

¿Qué relevancia tienen los proyectos de buenas prácticas como estrategia para la gestión del conocimiento? Análisis de caso del Banco de Buenas Prácticas en Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona

**Nicolás Barbieri Muttis y
Yolanda Fierro Fidalgo**

Nicolás Barbieri Muttis

Doctor en Ciencia Política por la Universidad Autónoma de Barcelona (2012). Investigador del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP) y profesor asociado en el Departamento de Ciencia Política y Derecho Público, en la Universidad Autónoma de Barcelona. Es también profesor de la Universitat Oberta de Catalunya. Su investigación se centra en el análisis del cambio institucional y de las políticas públicas, particularmente en el campo de las políticas sociales. Ha desarrollado proyectos de investigación aplicada en el ámbito de la gestión del conocimiento en organizaciones públicas. Ha sido investigador invitado en la Universidad de Montpellier (Francia), en la Universidad Nacional de Avellaneda (Argentina) y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero (Argentina). Ha publicado libros y artículos en revistas internacionales.

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a:
Universidad Autónoma de Barcelona
Campus UAB, Edificio MRA
08193 Bellaterra, Barcelona, España
E-mail: nicolas.barbieri@uab.cat

Yolanda Fierro Fidalgo

Diplomada en Trabajo Social por la Universidad de Barcelona (1994). Desde 1984 trabaja en el Ayuntamiento de Barcelona, en el área de Servicios Sociales, como trabajadora social y como directora de diferentes centros de servicios sociales. Desde 2008 forma parte del Departamento de Planificación y Procesos del Área de Derechos Sociales, participando en proyectos de desarrollo técnico y organizativo y vinculados a la gestión del conocimiento, concretamente como coordinadora técnica del proyecto Buenas Prácticas Sociales. Asimismo, es parte del equipo de formadores internos del Ayuntamiento de Barcelona. También he realizado funciones de docencia en la Escuela Universitaria de Trabajo Social de Barcelona. Ha participado en diversos congresos y espacios profesionales y publicado diferentes artículos. Desde 2018 forma parte del equipo de redacción de la Revista de Trabajo Social.

Las comunicaciones con la autora pueden dirigirse a:
Ayuntamiento de Barcelona
Ronda del Guinardó, 60, 1º
08025 Barcelona, España
E-mail: yfierro@bcn.cat

¿Qué relevancia tienen los proyectos de buenas prácticas como estrategia para la gestión del conocimiento? Análisis de caso del Banco de Buenas Prácticas en Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona

Los bancos de buenas prácticas han proliferado como parte de las estrategias de gestión del conocimiento en las administraciones públicas. Sin embargo, la investigación sobre sus objetivos, metodologías e impactos es todavía escasa. ¿Qué potencialidades y retos existen en las iniciativas de este tipo que intentan revalorizar el conocimiento de la comunidad de profesionales y su participación activa? ¿Qué resultados e impactos es posible detectar? Este artículo construye una guía para dar respuesta a estas preguntas, identificando tres dimensiones clave para el análisis de los bancos de buenas prácticas: 1) su metodología, 2) la comunicación de sus resultados y 3) el impacto en las personas responsables de las prácticas. Se aplica esta guía en el análisis del caso del Banco de Buenas Prácticas del Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona y se identifican aspectos clave. En relación con la metodología, la fiabilidad y la justificación de la idoneidad de las prácticas incluidas en los bancos es todavía un reto pendiente. Sin embargo, existen mecanismos para asegurar el rigor en el análisis de las prácticas y evitar la desconfianza que muchas experiencias de bancos de buenas prácticas han generado. En cuanto a la comunicación de resultados, la capacidad de transferibilidad de conocimiento de los bancos de buenas prácticas no puede darse por sentada. El tipo de información que se comunica es fundamental: cuanto más contextualizada y realista sea (no solo enfatizando aspectos positivos), más probabilidades de transferencia existirán. Por último, en lo que refiere a la valoración e impacto de los bancos de buenas prácticas, este documento identifica estrategias propias de lo que se ha llamado segunda generación de gestión del conocimiento. Es fundamental diseñar mecanismos específicos para que los bancos de buenas prácticas puedan tener impacto en el aprendizaje que se genera en el conjunto de profesionales implicados.

Palabras clave: Gestión Pública; Buenas Prácticas; Gestión del Conocimiento; Programas Sociales; Estudio de Casos; España

How Relevant Are the Best Practice Projects as Strategy for Knowledge Management? Case Study of Best Practice on Social Rights Database of Barcelona City Council

Best practice databases have spread as part of the knowledge management strategies in public administration. However, research on its objectives,

Recibido: 04-12-2018. Aceptado: 04-05-2019.

methodologies and impacts is still scarce. What potential and challenges does these initiatives have when trying to revalue the professionals' knowledge and their participation? What kind of results and impact do they have? This paper builds a guide to answer these questions, identifying three key dimensions for the analysis of good-practice databases: 1) the methodology, 2) the communication of its results and 3) the impact on the people responsible for the practices. The article applies this guide to the analysis of the Best Practice on Social Rights Database of Barcelona City Council and identifies key aspects. Regarding the methodology, reliability and suitability of the practices included in the databases is still a challenge. However, there are mechanisms to ensure rigorous analysis and avoid distrust in best practices databases. Regarding the communication of results, knowledge transferability cannot be taken for granted. The kind of information to communicate is a key factor: the more contextualized and realistic (no only emphasizing positive aspects) the information is, the more possibilities of being transferred will exist. Finally, regarding the assessment and the impact of the best practice databases, this document identifies some strategies of what has been called second generation of knowledge management. It is essential to design specific mechanisms so that the best practices databases can have an impact on the learning, particularly in relation to the group of professionals involved.

Key words: Public Management; Best Practices; Knowledge Management; Social Programs; Case Analysis; Spain

Introducción

El concepto “buena práctica” surge en el sector privado, impulsado por empresas que buscan detectar métodos, productos o servicios destacados a partir de los cuales establecer comparaciones que permitan la mejora continua de las organizaciones. En el marco de la agenda de reformas en la gestión pública de la década de 1990 la idea de buenas prácticas se adopta también en el sector público. Organismos internacionales como Naciones Unidas incorporan y difunden rápidamente el concepto, particularmente en el ámbito local, fomentando su desarrollo entre gobiernos y agentes. Así, el Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local de la ONU define las mejores prácticas como “contribuciones sobresalientes o iniciativas exitosas que asisten a mejorar la calidad de vida de las comunidades y a generar condiciones de sostenibilidad en las ciudades y regiones” (ONU, 2014).

Pero ¿se habla entonces de “buenas prácticas” o de “mejores prácticas”? En el ámbito castellanoparlante la traducción del concepto de “best practice” como buena práctica ha contribuido a su amplia difusión en la administración pública, al tiempo que bajo un mismo

El ámbito local, y particularmente el de las políticas sociales, es uno de los objetos sobre los que se han desarrollado más iniciativas de recogida y difusión de buenas prácticas.

significado se incluían experiencias muy diversas. Muchas “prácticas buenas” (eficaces y eficientes) no necesariamente resultan “buenas prácticas”, es decir, con valor añadido en tanto que innovadoras y replicables (UNESCO, 2000; Bendixsen y De Guchteneire, 2003; Pinyol, 2013).

La expansión de las buenas prácticas (el concepto y las estrategias de promoción) se produce también por su vinculación con otras corrientes de amplia difusión en la administración pública. Así, se han calificado las buenas prácticas como instrumento para la innovación en la gestión pública (Brannan ...[et al], 2008; Brugué ...[et al], 2014). También se ha relacionado este concepto con el de *benchmarking* (Jones, 2001) y las estrategias de transferencia de políticas públicas (Newell ...[et al], 2003). Este artículo, más que analizar la conexión entre el concepto de buenas prácticas y estas corrientes, se centra en un aspecto menos estudiado: las iniciativas de identificación, calificación y difusión de determinadas prácticas como ejemplares (Newman ...[et al], 2000), en su mayoría denominados bancos de buenas prácticas o similares. Se trata de proyectos impulsados por organismos que en general centralizan la gestión de la iniciativa, es decir, que no se limitan a un tipo de aprendizaje horizontal espontáneo. Este tipo de actuaciones han proliferado desde principios de la década de 1990 en las democracias occidentales, incluyendo el contexto anglosajón y particularmente el Reino Unido (Newell ...[et al], 2003; Brannan ...[et al], 2008); pero también en América Latina (Rosales y Hernández, 2010) y España (Pinyol, 2013; Brugué ...[et al], 2014). Sin embargo, la investigación sobre sus objetivos, metodologías e impactos es todavía escasa.

El ámbito local, y particularmente el de las políticas sociales, es uno de los objetos sobre los que se han desarrollado más iniciativas de recogida y difusión de buenas prácticas. Esto ha sucedido en el marco de procesos que han condicionado la acción política local: descentralización de competencias y políticas públicas (no sin tensión con los gobiernos centrales y regionales), desarrollo de modelos de gobernanza (y demandas de mayor participación ciudadana), proximidad de los gobiernos locales a la ciudadanía y sus problemas (así como la voluntad de dar respuesta), o la necesidad de estos mismos agentes de gestionar cada vez más información, innovar y evaluar su intervención. Pero si bien la mayoría de las prácticas identificadas corresponden a gobiernos locales, los bancos de buenas prácticas no han sido en general impulsados por estos organismos. Por el

contrario, han sido organizaciones internacionales, redes, gobiernos centrales, fundaciones o centros de investigación quienes en su mayoría han dirigido estos proyectos¹.

Ahora bien, en este artículo se pretende analizar un caso que escapa a esta lógica mayoritaria. Se trata del *Banco de Buenas Prácticas del Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona* (BBPDS)², una iniciativa que puede ser calificada como significativa. En primer lugar, porque es uno de los pocos proyectos de identificación y promoción de buenas prácticas impulsados por un gobierno local. Pero también, porque se trata de un proyecto que va más allá de la lógica tradicional del *benchmarking*, centrada en el trabajo inter-organizaciones, promoviendo en cambio el aprendizaje intra-organización, dentro del gobierno local y en concreto del área social. Un tipo de estrategia que ha sido menos estudiada en la literatura académica sobre los bancos de buenas prácticas.

Por su parte, la relevancia analítica y empírica de este trabajo se basa también en un segundo elemento. En su mayoría, los bancos de buenas prácticas son proyectos que tienen el objetivo de identificar, difundir y transferir buenas prácticas. Pero en algunos casos estos objetivos se complementan con otros de igual importancia, en referencia a bancos de buenas prácticas que buscan poner en valor el conocimiento de los profesionales de la organización relevada, potenciar su participación activa en el proceso de identificación y difusión de las prácticas, favoreciendo la auto-reflexión, el aprendizaje entre iguales, la rendición de cuentas y una cultura de la evaluación. Este tipo de orientación no es mayoritaria entre las experiencias de bancos de buenas prácticas existentes. Tampoco existen investigaciones que hayan estudiado en detalle su metodología e impacto. Es por eso que este documento se pregunta: ¿Qué relevancia tienen los bancos de buenas prácticas en tanto estrategia de gestión del conocimiento? ¿Qué potencialidades y retos existen en las iniciativas de este tipo que intentan revalorizar el conocimiento de los profesionales y su participación activa? ¿Qué resultados e impacto es posible identificar?

Para dar respuesta a estas preguntas, este artículo construye, en primer lugar, un marco teórico que identifica las categorías clave de análisis sobre las implicaciones e impactos de los bancos de buenas prácticas. En segundo lugar, se explica la metodología utilizada en el estudio del caso del BBPDS y, seguidamente, se presentan los resultados de dicho análisis. Se concluye entonces enfatizando el conocimiento generado y las principales recomendaciones derivadas.

Uno de los aspectos más críticos es si aquello que las personas responsables de los bancos de buenas prácticas califican como “buena práctica” realmente puede ser considerado como tal.

1. Marco teórico

Si bien la literatura académica todavía no ha analizado en detalle las implicaciones e impactos de los bancos de buenas prácticas (Dussauge-Laguna, 2012; Andrews, 2012; Brannan ...[et al], 2008), es posible identificar aspectos clave para el análisis de este tipo de iniciativas. A partir de la revisión de la literatura y de la identificación de algunos elementos todavía escasamente analizados, se proponen tres dimensiones para el estudio de los bancos de buenas prácticas: 1) su metodología, 2) la comunicación de sus resultados y 3) el impacto en los agentes responsables de las prácticas.

La primera de las dimensiones se refiere a la metodología de los bancos de buenas prácticas. ¿Cómo y quién define lo que es una buena práctica? ¿Se puede confiar en que realmente lo sea? Uno de los aspectos más críticos es si aquello que las personas responsables de los bancos de buenas prácticas califican como “buena práctica” realmente puede ser considerado como tal. Se debe tener presente que han sido determinadas organizaciones internacionales las que han promovido el desarrollo del concepto de buena práctica y los proyectos para su identificación y difusión (Andrews, 2012). Pero también, en muchos casos, son los gobiernos centrales quienes deciden qué prácticas son merecedoras de imitarse o transferirse (Bechberger ...[et al], 2008). Estos aspectos han despertado desconfianza y escepticismo entre los agentes locales que, *a priori*, debían beneficiarse de la existencia de los bancos de buenas prácticas (Wolman y Page, 2002). En un estudio sobre el uso de buenas prácticas en gobiernos locales en Inglaterra (Brannan ...[et al], 2008) se detectó que uno de los mayores problemas para los actores destinatarios era la dificultad para juzgar la idoneidad de los proyectos y políticas que se incluyen en los bancos.

También vinculado a la metodología de análisis que utilizan los bancos de buenas prácticas, se detecta otro elemento clave a considerar: la confusión entre la documentación de experiencias y el análisis de casos de buenas prácticas. Es decir, la tendencia a masificar el registro de proyectos dejando de lado el estudio, con más o menos profundidad, de sus características. Existen bancos de buenas prácticas que incorporan literalmente miles de experiencias³. Esta confusión limita la capacidad de análisis de los casos que se identifican como buenas prácticas y por lo tanto la fiabilidad del banco. Así, se dejan de analizar procesos menos visibles, pero no menos importantes de las prácticas donde suelen intervenir aspectos subjetivos como la motivación y convicción de los actores o la consistencia y unidad del grupo que lidera

la acción (Rosales y Hernández, 2010). Tampoco se acostumbra a dar cuenta de los conflictos entre los agentes participantes y en relación con el contexto de intervención, ni las soluciones adoptadas. Estas limitaciones también pueden explicar el escepticismo y las dificultades que ha detectado la investigación sobre bancos de buenas prácticas y que se ha señalado previamente.

Los aspectos subjetivos o vinculados al conflicto no son secundarios o complementarios, sino centrales para entender la relevancia de las prácticas y por lo tanto su definición como “buenas”. Se trata de conocimiento sobre elementos relacionales del proyecto, lo que Newell ...[et al] (2003) denominan conocimiento del proceso. Por ejemplo, ¿cómo se tomaron las decisiones clave? ¿Qué agentes estuvieron implicados y qué aportó cada cual en este sentido? Este tipo de conocimiento resulta tan importante como el conocimiento sobre el producto o servicio que acaba ofreciendo el programa o política considerado como una buena práctica.

Un último aspecto también relacionado con la metodología de análisis que utilizan los bancos de buenas prácticas es su temporalidad. Es decir, la tendencia al análisis sincrónico, al estudio de las prácticas en un determinado momento temporal, sin realizar actualizaciones una vez incluidas estas en el banco o repositorio. En general, no existe seguimiento o información sobre la evolución posterior al momento de detección de la práctica. Incluso, como señalan Rosales y Hernández (2010), tampoco se suelen incluir referencias para saber cómo ha evolucionado la experiencia hasta el momento de la consulta por parte de la persona usuaria del banco de buenas prácticas. Buena parte de esta tendencia a la sincronía en la metodología responde a la lógica de la premiación, es decir, a la elaboración de bancos de buenas prácticas más bien como subproducto de un premio o concurso. Nuevamente, estas limitaciones están relacionadas con la desconfianza que, en términos generales, han despertado proyectos de identificación y difusión de buenas prácticas.

Además de la metodología, una segunda dimensión de análisis que propone este artículo es la de la comunicación de los resultados, aspecto clave para que un banco de buenas prácticas sea capaz de transferir la información y el conocimiento detectados. ¿Qué y cómo difunden los bancos de buenas prácticas? Si el objetivo es fomentar el aprendizaje a partir de la experiencia de otros, es clave analizar la capacidad de los proyectos para que esa experiencia resuene y que la diseminación sea relevante y efectiva.

A pesar de las expectativas iniciales depositadas en los bancos de buenas prácticas, la investigación (aunque todavía escasa) en este ámbito ha detectado importantes dificultades en la comunicación de los resultados de este tipo de proyectos.

La pregunta a la hora de analizar un banco de buenas prácticas, es si se explicitan y contextualizan los aspectos que específicamente serían transferibles en cada uno de los casos.

A pesar de las expectativas iniciales depositadas en los bancos de buenas prácticas, la investigación (aunque todavía escasa) en este ámbito ha detectado importantes dificultades en la comunicación de los resultados de este tipo de proyectos. Por un lado, en términos de difusión del conocimiento y capacidad de transferibilidad, los resultados han sido menores de lo previsto. En América Latina, las páginas webs de los bancos de buenas prácticas son consultadas regularmente, pero no principalmente por las autoridades o profesionales responsables de las políticas públicas (Rosales y Hernández, 2010). Por su parte, en el ámbito anglosajón los proyectos de buenas prácticas han proliferado notablemente, pero no son valorados como una de las fuentes de información prioritaria (Wolman y Page, 2002; Brannan ...[et al], 2008). Esto tiene repercusión en la capacidad de transferibilidad (Newell ...[et al], 2003). ¿Cómo se explica esta situación?

Si bien la literatura académica todavía no ha generado respuestas completas a esta pregunta, se pueden identificar algunos elementos a tener en cuenta para el análisis de los bancos de buenas prácticas. Uno de ellos es la manera en que dichos proyectos presentan la información pública sobre las prácticas. En este sentido, mucha información no significa necesariamente información relevante. A menudo, los bancos de buenas prácticas presentan las características generales de las prácticas, pero no su contexto, es decir, las condiciones que permitieron su desarrollo y en definitiva un cambio relevante en la intervención pública. En su estudio sobre el uso de buenas prácticas en gobiernos locales en Inglaterra, Brannan ...[et al] (2008) detectaron que uno de los principales problemas era la descontextualización de la información presentada. Los profesionales manifestaron la dificultad para saber si una buena práctica, expuesta como eficaz en su contexto, resultaba adecuada para otro municipio o territorio. La información facilitada no permitía determinar el grado en que una práctica era específica de un determinado contexto. La pregunta entonces, a la hora de analizar un banco de buenas prácticas, es si se explicitan y contextualizan los aspectos que específicamente serían transferibles en cada uno de los casos.

Un problema agregado, vinculado también a la dimensión de la comunicación, es la tendencia de los bancos de buenas prácticas a presentar principalmente los aspectos positivos de los proyectos. Específicamente, se ha criticado la manera en que los bancos describen el proceso de implementación de las prácticas, en general sin referencias a los problemas y dificultades que los responsables

han debido gestionar. Nuevamente, esta manera de comunicar los resultados ha podido minar la confianza en los bancos de buenas prácticas. Muchos profesionales se cuestionan hasta qué punto estas iniciativas son realmente prácticas para sus propios proyectos y pueden considerarse guías de referencia (Brannan ...[et al], 2008). Así, cuando se analiza un banco de buenas prácticas es clave preguntarse qué tipo de evidencia presenta sobre los proyectos analizados. En concreto, qué aspectos realmente han funcionado bien y cómo las personas responsables han solucionado las dificultades (más que probables), particularmente en el proceso de implementación.

Finalmente, además de la metodología y la comunicación, la tercera dimensión de análisis que propone este trabajo es la del impacto de los bancos en las personas responsables de las prácticas. Los bancos de buenas prácticas no solo pueden fomentar el aprendizaje a partir de experiencias de otros, también es importante preguntarse si facilitan la posibilidad de aprender de y en la propia experiencia. Es decir, la relevancia de los bancos de buenas prácticas para la gestión del conocimiento tiene que ver (también) con el valor e impacto para aquellos que impulsan los proyectos considerados buenas prácticas. ¿Cómo valora el conjunto de profesionales responsables de las prácticas el haber participado de una iniciativa como la de un banco o proyecto de identificación y difusión de experiencias? ¿Qué impacto se detecta en términos de aprendizaje para estas personas?

Estas son preguntas que no se han abordado en profundidad en la investigación sobre los bancos de buenas prácticas. La literatura académica ha identificado dos grandes estrategias en relación con la gestión del conocimiento en el ámbito público. La primera enfatiza la diseminación, imitación y explotación del conocimiento. Desde esta perspectiva, identificar y difundir buenas prácticas evitaría la tendencia a "reinventar la rueda" (Brannan ...[et al], 2008). Pero una corriente alternativa, que se ha denominado segunda generación de gestión del conocimiento, propone centrarse en la promoción de la exploración y el aprendizaje de manera diferente. Esta segunda corriente se basa en los principios del constructivismo social y defiende la necesidad de una visión integral de las prácticas. Desde esta perspectiva, el conocimiento sobre una práctica no es un recurso individual, que posee o que articula una persona y que se puede transferir como un producto (Newell ...[et al], 2003), sino que el conocimiento emerge cuando los miembros de una organización interactúan. Es en la interacción de actores colectivos donde se

El desarrollo y difusión de una buena práctica es un proceso de generación y diseminación colectiva del conocimiento. Así, al analizar un banco de buenas prácticas es necesario preguntarse si dicho proyecto fomenta el aprendizaje por parte de las propias personas implicadas en las prácticas.

construye significado compartido, donde se desarrolla conocimiento relevante desde una visión holística de la práctica (Cook y Brown, 1999). Por eso, esta corriente plantea que el desarrollo y difusión de una buena práctica es un proceso de generación y diseminación colectiva del conocimiento. En este sentido, no sería posible prevenir completamente la “reinención de la rueda”, ni tampoco sería un objetivo recomendable para todos los proyectos de buenas prácticas. Así, al analizar un banco de buenas prácticas es necesario preguntarse si dicho proyecto fomenta el aprendizaje por parte de las propias personas implicadas en las prácticas. Y si, por ejemplo, esta oportunidad es valorada positivamente por dichos agentes.

En definitiva, en esta sección se han propuesto tres dimensiones de análisis sobre la relevancia de los bancos de buenas prácticas para la gestión del conocimiento. La Tabla 1 sintetiza dichas dimensiones que serán utilizadas en el análisis del caso del BBPDS en el próximo apartado.

Tabla 1
Dimensiones para el análisis de los bancos de buenas prácticas

| Dimensión | Aspectos clave | Preguntas a considerar |
|----------------------------|---|--|
| Metodología | Justificación: idoneidad de las prácticas que se incluyen | ¿Quién y cómo define lo que es una buena práctica? |
| | Fiabilidad: grado de análisis de las prácticas y tipo de conocimiento generado | ¿Qué tipo de conocimiento se genera sobre las prácticas (producto, relaciones)? ¿Existe seguimiento o información sobre la evolución de la práctica? |
| Comunicación de resultados | Potencial para la transferibilidad: tipo de información diseminada y valoración por parte de los usuarios | ¿Qué tipo de información de las prácticas se difunde (específica, contextualizada, dificultades y soluciones)? ¿Quiénes consultan y utilizan los bancos de buenas prácticas? ¿Cómo se valora la información presentada? |
| Impacto y valoración | Valoración de los agentes responsables de las prácticas | ¿Cómo valoran el conjunto de profesionales responsables de las prácticas su participación en un banco de buenas prácticas? |
| | Impacto en la gestión del conocimiento: aprendizaje entre agentes responsables de las prácticas | ¿Fomentan los bancos de buenas prácticas el aprendizaje por parte de los agentes de las prácticas identificadas? ¿Qué impactos se identifican? |

Fuente: elaboración propia.

2. Metodología

Como se ha avanzado, este artículo se basa en un estudio de caso del Banco de Buenas Prácticas del Área de Derechos Sociales del Ayuntamiento de Barcelona (BBPDS). Desde su creación, en 2012, el BBPDS tiene como misión principal identificar, difundir y transferir buenas prácticas tanto de gestión interna como de prestación de servicios, ya sean propias o en participación con el tercer sector u otras administraciones. Asimismo, se pretende poner en valor al conjunto de profesionales que las promueven, potenciar la participación activa y hacer circular el conocimiento. El proyecto dispone de una comisión de valoración interna, formada por técnicos y técnicas de diferentes disciplinas que garantizan el necesario análisis transversal de cada práctica. También cuenta con el apoyo metodológico de la Universidad Autónoma de Barcelona en diferentes fases del proyecto.

¿Por qué se ha elegido este caso para el análisis? Se trata de una experiencia relevante por diferentes motivos. Por un lado, si bien muchos bancos de buenas prácticas recogen experiencias locales, son escasos los ayuntamientos que promueven internamente el desarrollo de este tipo de acción. El BBPDS es uno de los pocos ejemplos en este sentido. Además, se trata de un proyecto consolidado, desarrollado en el marco de gobiernos municipales de color político diferente. Incluso es un banco de buenas prácticas que no se limita al *benchmarking*, sino que busca fomentar el aprendizaje intra-organización. Finalmente, el BBPDS se centra en el ámbito de los derechos sociales, prioridad en la agenda de políticas públicas del Ayuntamiento de Barcelona. En definitiva, tanto el tema como la estrategia que adopta este banco de buenas prácticas han sido escasamente analizados en la investigación sobre este tipo de proyectos.

Para analizar el BBPDS, la metodología utilizada incluye diferentes técnicas. Por un lado, análisis de los indicadores cuantitativos que recoge el propio proyecto, en cuatro ámbitos: 1) consolidación del banco, 2) calidad de las buenas prácticas, 3) efectividad de la comisión y del sistema utilizado y 4) impacto general del BBP. Por otro lado, cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas a los profesionales responsables de las buenas prácticas incluidas en el banco y a los miembros de la comisión de valoración de las prácticas. Seguidamente, un grupo de discusión con estos últimos para valorar los resultados preliminares. Cabe mencionar que los autores de este documento son la coordinadora técnica del BBPDS y el investigador principal del proyecto de colaboración entre el

BBPDS y la Universidad Autónoma de Barcelona. Como es bien sabido en el ámbito de las ciencias sociales, esta condición de objeto y sujeto de la investigación demanda su explicitación y supone ventajas, pero también limitaciones para el análisis.

3. Análisis

Siguiendo el modelo presentado en el marco teórico, se analiza el caso del BBPDS a partir de las tres dimensiones identificadas como relevantes en el estudio de los bancos de buenas prácticas: metodología, comunicación de los resultados e impacto en los agentes responsables de las prácticas.

4. Metodología

¿Quién y cómo define lo que es una buena práctica en el caso del BBPDS? La definición del proyecto, en el año 2012, incorpora la preocupación por el rigor en el análisis de las prácticas. Para ello se analizaron otras experiencias de bancos de buenas prácticas⁴ que tuvieran como eje principal la gestión del conocimiento. A partir de este análisis el BBPDS adapta conceptos y metodologías para reeditar el diseño definitivo. A diferencia de la mayoría de los bancos de buenas prácticas promovidos por organismos internacionales o estatales (Andrews, 2012; Bechberger ...[et al], 2008) el BBPDS está impulsado por un gobierno local (Barcelona) y adapta la metodología al ámbito conceptual específico: la gestión pública, local y social. Esto permitiría evitar el escepticismo que las experiencias de bancos de buenas prácticas despiertan en los agentes locales.

¿Permite la metodología del BBPDS asegurar que las prácticas seleccionadas son realmente buenas prácticas? El objetivo del proyecto es identificar prácticas tanto orientadas al interior de la organización como aquellas dirigidas a la ciudadanía (en las que en ocasiones participan agentes sociales diversos) que presenten resultados positivos y que puedan ser potencialmente transferibles. El proceso de valoración de las prácticas BBPDS se basa en un instrumento específico que incorpora 11 criterios técnicos a partir de los cuales una comisión de valoración interna⁵ analiza las prácticas y otorga un valor numérico (1-10 puntos). Dicha comisión está formada por 10 profesionales técnicos y técnicas de diferentes disciplinas con experiencia y conocimiento en diversas metodologías de trabajo vinculadas a los ámbitos y competencias de las prácticas analizadas, lo que permite el análisis transversal de cada práctica.

El BBPDS dispone de 49 prácticas identificadas. El 72% de las prácticas obtiene una puntuación alta (por encima de 8 puntos sobre 10) en el criterio de transferibilidad y un 43% en el de innovación. Por su parte, los criterios de evaluación, transparencia y comunicación son los que obtienen una menor puntuación.

En definitiva, el análisis de pares facilita tanto el rigor como la confianza en relación con el proceso de valoración de las prácticas. Además, el BBPDS cuenta con el apoyo metodológico y documental de un instituto universitario de investigación que, a través de una persona investigadora (externa al Ayuntamiento), interviene en determinadas fases del proceso de valoración, como la realización de una entrevista en profundidad a responsables de la práctica y la elaboración de un informe preliminar.

¿Qué tipo de conocimiento se genera sobre las prácticas? ¿Con qué profundidad se realiza el análisis? Estas son dos preguntas que el marco teórico de este artículo ha identificado como necesarias para el estudio de un banco de buenas prácticas. En este sentido, el BBPDS limita la selección y análisis a 10 casos por año, ya que el proceso de valoración incluye la cumplimentación de una ficha identificativa por parte de las personas responsables de la práctica, la realización de una entrevista en profundidad, la valoración por parte de la comisión y, finalmente, una sesión de devolución al proyecto seleccionado. Este proceso permite evitar una importante confusión presente en los bancos de buenas prácticas: la documentación masiva de experiencia como sustituto del análisis de casos de buenas prácticas. Así, el análisis favorece la generación de conocimiento fiable sobre las prácticas. En la actualidad, el BBPDS dispone de 49 prácticas identificadas. El 72% de las prácticas obtiene una puntuación alta (por encima de 8 puntos sobre 10) en el criterio de transferibilidad y un 43% en el de innovación. Por su parte, los criterios de evaluación, transparencia y comunicación son los que obtienen una menor puntuación: solamente un 18% de prácticas superan los 8 puntos. Esto permite concluir, en primer lugar, que cabría mejorar los procesos metodológicos de la evaluación y la sistematización de los resultados de las prácticas. En segundo lugar, se constata que los resultados tienden a no comunicarse y permanecen en el interior de las unidades de trabajo.

A su vez, el análisis de un número limitado de casos permite que el BBPDS genere lo que Newell ...[et al] (2003) denominan conocimiento del proceso. Además de los elementos descriptivos de la práctica, este banco de buenas prácticas analiza aspectos relacionados con el proceso de implementación: motivación de los profesionales, participación de los agentes implicados en la toma de decisiones, soluciones adoptadas en momentos críticos o los aprendizajes obtenidos. La entrevista en profundidad que se realiza con los profesionales es imprescindible para este análisis. Sin embargo, el caso del BBPDS

Otro de los aspectos clave para valorar la capacidad de transferibilidad de un banco de buenas prácticas es el formato utilizado en la comunicación de los resultados. En definitiva, hasta qué punto son fuente de información prioritaria para otros profesionales y agentes sociales.

ilustra cómo la generación de este tipo de conocimiento todavía es un reto para los proyectos de bancos de buenas prácticas. Un ejemplo es que la ficha identificativa que cumplimentan los profesionales de las prácticas, fundamental para facilitar la valoración, en ocasiones no está suficientemente documentada y se vuelve necesario pedir información complementaria, alargando con ello el proceso.

Un último elemento clave para el análisis de la metodología de cualquier banco de buenas prácticas es su temporalidad, particularmente la tendencia al análisis sincrónico. ¿Existe en el caso del BBPDS seguimiento o información sobre la evolución de las buenas prácticas seleccionadas? Durante los primeros cuatro años del proyecto este aspecto no se tuvo en cuenta. Pero a partir de 2017 se desarrolló un mecanismo para actualizar cada dos años la información sobre la evolución de las prácticas. A su vez, se deja abierta la posibilidad de que los cambios sustanciales puedan incorporarse de manera inmediata. En cualquier caso, establecer un procedimiento sostenible que garantice la vigencia de la información en todo momento es un reto para el BBPDS, coincidiendo con la tendencia identificada en el marco teórico.

4.1 Comunicación de los resultados

¿Qué tipo de conocimiento difunden los bancos de buenas prácticas? ¿A través de qué mecanismos? Como se ha detallado en el marco teórico, los aspectos de comunicación de resultados son clave para entender la relevancia de un banco de buenas prácticas como proyecto de gestión del conocimiento.

En el caso del BBPDS, una vez validada la práctica, la información significativa y relevante se difunde a través de lo que se denomina “ficha divulgativa” que incluye, además de la información específica y contextualizada, referencias a la evolución, las principales dificultades en el proceso de implementación y las soluciones aportadas⁶. En este sentido, el BBPDS busca evitar dos tendencias identificadas en la mayoría de los casos de buenas prácticas (Brannan ...[et al], 2008): la ausencia de información contextualizada (que permita determinar específicamente qué aspectos son transferibles) y de explicación sobre los problemas y dificultades (enfaticando excesivamente los aspectos positivos).

Otro de los aspectos clave para valorar la capacidad de transferibilidad de un banco de buenas prácticas es el formato utilizado en la comunicación de los resultados. En definitiva, hasta qué punto son fuente de información prioritaria para otros profesionales y agentes sociales. El BBPDS cuenta con dos estrategias principales en

este sentido. Por un lado, la ficha divulgativa aparece publicada en la intranet del Ayuntamiento (*El Portal del Profesional*) y, a partir de 2017, en la página web del Área de Derechos Sociales⁷ y en la web del Banco de Buenas Prácticas que gestiona la Fundación Carles Pi i Sunyer y la Federación de Municipios de Cataluña⁸. Por otro, se acompaña esta ficha de materiales documentales y audiovisuales relevantes que permiten ampliar la información sobre la buena práctica.

Pero una pregunta clave identificada en el marco teórico es: ¿quiénes consultan y utilizan los bancos de buenas prácticas? El BBPDS dispone de datos básicos de consultas a su página web, pero se desconoce de qué tipo de público se trata o qué uso específico se realiza de la información. A su vez, el proyecto presenta la dificultad de la barrera idiomática, ya que los resultados solamente aparecen publicados en catalán, lo que condiciona el acceso a otros públicos interesados. Se trata de dos aspectos clave que el BBPDS tiene como retos pendientes. En este sentido, se confirman las dificultades que señala la literatura académica en relación con las estrategias de comunicación de los bancos de buenas prácticas.

Ahora bien, el BBPDS desarrolla una estrategia novedosa en la comunicación de sus resultados que tiene importante repercusión para la transferibilidad del conocimiento detectado. Por un lado, se impulsan los denominados *Espacios de intercambio de buenas prácticas* (un total de cuatro en el período 2016-2018). En estas jornadas de trabajo están presentes profesionales con interés en conocer en profundidad los casos y valorar posibilidades de importar y adaptar aspectos clave a su realidad concreta. Estos espacios, abiertos también a otros municipios de fuera de Barcelona, cumplen con la función de favorecer el aprendizaje colectivo a través del intercambio de información. Sin embargo, el BBPDS no realiza un seguimiento sobre qué prácticas vinculadas a estos espacios han sido transferidas. Por otro lado, una forma complementaria de comunicar los resultados, a la vez que se valora el trabajo de profesionales y entidades, es la realización de la *Jornada de reconocimiento a las buenas prácticas*. De carácter anual, este espacio se dedica a la presentación del balance de resultados del BBPDS, la presentación de los criterios más destacados de cada práctica y la publicación y difusión de un boletín de las buenas prácticas incorporadas durante ese año. En definitiva, el caso del BBPDS ilustra algunos de los retos pendientes en la comunicación de resultados para la gestión del conocimiento, pero también la existencia de mecanismos diversos para fomentar su transferibilidad.

El BBPDS incorpora un sistema de evaluación continua de su desarrollo que permite conocer el grado de consecución de los objetivos previstos, así como identificar los avances conseguidos y las principales dificultades.

4.2 Impacto en los agentes responsables de las prácticas

¿Qué valor tiene para las personas responsables de los proyectos el hecho de participar de un banco de buenas prácticas? ¿Fomentan los bancos de buenas prácticas su aprendizaje continuo? El análisis del caso del BBPDS permite responder, al menos en parte, estas preguntas.

El BBPDS incorpora un sistema de evaluación continua de su desarrollo que permite conocer el grado de consecución de los objetivos previstos, así como identificar los avances conseguidos y las principales dificultades. Cabe señalar que el enfoque de esta evaluación se plantea no solo con la finalidad de aumentar la transparencia, la rendición de cuentas o examinar los resultados, sino también como proceso de aprendizaje y generación de conocimiento compartido, contribuyendo al empoderamiento de la comunidad implicada: por un lado, la propia comisión de valoración de las buenas prácticas y, por el otro, los profesionales responsables de las prácticas.

Tal como se ha explicado en el apartado de metodología de este artículo, la investigación realizada incluyó la elaboración de un cuadro de indicadores sobre la valoración e impacto del BBPDS (Tabla 2). Estos datos se recogieron para el período 2014-2018, a partir de 49 cuestionarios dirigidos al conjunto de profesionales referentes de cada una de las prácticas que componen el BBPDS.

Tabla 2
Indicadores de valoración e impacto del BBPDS

| Indicador | Resultado promedio |
|--|--------------------|
| Valoración global de la participación en el conjunto de la experiencia (1-5) | 4,39 |
| Valoración de la sesión devolutiva (retorno a los profesionales) (1-5) | 4,27 |
| Valoración sobre el aprendizaje adquirido (1-5) | 4,05 |
| Prácticas que han incorporado o prevén incorporar alguna de las propuestas de mejora sugeridas | 83% |
| Prácticas que han incorporado o prevén incorporar alguna de las propuestas de participación en jornadas y otros espacios de conocimiento | 68% |
| Participantes que recomendarían participar del BBPDS a otros/as compañeros/as | 100% |

Fuente: elaboración propia.

La evidencia indica que la valoración global en relación con la participación en el BBPDS es positiva. Junto con los cuestionarios, las entrevistas semi-estructuradas a las personas profesionales permiten identificar las motivaciones principales para participar en el BBPDS: la promoción de su programa o actividad, la difusión y la oportunidad de poder compartir los resultados, así como también la posibilidad de revisión en profundidad de la propia experiencia a partir de los criterios técnicos definidos en el BBPDS⁹. La principal dificultad con la que se encuentran al momento de participar del proceso de valoración es el esfuerzo que supone sistematizar la información sobre la propia experiencia. Sin embargo, el conjunto de profesionales manifiesta que este trabajo compensa en una mejora directa sobre la práctica, ya que obliga a la reflexión y el análisis de la propia experiencia¹⁰.

Por su parte, destaca también la valoración de las personas responsables de las prácticas en relación con la sesión de devolución que ofrece el BBPDS. Esta sesión supone un retorno directo a los profesionales, donde la coordinadora del banco y la persona colaboradora de la universidad presentan un análisis exhaustivo de la buena práctica. El análisis se basa en los criterios técnicos BBPDS y la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la práctica. Las entrevistas destacan algunas de las aportaciones más significativas en términos del impacto en el aprendizaje:

“La devolución es un debate e intercambio de visiones, una crítica constructiva que ayuda a pensar y avanzar, una gran oportunidad para el proyecto, un estímulo que genera aprendizajes” (fragmento de entrevista).

“El pequeño ejercicio de DAFO es un análisis sintético y externo que genera ideas, es un cruce entre la parte más conceptual y teórica y la praxis” (fragmento de entrevista).

Otro de los indicadores que permite medir el impacto generado por el BBPDS es el impulso de mejoras en las buenas prácticas. En el proceso de valoración y retorno, a partir del análisis exhaustivo de cada una de las prácticas valoradas, se hacen propuestas de mejora concretas a las personas responsables. Como indica la Tabla 2, la gran mayoría de participantes del BBPDS prevén incorporar algunas de las propuestas de mejoras sugeridas. Si bien este trabajo no permite conocer si esos cambios fueron realmente implementados, el indicador identifica un impacto potencial del BBPDS y particularmente del ejercicio de la comisión de valoración.

También vinculado al impacto que genera el BBPDS en términos de aprendizaje y transferencia de conocimiento, el cuestionario incorporó una pregunta sobre una acción específica. El BBPDS impulsa la presencia de las prácticas en jornadas, congresos y otros espacios de conocimiento externos al Ayuntamiento de Barcelona. Se trata de espacios que permiten a las prácticas trabajar específicamente en la generación y comunicación del conocimiento vinculado a su acción cotidiana. Por eso, en el cuestionario se preguntó si las buenas prácticas habían participado o preveían participar en alguno de los espacios sugeridos. Como se observa en la Tabla 2, la mayoría de las prácticas contestaron afirmativamente. Como ejemplo, podemos citar la participación de una práctica en el VI Congreso de la Red Española de Política Social, en Sevilla (2017), donde las profesionales de servicios sociales presentaron el análisis de su experiencia¹¹.

En definitiva, en términos generales se observa que la participación en el BBPDS genera en el conjunto de profesionales un tipo de aprendizaje que revierte en la mejora de la práctica y en el crecimiento profesional. Se trata de un estímulo para la promoción y el desarrollo de su rol. Identificar estos aprendizajes generados reafirma la idea de que, más allá de la corriente tradicional de gestión del conocimiento (basada en la diseminación e imitación), existe lo que se ha denominado segunda generación de gestión del conocimiento (Newell ...[et al], 2003). Esta forma alternativa de gestionar el conocimiento aplicado favorece el impacto directo sobre la práctica concreta, el crecimiento profesional y se transfiere a otros proyectos en curso¹².

Por último, también en relación con las estrategias de gestión del conocimiento, el análisis detectó que el BBPDS tiene impacto en el aprendizaje que experimentan las personas miembros de la comisión de valoración de las buenas prácticas. Esto se basa en los resultados de un cuestionario específico que se pasó a los integrantes de dicha comisión. A partir de 34 respuestas (período 2014-2018), la valoración que hicieron los y las profesionales sobre el aprendizaje adquirido fue de 4,89 (en una escala 1-5). Las entrevistas semi-estructuradas a miembros de la comisión permiten identificar impactos específicos, como el aprendizaje en evaluación de proyectos, en cooperación en la gestión del conocimiento o en identificación de necesidades públicas y diseño de políticas.

“Participar en la comisión de valoración es una gran experiencia, me sirve para mejorar las herramientas de evaluación, y hacerlo con

más sentido, es un gran aprendizaje técnico que puedo extrapolar a otros temas de mi trabajo” (fragmento de entrevista).

“Es un aprendizaje continuado. Como una formación aplicada. Compartir conocimiento y generarlo es uno de los retos más atractivos de participar en la comisión” (fragmento de entrevista).

“El intercambio que se genera entre nosotros, profesionales con experiencia y de diversas disciplinas, es muy enriquecedor y revierte de forma directa en nuestra mirada profesional, tanto en la generación de conocimiento nuevo como en el rigor que buscamos en las valoraciones” (fragmento de entrevista).

“Participar en el banco supone un importante aprendizaje no sólo por conocer en profundidad los proyectos del Área Social de Barcelona, sino también cuáles son las demandas de la ciudadanía a las que se da respuesta, conocer las metodologías de intervención utilizadas, etc.” (fragmento de entrevista).

Por último, este artículo permitió detectar retos pendientes de abordar. Por un lado, la necesidad de reforzar la formación de los miembros de la comisión de valoración en la evaluación de políticas y proyectos para mejorar la fiabilidad del BBPDS. Y por otro, la necesidad de avanzar también en el reconocimiento del ejercicio de la tarea de esta comisión (y sus integrantes) a nivel institucional.

Conclusiones

Los bancos de buenas prácticas han proliferado en las administraciones públicas de las democracias occidentales. Sin embargo, la investigación sobre sus objetivos, metodologías e impactos es todavía escasa, particularmente en lo que refiere a la relevancia de estos proyectos como estrategia pública de gestión del conocimiento. Este documento construye una guía para el análisis de bancos de buenas prácticas que identifica tres dimensiones clave: 1) su metodología, 2) la comunicación de sus resultados y 3) el impacto en los agentes responsables de las prácticas. Esta propuesta se aplica a un caso analítica y empíricamente relevante: el BBPDS. Los resultados de este estudio permiten: por un lado, comprobar la validez de esta guía y, por otro, generar conocimiento original que se resume a continuación.

En primer lugar, la metodología de los bancos de buenas prácticas, su fiabilidad y la justificación de la idoneidad de las prácticas incluidas es todavía un reto pendiente. Sin embargo, la investigación sobre el BBPDS enseña que existen mecanismos para asegurar el rigor en el análisis de las prácticas y evitar así la falta de confianza que muchas

En relación con la comunicación de resultados, la capacidad de transferibilidad de conocimiento de los bancos de buenas prácticas no puede darse por sentada. El tipo de información que se comunica es clave: cuanto más contextualizada y realista sea (no solo enfatizando aspectos positivos), más probabilidades de transferencia existirán.

experiencias de bancos de buenas prácticas han generado. Destacan en este sentido la definición de criterios técnicos, la existencia de una comisión de valoración entre pares, el apoyo metodológico de la universidad, la limitación del número de prácticas analizadas y la generación de conocimiento denominado *de proceso*. La tendencia al análisis sincrónico se reduce, pero no desaparece.

En segundo lugar, en relación con la comunicación de resultados, la capacidad de transferibilidad de conocimiento de los bancos de buenas prácticas no puede darse por sentada. El tipo de información que se comunica es clave: cuanto más contextualizada y realista sea (no solo enfatizando aspectos positivos), más probabilidades de transferencia existirán. Otro aspecto clave que sigue sin tenerse particularmente en cuenta en los bancos de buenas prácticas es la valoración por parte de las personas usuarias, en general lectores y lectoras de las páginas webs de este tipo de proyectos. Sin embargo, este documento permitió identificar estrategias novedosas y relevantes para la gestión del conocimiento y en concreto su transferibilidad: los espacios de intercambio de buenas prácticas, así como los de reconocimiento profesional.

Por último, en lo que refiere a la valoración e impacto, una de las aportaciones más significativas de este trabajo es la identificación de estrategias de lo que se ha llamado segunda generación de gestión del conocimiento. El caso de estudio ilustra la importancia de diseñar mecanismos específicos para que los bancos de buenas prácticas puedan tener impacto positivo, sobre todo en términos del aprendizaje que se genera entre el conjunto de profesionales implicados.

Sin duda este artículo tiene limitaciones, que se han ido señalando en el apartado de análisis, ya que en ocasiones no se ha podido comprobar si determinados impactos sugeridos por las personas encuestadas y entrevistadas son realmente efectivos. Pero esas limitaciones señalan también nuevas preguntas de investigación que, se espera, puedan ser abordadas en un futuro.

Notas

(1) Sin pretensión de ofrecer una lista exhaustiva, algunos ejemplos impulsados por los diferentes tipos de organismo son: *Programa de Mejores Prácticas y Liderazgo Local* (ONU), *Banco de Buenas Prácticas* (Red Mercociudades), *Canadian Best Practices Portal* (Gobierno de Canadá) o el *Banco de Buenas Prácticas* (Federación de Municipios de Cataluña y la Fundación Carles Pi i Sunyer).

(2) En el año 2018 el proyecto cambió su nombre adoptando el de "Buenas Prácticas Sociales".

(3) Podemos citar, a título de ejemplo, el Programa de gestión pública y ciudadanía en Brasil que incorporaba en su momento hasta 8.170 prácticas (Rosales y Hernández, 2010).

(4) Banco de Buenas Prácticas promovido por la Junta de Andalucía y Banco de Buenas Prácticas de la Diputación de Barcelona promovido por la Fundación Carles Pi i Sunyer y la Federación de Municipios de Cataluña.

(5) Documento en línea para complementar información: Fierro (2016).

(6) Las fichas cuentan con un apartado específico denominado "aprendizajes". Como ejemplo del tipo de conocimiento que se difunde, se transcribe aquí el contenido de este apartado en el caso del proyecto *CASBA-Comercio amigo sin barreras*: "Entre las fortalezas del proyecto destaca la sostenibilidad en el tiempo y la forma como se ha arraigado en el Ayuntamiento, la Universidad y en los barrios, poniendo como protagonistas a las personas con diversidad funcional, haciendo visibles las dificultades de este colectivo, al tiempo que poniendo en valor su experiencia en accesibilidad y sensibilización a la sociedad".

"Entre las dificultades más importantes cabe mencionar el reto de la necesaria implicación de los comerciantes para llevar a cabo las modificaciones de los locales después de las valoraciones hechas por los estudiantes. Aunque hay voluntad para hacer las reformas, a veces existe incompatibilidad entre los tiempos y requerimientos necesarios con su actividad económica".

"Finalmente, con respecto a la transferibilidad, el proyecto marca una línea para que la administración pública pueda incorporar la visión de la accesibilidad en todos los proyectos que se desarrollan, como por ejemplo la necesidad de contar con técnicos de discapacidad en el diseño e implementación de programas y políticas públicas. El proyecto ha tenido un progresivo crecimiento, lo que ha permitido que ahora sea considerado para ser desarrollado en otros distritos de Barcelona. CASBA también es una demostración de las sinergias que se pueden establecer con la universidad, el comercio y las entidades, para impulsar y desarrollar un proyecto que incluye actores y colectivos claves de la ciudad".

(7) <http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/ca/bones-practiques-socials/projecte>.

(8) <http://www.bbp.cat>.

(9) Estos son fragmentos representativos de las entrevistas: "Es una motivación para promocionar el proyecto y hacerlo crecer en un espacio profesional", "Revisar el proyecto a partir de los criterios técnicos de calidad del Banco", "Poder analizar y sistematizar la práctica", "Reconocimiento institucional al equipo del proyecto".

(10) Estos son fragmentos representativos de las entrevistas: "La falta de sistematización previa exige un esfuerzo importante a la hora de seleccionar la

información necesaria"; "Representa un esfuerzo, pero a la vez es una reflexión necesaria para avanzar; es una inversión para la mejora".

(11) Otros ejemplos: tres prácticas elaboraron artículos para la revista *Barcelona Sociedad*, mientras que otras dos prácticas participaron en una jornada profesional promovida por la Universidad Autónoma de Barcelona.

(12) Algunos fragmentos de las entrevistas apuntan en esta línea: "Fomenta la autoevaluación y reflexión con el equipo del proyecto y el equipo del centro"; "Te hace ir hacia atrás y repensar si habías tenido en cuenta los criterios, este ejercicio te obliga a repensar y te genera aprendizajes"; "Se adquieren más aprendizajes que asistiendo a un curso convencional".

Bibliografía

- Andrews, M. (2012), "The Logical Limits of Best Practice Administrative Solutions in Developing Countries", en *Public Administration and Development*, Vol. 32 N° 2, pp. 137-153.
- Bechberger, E.; Page, E.; y Wolman, H. (2008), "Understanding the Market for 'Good Practice' Advice from Government Research and Evaluation", paper presented at the 2008 Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston, August, 28-31.
- Bendixsen, S. y De Guchteneire, P. (2003), "Best Practices in Immigration Services Planning", en *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 22 N° 4, pp. 677-682.
- Brannan, T.; Durose, C.; John, P.; y Wolman, H. (2008), "Assessing Best Practice as a Means of Innovation", en *Local Government Studies*, Vol. 34 N° 1, pp. 23-38.
- Brugué, Q.; Blanco, I.; y Boada, J. (2014), "Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas", en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 59, junio, pp. 5-34.
- Cook, S. y Brown, J. (1999), "Bridging Epistemologies: the Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", en *Organization Science*, Vol. 10 N° 4, pp. 381-400.
- Dussauge-Laguna, M. I. (2012), "On the Past and Future of Policy Transfer Research: Benson and Jordan Revisited", en *Political Studies Review*, Vol. 10 N° 3, pp. 313-324.
- Fierro, Yolanda (2016), "El Banco de Experiencias y Buenas Prácticas. Diseño del Área de Derechos Sociales", en *Barcelona Societat: Revista de Investigació y Anàlisi Social*, N° 20, pp. 142-147, <http://ajuntament.barcelona.cat/dretssocials/sites/default/files/revista-castellano/14-banco-experiencias-y-buenas-practicas-area-derechos-sociales.pdf>.

- Jones, C. (2001), "Towards Benchmarking in British Acute Hospitals", en *Health Service Management Research*, Vol. 14 N° 2, pp. 125-138.
- Newell, S.; Edelman, L.; Scarbrough, H.; Swan, J.; y Bresnen, M. (2003), "Best Practice' Development and Transfer in the NHS: the Importance of Process as well as Product Knowledge", en *Health Services Management Research*, Vol. 16 N° 1, pp. 1-12.
- Newman, J.; Raine, J.; y Skelcher, C. (2000), *Innovation and Best Practice in Local Government: a Research Report*, London, Department of the Environment, Transport and the Regions.
- ONU (2014), *Guía de transferencia de prácticas, procesos y/o metodologías*, Río de Janeiro, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas, <http://mejorespracticas.ning.com/page/manuales>.
- Pinyol, G. (2013), "La política intercultural: una política de buenas prácticas. Diseño de políticas interculturales", en *Manual para el diseño de políticas interculturales*, Ricard Zapata-Barrero y Gemma Pinyol Jiménez (eds.), Barcelona, Universitat Pompeu Fabra. Departament de Ciències Polítiques i Socials. Grup de Recerca Interdisciplinari sobre Inmigració, pp. 159-169.
- Rosales, M. y Hernández, J. C. (2010), "Buen gobierno local, mejores prácticas y gestión del conocimiento: los bancos de buenas prácticas y su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local", en *Innovación local en América Latina: un recorrido por diversas experiencias latinoamericanas. Estudios e investigaciones*, Javier Salinas y Carlos Ochsenius (eds.), Santiago, Observatorio Latinoamericano de la Innovación Pública Local, pp. 30-63.
- UNESCO (2000), MOST Clearing House Best Practices Databank, Paris, UNESCO, <http://www.unesco.org/most/bpikreg.htm>.
- Wolman, H. y Page, E. C. (2002), "Policy Diffusion among Local Governments: an Information Theory Approach", en *Governance*, Vol. 15 N° 4, pp. 477-501.
- Yeung, A.; Ulrich, D.; Nason, S.; y Von Glinow, M. (1999), *Organisational Learning Capacity*, New York, Oxford University Press.