



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública.



Dirección de Gestión y
Desempeño Institucional

SEPTIEMBRE DE 2021

**Departamento Administrativo de la
Función Pública**

Nerio José Alvis Barranco

Director

Daniel Araujo Campo

Subdirector

Jaime Andrés González Mejía

Secretario General

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Adriana Vargas Tamayo

Directora de Participación, Transparencia y Servicio
al Ciudadano

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño Institucional

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Armando López Cortés

Director Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Diana María Bohórquez Losada

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Carlos Eduardo Orjuela Oliveros

Jefe Oficina de Tecnología de la Información y las
Comunicaciones

Coordinación de contenido

Oscar Manuel Rodríguez

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Elaborado por:

Dirección de Gestión y Desempeño Institucional

Dirección de Gestión del Conocimiento

Dirección de Empleo Público

Dirección de Desarrollo Organizacional

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 739 5656 / 86 - Fax: 739 5657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario:

018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia

Tabla de contenido

Introducción	1
I. Marco conceptual	2
II. Identificación de buenas prácticas de la gestión pública.....	7
III. Documentación e inscripción de buenas prácticas de gestión pública.....	13
IV. Selección de buenas prácticas de gestión pública por parte de función pública.	16
V. Registro y clasificación de las buenas prácticas de gestión pública.....	20
VI. Socialización y transferencia de las buenas prácticas de gestión pública.	22
Glosario.	30
Bibliografía.....	33

Introducción

Función Pública a través de sus diferentes dependencias ha realizado tradicionalmente desde hace unos años la identificación de buenas prácticas en diversos temas, por ello tiene la necesidad, bajo criterios unificados, de establecer una metodología que oriente este proceso y que sirva también para las demás entidades en esta materia. La presente metodología tiene por objeto brindar las orientaciones metodológicas para identificar, documentar y socializar buenas prácticas de gestión implantadas por entidades u organismos del sector público colombiano, que puedan ayudar a obtener mejores resultados a otras organizaciones, así como facilitar la transferencia de este conocimiento a aquellas organizaciones que deseen mejorar su gestión, incluso, optar por ser reconocida externamente por su excelencia.

Esta metodología se divide en seis partes, la primera presenta un marco conceptual donde se hace una clara precisión diferencial de los conceptos relacionados con buenas prácticas; en segundo lugar, se presenta las distintas estrategias para la identificación de buenas prácticas de la gestión pública. El proceso para la documentación e inscripción de buenas prácticas de gestión pública se aborda en una tercera parte de la metodología; en cuarto lugar, se propone la forma de seleccionar las buenas prácticas de gestión pública que sean identificadas por parte de Función Pública. En quinto lugar, se expone la forma como se registra y almacena las buenas prácticas de gestión pública; la metodología para la socialización y transferencia de las buenas prácticas de gestión pública ocupa la parte final de esta metodología.

I. Marco conceptual

Si bien esta **metodología** busca orientar la identificación, documentación, clasificación y socialización de las buenas prácticas de la gestión pública, es importante inicialmente definir algunos conceptos claves relacionados con este proceso, que han sido usados de manera indistinta, pero que tienen una connotación particular y diferente.

El alcance de estos conceptos surgió del análisis de varias fuentes de información nacionales e internacionales relacionadas con la temática, sin embargo, se propone aquí una aproximación conceptual, a partir de la experiencia y necesidad que sobre el tema tiene Función Pública. Por lo anterior, a continuación, se presentan las definiciones a dichos conceptos:

1. Graduación conceptual

Antes de entrar a definir los conceptos es importante tener claro una diferencia gradual entre los mismos, ya que no es lo mismo una buena práctica que una experiencia exitosa o una lección aprendida. Para tener una clara distinción conceptual se parte del siguiente orden secuencial:

ORDEN	ALCANCE
1	Práctica
2	Buena práctica
3	Experiencia
4	Experiencia exitosa
5	Lecciones aprendidas

- Una práctica en la gestión pública es el elemento básico el cual puede convertirse idealmente en una buena práctica.
- La experiencia por su parte surge del conocimiento de aplicar prácticas o buenas prácticas.
- La experiencia exitosa es el acumulado de conocimientos por la experiencia de la entidad en su gestión.

- Y las lecciones aprendidas son aprendizajes producto del análisis sobre los factores positivos o negativos que pudieron haber incidido en la implementación de prácticas, buena prácticas y experiencias exitosas.

A continuación, se define cada uno de los conceptos de manera más amplia.

2. ¿Qué es una práctica de gestión pública?

Es toda acción pública de intervención, eficaz y útil en un contexto concreto que se aplica en el desarrollo de un proceso de gestión.

3. ¿Qué es una buena práctica de gestión pública?

Se trata de actuaciones concretas, prácticas o soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades.

Existen dos niveles de buenas prácticas:

- Un primer nivel, aquellas que reflejan aprendizajes y ejemplifican acciones desarrolladas por las entidades u organismos de la gestión pública.
- Un segundo nivel, aquellas que resuelven necesidades o problemas puntuales de la gestión pública demostrando que funcionan bien y cuentan con buenos resultados.

4. ¿Cuáles son las características de una buena práctica de gestión pública?

Una buena práctica de gestión pública en cualquier nivel debe contar con las siguientes características:

- Es sencilla y simple.
- Es pertinente y adecuada al contexto en donde se implementa.
- Fomenta la replicación en una situación similar.

En el caso de las buenas prácticas de segundo nivel deben caracterizarse adicionalmente de las anteriores por:

- Responder a una situación que se quiere modificar o mejorar o a la solución de necesidades o problemas específicos.
- Contar con resultados medibles de forma cuantitativa y cualitativa.
- Buscar mejorar la eficiencia o la efectividad de la gestión pública.
- Ser sustentable en el tiempo (puede mantenerse y producir efectos duraderos).

5. ¿Qué es una experiencia de gestión pública?

Es el conocimiento integral que se construye a partir de la implementación de una práctica en gestión pública

6. ¿Qué es una experiencia exitosa de gestión pública?

Es el conocimiento específico que ha generado la gestión de una entidad por resolver una necesidad o problemática y que se caracteriza por tener resultados destacados, evidenciables, innovadores y consistentes con las metas perseguidas, mejorando la calidad de la gestión y convirtiéndose en modelo a seguir para otras entidades.

Las experiencias exitosas como herramienta para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional tienen una importante capacidad de réplica, merecen ser compartidas con otras entidades con el fin de que estas, de acuerdo con su propio contexto organizacional y necesidades, puedan adoptarlas y adaptarlas. Se trata de resaltar, visibilizar y poner en valor de uso el conocimiento adquirido al construir nuevas formas de hacer las cosas.

7. ¿Qué son lecciones aprendidas de gestión pública?

Es el aprendizaje adquirido al implementar una buena práctica o a través de la experiencia de la entidad. Las lecciones aprendidas son producto de la reflexión (Organización Internacional del Trabajo, 2015) y señalan de manera puntual, los factores que pueden

haber afectado positiva o negativamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008) la gestión pública, para ser utilizados luego en la mejora continua.

Estas lecciones implican un análisis sobre lo que fue desarrollado de manera correcta, qué asuntos debieron abordarse de una manera distinta, qué otros cursos de acción debieron adoptarse, y qué acciones de mejora se deben implementar para obtener mejores resultados en el futuro (Banco Asiático de Desarrollo, 2007). Es posible resaltar diversos escenarios señalando aquello que podría suceder si se aplica cierta práctica o acción (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

8. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una experiencia exitosa, una buena práctica y una lección aprendida?

BUENA PRÁCTICA

Se trata de actuaciones concretas, prácticas o soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad, sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades.

Una buena práctica de gestión pública en cualquier nivel debe contar con las siguientes características:

- Es sencilla y simple.
- Es pertinente y adecuada al contexto en donde se implementa.
- Fomenta la replicación en una situación similar.

En el caso de las buenas prácticas de segundo nivel deben caracterizarse adicionalmente a las anteriores por:

- Responde a una situación que se quiere modificar o mejorar o a la solución necesidades o problemas específicas.
- Contar con resultados medibles de forma cuantitativa y cualitativa.
- Busca mejorar la eficiencia o la efectividad en la gestión pública.
- Ser sustentable en el tiempo (puede mantenerse y producir efectos duraderos).

EXPERIENCIA EXITOSA

Es el conocimiento específico que ha generado la gestión de una entidad por resolver una necesidad o problemática y que se caracteriza por tener resultados destacados, evidenciables, innovadores y consistentes con las metas perseguidas, mejorando la calidad de la gestión y convirtiéndose en modelo a seguir para otras entidades.

Una experiencia exitosa se caracteriza por:

- Ser coherente y articulada entre la necesidad o problema a resolver, la implementación y los resultados alcanzados.
- Demostrar que ha sido exitosa en el cumplimiento de los objetivos que se propuso, para ello debe describir los efectos o beneficios cualitativos o cuantitativos
- Ser innovadora en términos de creación o adaptación de conocimientos, o en el diseño de acciones en los procesos de gestión institucional, para dar respuestas de cambio o novedosas a las necesidades o problemas de la ciudadanía y/o de la entidad.

LECCIÓN APRENDIDA

Es el aprendizaje adquirido al implementar una buena práctica o a través de la experiencia de la entidad. Las lecciones aprendidas son producto de la reflexión (Organización Internacional del Trabajo, 2015) y señalan de manera puntual, los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008) la gestión pública, para ser utilizados luego en la mejora continua

Se caracterizan por:

- Señalar de manera puntual, los factores que pueden haber afectado positiva o negativamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008) la gestión pública.
- Son utilizadas para la mejora continua.
- Reflejar un análisis sobre aquello que funcionó y aquello que requiere ser mejorado.
- Presentar recomendaciones sobre cursos de acción y acciones de mejora a implementar.

II. Identificación de buenas prácticas de la gestión pública.

Luego de contar en el primer capítulo de esta metodología con una clara precisión diferencial de los conceptos relacionados con buenas prácticas, es necesario concluir que la forma de identificar, documentar y seleccionar una buena práctica, una experiencia exitosa o una lección aprendida varían de acuerdo con sus particularidades. Es por ello, que esta metodología a partir de este segundo capítulo se centra en la temática de buenas prácticas de gestión pública e incluye orientaciones para identificar, documentar y seleccionar lecciones aprendidas en el anexo No. 2 de esta metodología.

Pero antes, es importante mencionar que para Función Pública la metodología para identificar, documentar y seleccionar experiencias exitosas estará basada en los lineamientos de la convocatoria anual del Premio Nacional de Alta Gerencia y por lo tanto las orientaciones al respecto hacen parte integral de dicha convocatoria y no se incluyen en la presente metodología.

1. Análisis de fuentes de información

Para realizar este capítulo se parte de un análisis de distintas fuentes nacionales e internacionales que se encargan de identificar, documentar y seleccionar buenas prácticas (ver tabla).

Tabla 1. Fuentes nacionales e internacionales

No.	Fuente	Organización responsable	Nivel	Enlace
1	Premios a la Innovación Pública Digital INDIGO+	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Nacional	Página web
2	Centro de Innovación Pública Digital	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Nacional	Página web
3	LABcapital	Veeduría Distrital de Bogotá	Nacional	Página web
4	Saber Hacer Colombia	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia	Nacional	Página web
5	Buenas prácticas en Servicio al Ciudadano	DNP	Nacional	Página web
6	Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe.	Banco Interamericano de Desarrollo – BID	Internacional	Página web
7	Premio Buenas Prácticas en Gestión Pública	CAD - Ciudadanos al Día- Perú	Internacional	Página web
8	Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública Efectiva	Organización de los Estados Americanos - OEA	Internacional	Página web
9	Gestión Educativa La eficiencia en las prácticas pedagógicas docentes encaminadas al logro integral de aprendizajes	Revista Iberoamericana de Producción Académica y	Internacional	Página web
10	Premio Nacional de Alta Gerencia	Departamento Administrativo de la Función Pública	Nacional	Página web

Elaboración: Función Pública 2021

Sobre el análisis de estas fuentes nacionales e internacionales se puede concluir lo siguiente:

- Existen diversas experiencias, formatos y guías para identificar, documentar y seleccionar buenas prácticas; cada iniciativa que busca la identificación de buenas prácticas define, por lo tanto, qué se entiende por ello, el alcance de esta actividad y la metodología que es más conveniente de conformidad con su concepción de las mismas, así como los indicadores y mecanismos de comunicación y difusión.
- Las principales formas para la identificación de buenas prácticas son mediante concurso o convocatorias abiertas, en menor medida se emplean métodos de investigación o de trabajo de campo donde directamente se interactúa con las organizaciones o se estudian las experiencias a partir de criterios definidos y con ello se identifican buenas prácticas.
- Por su parte, con respecto a la recolección de información sobre buenas prácticas y al proceso de documentación de las mismas, si bien se puede acudir a procesos de observación o sistematización que permitan tomar aspectos o prácticas de otras experiencias, principalmente se usan formularios, estos pueden ser de acceso temporal (definidos por los tiempos de los concursos o convocatorias) o pueden estar disponibles de manera permanente donde las organizaciones pueden inscribir sus buenas prácticas en cualquier momento.
- Finalmente, con respecto a la selección de buenas prácticas, esta se basa en evaluaciones, calificaciones o mediciones basadas en unos criterios o atributos específicos que son considerados por parte de unas instancias creadas para tal fin (comités, jurados, mesas de trabajo, entre otros).

Con lo anterior, en este capítulo nos centraremos en detallar 3 aspectos para las buenas prácticas de gestión pública que aplican tanto al primer nivel relativo a ejemplos prácticos o al segundo nivel que busca resultados medibles: la identificación, inscripción y documentación y finalmente la selección.

2. Identificación de buenas prácticas de gestión pública

Esta etapa consiste en el hallazgo de buenas prácticas de gestión pública por parte de las entidades, organismos o por Función Pública, y para ello se propone una serie de estrategias.

- **Estrategias para la identificación de buenas prácticas de gestión pública.**

Luego de tener claro qué caracteriza una buena práctica de gestión pública de acuerdo con su nivel, el siguiente paso, es realizar la identificación como tal. Para lo anterior, se proponen en esta metodología cuatro tipos de estrategias, las cuales se pueden usar de acuerdo con la necesidad de la entidad que tenga la iniciativa de adelantar este ejercicio o de Función Pública. Las estrategias son: identificación interna, identificación por indagación, identificación por asesoría e identificación por campañas temáticas mensuales. A continuación, se describe cada una:

- **Identificación interna**

Para que las entidades u organismos identifiquen internamente buenas prácticas de gestión pública, las entidades podrán utilizar las herramientas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG de la sexta dimensión de Gestión del Conocimiento y la innovación, tales como: investigación, mapas de conocimiento, comunidades de práctica - redes de conocimiento, laboratorios de innovación, etc. (consultar el Micrositio de **MIPG** y de la dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación para revisar en detalle las **herramientas**).

- **Identificación por indagación.**

Esta estrategia consiste en la búsqueda de buenas prácticas de gestión pública por iniciativa de Función Pública, mediante la revisión de distintas fuentes de información, tales como:

- Publicaciones en prensa.
- Artículos en revistas indexadas.
- Seguimiento y monitoreo a medios de comunicación nacional y/o regional.
- Premios nacionales e internacionales.
- Estudios de caso en investigaciones académicas (tesis o monografías u otros documentos).
- Otros repositorios de buenas prácticas.
- Informes de gestión.
- Otras publicaciones.

- **Identificación por asesoría.**

Esta estrategia consiste en la identificación de buenas prácticas por parte de los grupos de asesoría de las diferentes direcciones de Función Pública mediante el trabajo que se adelanta en su competencia con los organismos o entidades. Es entonces, a través de las asesorías donde se realiza la indagación de la existencia de posibles buenas prácticas de gestión pública que cumplan con los atributos señalados.

- **Identificación por campañas temáticas.**

Esta estrategia consiste en desarrollar campañas en articulación con la Oficina Asesora de Comunicaciones para convocar desde Función Pública a las entidades u organismos que cuenten con buenas prácticas en una temática específica de gestión pública. Para ello, las entidades deberán registrar en un formato las buenas prácticas que cumplan con los atributos.

III. Documentación e inscripción de buenas prácticas de gestión pública.

1. Documentación e inscripción de buenas prácticas de gestión pública.

Cuando no existe un registro de los procesos o prácticas que una organización normalmente realiza, se corre el riesgo de que el conocimiento se pierda o que la ejecución de distintas actividades se realice con errores (Lucid Software, 2018). Por lo anterior y luego de desarrollar la estrategia de identificación por parte de la entidad, organismo o de Función Pública se debe documentar la información que especifique la buena práctica de gestión pública.

El propósito con esta documentación en el caso de las entidades u organismos es documentar estas buenas prácticas para poder establecer un repositorio que almacene este conocimiento. En el caso de Función Pública las buenas prácticas que se inscriban y sean seleccionadas (bajo la metodología que más adelante se explica en esta metodología) serán registradas en el Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana con el fin último de compartir y difundir ese conocimiento con otros a través de procesos de socialización o transferencia.

2. Estrategia CAR - Contextualizar, Analizar y Recolectar

Una vez identificada la buena práctica donde se constata el cumplimiento de los atributos que la caracterizan (señalados anteriormente en esta metodología de acuerdo con el nivel de la buena práctica), se considera importante tener en cuenta las siguientes actividades, con el fin de organizar la información correspondiente para la documentación:

Gráfico 1. Estrategia CAR: actividades para documentar experiencias



Elaboración: Función Pública 2021

- **Contextualizar:** se trata de plantear preguntas que permitan determinar el contexto específico de la buena práctica. Esto significa rodearla de un entorno para definir el problema y/o la necesidad de gestión pública que originó o dio un contexto concreto a la buena práctica, su propósito y desarrollo.
- **Analizar:** considerar el cómo y porqué la buena práctica ha demostrado que funciona bien o sirve de ejemplo para mostrar la forma de implementación, mediante acciones específicas. Se desarrolla un análisis en materia de resultados, y los beneficios y la forma en que operó o se realizó la acción.
- **Recolectar:** Una vez desarrolladas las actividades anteriores, se procede a recolectar la información correspondiente, de tal forma que permita diligenciar la totalidad del formato y así documentar y soportar la buena práctica.

3. ¿Cómo documentar la buena práctica de acuerdo con la estrategia de identificación empleada?

- En el caso de la estrategia de identificación interna la entidad u organismo podrá adoptar el formato que se propone en la presente metodología y diligenciarlo en los tiempos y mecanismos que establezca, de conformidad con el objetivo y nivel de buena práctica que se quiere documentar.
- Por su parte, en el caso de la estrategia de identificación por indagación definida por el área de Función Pública se desarrollará mediante contacto directo con la entidad u organismo responsable de la buena práctica para realizar el acompañamiento y sensibilización que permita la documentación en el formato previsto. Otra alternativa para realizar esta estrategia es adelantar un proceso de investigación, bajo criterios de estudio previamente definidos, que permitan identificar y clasificar buenas prácticas nacionales o internacionales para que sirvan de referentes en la gestión pública. Estas prácticas también serán objeto de sistematización en el formato de registro para que permanezcan en el sitio de almacenamiento definido y puedan ser consultadas por las entidades y ciudadanos.
- En cuanto a la estrategia de identificación por asesoría la dirección respectiva de Función Pública deberá orientar y acompañar de manera continua a la entidad u organismo responsable de dicha buena práctica para realizar el registro en el formato previsto.

- Finalmente, las buenas prácticas de gestión pública identificadas por la estrategia de Campañas temáticas deberán registrarse en el formato previsto en esta parte de la metodología y en los tiempos previstos para cada campaña.

4. Estructura del formato de inscripción y documentación de buenas prácticas de gestión pública.

Teniendo en cuenta los atributos o características de una buena práctica de gestión pública señalados con anterioridad en esta metodología según el nivel, el formato se estructura en 3 apartados: (1) Identificación, (2) Descripción de los atributos de la experiencia y (3) Criterios para la evaluación de una buena práctica. Cada apartado establece una serie de preguntas que busca recolectar la información levantada en la estrategia CAR (Ver formato completo en el Anexo No 1 de esta metodología).

En el caso de las entidades que hagan la identificación de buenas prácticas de gestión pública al interior de la organización tendrán a disposición el formato en formato Word.

Por su parte, las buenas prácticas que Función Pública identifique o convoque a las entidades para que hagan parte del Banco de Éxitos deberán inscribirse en el formato que se encontrará en línea (la inscripción en este caso debe someterse a un proceso de evaluación y selección descrito más adelante en esta metodología).

5. Inscripción de buenas prácticas de gestión pública.

Luego de tener documentada la buena práctica en el formato señalado, y en el caso de que la entidad haya realizado una identificación interna, podrá registrarla en el repositorio que haya establecido (este tema será explicado en otro capítulo de la metodología).

Por su parte, las buenas prácticas identificadas por las estrategias de indagación, asesoría y campañas temáticas por parte de Función Pública serán sometidas a un proceso de evaluación y selección para posteriormente, ser inscritas en el Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana (más adelante se explicará este tema).

IV. Selección de buenas prácticas de gestión pública por parte de Función Pública.

Función Pública luego de identificar las buenas prácticas mediante las estrategias de indagación, asesoría y campañas temáticas y de haber adelantado el proceso de documentación e inscripción mediante el formato en línea, debe desarrollar un proceso de evaluación y selección.

La evaluación consiste en el análisis de una serie de criterios que deberán ser cumplidos por las buenas prácticas que sean seleccionadas para ser registradas en el Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana (sección Buenas prácticas de gestión pública).

Para ello, se propone contar con un esquema de evaluación de criterios que será efectuado por parte de una comisión evaluadora. A continuación, se explican estos aspectos:

1. Comisión Evaluadora

La dependencia de Función Pública que identifique la buena práctica conformará al interior una comisión evaluadora (no menor a 3 personas y cuya cantidad debe ser impar para la toma de decisiones). Su función será la de verificar, validar, evaluar y seleccionar las buenas prácticas recolectadas por medio del formato establecido para hacer parte del Banco de Éxitos de la Gestión Pública Colombiana.

2. Verificación y validación.

Se deberá adelantar un proceso de verificación y validación de la información consignada en el formato de cada buena práctica, para ello la comisión evaluadora adelantará la revisión integral del formato apoyado en revisión web, llamadas, entrevistas o solicitud de

información. Las buenas prácticas que aprueben este proceso serán sometidas a la evaluación.

3. Evaluación y selección.

Cada dependencia definirá el mecanismo de evaluación para la selección de las buenas prácticas de conformidad con la estrategia de identificación, objetivo y nivel de la práctica definido.

Sin embargo, deben analizarse como mínimo el cumplimiento de los siguientes criterios de evaluación:

Criterios del primer nivel de buenas prácticas

- Creatividad
- Potencial de aprendizaje
- Eficacia
- Capacidad de réplica

Criterios del segundo nivel de buenas prácticas

En el caso de este nivel deben cumplirse los criterios del primer nivel de buenas prácticas y adicionalmente las siguientes:

- Creatividad
- Potencial de aprendizaje
- Eficacia
- Buenos resultados
- Sustentabilidad
- Creación de alianzas

4. Definiciones de los criterios

- **Creatividad:** es un atributo relacionado con la producción de transformaciones o nuevas ideas que son útiles para dar solución a problemas identificados de la gestión de una organización. De acuerdo con Teresa M. Amabile (1996) para que un producto o una idea puedan considerarse creativos, tienen que diferenciarse de lo que se haya hecho hasta entonces. Se trata de entender los problemas desde nuevas perspectivas, y de generar nuevas formas de pensar y hacer las cosas.
- Según Llorenç Guilera (2020) la creatividad se asocia con percibir y pensar de forma original, única, novedosa, pero a la vez útil y bien valorada socialmente. Para Edward de Bono (1994), la creatividad es una actitud mental y una técnica de pensamiento. En este sentido, es la capacidad que hace que [un miembro de una organización, un proceso, un producto o un ambiente] se oriente a la ideación de nuevas hipótesis, bocetos, posibilidades, etc., para atender requerimientos institucionales.
- **Potencial de Aprendizaje:** el aprendizaje es el proceso en el que se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a determinadas situaciones (Senge, 1993), modificando el comportamiento organizacional a partir de nuevas maneras del quehacer institucional. Una práctica referencia potencial de aprendizaje cuando se presenta al público de forma sencilla y en un lenguaje claro, mostrando sobre las formas de hacer o implementar los lineamientos de las políticas facilitando su comprensión e identificación, configurando un saber compartido y disponible.
- **Eficacia:** es la capacidad [organizacional] de lograr el efecto deseado que dio origen a la adopción de determinadas acciones o prácticas institucionales. “Es el grado con el que los productos alcanzan los resultados esperados” (DNP, 2021). Una buena práctica es eficaz si logra los resultados esperados que fijaron al inicio de esta.
- **Capacidad de réplica:** Es el potencial que tiene una buena práctica para ser adoptada o adaptada, en escenarios o condiciones iguales o similares, en las que se llevó a cabo. Para facilitar la capacidad de réplica, es importante tener en cuenta que la documentación de la buena práctica deberá incluir, el contexto o condiciones en que se desarrolla, el objetivo, las partes interesadas, los resultados, así como los factores de éxito y los obstáculos o limitaciones presentadas durante su desarrollo.
- **Buenos resultados:** Se considerará que una buena práctica tiene buenos resultados si estos generan valor público; es decir, que posterior a la introducción de la práctica se dio una mejora o un cambio positivo en la provisión de bienes y servicios a los grupos de valor de la entidad o respecto a los procesos internos de gestión pública de la misma. En este sentido, un buen resultado de una buena práctica se caracteriza por:
 - ✓ Responder directamente a la definición e identificación de estado de cosas que quiere ser corregido o transformado por la entidad.
 - ✓ Ser una de las opciones formuladas para la superación de dicho estado de cosas, es decir la buena práctica es producto de la planeación y decisión estratégica.

- ✓ Ser la opción elegida por viabilidad técnica, legal y de disponibilidad de recursos
 - ✓ Definir los insumos y medios que hicieron posible la implementación de la buena práctica.
 - ✓ Definir claramente quiénes fueron los responsables del proceso de implementación de la buena práctica y cómo este se llevó a cabo.
-
- **Sustentabilidad:** Implica el nivel de permanencia, resiliencia y enraizamiento de la buena práctica que la haga capaz de mantenerse en el tiempo, resistir a los cambios políticos de la administración, cambios institucionales y organizativos, financiamiento, grado de compromiso de las autoridades y personal gubernamental, etc.
 - **Creación de alianzas:** las alianzas y la cooperación son herramientas efectivas para el cumplimiento de objetivos y resolver necesidades, en este marco una buena práctica de segundo nivel debe tener la capacidad de inspirar sinergias o alianzas estratégicas con otros actores o de haber demostrado que logró unir diversos grupos para la generación de sus resultados.

V. Registro y clasificación de las buenas prácticas de gestión pública.

Luego de tener claro la forma de seleccionar las buenas prácticas, el paso siguiente es definir su registro y clasificación.

En el caso de las buenas prácticas seleccionadas de forma interna por una entidad u organismo, ésta podrá generar el registro y clasificación atendiendo los lineamientos de la política de gestión del conocimiento de MIPG.

Por su parte, en el caso de las buenas prácticas de gestión pública identificadas y seleccionadas por la Función Pública deberán atender lo siguiente con respecto a registro y clasificación.

1. Registro de las buenas prácticas de gestión pública.

Con el fin de registrar las buenas prácticas de gestión pública identificadas y seleccionadas por la Función Pública se propone como repositorio el Banco de Éxitos de la Administración Pública Colombiana.

El Banco de Éxitos es una plataforma digital que permite a otras entidades aprender de los mejores y contar con herramientas innovadoras que permitan el fortalecimiento de la gestión institucional.

Para el registro de estas buenas prácticas de gestión pública se cuenta con una sección propia que las organice, vinculando principalmente los contenidos de los micrositios existentes relacionados con temas como: participación, rendición de cuentas y gestión del conocimiento.

2. Clasificación de las buenas prácticas de gestión pública.

La buena práctica de gestión pública registrada en el Banco de Éxitos será clasificada en la sección correspondiente según los dos siguientes grupos temáticos:

- a. Buenas prácticas relacionadas con las políticas de MIPG.
- b. Buenas prácticas relacionadas con otros temas relacionados con las entidades de las ramas del poder público, los órganos autónomos e independientes, y jurisdicción especial para la paz.

VI. Socialización y transferencia de las buenas prácticas de gestión pública.

La socialización se trata de difundir y dar a conocer las buenas prácticas de gestión pública que se han registrado en el Banco de Éxitos, con el propósito de que otras entidades puedan conocerlas y se logren generar posibles ejercicios de transferencia.

Para este propósito, se presentan las siguientes estrategias:

1. Socialización de las buenas prácticas de gestión pública.

Este aspecto tiene como propósito principal difundir y dar a conocer las buenas prácticas de gestión pública que se han registrado en el Banco de Éxitos, con la finalidad de que entidades similares puedan conocerlas y se logren generar posibles ejercicios de transferencia.

La Socialización de las buenas prácticas de gestión pública se implementará a través de las siguientes estrategias:

a. Estrategia de socialización digital

Esta estrategia busca contar y difundir piezas audiovisuales con el contenido de las buenas prácticas de gestión pública, para ello podrán realizarse las siguientes actividades:

- Diseño de piezas audiovisuales: en coordinación con la Oficina Asesora de Comunicaciones se podrán diseñar piezas como infografías, videos, podcast, imágenes, etc que señalen los elementos claves de las buenas prácticas seleccionadas para socializar.
- Socialización digital: en coordinación con la Oficina Asesora de Comunicaciones se podrán socializar esas piezas por redes sociales invitando a conocer la experiencia completa en el Banco de Éxitos.

- Divulgación por correos: se podrán compartir estas piezas por correo electrónico a las bases de datos de grupos de entidades y servidores relacionados con la temática para despertar el interés en conocer la buena práctica en profundidad en el Banco de Éxitos.

b. Estrategia de socialización por medio de asesorías

Esta estrategia busca difundir las buenas prácticas de gestión pública en el marco de las charlas y asesorías que tienen programadas los grupos de Asesoría y Gestión de las distintas dependencias de la Función Pública, para ello podrán apoyarse en las piezas diseñadas motivando a los participantes a conocer en profundidad el tema en el Banco de Éxitos.

c. Estrategia de socialización específicas

Esta estrategia busca difundir las buenas prácticas de gestión pública mediante charlas y eventos específicos (virtuales o presenciales) que aborden únicamente la socialización de una o de varias de ellas. Para ello, se invitará a las entidades gestoras de estas buenas prácticas y se realizará una convocatoria amplia para que entidades interesadas conozcan de primera mano todo el proceso de desarrollo e implementación de estas buenas prácticas.

d. Transferencia de las buenas prácticas de gestión pública.

De acuerdo con el Foro Iberoamericano y del Caribe de Mejores Prácticas (2008), la transferencia es un proceso estructurado y sistematizado de aprendizaje que implica un intercambio de conocimiento, de experiencias y de habilidades entre instituciones que enfrentan problemas o situaciones similares.

Como producto de las estrategias de socialización descritas anteriormente se pueden generar procesos de transferencia de conocimiento directo entre las entidades gestoras de las buenas prácticas de gestión pública y entidades interesadas, para ello Función Pública hará el puente respectivo y las actividades necesarias para que este ejercicio tenga los mejores resultados.

Una vez establecido el contacto entre las entidades involucradas, se debe iniciar el proceso de transferencia, propósito frente al cual esta metodología plantea algunas orientaciones o pasos a tener en cuenta. No sin antes señalar que, de acuerdo con la Fundación Hábitat Colombia (2010):

Las transferencias son procesos flexibles, no mecánicos. Son dinámicas en la medida en que se adaptan a condiciones y actores en permanente evolución y transformación. En consecuencia, no existe un mecanismo ni una metodología única para su orientación, de manera que los procesos deben enfrentar un detenido análisis tendiente a la evaluación de su factibilidad y adaptación a un contexto diferente.

Teniendo presente lo anterior, desde Función Pública se presentan tres grandes fases o etapas que pueden orientar este proceso de aprendizaje entre pares que han enfrentado desafíos de desarrollo similares (PNUD, s.f.).

Gráfico 2. Etapas del proceso de transferencia de buenas prácticas:



Fuente: construcción propia

2. Caracterización y adaptación

Una vez abordada la fase de socialización de la buena práctica, la entidad interesada debe desarrollar un ejercicio de caracterización y adaptación cuyo propósito es identificar las necesidades del receptor de la transferencia y determinar si es posible llevarla a cabo (EAFIT, 2017). Así como estimar las brechas de capacidad que pueden ser una barrera para la adaptación de la experiencia (PNUD, s.f.).

En este proceso es importante tener en cuenta la viabilidad y factibilidad de transferencia de la buena práctica, buscando determinar la posibilidad real de transferencia y su compatibilidad con las condiciones legales, institucionales o de otra índole (Función Pública, 2020) de la organización en la cual se pretende desarrollar la iniciativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso que el equipo de la entidad realice un ejercicio de análisis basado en preguntas orientadoras que le permitan determinar la pertinencia, la forma adecuada de implementar la buena práctica y los posibles retos que presentará dicho proceso. En este sentido, de acuerdo con Función Pública (2020) es pertinente preguntarse, ¿es relevante esta práctica en mi propio contexto? ¿está alineada y aporta a los procesos y estrategias de mi entidad? ¿se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo esta buena práctica? ¿se cuenta con el respaldo y liderazgo requerido para avanzar en esta implementación?

Con el propósito de orientar el desarrollo de esta fase, se propone el diligenciamiento de una matriz que permita establecer una suerte de comparativo entre la buena práctica socializada y transferida, y el contexto y condiciones propias de la organización en la que se desea desarrollar, generando así conclusiones que evidencien asuntos para tener en cuenta en el proceso de implementación de la buena práctica.

Tabla 2. Matriz comparativa

BUENA PRÁCTICA SOCIALIZADA Y TRANSFERIDA		CONTEXTO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN RECEPTORA		PRINCIPALES DIFERENCIAS IDENTIFICADAS	¿LAS DIFERENCIAS IDENTIFICADAS PUEDEN AFECTAR EL RESULTADO ESPERADO? <small>DESCRIBA BREVEMENTE</small>	TENGA EN CUENTA
Problema o necesidad que resuelve:		Problema o necesidad identificada:				1. No se requiere que la necesidad sea exactamente igual, pero si deberán coincidir en los principales rasgos que motivan el desarrollo de la buena práctica.
Tiempo requerido:		Tiempo disponible:				2. Si el tiempo disponible no es el mismo, ajuste proporcionalmente los resultados esperados.
Beneficiarios de la buena práctica:		Beneficiarios para los que se requiere la buena práctica:				3. Si el público objetivo no es el mismo, revise si esta diferencia es relevante frente a los resultados esperados.
Recursos requeridos: (humanos, financieros, técnicos, entre otros)		Recursos disponibles: (humanos, financieros, técnicos, entre otros)				4. Los recursos requeridos, así como la forma de administrarlos es fundamental para comprender la viabilidad del ejercicio. Si bien es posible ajustarlos, es necesario tener en cuenta cómo impactará esto en los resultados esperados.
Actores involucrados en la buena práctica:		Actores con los que se cuenta para el desarrollo de la buena práctica:				5. Tenga en cuenta los actores de los que dispone para la implementación de esta buena práctica. No se requiere que sean idénticos, sin embargo, se sugiere contar con roles similares.
Desafíos:		Desafíos:				6. Identifique cuáles fueron los principales desafíos para la implementación de la buena práctica y anticipese a cuáles desafíos podría enfrentar en el proceso de adaptación y adopción.

Fuente: Función Pública, 2020

Habiendo diligenciado la matriz de caracterización y adaptación, se propone el desarrollo de un análisis de resultados. Esto, con el fin de verificar si, de acuerdo con las diferencias identificadas, es necesario ajustar los resultados esperados de cara a las propias características de la entidad que implementará la buena práctica. Como instrumento para el desarrollo de este ejercicio, se propone el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 3. Cuadro comparativo

Resultados obtenidos en la buena práctica socializada y transferida:		Resultados esperados de acuerdo con el contexto propio de la organización:	
Conclusiones: ¿Es necesario ajustar los resultados esperados? ¿Cómo?			

Fuente: Función Pública, 2020

3. Planeación de la transferencia y adopción

Teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas durante la fase anterior, y atendiendo al propósito de desarrollar la buena práctica en su propia entidad u organización, es preciso centrar la atención en el proceso de implementación, revisando asuntos metodológicos de la buena práctica relacionados con el cómo de la iniciativa. En este punto, la entidad receptora diseña un plan que le permita ejecutar la transferencia y finalmente implementar y adoptar la buena práctica con parte de su organización. Dicho plan es el instrumento que, siguiendo lo dicho por EAFIT (2017):

Establece una planificación detallada de las estrategias de transferencia, que incluye de manera discriminada el objeto de la transferencia, los actores receptores que van a intervenir, y las acciones detalladas que se van a emprender para el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, se hace necesario que la entidad identifique cada una de las fases de implementación que fueron definidas en la buena práctica seleccionada; defina los responsables de cada una, los tiempos requeridos y los resultados esperados. (Función Pública, 2020)

Tabla 4. Tabla para la planeación y transferencia de la práctica

Fases de implementación	Actividades	Responsable	Fecha de consolidación	Resultados esperados
Fase 1				
Fase 2				
Fase 3				

Fuente: Función Pública, 2020

4. Verificación y análisis de lecciones aprendidas

Para terminar el proceso de transferencia de la buena práctica, se propone el desarrollo de un ejercicio piloto basado en los análisis surtidos que permita verificar el funcionamiento de la buena práctica, evaluar sus resultados e identificar aprendizajes de cara a la implementación real de la misma. Lo anterior, con el propósito de disminuir riesgos en la implementación e identificar el curso de acción más adecuado.

Glosario.

Aprendizaje organizacional: se puede entender como un “(...) proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional (...)” (Conde, Correa y Delgado, 2010, como se citó en Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Organización Internacional de Normalización, [ISO], 2015)

Experimentación: proceso en el cual la entidad lleva a cabo pruebas a través de la evaluación de las posibles soluciones a las problemáticas de gestión pública encontradas, para posteriormente valorarlas y ensayarlas (experimentos, prototipos o pruebas piloto), luego, se analizan los resultados obtenidos y finalmente se acepta, ajusta o descarta la posible solución propuesta inicialmente (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020)

Ideación: se trata del proceso de generación de nuevas ideas (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Participación ciudadana: es la intervención de sujetos individuales y/o colectivos en el escenario público que, en función de sus intereses y derechos, buscan acceder a bienes y servicios públicos (inclusión), influir en las decisiones que afectan sus vidas (incidencia), acordar con las autoridades públicas las políticas que permitan el ejercicio pleno de sus derechos (concertación), vigilar la gestión y sus resultados (fiscalización) o expresar el desacuerdo con decisiones de las autoridades públicas (oposición).

Fuente: <https://foro.org.co/Tomo1-Participacion-Ciudadana>

Rendición de cuentas: se entiende el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su

gestión a los ciudadanos, la sociedad civil, otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo.

La rendición de cuentas es una expresión de control social que comprende acciones de petición de información y explicaciones, así como la evaluación de la gestión. Este proceso tiene como finalidad la búsqueda de la transparencia de la gestión de la administración pública y a partir de allí lograr la adopción de los principios de Buen Gobierno, eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, en la cotidianidad del servidor público. Artículo 48 de la Ley 1757 de 2015 por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

Fuente: <http://www.suin-juriscal.gov.co>

Datos abiertos: Son todos aquellos datos primarios o sin procesar, que se encuentran en formatos estándar e interoperables que facilitan su acceso y reutilización, los cuales están bajo la custodia de las entidades públicas o privadas que cumplen con funciones públicas y que son puestos a disposición de cualquier ciudadano, de forma libre y sin restricciones, con el fin de que terceros puedan reutilizarlos y crear servicios derivados de los mismos.

Fuente: Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a información pública.
www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882

Información pública: Es toda información que un sujeto obligado genere, obtenga, adquiera, o controle en su calidad de tal.

Fuente: Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a información pública.
www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882

Información pública clasificada: Es aquella información que estando en poder o custodia de un sujeto obligado en su calidad de tal, pertenece al ámbito propio, particular y privado o semiprivado de una persona natural o jurídica por lo que su acceso podrá ser negado o exceptuado, siempre que se trate de las circunstancias legítimas y necesarias y los derechos particulares o privados.

Fuente: Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a información pública.
www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882

Información pública reservada: Es aquella información que estando en poder o custodia de un sujeto obligado en su calidad de tal, es exceptuada de acceso a la ciudadanía por daño a intereses públicos.

Fuente: Ley 1712 de 2014 sobre transparencia y acceso a información pública.
www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882

Bibliografía.

Amabile, T. M. (1996). Creatividad e innovación en las organizaciones. Harvard Business School, 305-S11

Banco Interamericano de Desarrollo, (2008) Knowledge and Learning Sector (KNL), Knowledge Management Division, nota técnica lecciones aprendidas.

De Bono, E. (1994). El pensamiento creativo. Barcelona: Paidós

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Guía para la implementación de la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Gestión del Conocimiento. <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/experimentacion>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Metodología para la réplica de buenas prácticas. Bogotá

Departamento Nacional de Planeación. (2021) Glosario. Tomado de <https://www.dnp.gov.co/Lists/Glosario>

Foro Iberoamericano y del Caribe de Mejores Prácticas. (2008). Transferencias. 26 de marzo de 2021, de Foro Iberoamericano y del Caribe de Mejores Prácticas Sitio web: <https://mejorespracticas.ning.com/page/transferencias>

Fundación Habitat Colombia. (2010) Metodología y herramientas aplicadas en la transferencia de Buenas Prácticas: 19 ejercicios (Bogotá, Colombia). <http://habitat.aq.upm.es/dubai/10/bp2653.html>

Guilera, L. (2020). Anatomía de la creatividad. MARGE BOOKS

Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9000).

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (s.f.). Sistematización para Transferir Conocimiento Índice. Resacado de http://procurementnotices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713

Senge, Peter M. (1993). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica, Argentina



El servicio público
es de todos

Función
Pública

Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública.

SEPTIEMBRE DE 2021

Dirección de Gestión y
Desempeño Institucional

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario:

018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

