

La gestión del conocimiento aplicada a la réplica de buenas prácticas de gerentes públicos y su aporte a la función pública

Luis Ernesto Tapia Melendez*

Carlos Alberto Cárdenas Valdivia**

Resumen

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), a través de la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP), ha impulsado desde 2013 el desarrollo de buenas prácticas de gestión realizadas por los gerentes públicos a través de un concurso. Esto lo ha complementado con la promoción de estas buenas prácticas mediante entrevistas y publicaciones físicas y virtuales. El equipo de Monitoreo y Evaluación de la GDGP, analizando la necesidad de impulsar la réplica de estas buenas prácticas, tomó como referencia una experiencia de éxito en otro país y la coyuntura actual para implementar este proceso. Para poder llegar a eso, se han realizado mejoras básicas relacionadas con la gestión del conocimiento: la generación de información más completa, orientada a la aplicación y apta para la futura réplica, y la apertura de un espacio para

* 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. 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. Correo electrónico: ltapia@servir.gob.pe

** 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. Correo electrónico: ccardenas@servir.gob.pe

compartir estas buenas prácticas con actores clave de las entidades públicas de forma proactiva, buscando soluciones a los problemas que estén enfrentando. El proceso mencionado, que actualmente es implementado en SERVIR, sería la siguiente fase para desarrollar una política pública de réplicas de buenas prácticas de la gerencia pública.

Palabras clave: buenas prácticas, gestión del conocimiento, experiencias de éxito, monitoreo y evaluación

Abstract

The National Authority of Civil Service (SERVIR), through the Public Management Development Department (GDGP), has been promoting since 2013 the development of good management practices carried out by Public Managers through a contest, and complemented them with the promotion of these good practices through interviews and physical and virtual publications. The GDGP Monitoring and Evaluation Team, analyzing the need to promote the replication of these good practices, took a successful experience in another country and the current situation as a reference to implement a similar process for SERVIR. In order to achieve this, basic improvements related to knowledge management have been made: the generation of more complete information, application-oriented and suitable for future replication, and the opening of a space to share these good practices with key stakeholders of the public entities proactively, seeking solutions to the problems they are facing. The replication process, which is currently being implemented in SERVIR, would be the next phase to develop a public policy of replication of good public management practices.

Key words: good practices, knowledge management, successful experiences, monitoring and evaluation

Buenas prácticas de gestión de gerentes públicos y gestión de conocimiento

Desde 2013 se viene realizando el concurso “Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos”, con el fin de conocer y reconocer dichas prácticas en las entidades donde están o han estado laborando recientemente. Ciudadanos al Día (2021) define en las bases del premio qué es una buena práctica de gestión pública de la siguiente manera:

Una buena práctica es un conjunto de procedimientos y actividades vinculadas por un objetivo, que ha producido destacados resultados en el manejo y solución de un problema

y que puede ser replicada en otras entidades para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de la ciudadanía (p. 4).

Desde el inicio del concurso en 2013 a la fecha, ha habido 461 postulaciones. El detalle de las postulaciones puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 1
Resumen de postulaciones al concurso “Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos”

Año	Ganadora	Finalista	Mención honrosa	Participantes	Práctica de excelencia	Total prácticas postuladas
2013	6		4	5		15
2014	5	5	4	16		30
2015	9	24	8	21		62
2016	9	23	7	41		77
2017	11	5	3	48		67
2018	8	26	3	29	1	67
2019	8	13	5	41	1	68
2020	7	29	6	33		75
Total general	60	125	40	234	2	461

Nota: Elaboración propia.

SERVIR (2020) estipula en las bases de este concurso que los objetivos de esta iniciativa son los siguientes:

- Reconocer buenas prácticas de gestión presentadas por los gerentes públicos que contribuyan o hayan contribuido de manera importante al logro de los objetivos institucionales de las entidades en las cuales se encuentran laborando.
- Difundir interna y externamente las experiencias exitosas como un ejemplo de buena gestión e impacto positivo que trae la asignación de gerentes públicos a las entidades del Estado.
- Identificar, documentar y premiar experiencias exitosas con la participación de los gerentes públicos en las entidades en las cuales se encuentran laborando.
- Promover la innovación en la gestión de entidades del Estado en los tres niveles de gobierno (p. 2).

Para el logro de estos objetivos, la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP) —el órgano responsable— se ha encargado de promocionar y divulgar estas buenas prácticas a lo largo de los años mediante entrevistas realizadas por la Subjefatura de Comunicaciones e Imagen Institucional de la entidad y mediante publicaciones físicas y virtuales al respecto, que se distribuyen a diversas entidades públicas.

A nivel nacional y respecto a la divulgación del conocimiento, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) incluye el seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento como uno de los pilares de la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* (2013). Sobre este pilar, se expresa en los siguientes términos:

La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (*know-how*) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos (p. 35).

Réplica de buenas prácticas de gestión de gerentes públicos

Durante 2021, en SERVIR se realizó una selección de proyectos estratégicos priorizados a nivel institucional. Es dentro de esta iniciativa que se da la oportunidad de que las buenas prácticas identificadas a lo largo de los Concursos de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos sean replicadas con el impulso y promoción de SERVIR.

Bajo ese escenario de oportunidad, la GDGP decidió analizar la instrumentación de la réplica de las buenas prácticas identificadas, de manera que, una vez se manifieste el interés de una entidad de replicar una buena práctica, exista un proceso ordenado que permita la transferencia de conocimiento y el apoyo técnico necesario para que esta iniciativa resulte exitosa.

Existen países que ya han creado un proceso de réplica de buenas prácticas en algunos sectores. Por ello, se tomó un caso de éxito de otro país como referencia para diseñar el proceso de réplica. Es relevante señalar los avances del sector salud español plasmados en la *Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud*, que estipulan los siguientes atributos de éxito para una adecuada replicación:

- Implicación institucional (a nivel local, autonómico y estatal, según se requiera) a lo largo de todo el proceso de replicación.
- Estandarización del proceso de replicación de manera que quede bien definido.
- Transparencia y puesta a disposición de consulta pública de la Guía de Replicación.
- Difusión y comunicación de los resultados y lecciones aprendidas en los procesos de replicación desarrollados entre todos los agentes interesados (administraciones locales, gerencias de los centros hospitalarios y áreas sanitarias, profesionales sanitarios, pacientes y familiares, personas cuidadoras, ciudadanía, agentes sociosanitarios, sector privado, PYME, etc.).
- Disposición de un modelo de incentivos sólido, transparente y atractivo.
- Habilitación de un programa estatal para la cofinanciación junto con la entidad receptora de los procesos de replicación. Promoción del trabajo en red de los agentes implicados (sociales y sanitarios) que asegure su conectividad y promueva la cultura colaborativa.
- Promoción de la integración del proceso de replicación con las herramientas y estructuras científico-técnicas del Sistema Nacional de Salud (SNS), como son la Red de Agencias de Evaluación de Tecnologías Sanitarias y Prestaciones del SNS, las plataformas del Instituto de Salud Carlos III (ISCIII), las Redes Temáticas de Investigación Cooperativa en Salud (RETICS), los Institutos de Investigación Sanitaria, los Centros de Investigación Biomédica en Red u otras herramientas de ISCIII, para impulsar su apoyo a los procesos de replicación en lo relacionado a sus **áreas** de actuación (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, p.17).

Los atributos de éxito recogen las lecciones aprendidas de la replicación de experiencias y sirvieron de referencia al nuevo proceso que se está implementando en SERVIR. Se reconocen como especialmente importantes para el contexto peruano la voluntad institucional o política, la adecuada documentación del proceso a replicar, difusión entre actores clave (que se venía ejecutando mediante el concurso “Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos”) y la transparencia que se dará sobre los resultados. No hemos incluido dos atributos de éxito que están fuera de nuestro ámbito de influencia: la disposición de un modelo de incentivos

y la habilitación de un programa de financiación estatal. Son puntos importantes a tener en cuenta para la discusión previa con los actores clave.

Asimismo, la *Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud* señala con claridad las fases que son necesarias para la replicación:

- Fase de prerreplicación: Contempla el conjunto de actividades a través de las cuales se identifican, evalúan y certifican las experiencias innovadoras y buenas prácticas (EEII/BBPP), incluyendo la determinación de su potencial de replicación, mediante una evaluación gestionada a través de la Plataforma de Innovación Sanitaria (PINNSA) (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, p. 19).
- Fase de replicación: Comienza en el momento en que contactan a la entidad receptora y emisora para replicar una EEII/BBPP certificada, realizan una planificación estratégica para valorar su viabilidad y ponen en marcha la implementación y ejecución de dicha EEII/BBPP en la entidad receptora (p. 28). En esta fase también se menciona la importancia de la gestión del conocimiento, y se propone el uso de “foros de lecciones aprendidas” como apoyo a la transferencia de conocimiento (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, p. 37).
- Fase de posreplicación: Consiste en incorporar en PINNSA los resultados finales de la ejecución de la replicación de la EEII/BBPP por parte de la entidad receptora, para determinar el cumplimiento de objetivos y comparar, en su caso, los resultados con los obtenidos por la entidad emisora. De este modo se obtiene su certificación como EEII/BBPP replicada, y se difunde a través de la web de PINNSA. También se facilitará la difusión de las lecciones aprendidas durante el proceso de replicación (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2017, p. 38).

Antes de este año no teníamos un proceso de replicación como tal, solo teníamos implementado un proceso semejante a la fase de prerreplicación —el concurso Buenas Prácticas de Gestión—. La fase de replicación, en la que se realiza el contacto entre la entidad que va a replicar la buena práctica y el equipo liderado por el gerente público que tiene el *know how*, valora la viabilidad y programa las actividades necesarias. Para la mejora aplicada durante este año se han desarrollado herramientas para analizar la factibilidad y documentos para el establecimiento y seguimiento del proyecto a replicar. Es relevante mencionar que aún no tenemos diseñada la fase de posreplicación, proceso al cual nos dedicaremos al culminar la implementación del piloto este año.

Teniendo en cuenta los parámetros citados de la gestión del conocimiento, tal como lo define la PCM en la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021* y usándola como herramienta para la réplica de buenas prácticas, nos enfocamos en mejorar el proceso con el que se **genera, comparte y utiliza** la información recopilada sobre las buenas prácticas reportadas por los gerentes públicos. Se realizaron mejoras en cada punto mencionado, las que fueron implementadas a la par de que se gestionaba un piloto de réplica, para el cual se dieron las condiciones en esa oportunidad. A continuación, explicaremos en detalle cada mejora.

Generar información más completa, orientada a la aplicación del conocimiento Las propuestas presentadas en el concurso Buenas Prácticas de Gestión se enfocaban en los resultados y documentaban lo necesario del proceso para dar a comprender el trabajo realizado. A pesar de que uno de los criterios evaluados por el jurado calificador del concurso para reconocer una buena práctica es su replicabilidad, era necesario analizar con mayor profundidad todos los factores para iniciar y desarrollar un proceso de réplica. Inicialmente se tenían que escoger un grupo de buenas prácticas que resultaran de mayor relevancia en el contexto de la actual pandemia. Esta selección consideró tres variables relacionadas con los requisitos:

1. Interés y voluntad política. De la experiencia de monitoreo se tiene que una buena práctica con sus resultados no es suficiente para que la transferencia de conocimiento se inicie por sí misma. Diversos estudios muestran que en la gestión pública el interés y voluntad política son necesarios para iniciar cualquier proyecto que genere un cambio sustancial en el *statu quo* de la gestión. Considerando esta variable, se priorizan buenas prácticas aplicables a entidades con las que se identifica cierto nivel de acercamiento, y buenas prácticas cuyos resultados generan impacto sustantivo en la organización.
2. Continuidad de gestión. Asimismo, un proyecto de réplica de buena práctica requiere de un horizonte de tiempo que asegure, hasta cierto punto, la continuidad de gestión de los equipos que inicien el proceso de réplica.
3. Liderazgo y capacidad de equipos técnicos. Finalmente, se requieren equipos con las capacidades técnicas necesarias para iniciar un proceso de transferencia de conocimiento, y con el liderazgo suficiente para gestionar el cambio.

Considerando estas tres variables, se priorizaron buenas prácticas aplicables a gobiernos regionales en los que se desempeñan equipos de gerentes públicos y cuyos resultados inciden en la mejora de la salud y educación. Las prácticas priorizadas fueron las siguientes:

Tabla 2
Buenas prácticas priorizadas en el actual contexto

Año	Entidad	Título
2020	Dirección Regional de Salud de Tacna	Costo de prestaciones de salud y su valor en la continuidad de la atención en salud y la sostenibilidad de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS)
2020	Dirección Regional de Salud San Martín	Reducción del tiempo de espera en atención integral del niño y la niña menores de 5 años, en los consultorios del Hospital II E. Lamas
2019	Hospital Regional de Ica	Gestión y agendamiento de citas médicas: Plan cero colas
2019	Hospital Regional de Ica	Implementación del sistema de facturación electrónica en farmacias de los establecimientos de salud de la Región Ica
2017	MINEDU	“Con mi profe el primer día de clases”
2020	MINEDU	Visación de certificados en tiempo real (VICERTIR)
2019	MINEDU	“ESCALARAP” – (Escalafón Rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de Informes Escalafonarios en 30 minutos

Nota: Elaboración propia.

Para obtener información más completa de las prácticas mencionadas se contó con el apoyo de la gerenta pública Militza Huivin, quien complementó la documentación de la práctica que ella realizó, “Reducción del tiempo de espera en atención integral del niño y la niña menores de 5 años en los consultorios del Hospital II E. Lamas”. Además, se complementó la documentación de otra práctica del sector salud: “Gestión y agendamiento de citas médicas: Plan cero colas”. Posteriormente se gestionó el apoyo de un consultor externo para el resto de casos. Al culminar ambas acciones se obtuvieron dos tipos de productos: los aportes de Huivin se convirtieron en hojas de ruta y guías, mientras que los aportes del consultor —realizados posteriormente— se convirtieron en un manual de réplica. Con esta mejora se tienen prácticas bien documentadas para su futura réplica que deberían ser impulsadas luego de que culmine el piloto de réplica con las lecciones aprendidas que este pueda otorgarnos. Cabe mencionar que esta mejora, obtenida como producto de lo recopilado en el manual y las guías elaboradas, además de los resultados del piloto, se verá también reflejada en la información que se solicite para participar en futuras ediciones del concurso, la cual estará orientada a la réplica y permitirá una mejor transferencia de conocimientos en el futuro.

Compartir y utilizar la información de las réplicas de forma proactiva, convocando a los actores clave

La mejora en este caso comenzó con un cambio de enfoque. Anteriormente, la GDGP consideraba que la generación y difusión de artículos, reportajes y notas de prensa eran los medios principales para generar expectativa en las entidades públicas, con lo cual las entidades interesadas podrían pedir el apoyo de los gerentes públicos en caso de una futura réplica. El nuevo enfoque consiste en buscar activamente aquellas entidades que puedan verse beneficiadas por las buenas prácticas que tenemos documentadas.

En ese sentido, y al detectar una necesidad de reducir el tiempo de asignación docente en varias UGEL del país, se programaron reuniones con las UGEL de Pasco, Huánuco, Cajamarca y La Libertad para analizar la situación y se convocó a los gerentes públicos de la UGEL 04 de Lima Jesús Baquerizo y Jesús Quispichuco que han logrado, junto al equipo de la UGEL, una reducción muy notable del tiempo de asignación docente y obtuvieron una mención honrosa en el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las DRE/GRE y UGEL de 2019 (Ministerio de Educación, s.f.). Al respecto, la página web del concurso menciona lo siguiente:

El tratamiento de los datos del proceso de contrato docente en el 2018 se realizaba en forma casi manual, lo cual demoraba los tiempos de adjudicación. Con el fin de ordenar y llevar un control de las plazas adjudicadas y de los postulantes, así como la elaboración de las actas de adjudicación, se utilizaba el programa Excel. Sin embargo, se presentaban problemas por el inadecuado manejo y control de la información disponible dada la considerable cantidad de datos, lo que generaba dificultad para desarrollar con transparencia este proceso y errores manuales como plazas doblemente adjudicadas, postulantes no considerados, grado de avance del proceso, demoras en el proceso y uso de mayores recursos, así como quejas por parte de los postulantes, etc.

Es por ello que la UGEL 04 diseñó e implementó el Sistema Integrado de Contrataciones para Instituciones Educativas (SICO) que permite generar las plazas a adjudicar, ordenándolas por modalidad y nivel. Al mismo tiempo, muestra en tiempo real las plazas adjudicadas y vacantes, permitiendo la generación de resoluciones de contrato al momento.

Gracias a este sistema, la cantidad de plazas de docentes contratados se incrementó del 76% al 98%; en plazas de auxiliares contratados se incrementó del 20% al 98%, y la

cantidad de plazas administrativas contratadas se incrementó del 69% al 99% sobre el total de plazas. (s.f., párr.1-3).

La demora en la adjudicación de plazas, los tiempos de espera y la consecuente inconformidad de los usuarios respecto a los procesos de adjudicación de plazas es un problema en muchas UGEL. Esto origina reclamos, tardanza en la cobertura de plazas, pérdida de horas lectivas en las escuelas, lo que impide el cumplimiento de la calendarización anual. Los buenos resultados obtenidos por la buena práctica de la UGEL 04 en 2019 —que incluso fueron mejorados en años posteriores— aseguran que los estudiantes cuenten con sus docentes de educación básica desde el primer día de clases. Dada la urgencia del caso y la buena disposición de las partes, se decidió que la replicación de este sistema de contratación docente más efectivo sería el piloto y serviría de modelo para coordinar intercambios de conocimientos entre las partes a futuro.

Este nuevo enfoque del equipo de Monitoreo y Evaluación genera oportunidades y espacio para que las buenas prácticas de gerentes públicos se potencien y multipliquen su valor público. Estos futuros aportes requieren que el personal del equipo de Monitoreo y Evaluación pueda analizar adecuadamente las necesidades de una entidad, analizar previamente si existen las condiciones para la réplica de una determinada buena práctica, convocar a los actores relevantes y realizar el seguimiento del proyecto de réplica.

Todo lo expuesto hasta este punto está relacionado con la gestión del conocimiento cuando el equipo de Monitoreo y Evaluación promueve la generación de buenas prácticas, la documentación, la institucionalización y réplica de las mismas. Además de este nuevo proceso, existen otros medios por los cuales se han ido dando réplicas de buenas prácticas y que han sido evidenciadas durante la labor de monitoreo. De esta manera, se ha identificado que es posible generar la transferencia de conocimiento a partir de la asignación de equipos de gerentes públicos en entidades con características y problemas similares.

Como ejemplo podemos presentar la buena práctica “Gestión y agendamiento de citas médicas: Plan cero colas”, implementada inicialmente en el Hospital Regional de Ica por la gerenta pública Diana Bolívar y un equipo de gerentes públicos, y que se está replicando y mejorando en el Hospital General de Jaén, lugar donde actualmente labora el mismo equipo liderado por Bolívar. La réplica de esta buena práctica no requirió completar la documentación para la transferencia de conocimiento, dado que es realizada por el mismo equipo original, que posee el *know how* específico necesario para la réplica.

Actualmente el Hospital General de Jaén en Cajamarca cumple su función de hospital de referencia y atiende a la región nororiente del país. En una nota titulada “Más de 30 especialidades brinda el HGJ en consulta externa, emergencia, hospitalización y área Covid”, el propio hospital brinda algunos resultados ya obtenidos por la actual gestión de los gerentes públicos (Hospital General de Jaén [HGJ], 2021). Al respecto, la página web de la nota menciona lo siguiente:

El Hospital General de Jaén (HGJ), desde septiembre del año pasado, implementó nuevos servicios para proteger la salud de los usuarios. Gracias al esfuerzo en equipo, se logró durante todo el año 2020 más de 37 mil atenciones a pacientes de Jaén y el Nor Oriente Peruano, con más de 30 especialidades implementadas en la nueva gestión de la directora ejecutiva, Dra. Diana Bolívar Joo.

La buena práctica del equipo de gerentes públicos nace y se aplica en entornos complejos. Sobre la buena práctica original, Adrianzén (2019) menciona lo siguiente en su trabajo de investigación para obtener el grado de bachiller en Ciencias Sociales:

En el caso del Hospital Regional de Ica, en el año 2013, se firmó el convenio específico de colaboración para el uso en forma gratuita del *software* Sistema Integrado de Gestión Hospitalaria-GalenHos. No obstante, la implementación no fue concretada hasta el 2017, cuatro años después del convenio y dos después de la cesión de la propiedad absoluta al Ministerio de Salud. [L]a implementación [fue] exitosa, a diferencia de las experiencias de las diversas regiones y hospitales. La reforma de salud en el Gobierno Regional de Ica, que abarcó la implementación de la tecnología de información y comunicaciones Sis-Galen Plus en el Hospital Regional de Ica, se realizó durante la gestión de Fernando Cillóniz Benavides y de la dirección del hospital a cargo de la doctora Diana Bolívar Joo (p. 6).

Según la memoria de gestión de Diana Bolívar, durante su estancia en el cargo se plantearon tres objetivos de mejora: 1) imagen del hospital, que incluía la restitución del principio de autoridad, la recuperación de la operatividad y la disminución de las referencias hospitalarias a establecimientos de Lima; 2) resolver el problema con las deudas que proceden de años precedentes, así como solucionar el asunto de medicamentos vencidos y la falta de documentación sobre el tema; y 3) recuperar la confianza en los concursos de selección de personal. Los objetivos buscaban dar respuesta al abandono de los consultorios, servicios de hospitalización y emergencia por parte de los médicos; actos de corrupción en el otorgamiento de citas, camas y programación de cirugías;

resquebrajamiento de la autoridad por parte del cuerpo médico, trabajadores y enfermería, quienes realizaban plantones diarios; y altas voluntarias de pacientes por no encontrar un servicio de calidad (p. 6).

El sistema Sis-Galen Plus fue utilizado para obtener cinco resultados. En primer lugar, gracias a la implementación del módulo de programación y citas, se redujo el tiempo de espera que solía oscilar entre 2 y 4 horas hasta un máximo de 26 minutos. Asimismo, al tener una mejor fiscalización en la programación, se incrementó el número de horarios libres para procedimientos, logrando alcanzar la eficiencia en la atención. En segundo lugar, fue utilizado para la digitalización de la atención hospitalaria, incrementando la transparencia de la gestión y la disminución de la corrupción de los métodos manuales. En tercer lugar, fue utilizado para fortalecer y transparentar el servicio de patologías clínicas, mejorando la oportunidad de las liquidaciones del SIS y de otros convenios. En cuarto lugar, se ha fortalecido el funcionamiento de la farmacia hospitalaria, mediante la instalación del módulo de farmacia del Sis-Galen Plus. Con ello, se puede tener un mejor control de los almacenes y del *stock*, así como tener la información sobre las fechas de vencimiento y la cantidad de medicamento que se otorga a cada paciente. Finalmente, la implementación del módulo de historias clínicas, facilitando los procesos médicos (p. 7).

Finalmente, según el diario *Correo* (como se citó en Adrianzén, (2019, p. 7), el cambio de las autoridades produjo diversas dificultades en la sostenibilidad de la reforma de salud y del uso del Sis-Galen Plus. Según declaraciones de Cillóniz, el nuevo gobierno regional no tiene el mismo compromiso con la modernización; por lo tanto, no ha sido prioritario durante la nueva gestión. De la misma manera, durante el cambio de autoridades, también se empezaron a cambiar directores de hospitales, reemplazados por doctores que no necesariamente apoyan la reforma de salud, e incluso por ocho familiares del gobernador, lo que ha permitido el retorno de las redes de corrupción.

De esta forma, se puede apreciar que la buena práctica no sobrevivió al cambio de gestión, y luego de prescindir del equipo de gestión original, la población tuvo que afrontar nuevamente las colas para acceder a los servicios de salud de la entidad.

La mejora propuesta por el equipo de Monitoreo y Evaluación de la GDGP permitirá impulsar la réplica y valoración de estas iniciativas. Esta propuesta, dada la coyuntura favorable, pasó a formar parte de un portafolio de proyectos impulsado por SERVIR. En la lógica de proyectos, se despliega un conjunto de esfuerzos con un horizonte temporal para lograr los objetivos

planteados. No obstante, la experiencia y aprendizaje nos permiten proponer que este conjunto de acciones sea institucionalizado, y el impulso y promoción de réplicas de buenas prácticas esté incluido en el trabajo sistemático que realiza la GDGP como parte de la profesionalización del segmento directivo.

Conclusiones

- La implementación del proceso de réplica de buenas prácticas es un aporte importante a la gestión pública y ha sido adoptado en otros países como forma de impulsar mejoras en las entidades del Estado.
- La gestión del conocimiento forma parte importante del proceso de réplica, y es reconocida como tal en experiencias de otros países.
- El proceso de réplica que la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR — desde el equipo de Monitoreo y Evaluación— viene impulsando permite instrumentalizar uno de los pilares de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021”.
- El concurso Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos, que reconoce y premia las mejores buenas prácticas presentadas, corresponde a la fase de prerreplicación. En ese sentido, el proceso de réplica que se está implementando en la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública de SERVIR es la siguiente fase para desarrollar una política pública de réplicas de buenas prácticas.
- Existe la oportunidad de impulsar la gestión del conocimiento en la entidad y como política pública, lo cual implicaría incorporar indicadores institucionales ligados a la transferencia de conocimiento en la gerencia pública y facilitar los recursos necesarios para su desarrollo.

Referencias

- Adrianzén, W. F. (2019). TIC's y modernización de la gestión pública: La limitada sostenibilidad de la implementación del SIS-GALEN PLUS en el Hospital Regional de Ica [Trabajo de investigación, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de tesis - PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/17221>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). Bases del concurso: “Buenas prácticas de gestión presentadas por gerentes públicos”. <https://storage.servir.gob.pe/gerentes-publicos-cbp/2020/Bases-Concurso-Buenas-Practicas-Gestion-2020.pdf>
- Ciudadanos al día. (2021). Bases:Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2021.

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.premiobpg.pe/images/documentos/premios/2021/premio-bpg-2021-bases.pdf>

Hospital General de Jaén. (2021). Más de 30 especialidades brinda el HGJ en Consulta Externa, Emergencia, Hospitalización y Área Covid. <http://www.hospitaljaen.gob.pe/portal/noticias/det/2303>

Buenas Prácticas de Gestión Educativa en las DRE/GRE y UGEL 2019. Categoría: Contribución al Inicio del Año Escolar (s.f.). En Edutalentos Regiones. Obtenido el 2 de diciembre de 2021 de <http://edutalentos.pe/bpge-2019-optimizacion-del-proceso-de-contratacion/>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2017). Guía de Replicación de Experiencias Innovadoras y Buenas Prácticas en el Sistema Nacional de Salud. https://www.mscbs.gob.es/organizacion/sns/planCalidadSNS/pdf/Guia_Replicacion_Accesible.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaria de Gestión Pública. <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>