

20

Barcelona Societat

Revista de investigació y análisis social



Ajuntament
de Barcelona

Diciembre 2016

Palabras clave: Banco Buena Prácticas, BBPP.

El Banco de Experiencias y Buenas Prácticas del Área de Derechos Sociales

Yolanda Fierro. Departamento de Planificación y Procesos. Área de Derechos Sociales

El Banco de Buenas Prácticas recoge y difunde buenas prácticas, tanto de gestión interna como de prestación de servicios del Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona, ya sean propias o en participación con el tercer sector u otras administraciones. A través de la gestión de este proyecto se pretende potenciar la participación activa poniendo en valor la experiencia de las personas profesionales y técnicas que las promueven, así como hacer circular el conocimiento de la organización promoviendo la difusión, el intercambio y la transferencia de prácticas probadas, validadas, que funcionen i nos ayuden a dar respuestas a los retos sociales de una manera más eficaz y eficiente.

1. Origen del Banco de Buenas Prácticas

Durante los años de experiencia acumulada en los diferentes ámbitos de competencia del Área de Derechos Sociales¹, los profesionales han generado un conocimiento y una experiencia que, a veces, por la complejidad y dimensión de la propia organización se ha hecho difícil de hacer visible y poder compartir.

Las nuevas realidades sociales a las que debemos hacer frente, nos orientan a innovar y mejorar los actuales procesos de trabajo para poder garantizar la prestación de unos servicios de calidad. Asimismo, las nuevas formas de trabajo, que favorecen la participación activa de los y las profesionales en la generación de conocimiento en las organizaciones, nos obligan a repensar nuevas fórmulas que, procediendo de los mismos actores (profesionales, técnicos y técnicas), revierten en el conjunto de la organización.

El proyecto para gestionar el Banco de Buenas Prácticas² (BBPP) se inició en 2012 a partir de una primera definición del Plan de Gestión del Conocimiento que impulsó el Área. Durante el 2013 se realizó una experiencia piloto para probar el proceso, la metodología y las herramientas de validación. Las mejoras se incorporaron a partir de 2014 y ya está funcionando de forma permanente, sometido a un proceso anual de evaluación que garantiza la mejora continua y la adaptabilidad a las necesidades identificadas.

El Banco tiene como misión identificar, recoger y difundir buenas prácticas, tanto de gestión interna como de prestación de servicios competencia del Área de Derechos Sociales, ya sean propias o en participación con el tercer sector u otras administraciones.

¹Nombre actual del Área.

²En el momento del diseño del proyecto en el año 2012 se tuvieron en cuenta otros modelos existentes y se hizo una adaptación a la especificidad del nuestro ámbito. Algunos referentes han sido el Banco de Buenas Prácticas de los gobiernos locales de la Federación de Municipios de Cataluña y la Fundación Pi i Sunyer y también el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional.

Se pretende potenciar la participación activa de los y las profesionales y que de igual modo se difunda el conocimiento de nuestra organización, promoviendo la difusión y el intercambio de experiencias probadas, validadas, que funcionan y nos ayudan a resolver dificultades de una forma más eficaz y eficiente.

La metodología y el procedimiento utilizados para gestionar este proyecto tienen un carácter innovador, dan respuesta a una necesidad de reconocimiento al trabajo útil y, a la vez, favorecen el aprendizaje colectivo y el conocimiento compartido.

El objetivo principal del Banco es promocionar, difundir y compartir el conocimiento de los y las profesionales y de los técnicos y técnicas del Área. Los objetivos específicos que se pretende conseguir son:

- Identificar y difundir buenas prácticas del Área.
- Reconocer y poner en valor la labor desarrollada por parte de los y las profesionales.
- Favorecer el intercambio de buenas prácticas.
- Acumular experiencia y capitalizar conocimiento.
- Favorecer procesos de aprendizaje.
- Promover la mejora continua en la respuesta que ofrecemos a la ciudadanía y en los procesos de trabajo internos.

2. Metodología y procedimiento para la validación de las buenas prácticas

2.1. Definición de la buena práctica y de los criterios técnicos de calidad.

Por buena práctica (BP) se entiende el conjunto coherente de acciones útiles, relevantes y Significativas, (experiencias, proyectos, actividades, actuaciones, metodologías, herramientas de trabajo, etc.) que han obtenido buenos resultados en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, obtengan resultados similares. Estas buenas prácticas pueden servir de guía y orientación a profesionales y/o técnicos que quieren poner en marcha o mejorar proyectos o acciones concretas.

Las prácticas pueden hacer referencia a proyectos dirigidos a diferentes sectores de población; metodologías de trabajo probadas y consideradas útiles para el trabajo habitual; procesos de trabajo iniciados y finalizados con resultados satisfactorios; planteamientos de servicios considerados innovadores en los que el protagonista es el trabajo compartido, trabajo en red, etc. En cualquier caso, siempre deben estar impulsadas y lideradas por el Área de Derechos Sociales. Es necesario, por lo tanto, que la BP demuestre su efectividad (los buenos resultados), que pueda ser transferible en todo o en parte, y que represente un elemento innovador o de mejora continua. Para que una práctica, proyecto y/o experiencia sea identificada y seleccionada como una buena práctica debe cumplir un conjunto de criterios técnicos de calidad, que se han definido y adaptado previamente a la particularidad de nuestra área, y que permiten garantizar de una forma objetiva los elementos clave de las buenas experiencias.

Requisito de acceso:

- **Adecuación y pertenencia:** En relación a los valores del Área debe ser un servicio público, orientado a las personas, no discriminatorio, que genere procesos de innovación y mejora continua que incluyan aspectos de calidad, y que establezcan criterios y estándares para la realización de planes de actuación y la gestión de los procesos necesarios.

Criterios básicos:

- **Transferibilidad:** que tenga capacidad de adaptación a entornos similares.

- **Innovación y mejora continua:** práctica que desarrolla soluciones nuevas o introduce elementos mejorados.

Criterios de valor añadido:

- **Evaluación y calidad:** capacidad que tiene el proyecto para adaptarse a las nuevas necesidades, dando una respuesta eficaz y eficiente en relación a los objetivos propuestos.
- **Planificación y gestión de procesos:** basada en un buen diagnóstico de las necesidades y una planificación que incorpora la gestión viable y sostenible de los procesos necesarios para alcanzar los resultados deseados sobre la realidad en la que se quiere incidir.
- **Liderazgo y participación:** capacidad de una persona, entidad o servicio para tomar la iniciativa y gestionarla fomentando la participación activa de los agentes implicados y la cohesión del grupo participante.
- **Transparencia y comunicación:** grado de información y la aptitud con la que la práctica rinde cuentas y las da a conocer en los diferentes niveles internos y externos de la organización.
- **Optimización de recursos:** proporcionalidad de los medios y recursos empleados en cuanto a los objetivos fijados.
- **Impacto y sostenibilidad:** producción de resultados tangibles de una práctica sobre el colectivo al que se dirige y que es perdurable en un tiempo determinado incorporando entre otros, la optimización de los recursos materiales y humanos utilizados.
- **Transversalidad:** implicación entre agentes de diferentes ámbitos buscando el encaje y la sinergia entre ellos con un objetivo común, sin eliminar sus dimensiones específicas.
- **Integralidad:** respuestas multidimensionales y/o interdisciplinarias ante necesidades complejas.

2.2. La herramienta de valoración

Para garantizar el carácter riguroso en la valoración de las prácticas que acceden al Banco, se ha diseñado una herramienta objetiva en la que a cada uno de los once criterios de calidad se le asigna un valor numérico que va de uno a 10 puntos.

En la puntuación final tienen más peso los criterios básicos que los de valor añadido y tampoco puntúa el primer criterio, ya que es un requisito de acceso. Se recogen las valoraciones cualitativas. Para acceder al Banco, las prácticas deben obtener una puntuación final superior a 4 puntos.

2.3. La Comisión de valoración de las buenas prácticas

En el momento del diseño del proyecto que concreta y gestiona el Banco, se apostó por crear un comité de valoración interno, con visiones diversas y complementarias.

Este comité está formado por 10 técnicos y técnicas de diferentes disciplinas con experiencia y conocimiento en varias metodologías de trabajo vinculadas a los ámbitos y competencias del Área, que garantizan el necesario análisis transversal de cada práctica.

El proyecto cuenta con el apoyo metodológico de una persona externa a la organización que proviene del mundo académico.

El papel específico de las personas que forman la Comisión está vinculado con el rol de «dinamizador del conocimiento». Esto se concreta en el análisis y la valoración técnica, para buscar la retroalimentación y el aprendizaje de las prácticas que se presentan al Banco a partir de los 11 criterios de calidad que se han definido previamente. La valoración está orientada a la mejora de la práctica y no al control de los resultados.

2.4. Procedimiento interno de valoración y reconocimiento

El proceso para la valoración y reconocimiento de la buena práctica se concreta en un conjunto de acciones coordinadas por el técnico encargado del Departamento de Planificación y Procesos, coordinador del Banco y de la Comisión:

- Valoración de la práctica por parte de los miembros de la Comisión, a partir de los criterios de calidad ya definidos.
- Respuesta a los y las profesionales implicados. En el *feedback* de retorno, orientado a la mejora y no al control de resultados, se hacen recomendaciones que puedan revertir en la mejora de la práctica, con sugerencias y propuestas para poder ser presentada en otros aforos, espacios de intercambio, congresos, etc.
- Divulgación interna y externa para hacer así posible que las buenas prácticas puedan ser consultadas en las diferentes plataformas tecnológicas.
- Reconocimiento, durante la jornada anual, de todas las buenas prácticas identificadas. Su finalidad es poner en valor la práctica concreta y el equipo de trabajo que la promueve. Durante este acto, se realiza la entrega de un diploma acreditativo a la buena práctica y se lleva a cabo una lectura pública de su singularidad y de sus criterios de calidad más destacados.

3. Resultados obtenidos

3.1. Consolidación del Banco y calidad de las buenas prácticas

El Banco busca la calidad de las buenas prácticas y no tanto la cantidad. Actualmente cuenta con 29 buenas prácticas, cinco orientadas al interior de la organización (metodologías e instrumentos técnicos) y 24 orientadas a la ciudadanía, de temática muy variada, todas ellas competencia del Área. Son proyectos de fuerte impacto social y la mayoría consolidados con una duración superior a los cuatro años, que se han ido readaptando en procesos de mejora continua.

Algunas están muy desarrolladas y avanzadas, en fase de expansión y proyección fuera del propio Ayuntamiento; otras se encuentran en una fase más incipiente en procesos de reajuste interno pero que apuntan a hacia una consolidación. Alrededor del 55% alcanzan entre 10 y 11 criterios de calidad; sólo un 17% consiguen menos de ocho criterios. Cabe decir que son prácticas de gran calidad y que generan buenos resultados. La mayoría pueden ser transferibles totalmente o en parte ya que tienen capacidad para adaptarse.

En casi la mayoría de las prácticas orientadas hacia la ciudadanía participan además del Ayuntamiento, otros agentes en colaboración y complementación desde la corresponsabilidad compartida con otras administraciones, el tercer sector, las redes comunitarias de los territorios, los grupos, etc. La valoración que hacen estos agentes externos al Área es muy satisfactoria.

3.2. Efectividad de la Comisión de valoración

La misión de la Comisión tiene que ver con el desarrollo de un nuevo rol de dinamizador del conocimiento, que se concreta en el análisis técnico de cada buena práctica a partir de los criterios de calidad definidos previamente. En el ejercicio de esta tarea se ofrece un plus de valoración a los proyectos presentados: asesorando a los equipos sobre aquellos aspectos a mejorar en la gestión y, a la vez, informando en los ámbitos internos, como es el caso del Departamento de formación, sobre aquellas necesidades identificadas que puedan incrementar la eficacia y la eficiencia de los proyectos analizados.

El aprendizaje de este nuevo rol se ha ido construyendo desde el inicio del proyecto y ha pasado por diferentes etapas: 2012 creación, 2013 redefinición, y a partir de 2014 consolidación. Para el

fortalecimiento de este papel se ha trabajado el sentimiento de pertenencia y la cohesión del grupo para proyectar una línea homogénea y de consenso en las valoraciones.

La Comisión de valoración se reúne con carácter mensual; esto son 10 reuniones anuales y una media de 2,5 horas por reunión y un 95% de asistentes. La evaluación de cada práctica suele ocupar entre dos o tres horas de media.

4. Reflexiones, conclusiones, aprendizajes

Contar con un Banco de Buenas Prácticas en el Área tiene valor en sí mismo, ya que permite tener recogidas las experiencias que se están llevando a cabo de forma sistematizada, rigurosa, bajo criterios técnicos de calidad, de fácil localización y bien clasificadas según temáticas competenciales del Área. Cabe señalar que el Banco comienza a estar presente en el Área de forma progresiva y se reconoce su papel como dinamizador del conocimiento, desde diferentes perspectivas:

- Como reconocimiento a la experiencia de los profesionales. El proyecto es un instrumento de motivación que reafirma el sentimiento de pertenencia a la organización y da valor al trabajo y a los y las profesionales que lo llevan a cabo.

- Como proceso de aprendizaje. Participar en el proyecto representa una oportunidad de mejora de la propia práctica para todos los profesionales que se presentan, a partir del proceso de valoración y respuesta técnica.

- Incide en el fomento de la calidad de la cultura corporativa: la sistematización, la equidad, la coherencia y el rigor en la valoración refuerzan los criterios utilizados y dan información sobre los aspectos a tener en cuenta y también lo que valora la organización en la gestión de proyectos.

- Cada una de las prácticas son modelos de abordaje que pueden ser transferibles, ya sea en su conjunto, para actuar en determinadas situaciones, o en parte, por algún aspecto metodológico concreto. Esta transferibilidad activa el aprendizaje organizativo en un marco de colaboración, en el que los profesionales aprenden unos de otros.

- La visibilidad y difusión de las buenas prácticas mediante la creación de espacios de intercambio, para abrirlas a otros municipios; la presentación en foros profesionales, así como la definición de un espacio en la página web del Área de Derechos Sociales favorece las relaciones de colaboración y la conexión del talento de la organización (dentro y fuera).

Finalmente hay que poner en valor que el Banco de Buenas Prácticas contribuye directamente a mantener la memoria de la organización mostrando todo lo que se lleva a cabo, el conocimiento experto como impulsor y motor de la innovación.