

Buenas prácticas en el fortalecimiento del mérito¹

Aura Nidia Herrera,
Universidad Nacional de Colombia
Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia

Diversos autores ubican el origen del término buenas prácticas –traducción literal de *good practices* o *best practice*– en diferentes contextos y momentos. Cámara Arroyo (2012), entre otros, ubica su origen en el ámbito empresarial alentado por auge del sistema capitalista en búsqueda de estrategias efectivas para mejorar el desempeño; mientras que Cabré Castellví (2010) menciona como antecedente pionero los procedimientos adoptados en la industria farmacéutica para planear y conducir estudios de manera que respondieran a las necesidades de replicabilidad de resultados y control de riesgos.

En las últimas décadas del siglo pasado y lo corrido del actual, el tema ha cobrado mucha importancia. Esto se evidencia por la aparición de una gran cantidad de manuales, guías y documentos sobre buenas o mejores prácticas en muy diversos ámbitos como el educativo, de la salud, social, político y laboral; en este último caso, con énfasis en lo relacionado con la gestión de personal (Castaño Collado, López Montalvo & Prieto Zamora, 2011). En el ámbito de la gestión pública vale la pena resaltar la creación en 2015, de la Red de América Latina y el Caribe sobre Buenas Prácticas Regulatorias (OCDE, 2016) como una iniciativa que busca compartir experiencias sobre los avances y retos en la promoción de la calidad regulatoria en los países de América Latina y el Caribe.

De acuerdo con el análisis de Cabré Castellví (2010), una primera aproximación al término “buenas prácticas” permite distinguir dos connotaciones. Por una parte el adjetivo “buenas” tiene un sentido ético y moral que implicaría la existencia de alguna forma ideal, mejor, óptima, ética –e incluso estética- de actuar o de hacer algo. Por otra parte, la segunda connotación hace referencia a la práctica o formas cotidianas, reglas o procedimientos para solucionar o afrontar una situación particular o para obtener un objetivo o producto. Después de tal análisis, la autora define la buenas prácticas como “los modos de actuar más eficientes (que reclaman menos esfuerzo) y eficaces (que producen mejores resultados) para cumplir una tarea, basándose en procedimientos repetibles probados por un número representativo de personas.” (p.3). Aunque ésta parece ser una definición que goza de cierto acuerdo, la expresión tiene múltiples connotaciones, algunas de las cuales difieren básicamente por el contexto o ámbito en el que se usa. A partir de una cuidadosa revisión,

¹ Documento base para la presentación del foro “Buenas prácticas en el fortalecimiento del mérito” dentro del Diálogo Interamericano Mérito y Función Pública. Una perspectiva comparada. Propiedad del Centro de Pensamiento en Evaluación y Meritocracia.

Durán Rodríguez & Estay-Niculcar (2016) hacen una síntesis de algunas de las definiciones propuestas desde la década de los 90 del siglo pasado hasta 2015 (Ver tabla 1).

Tabla 1. Algunas de las definiciones de “Buenas Prácticas”*

Autor	Definición
Hammer (1990)	Manera de realizar un trabajo que produce un buen resultado. Una práctica exitosa es reconocida por ser innovadora, replicable, evaluada y que transforma desde el ejercicio responsable de su autonomía
Wigg (1997)	Estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y las ubican en la fase transferencia o distribución del conocimiento
Davies y Kochhar (2002)	Son aquellas que facilitan cierto grado de mejora en el desempeño global de un sistema en un contexto determinado
Epper y Bates (2004)	Un proceso de identificación, aprendizaje y adaptación de prácticas y procesos notables de cualquier organización para ayudar a una organización a mejorar su rendimiento.
Bain (2006)	Éxito a la hora de ayudar a sus estudiantes a aprender, consiguiendo intuir positiva, sustancial y sostenidamente en sus formas de pensar, actuar y sentir.
Benavente (2007)	Aquellas modalidades diversas de responder con eficacia y satisfacción de los participantes a las diferentes demandas (en este caso educativas) del contexto.
De Pablos y González (2007)	Se entiende un modelo/ejemplo de una actividad realizada con resultados satisfactorios que responden a una visión compartida de <querer avanzar> y constituyen el reflejo/producto de la identidad de un determinado contexto donde se lleva a cabo.
Cabero y Romero (2010)	Las intervenciones educativas de los profesores y las instituciones que facilitan el desarrollo de actividades que permiten que los estudiantes alcancen los objetivos, y las capacidades y competencias establecidas
Organización Panamericana de la Salud (2015)	Toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva norma va o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto
Virginia.gov (2015)	Superior method or innovative practice that contributes to improve performance of the process

* Nota: Tomado de Durán Rodríguez & Estay-Niculcar (2016) p. 161

Además, justamente por la connotación moral del término, el tema no ha estado libre de controversia. El principal argumento de sus detractores se basa en que el término “buena o bueno” tiene un valor absoluto mientras que las “buenas prácticas” son transitorias –son buenas mientras se descubren o proponen otras que las superen- y son relativas a un contexto puesto que son buenas y eficientes para un ámbito particular pero no para otros. Se han propuesto entonces algunos otros términos como “mejores prácticas”, “mejores soluciones” o “mejores métodos” puesto que el término “mejor” tiene un carácter comparativo y por tanto más relativo que “bueno”. Otras alternativas son “Prácticas basadas en evidencia” o “Prácticas efectivas”, expresiones que brindan algún criterio

menos subjetivo que la apreciación de bondad (Osburn, Caruso & Wolfensberger, 2011; Cámara Arroyo, 2012). A pesar de las discusiones y propuestas, dado que se trata de una expresión muy sencilla y que sus iniciales coinciden en inglés y en español (BP) el uso del término “buenas prácticas” sigue siendo muy frecuente hoy.

Siguiendo a Pablos Pons & González Ramírez (2007) y a Cámara Arroyo (2012), para efectos de este documento *Buenas Prácticas o Mejores Prácticas o Prácticas basadas en evidencia* se refieren a procesos o procedimientos consensuadamente elaborados en el marco de un programa legal o normativo, que buscan unos objetivos bien definidos, son viables en el entorno en que ocurren y tienen utilidad empíricamente demostrada de forma que pueden convertirse en un parámetro o modelo transferible a otra organización, país o región.

En su columna titulada “El club de las malas prácticas”, el columnista Daniel Emilio Rojas Castro (Rojas Castro, D. E., 2018) atribuye al término meritocracia el valor de sinónimo de buenas prácticas puesto que “... aumenta los índices de confianza en las instituciones, permite el acceso de diferentes sectores sociales a la élite gobernante, disminuye la corrupción, y refuerza la cohesión social y el crecimiento económico.” De otra parte, el “club internacional de las buenas prácticas”, expresión usada por el columnista para referirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), formula 12 recomendaciones sobre Integridad Pública (OECD, 2017) en tres ejes: Un sistema de integridad pública, una cultura de integridad pública y la rendición de cuentas. La recomendación 7 dentro del segundo eje es “promover un sector público profesional basado en la meritocracia, consagrado a los valores y a la buena gobernanza del servicio público...” mediante la aplicación de principios básicos como el mérito y la transparencia en la gestión del recurso humano.

Colombia se ha comprometido con la implementación del mérito como criterio para el acceso y la permanencia en el empleo público. Aunque la primera norma que creó la carrera administrativa en el país data de 1938 (Ley 165 de 1938), sin duda un antecedente que marcó un antes y un después en la implementación de tales procesos es la subscripción de la Carta Iberoamericana de la Función Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD & Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2003) y la consecuente expedición de la Ley 909 de 2004. Esta declaración, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) en junio de 2003, y respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en noviembre del mismo año, incluye dentro de los principios rectores de cualquier sistema de Función Pública, el “Mérito, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.” (p. 9).

Sin embargo, aunque la implementación de procesos basados en el mérito se ha considerado una buena práctica como estrategia para garantizar la profesionalización de la administración pública, para ampliar la participación en el acceso al empleo público, y como herramienta para atacar algunas prácticas clientelistas, la reflexión sobre las buenas prácticas en la implementación de los procesos basados en el mérito son aún incipientes. La existencia de una normatividad –de orden

constitucional o legal- que reglamente la implementación de procesos basados en el mérito constituyen un marco importante y necesario pero su desarrollo en condiciones técnicas que garanticen la amplia participación, la precisión en la evaluación del mérito, la inclusión de algunas poblaciones con condiciones especiales, por mencionar solo algunos aspectos importantes, requiere de instrumentos de buenas prácticas que mejoren procedimientos específicos en los diferentes momentos del proceso.

Un ejemplo a manera de ilustración: El literal g. del artículo 28 de la Ley 909 establece como principio de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa la “Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera.” (Ley 909 de 2004, p.26). Efectivamente hay acuerdo entre los especialistas en psicometría y evaluación en que éstas son características esenciales de los instrumentos de medida de conocimientos, aptitudes, habilidades o competencias, para garantizar resultados que respalden decisiones como la del ingreso al servicio público (Ver por ejemplo, American Educational Research Association, American Psychological Association & National Council of Measurement in Education, Tristán, 2006 y Herrera & León, 2018). Sin embargo no hay el mismo acuerdo sobre los procedimientos para evaluar estas características, existe una amplia gama de propuestas y la decisión sobre cuál procedimiento resulta más adecuado puede depender del propósito de la evaluación y el contexto en que ocurre.

La gama de posibilidades procedimentales van desde un acuerdo interjueces sobre la pertinencia de los ítems o elementos de la prueba para el propósito de la evaluación y la población evaluada, hasta un proyecto de investigación que somete a verificación hipótesis tanto teóricas como empíricas sobre lo que la prueba evalúa, la precisión con la que lo hace para una o diferentes poblaciones y su relación con otras medidas o variables. En el primer caso una práctica económica pero muy deficiente técnicamente podría ser la consulta a algunas personas de la misma entidad que adelanta el desarrollo de la prueba, sobre la pertinencia de los ítems de manera que se disponga de un formato como “evidencia” de validez de la prueba. En el otro extremo se plantearía un proyecto que brinda varias evidencias de validez muy sólidas pero que resulta absolutamente inviable en el marco de los procesos de evaluación de mérito para acceso al empleo público. La pregunta es entonces ¿Cuál es la buena práctica o la mejor práctica?.

Esta misma reflexión podría hacerse para cada uno de los 9 literales del Artículo 28 de la Ley 909 o para los del numeral 20 de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y para otros principios declarados en otras normas aplicables a los procesos de acceso al empleo.

Tanto en Colombia como en otros países de la región hay ya una experiencia acumulada durante al menos un par de década –o más en algunos casos- que permitirían proponer instrumentos de buenas prácticas en sentido en que se han entendido aquí. La experiencia del Laboratorio de Psicometría de la Universidad Nacional, la unidad académica con más trayectoria en evaluación del mérito dentro de procesos de acceso al empleo público en el país, muestra que una herramienta muy eficaz para la operacionalización es la elaboración de protocolos y el diseño de un proceso de

gestión de conocimiento mediante la evaluación y revisión continua de los mismos a la luz de indicadores bien definidos.

En síntesis, al margen de las discusiones alrededor del concepto de buenas prácticas, la implementación de procesos de mérito como mecanismo para el acceso y permanencia en el Servicio Civil requiere de algunos acuerdos sobre procedimientos que, en el marco normativo existente y guiados por criterios técnicos y éticos, permitan desarrollar los principios rectores de tales procesos como transparencia, equidad, calidad de los instrumentos, participación, etc. Además, los países de la región cuentan con una experiencia acumulada que constituiría un excelente punto de partida para el desarrollo de instrumentos –protocolos, estándares, guías, etc.- que permitan formular esas buenas prácticas dentro de procesos de gestión de conocimiento mediante la evaluación y mejora continua de los procesos.

Referencias

American Educational Research Association, American Psychological Association & National Council of Measurement in Education (2014). *Standards for Educational and Psychological Testing*. Washington, AERA

Cabré Castellví, M. T. (2010) Terminología y buenas prácticas, *Atti Convegno Assiterm 2009, Publifarum*, 12, Recuperado de http://publifarum.farum.it/ezine_pdf.php?id=161 el 8 de agosto de 2018.

Cámara Arroyo, S (2012). Concepto y elementos característicos de las “Mejores prácticas” aplicados a las Defensorías del Pueblo en Iberoamérica. En S. Cámara Arroyo & E. Luna Cervantes (Eds). *Mejores prácticas del Ombudsman en Iberoamérica*. Madrid: Dykinson, S.L.

Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. & Prieto Zamora, J. M. (2011) *Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de España. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/quiatecnicabuenaspracticas.pdf> el 6 de agosto de 2018.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD & Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2003) *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Bolivia.

Durán Rodríguez, R. & Estay-Niculcar, C.A. (2016). Las buenas prácticas docentes en la educación virtual universitaria. *Revista de docencia universitaria*. 14(2) 159-186

González Ramírez (2007) El concepto de “buenas prácticas”: Origen y desarrollo. *Comunicación y Pedagogía*, 222. 32-35.

Herrera, A. N. & León, F. A. (2018) Evaluación de la calidad técnica de las pruebas psicológicas usadas en Colombia. Instrumento para la valoración de calidades técnicas. Bogotá: Colegio Colombiano de Psicólogos y Universidad Nacional de Colombia.

OCDE (2016). *Política Regulatoria. América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/LAC-Brochure-ESP.pdf> el 9 de agosto de 2018.

- OCDE (2017). Recuperado de <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/ocdepromueveelintercambiodeexperienciasybuenaspracticaspараelmejoramientodelaregulacionentrepaiseslatinoamericanos.htm> el 10 de agosto de 2018
- OECD (2017). *Recommendation of the Council on Public Integrity*, OECD/LEGAL/0435. Recuperado de <https://legalinstruments.oecd.org/api/print?id=353&lang=en> el 10 de agosto de 2018.
- Osburn, J., Caruso, G. & Wolfensberger, W. (2011) The Concept of “Best Practice”: A brief overview of its meanings, scope, uses, and shortcomings, *International Journal of Disability, Development and Education*, 58:3, 213-222, DOI: 10.1080/1034912X.2011.598387
- Pablos Pons, J. & González Ramírez, T. (2007) Políticas educativas e innovación educativa apoyada en TIC: Sus desarrollos en el ámbito autonómico. Recuperado de https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/26487/file_1.pdf?sequence=1 el 8 de agosto de 2018.
- Ley 165 de 1938 (29 de octubre), por la cual se crea la carrera administrativa. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8580> el 30 de octubre de 2017.
- Ley 909 de 2004 (23 de septiembre), por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 45680 de Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861> el 30 de octubre de 2017
- Tristán, A. (2006). Estándares de calidad para pruebas objetivas. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Rojas Castro, D. E., (2018). El club de las malas prácticas. El espectador 18 Jun 2018 - 10:00 PM. Recuperado de <https://www.elespectador.com/opinion/el-club-de-las-malas-practicas-columna-795098> el 18 de agosto de 2018