónico, un documento del S. XXI en la Cancillería	2007	BPG	Nacional
41	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa Agua para Todos ( <i>Shock</i> de Inversiones)	2007	BPG	Nacional
42	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Sistema de seguimiento de proyectos de inversión	2009	BPG	Nacional

## Nacional

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	
43	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Gestión Integral de Información Decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	2010	BPG	Nacional
44	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE-ONPE)	2007	BPG	Nacional
45	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Aplicación de Procedimientos Especializados (MAPRO) en la Gestión de los Procesos Electorales	2007	BPG	Nacional
46	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema SCOP 2.0-FACILITO	2006	BPG	Nacional
47	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERG	2006	BPG	Nacional
48	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERGMIN	2007	BPG	Nacional
49	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía	2007	Finalista	Nacional
50	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de Excelencia en la Admisión de Supervisores OSINERGMIN	2008	BPG	Nacional
51	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Potencial Humano sobre la base de un modelo integral para lograr alto desempeño	2009	BPG	Nacional
52	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Impacto Ciudadano	2009	BPG	Nacional
53	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Sistema de Mesa de Ayuda (Osi-Help) y Monitoreo de Servidores	2009	BPG	Nacional
54	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión del Conocimiento en un Organismo Regulador	2009	BPG	Nacional
55	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía: resultados de una reforma en la gestión del estado	2008	Ganador	Nacional
56	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado	2010	BPG	Nacional
57	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Implementación de ERP-Oracle Financials	2005	BPG	Nacional
58	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios	2005	Finalista	Nacional

## Nacional

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Región
59	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Gestión del Conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de OSIPTEL	2006	BPG	Nacional
60	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos	2005	BPG	Nacional
61	Poder Judicial	Creación y funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la sub especialidad comercial	2007	BPG	Nacional
62	Poder Judicial	Creación e Interconexión a nivel nacional del registro nacional de requisitorias	2007	Finalista	Nacional
63	Presidencia del Consejo de Ministros	Matrices de Delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno	2010	BPG	Nacional
64	Programa Nacional Wawa Wasí. MIMDES	Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa Net	2006	Ganador	Nacional
65	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2006	BPG	Nacional
66	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2009	BPG	Nacional
67	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Sistema de Registros Civiles	2009	BPG	Nacional
68	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Modernización de los Registros Civiles	2010	BPG	Nacional
69	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS)	Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): Herramienta de Articulación para la efectividad de la Política Social en el Perú	2009	BPG	Nacional
70	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Premio a los Valores SUNARP	2005	BPG	Nacional
71	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Interconexión para Inmatriculación Vehicular	2010	BPG	Nacional
72	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	El proceso rápido de supervisión de metas de gestión	2010	BPG	Nacional
73	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	Notificaciones Móviles	2010	BPG	Nacional
74	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Oficina Central de Economía y Finanzas	Modernización de Procesos Administrativos a través de aplicativos informáticos	2007	BPG	Nacional

## Anexo D: Listado de BPG en SGI

### Por región del país

<b>Ancash</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Tipo</b>
1	Asociación CLAS Mato	Implementación de Auditoría de la Calidad de Registro en el Consultorio Externo	2008	Finalista	Prestadora de Servicios de Salud
2	Municipalidad Distrital de Shupluy	Articulación de las Instituciones a través del Comité Multisectorial de Shupluy	2010	BPG	Municipios Distritales
<b>Huancavelica</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Tipo</b>
1	Gobierno Regional de Huancavelica	Reordenamiento de Unidades Ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica	2009	Ganador	Gobierno Regional
<b>Junín</b>					
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Tipo</b>
1	Electrocentro S.A.	Capacitación y Desarrollo	2007	BPG	Empresa Pública
2	Electrocentro S.A.	Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica	2007	Finalista	Empresa Pública
3	Electrocentro S.A.	Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios	2007	Finalista	Empresa Pública
4	Electrocentro S.A.	Verificación de medidores y su impacto ante la sociedad	2007	BPG	Empresa Pública
5	Electrocentro S.A.	Optimización de Facturación	2007	BPG	Empresa Pública
6	Electrocentro S.A.	BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos	2007	BPG	Empresa Pública
7	Electrocentro S.A.	Implementación de un sistema de información geográfico para redes de distribución en Electrocentro S.A.	2007	BPG	Empresa Pública
8	Electrocentro S.A.	Interconexión a red de datos y voz con Servicios Eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad de San Francisco	2007	BPG	Empresa Pública
9	Electrocentro S.A.	Plan de Contingencias en el Servicio eléctrico	2007	BPG	Empresa Pública
10	Electrocentro S.A.	Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S.A.	2007	BPG	Empresa Pública
11	Electrocentro S.A.	Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico	2007	BPG	Empresa Pública
12	Electrocentro S.A.	Sistema de Gestión de Seguridad	2007	BPG	Empresa Pública

## La Libertad

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
1	Hidrandina S.A.	Implementación Sistema de Gestión de Calidad	2005	Finalista	Empresa Pública
2	Electrocentro S.A.	Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU)	2006	Finalista	Municipios Provinciales

## Lambayeque

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
1	Dirección Regional de Salud	Ordenamiento del Ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud	2008	Finalista	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
2	Electronorte S.A.	Koncentra-Sistema de Información de Gestión para optimización de Procesos y Recursos	2009	BPG	Empresa Pública
2	Municipalidad Provincial de Chiclayo	Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo	2009	BPG	Municipios Provinciales

## Lima

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
1	2º Juzgado Constitucional de Lima	Registro de la Producción Judicial Diaria	2009	BPG	Organismo del Poder Judicial
2	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N°4	Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos	2010	BPG	Otras entidades, proyectos o unidades ejecutoras del sector público
3	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores-CONASEV	Sistema de Gestión Documental e Información de CONASEV	2010	Finalista	Organismo Regulador
4	Corte Superior de Justicia de Lima	Mejora de los servicios de peritaje psicológico y social en los Juzgados de Familia	2009	BPG	Organismo del Poder Judicial
5	Hospital Militar Central del Ejército	Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central	2007	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
6	Ministerio de Defensa	Implementación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado por Oficina de Asistencia	2010	BPG	Ministerio
7	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI Web)	2009	BPG	Municipios Distritales
8	Municipalidad Distrital de Miraflores	Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores	2006	BPG	Municipios Distritales
9	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Ventanilla Virtual Municipal	2010	BPG	Municipios Distritales
10	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Firma Digital	2008	BPG	Municipios Distritales

## Lima

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
11	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma de Atención al Ciudadano	2010	BPG	Municipios Distritales
12	Municipalidad Distrital de San Borja	La Plataforma Municipal en Seguridad Ciudadana: Una Atención real al Ciudadano	2008	BPG	Municipios Distritales
13	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma Integral de Administración Predial	2007	Ganador	Municipios Distritales
14	Municipalidad Distrital de San Isidro	Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral	2009	BPG	Municipios Distritales
15	Municipalidad Distrital de San Isidro	Uso del Sistema de Información Geográfico para una Mejor Gestión Municipal (GIS MSI)	2008	BPG	Municipios Distritales
16	Municipalidad Distrital de San Isidro	Escuela de Serenos	2006	BPG	Municipios Distritales
17	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria	2009	BPG	Municipios Distritales
18	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Colaboración a Distancia - COAD	2010	BPG	Gobierno Local
19	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Súmate al Éxito	2010	BPG	Gobierno Local
20	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Juntos Podemos Más, Sistema de Información Intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas municipales	2009	Finalista	Gobierno Local
21	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	SAT: de recaudador a promotor de cultura tributaria	2009	BPG	Gobierno Local
22	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en SEDAPAL	2008	BPG	Empresa Pública
23	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Oficina Central de Economía y Finanzas	Modernización de Procesos Administrativos a través de aplicativos informáticos	2007	BPG	Universidad
24	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil Projovent	Procesos para asegurar la calidad de la capacitación en el programa Projovent	2008	BPG	Programa, Proyecto y Unidades Ejecutoras
25	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Formato Único para el registro on-line	2006	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
26	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos	2006	Finalista	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
27	Banco de la Nación	Manual de Consultas del Banco de la Nación	2008	BPG	Empresa Pública
28	ESSALUD	Gestión automatizada de flujos de trabajo como instrumento para la mejora de los procesos de negocios en ESSALUD	2010	BPG	Prestadora de Servicios de Salud

## Lima

	Institución	Título de la Práctica	Edición	Distinción	Tipo
29	ESSALUD	Implantación de estrategias de Gestión por Resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios	2009	BPG	Prestadora de Servicios de Salud
30	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Reforma del Estado: La propuesta del PROYECTO_TIC de la Corporación FONAFE	2010	BPG	Empresa Pública
31	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Red de Video Conferencia de las empresas bajo el ámbito de FONAFE (RVC)	2006	BPG	Empresa Pública
32	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-Departamento de Economía y Finanzas	Mejora en la Atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú	2009	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
33	INC (Instituto Nacional de Cultura)	Sistema de Registro de Documentos del INC	2009	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
34	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)	2007	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
35	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2007	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
36	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa Ciudades Sostenibles-Primera Etapa (PCS-1E)	2006	Ganador	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
37	INDECI - Instituto Nacional de Defensa Civil	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2006	Finalista	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
38	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2005	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
39		Sistema de Registro Penitenciario	2007	Finalista	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
40	INS (Instituto Nacional de Salud)	NETLAB: Mejora continua de la Gestión laboratorial	2008	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
41	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)	2007	BPG	Sistema Electoral
42	Ministerio de Agricultura	Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna	2009	BPG	Ministerio
43	Ministerio de Agricultura	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias	2005	BPG	Ministerio
44	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Módulo de Control de Viajes	2009	BPG	Ministerio
45	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias	2007	BPG	Ministerio
46	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias MINCETUR	2006	BPG	Ministerio
47	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013	2005	BPG	Ministerio

## Lima

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
48	Ministerio de Defensa	Optimización de los sistemas de gestión en las Fuerzas Armadas del Perú por parte de la Inspectoría General del Ministerio de Defensa, promoviendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, coadyuvando en la lucha contra la corrupción, en la promoción de la transparencia y en el ahorro de recursos públicos	2009	Finalista	Ministerio
49	Ministerio de Economía y Finanzas	Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el Análisis Técnico	2009	BPG	Ministerio
50	Ministerio de Economía y Finanzas	Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de Guías de Orientación didácticas y de fácil entendimiento	2006	BPG	Ministerio
51	Ministerio de Economía y Finanzas	Reforma Constitucional sobre pensiones	2005	BPG	Ministerio
52	Ministerio de Educación	Administración y Control Eficiente de Plazas Nexus	2006	BPG	Ministerio
53	Ministerio de Energía y Minas	Gestión Social en Minería	2006	BPG	Ministerio
54	Ministerio de Energía y Minas	DAC en Línea	2006	BPG	Ministerio
55	Ministerio de Energía y Minas	Sistema de Información Georeferencial Aplicado a la Electrificación Rural	2008	BPG	Ministerio
56	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	"RUBEN" (Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales hacia un sistema único de información de beneficiarios)	2010	BPG	Ministerio
57	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de Gestión Presupuestaria	2010	BPG	Ministerio
58	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Certificaciones electrónicas de Crédito Presupuestario	2009	BPG	Ministerio
59	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema de determinación del pago del Derecho de Pesca de anchoveta para consumo indirecto	2009	BPG	Ministerio
60	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Memorándum Electrónico, un documento del S. XXI en la Cancillería	2007	BPG	Ministerio
61	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	2005	Honor al Mérito	Ministerio
62	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Gestión Integral de Información Decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	2010	BPG	Ministerio
63	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Sistema de seguimiento de proyectos de inversión	2009	BPG	Ministerio

## Lima

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
64	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa Agua para Todos ( <i>Shock</i> de Inversiones)	2007	BPG	Ministerio
65	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE - ONPE)	2007	BPG	Sistema Electoral
66	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Aplicación de Procedimientos Especializados (MAPRO) en la Gestión de los Procesos Electorales	2007	BPG	Sistema Electoral
67	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema SCOP 2.0-FACILITO	2006	BPG	Organismo Regulador
68	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERG	2006	BPG	Organismo Regulador
69	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado	2010	BPG	Organismo Regulador
70	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Gestión del Potencial Humano sobre la base de un modelo integral para lograr alto desempeño	2009	BPG	Organismo Regulador
71	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Impacto Ciudadano	2009	BPG	Organismo Regulador
72	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema de Mesa de Ayuda (Osihelp) y Monitoreo de Servidores	2009	BPG	Organismo Regulador
73	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Modelo de Gestión del Conocimiento en un Organismo Regulador	2009	BPG	Organismo Regulador
74	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de Excelencia en la Admisión de Supervisores OSINERGMIN	2008	BPG	Organismo Regulador
75	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía: Resultados de una Reforma en la Gestión del Estado	2008	Ganador	Organismo Regulador
76	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERGMIN	2007	BPG	Organismo Regulador
77	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía	2007	Finalista	Organismo Regulador
78	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Gestión del Conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de OSIPTTEL	2006	BPG	Organismo Regulador
79	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Implementación de ERP-Oracle Financials	2005	BPG	Organismo Regulador
80	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios	2005	Finalista	Organismo Regulador

## Lima

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
81	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos	2007	BPG	Empresa Pública
82	Poder Judicial	Creación y funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la subespecialidad comercial	2007	BPG	Organismo del Poder Judicial
83	Poder Judicial	Creación e Interconexión a nivel nacional del registro nacional de requisitorias	2007	Finalista	Organismo del Poder Judicial
84	Presidencia del Consejo de Ministros	Matrices de Delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno	2010	BPG	Ministerio
85	Programa Nacional Wawa Wasi. MIMDES	Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa Net	2006	Ganador	Programa, Proyecto y Unidades Ejecutoras
86	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Modernización de los Registros Civiles	2010	BPG	Sistema Electoral
87	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2009	BPG	Sistema Electoral
88	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Sistema de Registros Civiles	2009	BPG	Sistema Electoral
89	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2006	BPG	Sistema Electoral
90	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS)	Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): Herramienta de Articulación para la efectividad de la Política Social en el Perú	2009	BPG	Programa, Proyecto y Unidades Ejecutoras
91	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Interconexión para Inmatriculación Vehicular	2010	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
92	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Premio a los Valores SUNARP	2005	BPG	Organismos Públicos Descentralizados (OPD)
93	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	El proceso rápido de supervisión de metas de gestión	2010	BPG	Organismo Regulador
94	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	Notificaciones Móviles	2010	BPG	Organismo Regulador

## Piura

	Institución	Título de la práctica	Edición	Distinción	Tipo
1	Municipalidad Provincial de Piura	Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)	2010	Finalista	Municipios Provinciales
2	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integral de Recursos Humanos	2006	Finalista	Municipios Provinciales
3	Municipalidad Provincial de Piura	SIAM (Sistema Integrado de Administración Municipal)	2005	Ganador Local	Municipios Provinciales

## Tacna

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Tipo</b>
1	Electrosur S.A.	Control y Reducción de Pérdidas	2007	BPG	Empresa Pública
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Distinción</b>	<b>Tipo</b>
1	Corte Superior de Justicia de Tumbes	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	2010	Finalista	Organismo del Poder Judicial

## Anexo E: Listado de BPG en SGI

### Por año de edición del premio

2010				
	Institución	Título	Distinción	Región
1	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos	Finalista	Nacional
2	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N°4	Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos	BPG	Lima
3	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV)	Sistema de Gestión Documental e Información de CONASEV	Finalista	Nacional
4	Corte Superior de Justicia de Tumbes	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	Finalista	Tumbes
5	ESSALUD	Gestión automatizada de flujos de trabajo como instrumento para la mejora de los procesos de negocios en ESSALUD	BPG	Nacional
6	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Reforma del Estado: La propuesta del PROYECTO_TIC de la Corporación FONAFE	BPG	Nacional
7	Ministerio de Defensa	Implementación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado por Oficina de Asistencia	BPG	Nacional
8	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	"RUBEN" (Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales) hacia un sistema único de información de beneficiarios	Ganador	Nacional
9	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de gestión Presupuestaria	BPG	Nacional
10	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Gestión Integral de Información Decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	BPG	Nacional
11	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Ventanilla Virtual Municipal	BPG	Lima
12	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma de Atención al Ciudadano	BPG	Lima
13	Municipalidad Distrital de Shupluy	Articulación de las instituciones a través del Comité Multisectorial de Shupluy	BPG	Ancash
14	Municipalidad Provincial de Piura	Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)	BPG	Piura
15	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado	BPG	Nacional
16	Presidencia del Consejo de Ministros	Matrices de Delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno	BPG	Nacional
17	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Modernización de los Registros Civiles	BPG	Nacional

	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
18	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Colaboración a Distancia (COAD)	BPG	Lima
19	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Súmate al Éxito	BPG	Lima
20	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Interconexión para Inmatriculación Vehicular	BPG	Nacional
21	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	BPG	Nacional
22	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	Notificaciones Móviles	BPG	Nacional

## 2009

	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
1	2º Juzgado Constitucional de Lima	Registro de la Producción Judicial Diaria	BPG	Lima
2	Corte Superior de Justicia de Lima	Mejora de los servicios de peritaje psicológico y social en los Juzgados de Familia	BPG	Lima
3	Electronorte S.A.	Koncentra-Sistema de Información de Gestión para optimización de Procesos y Recursos	BPG	Lambayeque
4	ESSALUD	Implantación de estrategias de Gestión por Resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios	BPG	Nacional
5	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-Departamento de Economía y Finanzas	Mejora en la Atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú	BPG	Nacional
6	Gobierno Regional de Huancavelica	Reordenamiento de Unidades Ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica	Ganador	Huancavelica
7	INC (Instituto Nacional de Cultura)	Sistema de Registro de Documentos del INC	BPG	Nacional
8	Ministerio de Agricultura	Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna	BPG	Nacional
9	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Módulo de Control de Viajes	BPG	Nacional
10	Ministerio de Defensa	Optimización de los sistemas de gestión en las Fuerzas Armadas del Perú por parte de la Inspectoría General del Ministerio de Defensa, promoviendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, coadyuvando en la lucha contra la corrupción, en la promoción de la transparencia y en el ahorro de recursos públicos	Finalista	Nacional
11	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Certificaciones electrónicas de Crédito Presupuestario	BPG	Nacional
12	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema de determinación del pago del Derecho de Pesca de anchoveta para consumo indirecto	BPG	Nacional

	Institución	Título	Distinción	Región
13	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Sistema de seguimiento de proyectos de inversión	BPG	Nacional
14	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI Web)	BPG	Lima
15	Municipalidad Distrital de San Isidro	Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral	BPG	Lima
16	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria	BPG	Lima
17	Municipalidad Provincial de Chiclayo	Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo	BPG	Lambayeque
18	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Potencial Humano sobre la Base de un Modelo Integral para lograr alto Desempeño	BPG	Nacional
19	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Impacto Ciudadano	BPG	Nacional
20	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Sistema de Mesa de Ayuda (Osihelp) y Monitoreo de Servidores	BPG	Nacional
21	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión del Conocimiento en un Organismo Regulador	BPG	Nacional
22	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	BPG	Nacional
23	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Sistema de Registros Civiles	BPG	Nacional
24	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Juntos Podemos Más, Sistema de Información Intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas municipales	Finalista	Lima
25	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	SAT: de recaudador a promotor de cultura tributaria	BPG	Lima
26	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS)	Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): Herramienta de Articulación para la efectividad de la Política Social en el Perú	BPG	Nacional
27	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en SEDAPAL	BPG	Lima

## 2008

	Institución	Título	Distinción	Región
1	Asociación CLAS Mato	Implementación de Auditoría de la Calidad de Registro en el Consultorio Externo	Finalista	Áncash
2	Banco de la Nación	Manual de Consultas del Banco de la Nación	BPG	Nacional

	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
3	Dirección Regional de Salud	Ordenamiento del Ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud	Finalista	Lambayeque
4	INS (Instituto Nacional de Salud)	NETLAB: Mejora continua de la Gestión laboratorial	BPG	Nacional
5	Ministerio de Economía y Finanzas	Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el Análisis Técnico	BPG	Nacional
6	Ministerio de Energía y Minas	Sistema de Información Georeferencial Aplicado a la Electrificación Rural	BPG	Nacional
7	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Firma Digital	BPG	Lima
8	Municipalidad Distrital de San Borja	La Plataforma Municipal en Seguridad Ciudadana: Una Atención real al Ciudadano	BPG	Lima
9	Municipalidad Distrital de San Isidro	Uso del Sistema de Información Geográfico para una Mejor Gestión Municipal (GIS MSI)	BPG	Lima
10	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de Excelencia en la Admisión de Supervisores OSINERGMIN	BPG	Nacional
11	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía: Resultados de una Reforma en la Gestión del Estado	Ganador	Nacional
12	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil Projoven	Procesos para asegurar la calidad de la capacitación en el programa Projoven	BPG	Lima

## 2007

	<b>Institución</b>	<b>Título</b>	<b>Distinción</b>	<b>Región</b>
1	Electrocentro S.A.	Capacitación y Desarrollo	BPG	Junín
2	Electrocentro S.A.	Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica	Finalista	Junín
3	Electrocentro S.A.	Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios	Finalista	Junín
4	Electrocentro S.A.	Verificación de medidores y su impacto ante la sociedad	BPG	Junín
5	Electrocentro S.A.	Optimización de Facturación	BPG	Junín
6	Electrocentro S.A.	BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos	BPG	Junín
7	Electrocentro S.A.	Implementación de un sistema de información geográfico para redes de distribución en Electrocentro S.A.	BPG	Junín
8	Electrocentro S.A.	Interconexión a red de datos y voz con Servicios Eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad San Francisco	BPG	Junín
9	Electrocentro S.A.	Plan de Contingencias en el Servicio eléctrico	BPG	Junín

	Institución	Título	Distinción	Región
10	Electrocentro S.A.	Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S.A.	BPG	Junín
11	Electrocentro S.A.	Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico	BPG	Junín
12	Electrocentro S.A.	Sistema de Gestión de Seguridad	BPG	Junín
13	Electrosur S.A.	Control y Reducción de Pérdidas	BPG	Tacna
14	Hospital Militar Central del Ejército	Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central	BPG	Lima
15	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)	BPG	Nacional
16	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	BPG	Nacional
17	INPE (Instituto Nacional Penitenciario)	Sistema de Registro Penitenciario	Finalista	Nacional
18	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)	BPG	Nacional
19	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias	BPG	Nacional
20	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Memorándum Electrónico, un documento del S. XXI en la Cancillería	BPG	Nacional
21	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa Agua para Todos (Shock de Inversiones)	BPG	Nacional
22	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma Integral de Administración Predial	Ganador	Lima
23	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE-ONPE)	BPG	Nacional
24	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Aplicación de Procedimientos Especializados (MAPRO) en la Gestión de los Procesos Electorales	BPG	Nacional
25	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERGMIN	BPG	Nacional
26	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía	Finalista	Nacional
27	Poder Judicial	Creación y funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la subespecialidad comercial	BPG	Nacional
28	Poder Judicial	Creación e Interconexión a nivel nacional del Registro Nacional de Requisitorias	Finalista	Nacional
29	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Oficina Central de Economía y Finanzas	Modernización de Procesos Administrativos a través de aplicativos informáticos	BPG	Lima

2006				
	Institución	Título	Distinción	Región
1	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Formato Único para el registro on-line	BPG	Nacional
2	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Red de Video conferencia de las empresas bajo el ámbito de FONAFE (RVC)	BPG	Nacional
3	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa Ciudades Sostenibles-Primera Etapa (PCS-1E)	Ganador	Nacional
4	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	Finalista	Nacional
5	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias MINCETUR	BPG	Nacional
6	Ministerio de Economía y Finanzas	Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de Guías de Orientación didácticas y de fácil entendimiento	BPG	Nacional
7	Ministerio de Educación	Administración y Control Eficiente de Plazas Nexus	BPG	Nacional
8	Ministerio de Energía y Minas		BPG	Nacional
9	Ministerio de Energía y Minas	DAC en Línea	BPG	Nacional
10	Municipalidad Distrital de Miraflores	Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores	BPG	Lima
11	Municipalidad Distrital de San Isidro	Escuela de Serenos	BPG	Lima
12	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integral de Recursos Humanos	BPG	Piura
13	Municipalidad Provincial de Trujillo	Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU)	Finalista	La Libertad
14	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema SCOP 2.0-FACILITO	BPG	Nacional
15	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERG	BPG	Nacional
16	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Gestión del Conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de OSIPTEL	BPG	Nacional
17	Programa Nacional Wawa Wasi. MIMDES	Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa Net	Ganador	Nacional
18	RENEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	BPG	Nacional

## 2005

	Institución	Título	Distinción	Región
1	Hidrandina S.A.	Implementación Sistema de Gestión de Calidad	Finalista	La Libertad
2	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	BPG	Nacional
3	Ministerio de Agricultura	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias	BPG	Nacional
4	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013	BPG	Nacional
5	Ministerio de Economía y Finanzas	Índice de Noticias MINCETUR	Ganador Nacional	Nacional
6	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	Honor al Mérito	Nacional
7	Municipalidad Provincial de Piura	SIAM (Sistema Integrado de Administración Municipal)	Ganador Local	Piura
8	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Implementación de ERP-Oracle Financials	BPG	Nacional
9	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios	Finalista	Nacional
10	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos	BPG	Nacional
11	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Premio a los Valores SUNARP	BPG	Nacional

## Anexo F: Listado de BPG en SGI

### Por tipo de beneficiario

	Institución	Título de la práctica	Edición	Interno	Ciudadanos/ externo	Inter- institucional
1	2º Juzgado Constitucional de Lima	Registro de la Producción Judicial Diaria	2009	1		
2	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Formato Único para el registro on-line	2006	1	1	
3	Asociación CLAS Mato	Implementación de Auditoría de la Calidad de Registro en el Consultorio Externo	2008	1	1	
4	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos	2010	1		
5	Banco de la Nación	Manual de Consultas del Banco de la Nación	2008	1	1	
6	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N° 4	Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos	2010	1		
7	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV)	Sistema de Gestión Documental e Información de CONASEV	2010	1	1	
8	Corte Superior de Justicia de Lima	Mejora de los servicios de peritaje psicológico y social en los Juzgados de Familia	2009	1		
9	Corte Superior de Justicia de Tumbes	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	2010	1	1	
10	Dirección Regional de Salud	Ordenamiento del Ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud	2008	1	1	1
11	Electrocentro S.A.	Capacitación y Desarrollo	2007	1		
12	Electrocentro S.A.	Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica	2007	1	1	
13	Electrocentro S.A.	Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios	2007	1	1	
14	Electrocentro S.A.	Verificación de medidores y su impacto ante la sociedad	2007	1	1	
15	Electrocentro S.A.	Optimización de Facturación	2007	1	1	
16	Electrocentro S.A.	BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos	2007	1		
17	Electrocentro S.A.	Implementación de un sistema de información geográfico para redes de distribución en Electrocentro S.A.	2007	1		
18	Electrocentro S.A.	Interconexión a red de datos y voz con Servicios Eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad de San Francisco	2007	1	1	
19	Electrocentro S.A.	Plan de Contingencias en el servicio eléctrico	2007	1	1	

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Interno</b>	<b>Ciudadanos/ externo</b>	<b>Inter- institucional</b>
20	Electrocentro S.A.	Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S.A.	2007	1	1	
21	Electrocentro S.A.	Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico	2007	1		
22	Electrocentro S.A.	Sistema de Gestión de Seguridad	2007	1		
23	Electronorte S.A.	Koncentra-Sistema de Información de Gestión para optimización de Procesos y Recursos	2009	1		
24	Electrosur S.A.	Control y Reducción de Pérdidas	2007	1	1	
25	ESSALUD	Implantación de estrategias de Gestión por Resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios	2009	1	1	
26	ESSALUD	Gestión automatizada de flujos de trabajo como instrumento para la mejora de los procesos de negocios en ESSALUD	2010	1		
27	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Red de Video conferencia de las empresas bajo el ámbito de FONAFE (RVC)	2006	1		
28	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Reforma del Estado: La propuesta del PROYECTO_TIC de la Corporación FONAFE	2010	1		1
29	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-Departamento de Economía y Finanzas	Mejora en la Atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú	2009	1	1	
30	Gobierno Regional de Huancavelica	Reordenamiento de Unidades Ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica	2009	1	1	1
31	Hidrandina S.A.	Implementación Sistema de Gestión de Calidad	2005	1		
32	Hospital Militar Central del Ejército	Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central	2007	1	1	
33	INC (Instituto Nacional de Cultura)	Sistema de Registro de Documentos del INC	2009	1		
34	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2005	1	1	
35	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa Ciudades Sostenibles-Primera Etapa (PCS-1E)	2006	1	1	
36	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2006	1	1	

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Interno</b>	<b>Ciudadanos/ externo</b>	<b>Inter- institucional</b>
37	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)	2007	1	1	
38	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2007	1	1	1
39	INPE (Instituto Nacional Penitenciario)	Sistema de Registro Penitenciario	2007	1	1	
40	INS (Instituto Nacional de Salud)	NETLAB: Mejora continua de la Gestión Laboratorial	2008	1	1	
41	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)	2007	1		
42	Ministerio de Agricultura	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias	2005	1	1	1
43	Ministerio de Agricultura	Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna	2009	1		1
44	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013	2005	1	1	
45	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias MINCETUR	2006	1	1	1
46	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias	2007	1	1	1
47	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Módulo de Control de Viajes	2009	1		
48	Ministerio de Defensa	Implementación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado por Oficina de Asistencia	2010	1	1	
49	Ministerio de Defensa	Optimización de los sistemas de gestión en las fuerzas armadas del Perú por parte de la Inspección General del Ministerio de Defensa, promoviendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, coadyuvando en la lucha contra la corrupción, en la promoción de la transparencia y en el ahorro de recursos públicos	2009	1		
50	Ministerio de Economía y Finanzas	Reforma Constitucional sobre pensiones	2005	1	1	
51	Ministerio de Economía y Finanzas	Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de Guías de Orientación didácticas y de fácil entendimiento	2006	1	1	1
52	Ministerio de Economía y Finanzas	Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el Análisis Técnico	2008	1	1	
53	Ministerio de Educación	Administración y Control Eficiente de Plazas Nexus	2006	1		
54	Ministerio de Energía y Minas	Gestión Social en Minería	2006	1	1	1

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Interno</b>	<b>Ciudadanos/ externo</b>	<b>Inter- institucional</b>
55	Ministerio de Energía y Minas	DAC en Línea	2006	1	1	
56	Ministerio de Energía y Minas	Sistema de Información Georeferencial Aplicado a la Electrificación Rural	2008	1	1	
57	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	"RUBEN" (Registro Unificado Regional de Beneficiarios) de los Programas Sociales: hacía un sistema único de información de beneficiarios	2010	1	1	1
58	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Certificaciones electrónicas de Crédito Presupuestario	2009	1		
59	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema de determinación del pago del Derecho de Pesca de anchoveta para consumo indirecto	2009	1		
60	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de gestión Presupuestaria	2010	1		
61	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	2005	1	1	
62	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Memorándum Electrónico, un documento del S. XXI en la Cancillería	2007	1	1	
63	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa Agua para Todos ( <i>Shock</i> de Inversiones)	2007	1	1	1
64	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Sistema de seguimiento de proyectos de inversión	2009	1	1	1
65	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Gestión Integral de Información Decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	2010	1		
66	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI Web)	2009	1		
67	Municipalidad Distrital de Miraflores	Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores	2006	1	1	
68	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Firma Digital	2008	1	1	
69	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Ventanilla Virtual Municipal	2010	1	1	
70	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma Integral de Administración Predial	2007	1	1	
71	Municipalidad Distrital de San Borja	La Plataforma Municipal en Seguridad Ciudadana: Una Atención real al Ciudadano	2008	1	1	
72	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma de Atención al Ciudadano	2010	1	1	
73	Municipalidad Distrital de San Isidro	Escuela de Serenos	2006	1	1	
74	Municipalidad Distrital de San Isidro	Uso del Sistema de Información Geográfico para una Mejor Gestión Municipal (GIS MSI)	2008	1	1	

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Interno</b>	<b>Ciudadanos/ externo</b>	<b>Inter- institucional</b>
75	Municipalidad Distrital de San Isidro	Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral	2009	1		
76	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria	2009	1		
77	Municipalidad Distrital de Shupluy	Articulación de las instituciones a través del Comité Multisectorial de Shupluy	2010	1	1	1
78	Municipalidad Provincial de Chiclayo	Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo	2009	1	1	
79	Municipalidad Provincial de Piura	SIAM (Sistema Integrado de Administración Municipal)	2005	1	1	
80	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integral de Recursos Humanos	2006	1		
81	Municipalidad Provincial de Piura	Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)	2010	1		
82	Municipalidad Provincial de Trujillo	Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU)	2006	1	1	
83	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE - ONPE)	2007	1	1	
84	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Aplicación de Procedimientos Especializados (MAPRO) en la Gestión de los Procesos Electorales	2007	1		
85	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema SCOP 2.0-FACILITO	2006	1	1	
86	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERG	2006	1	1	
87	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERGMIN	2007	1	1	
88	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía	2007	1		
89	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de Excelencia en la Admisión de Supervisores OSINERGMIN	2008	1	1	
90	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía: Resultados de una Reforma en la Gestión del Estado	2008	1	1	
91	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Potencial Humano sobre la Base de un Modelo Integral para lograr alto Desempeño	2009	1		
92	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Impacto Ciudadano	2009	1	1	

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>	<b>Interno</b>	<b>Ciudadanos/ externo</b>	<b>Inter- institucional</b>
93	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Sistema de Mesa de Ayuda (Osihelp) y Monitoreo de Servidores	2009	1		
94	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión del Conocimiento en un Organismo Regulador	2009	1		
95	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado	2010	1		
96	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Implementación de ERP-Oracle Financials	2005	1	1	
97	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios	2005	1	1	
98	OSIPTTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Gestión del Conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de OSIPTTEL	2006	1		
99	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos	2005	1	1	
100	Poder Judicial	Creación y funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la sub especialidad comercial	2007	1	1	
101	Poder Judicial	Creación e Interconexión a nivel nacional del Registro Nacional de Requisitorias	2007	1	1	1
102	Presidencia del Consejo de Ministros	Matrices de delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno	2010	1	1	1
103	Programa Nacional Wawa Wasi. MIMDES	Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa Net	2006	1	1	1
104	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2006	1	1	
105	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2009	1		
106	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Sistema de Registros Civiles	2009	1	1	
107	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Modernización de los Registros Civiles	2010	1	1	
108	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Juntos Podemos Más, Sistema de Información Intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas municipales	2009	1	1	1
109	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	SAT De recaudador a promotor de cultura tributaria	2009	1	1	
110	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Colaboración a Distancia (COAD) Súmate al Éxito	2010	1		

Institución		Título de la práctica	Edición	Interno	Ciudadanos/ externo	Inter- institucional
111	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Súmame al Éxito	2010	1	1	1
112	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS)	Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): Herramienta de Articulación para la efectividad de la Política Social en el Perú	2009	1	1	
113	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en SEDAPAL	2009	1		
114	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Premio a los Valores SUNARP	2005	1	1	
115	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Interconexión para Inmatriculación Vehicular	2010	1	1	1
116	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	El proceso rápido de supervisión de metas de gestión	2010	1		1
117	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	Notificaciones Móviles	2010	1	1	
118	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Oficina Central de Economía y Finanzas	Modernización de Procesos Administrativos a través de aplicativos informáticos	2007	1	1	
119	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil Projovent	Procesos para asegurar la calidad de la capacitación en el programa Projovent	2008	1	1	
				119	78	21
				100%	66%	18%

## Anexo G: Listado de BPG en SGI

### Por tipo de problema identificado

<b>Ausencia de especialización</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Electrocentro S.A.	Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios	2007
2	Poder Judicial	Creación y funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la sub especialidad comercial	2007
<b>Ausencia de Planificación</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Dirección Regional de Salud Electrocentro S.A.	Ordenamiento del Ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud	2008
2	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Plan de Contingencias en el Servicio eléctrico Programa Ciudades Sostenibles-Primera Etapa (PCS-1E)	2007
3	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)	2006
4	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013	2007
5	Ministerio de Energía y Minas	Gestión Social en Minería	2006
6	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE - ONPE)	2007
7	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Aplicación de Procedimientos Especializados ( MAPRO) en la Gestión de los Procesos Electorales	2007
8	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Impacto Ciudadano	2009
<b>Ausencia de sistemas de control</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Electrocentro S.A.	Optimización de Facturación	2007
2	Electrocentro S.A.	BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos	2007
3	Electrocentro S.A.	Sistema de Gestión de Seguridad	2007
4	Ministerio de Defensa	Optimización de los sistemas de gestión en las fuerzas armadas del Perú por parte de la Inspección General del Ministerio de Defensa, promoviendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, coadyuvando en la lucha contra la corrupción, en la promoción de la transparencia y en el ahorro de recursos públicos	2009
5	Ministerio de Economía y Finanzas	Reforma Constitucional sobre pensiones	2005
6	Ministerio de Economía y Finanzas	Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de Guías de Orientación didácticas y de fácil entendimiento	2006
7	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema SCOP 2.0-FACILITO	2006
8	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Sistema de Mesa de Ayuda (Osihelp) y Monitoreo de Servidores	2009

Institución		Título de la práctica	Edición
1	Programa Nacional Wawa Wasi. MIMDES	Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa Net	2006
2	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS)	Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): Herramienta de Articulación para la efectividad de la Política Social en el Perú	2009
3	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil ProJoven	Procesos para asegurar la calidad de la capacitación en el programa Projoven	2008
<b>Ausencia de sistemas de información</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Formato Único para el registro on-line	2006
2	Asociación CLAS Mato	Implementación de Auditoría de la Calidad de Registro en el Consultorio Externo	2008
3	Banco de la Nación	Manual de Consultas del Banco de la Nación	2008
4	Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV)	Sistema de Gestión Documental e Información de CONASEV	2010
5	Electrocentro S.A.	Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica	2007
6	Electrocentro S.A.	Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico	2007
7	Electrocentro S.A.	Implementación de un sistema de información geográfico para redes de distribución en Electrocentro S.A.	2007
8	Electrocentro S.A.	Interconexión a red de datos y voz con Servicios Eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad de San Francisco	2007
9	ESSALUD	Gestión automatizada de flujos de trabajo como instrumento para la mejora de los procesos de negocios en ESSALUD	2010
10	INC (Instituto Nacional de Cultura)	Sistema de Registro de Documentos del INC	2009
11	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2005
12	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2006
13	INPE (Instituto Nacional Penitenciario)	Sistema de Registro Penitenciario	2007
14	INS (Instituto Nacional de Salud)	NETLAB: Mejora continua de la Gestión laboratorial	2008
15	Ministerio de Agricultura	Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna	2009
16	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias MINCETUR	2006
17	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias	2007
18	Ministerio de Energía y Minas	DAC en Línea	2006
19	Ministerio de Energía y Minas	Sistema de Información Georeferencial Aplicado a la Electrificación Rural	2008
20	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	"RUBEN" (Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales) hacia un sistema único de información de beneficiarios	2010

Institución		Título de la práctica	Edición
21	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema de determinación del pago del Derecho de Pesca de anchoveta para consumo indirecto	2009
22	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	2005
23	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Sistema de seguimiento de proyectos de inversión	2009
24	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Gestión Integral de Información Decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	2010
25	Municipalidad Distrital de Miraflores	Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores	2006
26	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Firma Digital	2008
27	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma Integral de Administración Predial	2007
28	Municipalidad Distrital de San Isidro	Uso del Sistema de Información Geográfico para una Mejor Gestión Municipal (GIS MSI)	2008
29	Municipalidad Distrital de San Isidro	Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral	2009
30	Municipalidad Provincial de Trujillo	Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU)	2006
31	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión del Conocimiento en un Organismo Regulador	2009
32	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado	2010
33	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Gestión del Conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de OSIPTEL	2006
34	Poder Judicial	Creación e Interconexión a nivel nacional del registro nacional de requisitorias	2007
35	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2006
36	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en SEDAPAL	2009
37	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	Notificaciones Móviles	2010
<b>Necesidad de capacitación</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N° 4	Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos	2010
2	Corte Superior de Justicia de Lima	Mejora de los servicios de peritaje psicológico y social en los Juzgados de Familia	2009
3	Electrocentro S.A.	Capacitación y Desarrollo	2007
4	Municipalidad Distrital de San Isidro	Escuela de Serenos	2006
5	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria	2009
6	Municipalidad Provincial de Chiclayo	Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo	2009

Institución		Título de la práctica	Edición
7	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERGMIN	2007
8	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores OSINERGMIN	2008
<b>Necesidad de eficiencia</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	2º Juzgado Constitucional de Lima	Registro de la Producción Judicial Diaria	2009
2	Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos	2010
3	Corte Superior de Justicia de Tumbes	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	2010
4	Electrocentro S.A.	Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S.A.	2007
5	Electrocentro S.A.	Verificación de medidores y su impacto ante la sociedad	2007
6	Electronorte S.A.	Koncentra-Sistema de Información de Gestión para optimización de Procesos y Recursos	2009
7	Electrosur S.A.	Control y Reducción de Pérdidas	2007
8	ESSALUD	Implantación de estrategias de Gestión por Resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios	2009
9	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Red de Video conferencia de las empresas bajo el ámbito de FONAFE (RVC)	2006
10	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-Departamento de Economía y Finanzas	Mejora en la Atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú	2009
11	Gobierno Regional de Huancavelica	Reordenamiento de Unidades Ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica	2009
12	Hidrandina S.A.	Implementación Sistema de Gestión de Calidad	2005
13	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)	2007
14	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Módulo de Control de Viajes	2009
15	Ministerio de Economía y Finanzas	Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el Análisis Técnico	2008
16	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Certificaciones electrónicas de Crédito Presupuestario	2009
17	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de gestión Presupuestaria	2010
18	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI Web)	2009
19	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Ventanilla Virtual Municipal	2010
20	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma de Atención al Ciudadano	2010
21	Municipalidad Distrital de Shupluy	Articulación de las instituciones a través del Comité Multisectorial de Shupluy	2010
22	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía: Resultados de una Reforma en la Gestión del Estado	2008

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
23	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Potencial Humano sobre la Base de un Modelo Integral para lograr alto Desempeño	2009
24	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios	2005
25	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Implementación de ERP-Oracle Financials	2005
26	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos	2005
27	Presidencia del Consejo de Ministros	Matrices de Delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno	2010
28	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Modernización de los Registros Civiles	2010
29	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	SAT: de recaudador a promotor de cultura tributaria	2009
30	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Súmate al Éxito	2010
31	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Colaboración a Distancia (COAD)	2010
32	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Interconexión para Inmatriculación Vehicular	2010
33	SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos)	Premio a los Valores SUNARP	2005
34	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	El proceso rápido de supervisión de metas de gestión	2010

### Necesidad de modernizar procesos

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Ministerio de Defensa	Implementación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado por Oficina de Asistencia	2010
2	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Reforma del Estado: La propuesta del PROYECTO_TIC de la Corporación FONAFE	2010
3	Hospital Militar Central del Ejército	Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central	2007
4	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2007
5	Ministerio de Agricultura	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias	2005
6	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Memorándum Electrónico, un documento del S. XXI en la Cancillería	2007
7	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa Agua para Todos ( <i>Shock</i> de Inversiones)	2007
8	Municipalidad Distrital de San Borja	La Plataforma Municipal en Seguridad Ciudadana: Una Atención real al Ciudadano	2008
9	Municipalidad Provincial de Piura	SIAM (Sistema Integrado de Administración Municipal)	2005
10	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integral de Recursos Humanos	2006

Institución		Título de la práctica	Edición
11	Municipalidad Provincial de Piura	Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)	2010
12	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía	2007
13	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2009
14	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Sistema de Registros Civiles	2009
15	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Juntos Podemos Más, Sistema de Información Intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas municipales	2009
16	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Oficina Central de Economía y Finanzas	Modernización de Procesos Administrativos a través de aplicativos informáticos	2007
<b>Selección tradicional de personal</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	Ministerio de Educación	Administración y Control Eficiente de Plazas Nexus	2006
2	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de OSINERG	2006

## Anexo H: Listado de BPG en SGI

### Por tipo de solución implementada

<b>Capacitación de personal</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Benemérita, Centenaria y Heroica Compañía Nacional de Bomberos Voluntarios Lima N° 4	Mejorando la eficiencia en la respuesta a emergencias de los ciudadanos	2010
2	Corte Superior de Justicia de Lima	Mejora de los servicios de peritaje psicológico y social en los Juzgados de Familia	2009
3	Electrocentro S.A.	Capacitación y Desarrollo	2007
4	Municipalidad Distrital de San Isidro	Escuela de Serenos	2006
5	Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	Programa de provisión rápida de personal capacitado para la administración tributaria	2009
6	Municipalidad Provincial de Chiclayo	Modernización de la Gestión del Desarrollo Urbano de la Provincia de Chiclayo	2009
7	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de Osinerg	2006
8	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores Osinergmin	2008
9	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Programa de excelencia en la admisión de supervisores de Osinergmin	2007
<b>Creación nuevas unidades de gestión</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Electrocentro S.A.	Desarrollo de Proyectos de Electrificación e Implementación de Oficina de Estudios	2007
2	Ministerio de Agricultura (Minag)	Proceso de Desarrollo de Capacidades de Personal de las Agencias Agrarias	2005
3	Poder Judicial	Creación y funcionamiento de las salas y juzgados civiles en la subespecialidad comercial	2007
<b>Desarrollo de formatos electrónicos</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	2º Juzgado Constitucional de Lima	Registro de la Producción Judicial Diaria	2009
2	APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional)	Formato Único para el registro on-line	2006
3	Electrocentro S.A.	Buenas Prácticas Operativas de Control Diario del Suministro Eléctrico	2007
4	Ministerio de Relaciones Exteriores	El Memorándum Electrónico, un documento del S. XXI en la Cancillería	2007
5	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2006

## Desarrollo de sistemas informáticos

	Institución	Título de la práctica	Edición
1	Comisión Nacional Supervisor de Empresas y Valores (CONASEV)	Sistema de Gestión Documental e Información de CONASEV	2010
2	Electrocentro S.A.	Implementación de un sistema de información geográfico para redes de distribución en Electrocentro S.A.	2007
3	Electrocentro S.A.	Interconexión a red de datos y voz con Servicios Eléctricos alejados y red de comunicaciones extendida: caso localidad de San Francisco	2007
4	Electronorte S.A.	Koncentra-Sistema de Información de Gestión para optimización de Procesos y Recursos	2009
5	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Red de Video conferencia de las empresas bajo el ámbito de FONAFE (RVC)	2006
6	INC (Instituto Nacional de Cultura)	Sistema de Registro de Documentos del INC	2009
7	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2005
8	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2006
9	INPE (Instituto Nacional Penitenciario)	Sistema de Registro Penitenciario	2007
10	INS (Instituto Nacional de Salud)	NETLAB: Mejora continua de la Gestión laboratorial	2008
11	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias MINCETUR	2006
12	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Índice de Noticias	2007
13	Ministerio de Educación	Administración y Control Eficiente de Plazas Nexus	2006
14	Ministerio de Energía y Minas	DAC en Línea	2006
15	Ministerio de Energía y Minas	Sistema de Información Georeferencial Aplicado a la Electrificación Rural	2008
16	Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social	"RUBEN" (Registro Unificado Regional de Beneficiarios de los Programas Sociales) hacia un sistema único de información de beneficiarios	2010
17	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema Informático del Plan Operativo Institucional y de gestión Presupuestaria	2010
18	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Certificaciones electrónicas de Crédito Presupuestario	2009
19	Ministerio de la Producción (PRODUCE)	Sistema de determinación del pago del Derecho de Pesca de anchoveta para consumo indirecto	2009
20	Ministerio de Relaciones Exteriores	Sistema de Gestión de Archivos (SGA) del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú	2005
21	Municipalidad Distrital de Los Olivos	Sistema Informático Municipal Integrado (SIMI Web)	2009
22	Municipalidad Distrital de Miraflores	Proyecto de Catastro Urbano en la Municipalidad de Miraflores	2006
23	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Ventanilla Virtual Municipal	2010
24	Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Firma Digital	2008
25	Municipalidad Distrital de San Borja	La Plataforma Municipal en Seguridad Ciudadana: Una Atención real al Ciudadano	2008

Institución		Título de la práctica	Edición
26	Municipalidad Distrital de San Isidro	Toma de decisiones con herramienta informática de Cuadro de Mando Integral	2009
27	Municipalidad Distrital de San Isidro	Uso del Sistema de Información Geográfico para una Mejor Gestión Municipal (GIS MSI)	2008
28	Municipalidad Provincial de Trujillo	Sistema de Información Metropolitana de Trujillo (SIMTRU)	2006
29	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Sistema de Información Geográfica Electoral (SIGE - ONPE)	2007
30	OSINERG (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía)	Sistema SCOP 2.0-FACILITO	2006
31	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Sistema de Mesa de Ayuda (Osihelp) y Monitoreo de Servidores	2009
32	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión del Conocimiento en un Organismo Regulador	2009
33	Poder Judicial	Creación e Interconexión a nivel nacional del Registro Nacional de Requisitorias	2007
34	Programa Nacional Wawa Wasi. MIMDES	Subvenciones Sociales Inteligentes: Wawa Net	2006
35	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Automatización del Sistema de Trámite Documentario con Firmas Digitales	2009
36	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Juntos Podemos Más, Sistema de Información Intermunicipal que optimiza la gestión fiscalizadora y de rentas municipales	2009
37	Secretaría Técnica de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales (ST-CIAS)	Sistema de Información de Asuntos Sociales (SIAS): Herramienta de Articulación para la efectividad de la Política Social en el Perú	2009
38	SEDAPAL (Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima)	Sistema Informático de Evaluación Integral del Desempeño en SEDAPAL	2009
39	SUNARP - Superintendencia Nacional de los Registros Públicos	Interconexión para Inmatriculación Vehicular	2010
40	SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria)	Notificaciones Móviles	2010
41	UNI (Universidad Nacional de Ingeniería) - Oficina Central de Economía y Finanzas	Modernización de Procesos Administrativos a través de aplicativos informáticos	2007
<b>Elaboración de manuales</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	Banco de la Nación	Manual de Consultas del Banco de la Nación	2008
2	Presidencia del Consejo de Ministros	Matrices de Delimitación de competencias y Asignación de Funciones en los tres niveles de gobierno	2010
<b>Herramientas de planificación</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	Dirección Regional de Salud	Ordenamiento del Ciclo Planificación-Presupuesto-Inversión en Salud	2008
2	Electrocentro S.A.	Impulsando el desarrollo rural a través del estudio de la demanda eléctrica	2007
3	Electrocentro S.A.	Plan de Contingencias en el Servicio eléctrico	2007

Institución		Título de la práctica	Edición
4	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa de Ciudades Sostenibles (PCS)	2007
5	INDECI (Instituto Nacional de Defensa Civil)	Programa Ciudades Sostenibles-Primera Etapa (PCS-1E)	2006
6	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2003 - 2013	2005
7	Ministerio de Energía y Minas	Gestión Social en Minería	2006
8	ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales)	Aplicación de Procedimientos Especializados (MAPRO) en la Gestión de los Procesos Electorales	2007
9	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Impacto Ciudadano	2009
10	Perupetro S.A.	Estrategia y Plan de Promoción de la Contratación para la exploración y explotación de Hidrocarburos	2005
11	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Súmate al Éxito	2010
<b>Integración de procesos</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci)	Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres (SINPAD)	2007
2	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Programa Agua para Todos ( <i>Shock</i> de inversiones)	2007
3	Municipalidad Provincial de Piura	Sistema Integral de Recursos Humanos	2006
<b>Optimización de procesos</b>			
Institución		Título de la práctica	Edición
1	Ministerio de Defensa	Implementación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado por Oficina de Asistencia	2010
2	Autoridad Nacional del Servicio Civil-(SERVIR)	Selección por Competencias de profesionales para el Cuerpo de Gerentes Públicos	2010
3	Corte Superior de Justicia de Tumbes	Directiva de Optimización del Despacho de la Sala Civil de Tumbes	2010
4	Electrocentro S.A.	Implementación del Sistema de gestión de calidad promoviendo las competencias de los trabajadores y el trabajo en equipo en Electrocentro S.A.	2007
5	Electrocentro S.A.	Optimización de Facturación	2007
6	ESSALUD	Gestión automatizada de flujos de trabajo como instrumento para la mejora de los procesos de negocios en ESSALUD	2010
7	ESSALUD	Implantación de estrategias de Gestión por Resultados para incrementar la producción y uso eficiente de recursos en beneficio de los usuarios	2009
8	FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial)	Reforma del Estado: La propuesta del PROYECTO_TIC de la Corporación FONAFE	2010
9	Fuerza Aérea del Perú-Comando de Personal-Departamento de Economía y Finanzas	Mejora en la Atención de los procesos de pagos de la Fuerza Aérea del Perú	2009

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
10	Gobierno Regional de Huancavelica	Reordenamiento de Unidades Ejecutoras en el Gobierno Regional de Huancavelica	2009
11	Hidrandina S.A.	Implementación Sistema de Gestión de Calidad	2005
12	Hospital Militar Central del Ejército	Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio (CECOAP-LAB) del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central	2007
13	Ministerio de Agricultura	Modelo de Gestión Integral y Comunicación Interna	2009
14	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Módulo de Control de Viajes	2009
15	Ministerio de Defensa	Optimización de los sistemas de gestión en las Fuerzas Armadas del Perú por parte de la Inspección General del Ministerio de Defensa, promoviendo mejoras en los aspectos administrativos y operativos, coadyuvando en la lucha contra la corrupción, en la promoción de la transparencia y en el ahorro de recursos públicos	2009
16	Ministerio de Economía y Finanzas	Transparencia en las decisiones sobre Inversión Pública que se sustentan en el Análisis Técnico	2008
17	Ministerio de Economía y Finanzas	Reforma Constitucional sobre pensiones	2005
18	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Gestión Integral de Información Decisional en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	2010
19	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma Integral de Administración Predial	2007
20	Municipalidad Distrital de San Borja	Plataforma de Atención al Ciudadano	2010
21	Municipalidad Provincial de Piura	Implementación de un Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA)	2010
22	Municipalidad Provincial de Piura	SIAM (Sistema Integrado de Administración Municipal)	2005
23	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Conocimiento en un Organismo del Estado	2010
24	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Mejora Continua de los Servicios Públicos de Energía: Resultados de una Reforma en la Gestión del Estado	2008
25	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Gestión del Potencial Humano sobre la Base de un Modelo Integral para lograr alto Desempeño	2009
26	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Gestión del Conocimiento para la supervisión de la Gerencia de Fiscalización de OSIPTEL	2006
27	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Eficiencia del Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios	2005
28	OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)	Implementación de ERP-Oracle Financials	2005
29	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Modernización de los Registros Civiles	2010
30	RENIEC (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil)	Sistema de Registros Civiles	2009
31	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	SAT De recaudador a promotor de cultura tributaria	2009

	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
32	SAT (Servicio de Administración Tributaria de Lima)	Colaboración a Distancia (COAD)	2010
33	SUNARP	Premio a los Valores SUNARP	2005
34	SUNASS (Superintendencia Nacional de Servicios de Agua y Saneamiento)	El proceso rápido de supervisión de metas de gestión	2010
35	Unidad Ejecutora de Capacitación Laboral Juvenil Projovent	Procesos para asegurar la calidad de la capacitación en el programa Projovent	2008
<b>Sistemas de monitoreo/control</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Asociación CLAS Mato	Implementación de Auditoría de la Calidad de Registro en el Consultorio Externo	2008
2	Electrocentro S.A.	Sistema de Gestión de Seguridad	2007
3	Electrocentro S.A.	Verificación de medidores y su impacto ante la sociedad	2007
4	Electrosur S.A.	Control y Reducción de Pérdidas	2007
5	JNE (Jurado Nacional de Elecciones)	Sistema Integral de Rendición de Cuentas (SIRC)	2007
6	Ministerio de Economía y Finanzas	Generando capacidades dentro del Sistema Nacional de Inversión Pública a través de la elaboración y difusión de Guías de Orientación didácticas y de fácil entendimiento	2006
7	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Sistema de seguimiento de proyectos de inversión	2009
<b>Sistema de indicadores</b>			
	<b>Institución</b>	<b>Título de la práctica</b>	<b>Edición</b>
1	Municipalidad Distrital de Shupluy	Articulación de las Instituciones a través del Comité Multisectorial de Shupluy	2010
2	Electrocentro S.A.	BABEL - Sistema de Gestión de Indicadores de Control de Procesos	2007
3	OSINERGMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería)	Modelo de Gestión Institucional basado en indicadores de desempeño con enfoque en la mejora de la prestación de los servicios de energía	2007

## Anexo I: Acrónimos y Siglas

AA: Agencias Agrarias del Ministerio de Agricultura.

APCC: Acuerdos de Proyectos para la suscripción de Contratos y/o Convenios de Evaluación.

APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional.

BN: Banco de la Nación.

BPG: Buenas Prácticas en Gestión Pública.

BVL: Bolsa de Valores de Lima.

CAD: Ciudadanos al Día.

CAP: Cuadro de Asignación de Personal.

CAS: Contratos Administrativos de Servicios.

CECOAP-LAB: Implementación del Centro de Control de Abastecimiento y atención al paciente para el laboratorio del servicio de patología clínica y del servicio de banco de sangre del Hospital Militar Central.

CENFOTUR: Centro de Formación en Turismo.

CGBVP: Cuerpo General de Bomberos Voluntario del Perú.

CLAS: Comités Locales de Administración de Salud.

CMI: Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad de San Isidro.

COAD: Colaboración a distancia del Servicio de Administración Tributaria.

CONAFRAN: Comisión Nacional de Zonas Francas.

CONASEV: Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores.

COPESCO: Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú-UNESCO.

DAC: Declaración Anual Consolidada.

DDHH: Derechos Humanos.

DIRESA: Dirección Regional de Salud.

DUA: Declaraciones Únicas de Aduanas de Importación.

Electrocentro S.A. : Empresa del grupo Distriluz que opera en Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica y realiza actividades propias del servicio público de electricidad.

ESBAS: Escuela Básica del Cuerpo General de Bomberos Voluntario del Perú.

ESSALUD: Seguro Social del Perú.

FAP: Fuerza Área del Perú.

FFAA: Fuerzas Armadas del Perú.

FONAFE: Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

FONCODES: Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.

GART: Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria.

GAT: Gerencia de Administración Tributaria de la Municipalidad Distrital de Surco.

GDCGP: Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos.

GFT: Sistema de gestión de flujo de trabajo administrativo del Seguro Social de Salud.

GIS-MSI: Sistema de Información Geográfico de la Municipalidad de San Isidro.

GSF: Gerencia de Supervisión y Fiscalización.

Hidrandina: Empresa peruana del grupo Distriluz que opera en Cajamarca, La Libertad y Ancash y realiza actividades propias del servicio público de electricidad.

HMC: Hospital Militar Central.

INABIF: Instituto Nacional de Bienestar Familiar.

INC: Instituto Nacional de Cultura.

INDECI: Instituto Nacional de Defensa Civil.

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

INPE: Instituto Nacional Penitenciario.

INS: Instituto Nacional de Salud.

JNE: Jurado Nacional de Elecciones.

MAPRO: Manual de Procesos.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

MIMDES: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social.

MINAG: Ministerio de Agricultura.

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

MINEDU: Ministerio de Educación.

MINSA: Ministerio de Salud.

MYPE: Mediana y pequeña empresa.

ODPE: Oficinas Descentralizadas de Procesos Electorales.

OGTIE: Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística.

ONGD: Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

ONPE: Oficina Nacional de Procesos Electorales.

OPI: Oficinas de Programación e Inversiones.

OSINERG: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía.

OSINERGMIN: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas.

OSIPTEL: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.

PCS: Programa de Ciudades Sostenibles.

PENX: Plan Estratégico Nacional Exportador.

PERX: Planes Estratégicos Regionales de Exportación.

PFAA: Plan Piloto de Fortalecimiento de las Agencias Agrarias.

PIAP: Plataforma Integral de Administración Predial.

PMFC: Plan Maestro de Facilitación de Comercio.

PMI: Project Management Institute.

PNER: Plan Nacional de Electrificación Rural.

POI: Plan Operativo Institucional.

POS: Plan Operativo Sectorial.

PRODUCE: Ministerio de la Producción.

Programa Nacional Wawa Wasi: Programa Social del Estado orientado a generar condiciones favorables para el desarrollo integral de niñas y niños, en sus distintas modalidades, particularmente aquellos en situación de riesgo y en condiciones de pobreza o extrema pobreza.

PROMPERU: Comisión de Promoción del Perú.

PROMPEX: Comisión de Promoción de las Exportaciones.

PRONAA: Programa Nacional de Asistencia Alimentaria.

RENIEC: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.

RUBEN: Registro Unificado de Beneficiarios de Programas Sociales.

RVC: Red de Video Conferencia.

SAT: Servicio de Administración Tributaria de Lima.

SCOP: Sistemas de Control de Órdenes de Pedido de Combustible Líquido.

SEACE: Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado.

SEDAPAL: Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.

SEPYMEX: Seguro de Crédito al Exportador.

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

SGA: Sistema de Gestión de Archivos del Ministerio de Relaciones Exteriores.

SGI: Sistemas de Gestión Interna.

SIAF: Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público.

SIAM: Sistema Integrado de Administración Municipal.

SIAS: Sistema de Información de Asuntos Sociales.

SICONGIS: Sistema de Consultas de Información Geográfica.

SIG: Sistema Integrado de Gestión.

SIGA: Sistema Integral de Gestión Administrativa.

SIGE: Sistema de información Geográfica Electoral de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.

SIMI: Sistema Informático Municipal Integrado de la Municipalidad Distrital de Los Olivos.

SIMTRU: Sistema de Información Metropolitana de Trujillo.

SINADECI: Sistema Nacional de Defensa Civil.

SINPAD: Sistema Nacional de Información para la Prevención y Atención de Desastres.

SI-OCEF: Sistema Integrado de la Oficina Central de Economía y Finanzas de la Universidad Nacional de Ingeniería

SIPOI: Sistema para el Plan Operativo Institucional del Ministerio de la Producción.

SIRC: Sistema Integrado de Rendición de Cuentas del JNE.

SISFOH: Sistema de Focalización de Hogares.

SITD: Sistema de Trámite Documentario con firmas digitales de la Reniec.

SNIP: Sistema Nacional de Inversión Pública.

SNTT: Sistema Nacional de Transporte Terrestre.

SPE-RE: Sistema de Planeamiento Estratégico de Relaciones Exteriores.

SRP: Sistema de Registro Penitenciario.

SUNARP: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

SUNASS: Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento.

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

TAM: Titulares de Actividad Minera.

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación.

TRASU: Tribunal Administrativo de Reclamos de Usuarios.

TUPA: Texto Único de Procedimientos Administrativos.

UF: Unidades Formuladoras.

VPN: Virtual Private Network.

Buenas Prácticas en Gestión Pública

**Sistemas de Gestión  
Interna**

Se terminó de imprimir en los  
talleres de la imprenta Litho & Arte S.A.C.  
en Junio del 2011

Próximas publicaciones de la serie  
Buenas Prácticas en Gestión Pública:

- Cadenas Productivas
- Servicio de Atención al Ciudadano
- Transparencia y Acceso a la Información
- Promoción de la Cultura y la Identidad
- Inclusión Social

Anteriores publicaciones de la autora:

- Casos de Éxito de Buenas Prácticas Gubernamentales (2008)
- Vigilancia Ciudadana de la Acción del Estado sobre la Infancia (2007)
- Canon Minero: ¿Caja chica o palanca para el desarrollo? (2006)
- Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales (2006)
- Acceso a la Información del Estado: Marco legal y Buenas Prácticas (2005)

Buenas Prácticas en  
Gestión Pública

# Sistemas de Gestión Interna

El ciudadano con frecuencia siente al Estado como un ente abstracto, lejano, de cemento, de regulaciones y sin rostro. Quien recurre a una dependencia pública, sin embargo, no se vincula con un edificio, expediente, trámite o buzón de quejas no resueltas sino que ve y se relaciona con las personas y directivos que laboran en la entidad. Beatriz Boza propone que el Estado, como cualquier organización de servicios, está integrado por personas y son estas personas quienes brindan servicios a los ciudadanos. Para la autora, pensar el Estado desde “la persona”, es la clave de la buena gestión pública.

Esta obra es un esfuerzo de Ciudadanos al Día, puesto en relieve por el Banco Mundial y el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, por motivar y orientar a los directivos del sector público peruano a gestionar un Estado eficiente, eficaz y al servicio del ciudadano, logrando una gestión orientada a procesos, un clima laboral adecuado y la introducción de la integridad en el ejercicio de la función pública.



**BANCO MUNDIAL**  
PERÚ

