

Reconocimiento al mérito en el servicio civil: Criterios utilizados para la identificación de buenas prácticas de gestión en la administración pública

Recognition of merit in the civil service: Criteria used to identify good management practices in public administration

Carlos Alberto Cárdenas Valdivia*

Luis Ernesto Tapia Meléndez**

Resumen

El concepto de buenas prácticas tiene múltiples definiciones, de acuerdo al contexto en el que se utilice. Para tener una definición más exacta, y en aras de contribuir a futuras iniciativas de identificación de buenas prácticas, se analizan experiencias de cuatro países que reconocen o premian las buenas prácticas de gestión pública en búsqueda de atributos mínimos. Como resultado del análisis realizado se han identificado cinco criterios en común, los cuales se proponen como criterios mínimos que deberían ser considerados en futuras iniciativas de

* Máster en Gestión Pública por la Eucim Business School. Ingeniero de Sistemas por la Universidad Católica de Santa María. 20 años de experiencia profesional en Gestión de Recursos Humanos y Modernización del Estado. Diplomaturas en Gestión del Talento Humano – ESAN y Gestión de Proyectos en la UNMSM. Certificado como PMP por el PMI y como Especialista en Procesos OCEB por el OMG. Actualmente se desempeña como Especialista de monitoreo y evaluación en la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. ORCID: 0009-0008-5736-627. Correo: ccardenas@servir.gob.pe

** Magíster en Gerencia Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Ingeniero Industrial por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con Especialización en Gestión de Procesos por la Universidad ESAN. Experiencia en el sector salud público y privado en proyectos y mejora de procesos. Ha sido catedrático de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Actualmente se desempeña como Especialista de monitoreo y evaluación en la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. ORCID: 0009-0005-8542-8763. Correo: ltapia@servir.gob.pe

reconocimiento de buenas prácticas en gestión pública. La importancia de esta contribución se justifica no solo por el aporte al mérito de los gestores públicos y sus proyectos de mejora sino también porque, al ser más precisos en la identificación de buenas prácticas de gestión pública, asegura contar con buenas prácticas de calidad para su posterior réplica en otras entidades.

Palabras clave: buenas prácticas, reconocimiento de méritos, mejoras de gestión, gestión pública

Abstract

The concept of good practices has multiple definitions, depending on the context in which it is used. In order to have a more exact definition and to contribute to future initiatives identifying good practices, national and international experiences that recognize or reward good public management practices are analyzed, in search of minimum attributes. As a result of the analysis, five common criteria have been identified that are considered in the analyzed experiences, which are proposed for future initiatives to recognize good practices in public management. The importance of this contribution is justified not only by the contribution to the merit of public managers and their improvement projects but also because, by being more precise in the identification of good public management practices, it guarantees good quality practices for its subsequent replication in other entities.

Keywords: good practices, recognition of merits, management improvements, public management

Introducción

El sintagma adjetival ‘buena práctica’ surge con el auge del sistema capitalista como política empresarial que busca resultados eficaces y eficientes. Se deriva de la expresión británica good practices o best practices, que según el diccionario online Merriam-Webster (2023) significa ‘procedimiento que ha demostrado producir resultados óptimos’. Así, desde mediados de los años noventa, su uso se ha extendido a la administración pública en donde las organizaciones han evolucionado desde el modelo administrativo tradicional hacia el de gestión con influencia empresarial (Cámara & Luna, 2012).

La palabra ‘buena’ es un adjetivo que determina que algo es útil y positivo de manera intrínseca. En ese caso, una interpretación posible de lo que significa una buena práctica para la administración pública sería un conjunto de pasos o procedimientos que logran resultados útiles

y positivos. Sin embargo, en la administración pública, dependiendo de sus instancias, niveles de gobierno, cultura y coyuntura, lo que es bueno y útil para algunas instituciones podría no ser aplicable para otras. Por lo tanto, lo que es bueno para una administración pública en particular puede no serlo para otra, con lo cual una buena práctica de gestión pública no es generalizable. Además, cuando nos referimos a un conjunto de procedimientos útiles y positivos para lograr resultados de gestión, el abanico de posibilidades abarcaría incluso el cumplimiento estricto de la normativa o procedimientos institucionales. Entonces, cumplir en estricto, por ejemplo, con una directiva podría ser calificado como buena práctica, lo cual no hace sentido, siendo que las buenas prácticas tienen como finalidad ser fuente de conocimiento con procedimientos potencialmente replicables a la gestión a fin de acortar pasos y avanzar sobre seguro evitando el ensayo de prueba y error.

Algunos se orientan por el uso del término ‘mejores prácticas’ sobre todo por hecho de que estas son premiadas. De esta forma quedaría claro que las mejores prácticas tienen como condición haber sido calificadas previamente como buenas y, entre estas, ser elegidas como las mejores. Sin embargo, el cambio de término no resuelve el hecho de que las buenas prácticas, por semántica, son pasos a seguir o procedimientos que deben arrojar resultados útiles y positivos intrínsecamente, y como se ha visto, esta no podría ser una generalidad para la administración pública, como sí lo es para el caso de buenas prácticas de manufactura, buenas prácticas en gerencia de proyectos o buenas prácticas en la gestión tecnológica, por citar algunos (Cámara & Luna, 2012).

Sin embargo, en el Compendio de experiencias para el desarrollo local, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2019), que refiere como buenas prácticas a las experiencias que buscan contribuir al desarrollo de diferentes contextos geográficos para el desarrollo local, señala que prefiere el uso del término ‘buenas prácticas’ en vez del comúnmente utilizado ‘mejores prácticas’ debido a dos razones: primero, que no se puede afirmar la existencia de un sola mejor práctica en un área tan dinámica de desarrollo y de acumulación de conocimiento; y segundo, que el término ‘mejor práctica’ se autorreferencia como un hito difícil de superar, situación alejada de la realidad, ya que las buenas prácticas están en constante evolución.

Otro tema a considerar en este sintagma es el término ‘prácticas’, sobre el cual se tiene dos acepciones. La primera está relacionada al conocimiento del modo o forma de proceder. Una buena práctica tiene establecida una forma o procedimiento como respaldo. La segunda está relacionada al empirismo del conocimiento, es decir, se requiere demostrar que la forma y proceder establecidos han sido comprobados en la práctica o han reportado resultados útiles y positivos.

A fin de cuentas, en la administración pública las buenas prácticas están supeditadas a los fines, cultura y coyunturas de las organizaciones del Estado y a sus resultados sobresalientes. Entonces es relevante la pregunta: ¿cómo identificar buenas prácticas en la administración pública? Esta investigación pretende aportar al debate respecto a esa pregunta.

Como método en la gestión del conocimiento, las buenas prácticas buscan establecer un procedimiento y forma de hacer que sirva de referencia para gestiones futuras con la finalidad de reducir el margen de error.

En ese sentido, la Defensoría del Pueblo del Estado peruano aprobó la “Guía para la identificación e implementación de buenas prácticas en la Defensoría del Pueblo” señalando como requisito de una buena práctica que “tenga el atributo de poder ser replicada en otras entidades para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de la ciudadanía” (2020, p. 2).

Asimismo, la Presidencia del Consejo de Ministros elaboró la “Guía de buenas prácticas en innovación pública”, la cual en base a buenas prácticas identificadas y reconocidas en el Concurso de Buenas Prácticas de Ciudadanos al Día establece diez preguntas y respuestas que ayudan al gestor público a innovar. “Estas experiencias ganadoras han servido de insumo para formular y responder diez (10) preguntas clave para innovar en la gestión pública, las cuales se plantean frecuentemente los servidores públicos en reuniones, talleres, conferencias y otros espacios de difusión en el marco de dicho premio” (2021, p. 2).

En los textos citados se incorpora el propósito como factor que define a una buena práctica, siendo que este puede tener diferentes niveles de alcance, como el de política pública, institucional o estar dirigido para el profesional o equipos de profesionales.

Metodología

Al existir diferentes matices dentro de la definición de buenas prácticas es relevante analizar el caso más allá de la definición formal. Con este fin se propone analizar qué atributos deben estar presentes en toda buena práctica, de manera que con estos tengamos una mayor aproximación a lo que define una buena práctica de gestión pública.

A fin de identificar los atributos en común de las buenas prácticas de gestión pública se realizó una revisión bibliográfica de concursos de buenas prácticas de gestión en la administración pública impulsados por organizaciones en Colombia, Costa Rica, España y Perú.

En el caso de Colombia, se analizó como referencia el documento denominado “Metodología para el fortalecimiento del ciclo de gestión de las buenas prácticas de las secretarías de educación certificadas” (Ministerio de Educación Nacional, 2021). Este documento está estructurado en dos partes, la primera parte aborda el concepto de buena práctica y la segunda parte aborda la metodología para la gestión de las buenas prácticas.

Respecto a buenas prácticas, el documento las define como iniciativas exitosas que demuestran que son convenientes, pertinentes y producen resultados óptimos con impacto tangible en la mejora de la calidad de vida de las personas. Asimismo, señala que de las buenas prácticas no puede esperarse una réplica exacta y con los mismos resultados; no obstante, son una oportunidad para identificar acciones replicables (Ministerio de Educación Nacional, 2021, pp. 8-9). Respecto al alcance de las buenas prácticas, estas están acotadas a la educación y buscan fortalecer ciertas capacidades que deben estar identificadas en las buenas prácticas.

La metodología propuesta por el documento para el ciclo de gestión de las buenas prácticas sigue las siguientes fases: identificación y valoración, Implementación, Sistematización y Evaluación, y Divulgación y Publicación. Ahora, respecto a la pregunta en cuestión, en este caso tenemos que en la fase de identificación y valoración se identifican potenciales buenas prácticas dentro del conjunto de acciones que hayan sido implementadas. Luego estas acciones son valoradas, con lo cual pasan a ser identificadas como buenas prácticas. En esta etapa de identificación es donde se rescatan las acciones y se les da un planteamiento para darles forma de buena práctica siguiendo ciertos parámetros. En la valoración se evalúa que las acciones identificadas y planteadas como buena práctica cumplan con los siguientes criterios de la Tabla 1:

Tabla 1
Criterios para la valoración de las buenas prácticas (Colombia)

Criterio	Definición
Innovación	La innovación rompe con hábitos y referencias pasadas. Dentro de este nivel se pueden cambiar los elementos básicos de un sistema de gestión con la finalidad de mejorar su funcionamiento, modificar los recursos técnicos, financieros y humanos, así como la estructura organizacional y los procesos.
Eficacia	El impacto debe ser positivo y tangible, contribuye a la solución del problema y aporta al cumplimiento de las metas de la ETC.

Sostenibilidad	Es el potencial de continuidad de la buena práctica en su implementación o su potencial para crear sinergias nuevas y acciones a partir de la propuesta inicial, teniendo en cuenta las apuestas de política educativa.
Replicabilidad	Una buena práctica es replicable cuando sus procedimientos son claros, precisos y evidencian resultados concretos; por tanto, sirve de referencia para desarrollar políticas, iniciativas, actuaciones similares y adaptables en otros contextos.
Participación ciudadana	Las buenas prácticas requieren del compromiso y el trabajo articulado de actores como la comunidad educativa, gobernantes, ciudadanía y entidades territoriales no certificadas, instituciones educativas no oficiales, asociaciones, entre otros.
Empoderamiento	La buena práctica fortalece la gestión integral educativa en tanto define los procesos técnicos y administrativos que reafirman la autonomía y potencian la confianza individual y colectiva.

Nota: *ETC (entidades territoriales certificadas). De *Metodología para el fortalecimiento del ciclo de gestión de las buenas prácticas de las secretarías de educación* (p. 28), por Ministerio de Educación Nacional, 2021, (<http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/metodologia-de-buenas-practicas.pdf>)

Para la valoración de las buenas prácticas se utilizan parámetros por cada criterio, que fungen de indicadores con posibles valores de sí cumple o no cumple. Por ejemplo, para el criterio Innovación, el Ministerio de Educación Nacional (2021) de Colombia lista los siguientes parámetros:

- La práctica fomenta comunidades de aprendizaje y de investigación, capacitación sobre procesos administrativos, financieros y pedagógicos que se adaptan para resolver los retos y necesidades de cambio en el contexto territorial, lo que facilita la gestión integral educativa.
- La práctica establece características y atributos que conducen a lograr una oferta educativa, impulsando procesos de mejoramiento que integran acciones planificadas y continuas.
- La práctica ofrece y fortalece procesos investigativos de capacitación a docentes y directivos docentes para la incidencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje de las niñas, niños, jóvenes y adultos, para el fortalecimiento de capacidades institucionales del equipo de trabajo de las SEC [Secretarías de Educación Certificadas].
- La práctica utiliza elementos para garantizar el proceso de aprendizaje, fortalecimiento de capacidades, en la comunidad educativa por medio de herramientas pedagógicas,

didácticas, dinámicas y flexibles, donde el foco central es el desarrollo integral de la población estudiantil.

- La gestión emprendida en las SEC incorpora herramientas tecnológicas que pueden contribuir y fortalecer los procesos desarrollados en la práctica incorporada (p. 29).

Un criterio se cumple cuando la valoración es ‘sí cumple’ en por lo menos tres parámetros. Los parámetros (indicadores) establecidos por cada criterio ayudan a comprender mejor los atributos buscados en las buenas prácticas.

En el caso de Costa Rica, la Dirección General del Servicio Civil del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica organiza el concurso Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la Gestión Pública, dirigido a las instituciones públicas costarricenses con el objetivo de “[p]romover la adopción de enfoques, estrategias e instrumentos, que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública” (2012, p. 7) y con la finalidad de reconocer a los servidores civiles que hayan participado en las iniciativas destacadas como política de gestión de recursos humanos.

El concurso es llevado por un comité que brinda talleres sobre la elaboración del informe de postulación a las entidades que hayan presentado la ficha de postulación, que es indicativo de la intención de participar. El Comité evalúa los informes y conforman equipos evaluadores. Los equipos de evaluadores pueden visitar a las instituciones postulantes y preparar un informe final por postulación. Asimismo, el Comité conforma el jurado evaluador, que designa a los ganadores. La evaluación se da en base a nueve lineamientos observables, que serían equivalentes a los atributos que se buscan en las buenas prácticas.

Es importante mencionar que las bases requieren el compromiso de los postulantes para brindar su apoyo en las posibles réplicas que se den, lo que podría configurar un atributo adicional para los casos en los que una réplica de buena práctica requiera de apoyo técnico. Asimismo, se requiere que las buenas prácticas cumplan con criterios y subcriterios, los cuales también funcionan de atributos buscados en las buenas prácticas. Los lineamientos (Tabla 2), criterios y subcriterios (Tabla 3) son los siguientes:

Tabla 2
Lineamientos observables en buenas prácticas (Costa Rica)

Lineamientos observables	Definición
Liderazgo participativo	Puesta en práctica de estrategias y metodologías para que todos sus integrantes se identifiquen con los objetivos de la organización y se involucren efectivamente en las actividades, opinando, participando en las decisiones, en la ejecución y el control.
Alineamiento estratégico	Grado en el cual los objetivos inicialmente planteados y los logros alcanzados guardan coherencia y son consistentes con los objetivos y prioridades de la organización. El alineamiento presupone el conocimiento detallado de los objetivos y prioridades de la organización.
Apertura a lo nuevo	Actitud que se traduce en comportamientos y que implica una visión positiva del ensayo, error y aprendizaje. Debe reflejarse en iniciativa y creatividad orientada a la innovación y mejora de procesos y servicios.
Trabajo en equipo	El balance adecuado entre intereses individuales y grupales, las habilidades para interactuar positivamente generando sinergias y el logro de resultados superiores a los que se consiguen individualmente son beneficios del trabajo en equipo, el cual requiere el uso de técnicas y herramientas, además de la creación de un ambiente de confianza y cooperación.
Orientación hacia la ciudadanía	La ciudadanía constituye el ser titular y beneficiario de la cosa pública; es la razón de ser de todo organismo público. La vocación fundamental de servirla debe manifestarse en las actividades y proyectos que busquen mejorar la calidad de la gestión pública beneficiando a los usuarios de los servicios públicos.
Aprendizaje personal y organizacional	Un aprendizaje integrado como parte del trabajo diario, vinculado a la estructura, a los procesos y al funcionamiento de la organización, orientado a la mejora continua, debe ir paralelo al cambio de comportamientos, producto de la capacitación y la generación de oportunidades para lograr el crecimiento y el desarrollo del talento humano.

Orientación a resultados y a la creación de valor público	Los resultados constituyen la meta de toda actividad. Deben medir la eficacia, eficiencia y efectividad y su contribución a los fines y propósitos con los que la organización contribuye a crear valor público. Deben ser, además, consecuencia de planes y metas adecuadamente ejecutados.
Gestión basada en hechos	Para la gestión de un proyecto de mejora de la calidad es necesario definir medidas o indicadores y verificar sus valores antes y después de su ejecución. El conjunto de medidas e indicadores de desempeño seleccionados debe ser representativo de las áreas y procesos principales de la organización y de las partes interesadas o vinculadas a la gestión.
Orientación a procesos	Los resultados son consecuencia de una serie de procesos interrelacionados. Su comprensión y documentación son claves para la sostenibilidad y la mejora. Un análisis objetivo de causa-efecto para el logro de metas se logra con la comprensión del proceso.

Nota: De *Premio Nacional a la calidad y reconocimiento a prácticas promisorias en la gestión pública: bases del reconocimiento*, (pp. 20-22), por Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012, (<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/WjzRdHxSC-iBZ40S6SzmA>)

Tabla 3
Criteria y subcriteria de buenas prácticas (Costa Rica)

Criteria	Subcriteria
Liderazgo y compromiso de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque de la organización hacia resultados Enfoque de la organización hacia la gestión basada en hechos Enfoque de la organización al trabajo en equipo y la mejora continua Apoyo de la organización al proyecto de mejora
Identificación y valoración de problemas y selección del proyecto de mejora	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la estrategia de la organización y de oportunidades de mejora Estimación del impacto en los resultados de la organización
Método de solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> Método de solución de problemas Recolección y análisis de información Pertinencia del uso de herramientas

Gestión del proyecto de mejora y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación del equipo del proyecto de mejora • Planificación del proyecto de mejora • Gestión del tiempo • Gestión de relaciones internas y externas del equipo • Registro y documentación
Obtención de habilidades y capacidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y abordaje de brechas • Efectividad de las actividades de capacitación
Apertura a lo nuevo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de procesos y modelos actualmente empleados • Apertura a otros procesos y técnicas operativas • Análisis costo-beneficio
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de orientación a la ciudadanía y partes interesadas • Resultados de orientación al servidor público interno • Resultados financieros • Resultados de la eficiencia organizacional
Incorporación de la mejora del proyecto de mejora a la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de la mejora • Aprendizaje del proceso de mejora

Nota: Adaptado del *Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a Prácticas Promisorias en la gestión pública: bases del reconocimiento*, (pp. 23-24), por Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2012, (<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/WjzRdHxSC-iBZ40S6SzmA>).

Para la evaluación se establece una rúbrica con porcentajes de cumplimiento de los subcriterios basados en las evidencias que puedan presentar las postulaciones a buenas prácticas. El puntaje máximo de la evaluación es de 1000 puntos. Si bien la propuesta es exhaustiva, ya que abarca al detalle la buena práctica, es tan extensa que puede generar confusión.

En el caso de España se analizó la “Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud”, la cual señala como objetivo “definir una orientación común para transferir la innovación y las buenas prácticas entre los diferentes servicios sanitarios” (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, p. 9). A diferencia de la experiencia previa, que tenía como fin el reconocimiento, en este caso, el fin gravita hacia la transferencia de conocimiento.

Centrada en el proceso de replicación, la guía define una buena práctica como “aquella intervención o experiencia realizada que responde a las líneas estratégicas del SNS [Sistema

Nacional de Salud], basada en el mejor conocimiento científico disponible, que haya demostrado ser efectiva, pueda ser transferible y/o represente un elemento innovador para el sistema sanitario. Se caracteriza por su carácter estratégico para el SNS” (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, p. 11).

Asimismo, la guía se estructura en las fases requeridas para el proceso de replicación: la pre-replicación, la replicación y la post-replicación.

La fase de pre-replicación, que abarca la identificación de las buenas prácticas y sus atributos, se inicia con el lanzamiento de la convocatoria anual de experiencias de buenas prácticas, luego se evalúan las experiencias en dos niveles: (i) evaluación completa y (ii) evaluación del potencial de replicabilidad, lo cual hace sentido de cara a los fines de la guía. Posteriormente, se identifican las áreas de mejora y finalmente se realiza la difusión de resultados y networking. La evaluación completa consta de cuatro pasos, que serían los criterios, que veremos a continuación en la Tabla 4:

Tabla 4

Pasos de la evaluación completa de las candidaturas a EEII (experiencias innovadoras) / BBPP en el SNS (España)

Criterios	Descripción
Adecuación estratégica	Consiste en evaluar si las experiencias candidatas se encuentran dentro del ámbito y líneas de actuación prioritarias de las Estrategias en Salud aprobadas por el Consejo Interterritorial del Sistema Nacional de Salud (CISNS).
Carácter innovador	<p>Necesidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la necesidad no cubierta del servicio sanitario por la que se desarrolló la candidatura a EEII/BBPP que se presenta. • Explicar lo que se habría perdido si no se hubiera desarrollado dicha experiencia para cubrir la necesidad identificada (coste-oportunidad). <p>Grado de innovación</p> <p>Valor añadido: Si aporta o introduce nuevos conocimientos / metodologías o procedimientos de actuación frente a la situación y enfoque tradicional utilizado.</p>

Descripción de la innovación y existencia en el mercado: en qué consiste la innovación, qué aporta la candidatura a EEII/BBPP y cuáles son sus características generales.

Describir su carácter innovador en el mercado bajo estas dos perspectivas:

i) No existe en el mercado ni está en vías de desarrollo. Fuentes de búsqueda.

ii) Existen desarrollos análogos nacionales o internacionales implementados en otro centro sanitario. Indicar las soluciones análogas y describir las mejoras significativas respecto a la salud, sociosanitario, coste-efectividad, lo económico, lo organizativo, experiencia del usuario, experiencia de los profesionales.

Calidad científico-técnica	En esta fase se evaluará la calidad científico-técnica de la información aportada por las experiencias candidatas a EEII y BBPP (planteamiento de objetivos, metodología utilizada, presentación de resultados, etc.).
----------------------------	--

Nota: Adaptado de *Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud*, (pp. 22-23), por Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, (https://www.sanidad.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/Guia_Replicacion_Accesible.pdf).

Dado el énfasis de la guía en la replicación, se establecen subcriterios más detallados para la evaluación del cuarto criterio, potencial de replicabilidad (ver Tabla 5):

Tabla 5
Criterios de potencial de replicabilidad de buenas prácticas (España)

Criterios	Descripción
Capacidad para generar impacto por la replicación	Se ha cuantificado el impacto positivo en la entidad emisora: <ul style="list-style-type: none"> • Impacto en la salud • Impacto sociosanitario • Impacto organizativo • Impacto económico
Experiencia de replicación	<ul style="list-style-type: none"> • La BP proviene de otras entidades emisoras. • La BP ya se ha replicado dentro de su organización o en otras entidades receptoras.

Facilidad para llevar a cabo la replicación	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad de la replicación: se indica el tipo de centros donde puede replicarse, qué condiciones necesita y si hay voluntad de colaboración para la réplica. • Apoyo impulsor: compromiso de los profesionales y otros grupos implicados. • Documentación que explique el proceso de implementación en su centro sanitario. • Necesidad de un contexto socioeconómico / regulatorio flexible: La BP no está vinculada a aspectos socioculturales o legales exclusivos al entorno o territorio.
Potenciales organizaciones interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad emisora: ¿se ha planteado la expansión de la experiencia en la misma institución? • Otras organizaciones: señalar entidades que han mostrado interés en la replicación. Indicar si se han dado pasos para la replicación.

Nota: Adaptado de *Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud*, (pp. 23-25), por Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, (https://www.sanidad.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/Guia_Replicacion_Accesible.pdf).

Finalmente, en el caso de Perú, se analizó el Concurso de Buenas Prácticas Docentes 2023, que tiene como finalidad “identificar, reconocer y promover las buenas prácticas docentes” (Ministerio de Educación [MINEDU], 2023, p. 4), con lo cual se advierte que el énfasis en esta actividad se encuentra en la identificación de las buenas prácticas y en el reconocimiento a quienes las desarrollaron.

El concurso se estructura en dos etapas. La primera busca identificar buenas prácticas en las diferentes regiones. En esta etapa se utilizan competencias que son evaluadas a través de criterios y rúbricas de evaluación. Asimismo, es importante señalar que el concurso distingue dos tipos de buenas prácticas: aquellas dirigidas a lo técnico-pedagógico y aquellas dirigidas a la gestión escolar. En la Tabla 6 se muestra los criterios utilizados, los cuales en muchos casos se orientan o se establecen en base al *core* de negocio, es decir, son específicos:

Tabla 6
Criterios de evaluación de buenas prácticas a nivel regional (Perú)

Competencia	Criterio
Técnico-pedagógicas	
Conoce y comprende las características del entorno de sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	Conocimiento del contexto, de las características de las y los estudiantes y de la situación inicial de los aprendizajes.
Planifica la enseñanza de forma colegiada, lo que garantiza la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.	Determinación del propósito de la práctica a partir de las necesidades u oportunidades identificadas.
Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.	Desarrollo del proceso metodológico, de las actividades y roles de los miembros de la comunidad educativa, empleando diversos recursos tecnológicos o no tecnológicos en relación con el propósito de aprendizaje. Este criterio debe ser sustentado con evidencia.
Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.	Presenta la retroalimentación, los criterios de evaluación, las evidencias de aprendizaje y los resultados más importantes de la práctica. Este criterio debe ser sustentado con evidencia.

Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	Valoración del impacto de la práctica para el desarrollo de su profesión docente de modo individual y/o colectivo.
--	--

Gestión escolar

Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	Justifica la práctica. En la planificación considera el contexto, la situación inicial y/o problemática detectada. Este criterio debe ser sustentado con evidencias.
---	--

Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración y el reconocimiento de la diversidad.	Participación de los miembros de la comunidad educativa y aliados en la práctica.
---	---

Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.	Gestión de los recursos tecnológicos o no tecnológicos disponibles en la institución educativa (IE) para el logro del propósito de la práctica.
--	---

Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del monitoreo y acompañamiento a las y los docentes para su reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	Evaluación, monitoreo y acompañamiento para el logro del propósito de la práctica. Este criterio debe ser sustentado con evidencias.
---	--

Nota: Adaptado de Bases “XI Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes - 2023”, (pp. 37-39), por MINEDU, 2023, (<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9550/Bases%20XI%20Concurso%20Nacional%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Docentes%20-%202023.pdf>).

Se puede advertir que los criterios para identificar las buenas prácticas están relacionados al quehacer de la educación. En este caso se evidencia lo señalado previamente respecto a que las buenas prácticas se adecúan al contexto, cultura y coyuntura organizacional, con criterios propios; sin embargo, se busca proponer criterios comunes a las buenas prácticas de gestión en la administración pública.

En la segunda etapa del concurso, denominada nacional, concursan las buenas prácticas identificadas previamente en la etapa regional. En esta etapa se utilizan otros criterios para evaluar las buenas prácticas que resultan ganadoras, los mismos que presentan ligeras distinciones entre las buenas prácticas de la categoría Docentes y las de la categoría Gestión Escolar. En la Tabla 7 se describen los criterios para ambas categorías.

Tabla 7
Criterios de evaluación de buenas prácticas a nivel nacional (Perú)

Criterios	Descripción
Coherencia	El propósito, las estrategias y recursos están alineados a los enfoques curriculares del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB), así como el resultado de la práctica. Estas prácticas responden a las características, intereses y necesidades de aprendizaje identificadas en las y los estudiantes / docentes y comunidad educativa.
Relevancia	La práctica es significativa para las y los estudiantes y el reto planteado moviliza el desarrollo de las competencias de las y los estudiantes en respuesta a las características, intereses y necesidades de aprendizaje identificadas. Asimismo, debe promover el desarrollo de las competencias de las y los docentes.
Sostenibilidad	La práctica puede ser desarrollada por otros docentes de la IE o involucra a otros estudiantes de la IE; se orienta a ser parte del PEI de manera que se institucionalice y se garantice la continuidad de la BP.
Creatividad	La práctica muestra la capacidad de las y los docentes o directivos para favorecer los aprendizajes de las y los estudiantes. Asimismo, la flexibilidad para incorporar y/o adaptar diversas estrategias o recursos.

Nota: Adaptado de Bases “XI Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes - 2023”, (pp. 41-42), por MINEDU, 2023, (<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9550/Bases%20XI%20Concurso%20Nacional%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Docentes%20-%202023.pdf>).

Resultados y contribuciones

De las cuatro experiencias analizadas se puede advertir un énfasis diferente, dependiendo del objetivo. El caso de Colombia identifica buenas prácticas con el fin de replicarlas, para lo cual tiene un método ya establecido. En el caso de Costa Rica, la identificación de las buenas prácticas tiene como fin reconocer las buenas acciones implementadas por los gestores, y ello concuerda con el organizador, que en este caso es la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica. En el caso de España, la identificación de buenas prácticas tiene como finalidad la réplica de las mismas a través de la conformación de un banco de buenas prácticas. Asimismo, la estructura de la guía está basada en las etapas identificadas para la replicación: pre-réplica, réplica y post-réplica. Finalmente, el caso de Perú identifica buenas prácticas para el reconocimiento de las buenas acciones desarrolladas en el campo de la educación.

Los diferentes acentos en los fines de cada experiencia analizada viran entre el reconocimiento por las acciones positivas implementadas y los resultados, y la búsqueda de replicación de experiencias exitosas y el aprendizaje. Estos diferentes acentos generan a su vez que los criterios utilizados para la identificación de buenas prácticas estén alineados a su finalidad.

En el caso de Colombia, los criterios utilizados para identificar las buenas prácticas se centran en la práctica en sí, buscando resaltar sus atributos de innovación, eficacia, sostenibilidad, replicabilidad.

En el caso de Costa Rica los criterios con los que se evalúan las postulaciones a buenas prácticas se centran en el proceso y la forma de trabajo. En este caso se incluyen criterios como el liderazgo participativo, trabajo en equipo, aprendizaje personal y organizacional, obtención de habilidades y capacidades requeridas, apertura a lo nuevo, este último compatible con lo que significa innovación, pero dirigido a resaltar las capacidades de la persona.

En el caso de la experiencia de España, inclinada a la replicación de buenas prácticas, resaltan los siguientes criterios sobre la buena práctica: adecuación estratégica, innovación, calidad científico-técnica, este último dirigido a evaluar la solidez de la solución en base a investigación y evidencias, y potencial de replicabilidad. Incluso en esta experiencia es un requisito deseable en la postulación que los autores identifiquen y señalen organizaciones potencialmente interesadas en la realización de una réplica de la buena práctica presentada.

Finalmente, en el caso de la experiencia de Perú, cuyo acento es el reconocimiento, se identifican dos momentos. Primero, en la fase regional, se tienen criterios alineados a conocer el proceso para el desarrollo de la buena práctica. En esta fase se precisa conocer el contexto, el propósito, el proceso metodológico, los recursos y condiciones, la reflexión realizada por los participantes, las actividades de planificación y acciones de acompañamiento. En la fase final, se evalúa la buena práctica en sí, con criterios como coherencia, relevancia, sostenibilidad, creatividad y pertinencia.

A pesar de que los criterios para identificar buenas prácticas presentan diferencias basadas en los propósitos que sigue cada experiencia y el core de la misma, se pueden identificar coincidencias importantes. La siguiente Tabla 8 muestra criterios que coinciden por lo menos en dos experiencias.

Tabla 8
Coincidencia de criterios para identificación de buenas prácticas

Colombia	Costa Rica	España	Perú
Sostenibilidad	Incorporación del proyecto de mejora a la organización		Sostenibilidad
Eficacia	Resultados / Orientación a resultados y creación de valor público	Calidad científico-técnica: objetivos; metodología utilizada, presentación de resultados	Resultados
Innovación		Carácter innovador	Creatividad
Replicabilidad		Potencial de replicabilidad	
		Adecuación estratégica	Coherencia

Nota: Elaboración propia.

Señalados los criterios coincidentes en las cuatro experiencias analizadas, a continuación se describe cada criterio. Asimismo, se explican los casos en los que la denominación no es coincidente pero la descripción es muy similar o busca el mismo fin.

Sostenibilidad: Se encuentra presente en las experiencias de Colombia, Costa Rica y Perú. En todos los casos, el criterio utilizado está dirigido a que la buena práctica incorpore en su

*backbone*¹ acciones necesarias para asegurar la continuidad de la buena práctica en la institución en la que se haya implementado. Con ello se evita que la buena práctica dependa solo de sus gestores o equipo primigenio que la implementó. Se advierte que, en el caso de Costa Rica, el criterio tiene otra denominación, pero con una descripción similar a la abordada: continuidad de la mejora.

Resultados: Se encuentra presente en las cuatro experiencias analizadas. En el caso de Colombia, si bien el criterio se denomina Eficacia, su descripción hace referencia al impacto positivo y tangible, su contribución a la solución del problema y al cumplimiento de las metas. En el caso de España, el criterio Calidad científico-técnica aborda en su descripción la presentación de resultados, los objetivos y metodología utilizada como requisitos. En ese sentido, este criterio describe la ruta de acción, cuantificación de los resultados y el beneficio para los principales interesados.

Innovación: Este criterio se refiere a la implementación de soluciones inéditas o adaptadas al contexto en base al uso de metodologías de innovación para resolver problemas y/o atender necesidades. En el caso de la experiencia de Perú, el criterio se denomina Creatividad. Sin embargo, su descripción hace referencia a la adaptación de estrategias al contexto. En el caso de España, el criterio se denomina Carácter innovador, que incorpora en su descripción requisitos adicionales para comprobar que la buena práctica ha seguido una secuencia de pasos pensados en la innovación.

Replicabilidad: Este criterio requiere que la buena práctica incorpore procedimientos claros y precisos, así como escenarios viables para la replicación. Este criterio se encuentra presente en dos de las experiencias, que son justamente las experiencias que tienen su énfasis en la finalidad de replicar las experiencias calificadas como buenas prácticas.

Integralidad: Este último criterio busca que la buena práctica esté relacionada con las funciones del órgano o unidad orgánica a cargo y con las líneas de acción prioritarias de la estrategia de la entidad. Si bien se plantean criterios generales, aplicables a toda buena práctica de gestión, a pesar de no señalar el core de negocio como parte de los criterios, sí es pertinente que las buenas prácticas estén alineadas con su entidad o sumen a un fin mayor de política pública. En el caso de la experiencia de España, el criterio se denomina Adecuación estratégica, y su

1 El diccionario de la Universidad Cambridge lo define como parte importante que proporciona fuerza y apoyo (Cambridge University Press & Assessment, 2023)

descripción plantea como requisito que la buena práctica se encuentre dentro del ámbito y líneas de actuación prioritarias de la institución. En el caso de Perú, el criterio Coherencia y su descripción se refieren al alineamiento de la buena práctica con, en este caso, los enfoques curriculares dados por la institución.

Como resultado de este análisis se propone que estos cinco criterios, presentes en las experiencias analizadas, deberían considerarse en futuras iniciativas de reconocimiento de buenas prácticas en gestión pública.

Para finalizar, debe mencionarse que la importancia de una definición precisa en función a criterios consensuados, como la que se propone en este artículo, se justifica por dos motivos. En primer lugar, porque una propuesta como esta permite valorar adecuadamente las buenas prácticas de gestión pública que presentan los directivos públicos, contribuyendo al mérito de la gestión pública. En segundo lugar, debemos tener en cuenta que, de acuerdo con lo identificado en varias de las experiencias analizadas, la identificación de buenas prácticas de gestión pública es el primer paso del proceso de réplica de buenas prácticas. En ese sentido, la identificación más precisa asegura contar con buenas prácticas de calidad para su posterior réplica en otras entidades.

Referencias

- Cámara, S. & Luna, E. (2012). *Mejores prácticas del Ombudsman en Iberoamérica*. Dykinson. <https://pradpi.es/mejores-practicas-del-ombudsman-en-iberoamerica/>
- Cambridge University Press & Assessment. (2023). *Cambridge Dictionary: backbone*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-spanish/backbone>
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Guía para la identificación e implementación de buenas prácticas en la Defensoría del Pueblo*. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/12/RJ_093_2020_SG_Guia-buenas-practicas_completo.pdf
- Dirección General de Servicio Civil y Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Costa Rica). (2012). *Premio Nacional a la calidad y reconocimiento a prácticas promisorias en la gestión pública: bases del reconocimiento* (2da ed.). <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/WjJzRdHxSC-iBZ40S6SzmA>
- Merriam-Webster. (2023). *Dictionary: Best practice*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/best%20practice>

- Ministerio de Educación (2023). *Bases “XI Concurso Nacional de Buenas Prácticas Docentes – 2023”*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9550/Bases%20XI%20Concurso%20Nacional%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas%20Docentes%20-%202023.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (Colombia) (2021). *Metodología para el fortalecimiento del ciclo de gestión de las buenas prácticas de las secretarías de educación*. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/metodologia-de-buenas-practicas.pdf>
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (España). (2017). *Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud*. https://www.msbs.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/Guia_Replicacion_Accesible.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Community and Local Development: Building Change Strategies for Places. Compendium of case studies on local development from the Summer School 2014 – 2016*. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Compendium-Summer-School-LAC.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). *Guía de buenas prácticas en innovación pública*. <https://www.gob.pe/es/i/1791662>