República de Colombia

Gobernación de Santander

MANUAL PARA DOCUMENTAR SABERES DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

Nuestro Compromiso:

Gestionar nuevas maneras de crecimiento y desarrollo para nuestro querido Departamento.

Our Commitment:

We want to arrange new ways of growth and development for our beloved Department of Santander.

PRESENTACIÓN:

El presente documento tiene como fin presentar y exponer las características y procedimientos para evidenciar las Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas que realizan los diferentes actores, (Públicos y Privados) en el Departamento de Santander, esto el fin de servir como ejemplos y modelos para instituciones, Departamentos, y pares en el Territorio Nacional e Internacional. Identificar, Exaltar y reconocer los adelantos y proyectos que se gestan en el territorio y que pueden ser replicables para mejora de procesos que se desarrollen por fuera del Departamento.

TABLA DE CONTENIDO:

Introducción **4**

Objetivos generales y específicos **5**

Marco Conceptual ..... **6 - 8**

Metodologías para la documentación de Buenas Prácticas ..... **9 – 10**

Etapa Preparatoria ..... **11 – 15**

Etapa Desarrollo ..... **16 – 17**

Etapa Transferencia **18**

Referencias Bibliográficas **19**

INTRODUCCIÓN

Según **Duhalt K.M. (1968)** un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de un trabajo, de esta forma, un Manual de Buenas Prácticas, es un documento que tiene como principal función definir las instrucciones para identificar, explorar y sistematizar las buenas prácticas en cualquier ámbito ya sea público o privado.

Contar con un Manual de Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas permitirá reconocer los conceptos relacionados con buenas prácticas, los métodos, los criterios de selección y dará una base para documentar las experiencias exitosas que visibilizan procesos, cambios, factores innovadores y prácticas destacables. A su vez estas buenas prácticas facilitan el aprendizaje y la innovación en nuevos contextos y permiten la cooperación técnica, financiera, donaciones y Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

La documentación de saberes ha sido considerada como punto de partida para generar conocimiento y acciones de mejora. Bajo esta premisa y con el propósito de contribuir al alcance de la agenda 2030, Colombia como parte de los países de la OCDE ahora tiene una demanda por compartir conocimientos sobre la forma como ha trabajado para superar problemas sociales. Siendo un país de Renta Media Alta, Colombia ha dado pasos importantes en su gestión de cooperación y se consolida como un oferente que comparte sus propias experiencias y capacidades con otros países en desarrollo. Actualmente el país cuenta con una gestión de Cooperación Sur-Sur y Triangular activa, posicionándose como un actor con amplio reconocimiento internacional, en particular en América Latina y el Caribe.

El presente manual de Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas está dirigido a los profesionales de cooperación internacional que colaboran en el trabajo de documentar las buenas prácticas del Departamento de Santander y en general, a los profesionales de cualquier departamento de Colombia empeñados en la labor, asimismo está dirigido a aquellas organizaciones y personas que consideran que están haciendo la diferencia en sus procesos y desean compartir sus enseñanzas a través del portafolio de buenas prácticas de la gobernación. De esta forma se tendrá información sobre los proyectos e iniciativas diferenciales que se adelantan y desarrollan desde las diferentes Secretarías Sectoriales, empresas públicas y/o privadas, entidades descentralizadas, asociaciones, agremiaciones, etc.

La Oficina de Cooperación Técnica Nacional e Internacional de Departamento de Santander en reconocimiento de su compromiso por la gestión y conformación de un portafolio departamental de buenas prácticas, manifiesta su apoyo técnico y metodológico para su identificación, exploración y documentación. Este documento institucional también busca incrementar e incentivar el apoyo técnico o financiero producto de la gestión de Cooperación Internacional que se ofrece y recibe para así generar un mayor impacto social,

incrementando los efectos producto de estas Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas y las considera un activo para su labor de cooperación. Esperamos que este manual sea la herramienta para documentar nuestros procesos destacables y lograr una mayor visibilidad del saber hacer de nuestro departamento.

Objetivo general y específicos:

Objetivo General:

- Implementar el documento oficial-institucional denominado "Manual para documentar saberes del Departamento de Santander" del Grupo de Cooperación Técnica Internacional y Nacional de la Gobernación de Santander en el cual se define la metodología y los procedimientos a emplear para identificar las buenas prácticas del departamento.

Objetivos específicos:

- Generar visibilidad del Departamento a través del reconocimiento de las Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas, derivadas de programas, estrategias, proyectos y acciones que se realizan en el territorio y que podrían ser replicables y susceptibles de Cooperación y Apoyo Internacional y Nacional en doble vía.

- Compartir a la población de Santander una guía oficial para identificar y documentar las buenas prácticas de su organización.

- Incrementar el relacionamiento de los diferentes actores del territorio Departamental con organismos de carácter internacional o multilateral.

Marco conceptual

El presente manual expone los conceptos y métodos para la identificación y documentación de buenas prácticas en el sector público. Con este propósito se han revisado conceptos y metodologías de varias fuentes académicas. En la primera parte presentamos definiciones de Buenas Prácticas (BP) que ayudan al lector a adquirir un conocimiento explícito de lo que se pretende con este ejercicio de gestión del conocimiento. La segunda parte estará dedicada a describir las metodologías más utilizadas para la identificación y documentación de BP. La tercera parte ofrece unos criterios de selección y priorización de BP y, por último, el manual ofrece una guía para realizar talleres de identificación de BP, incluyendo un formato para sistematizar la información.

«Buena Práctica», también conocido como «*Best Practice*» o «*Smart Practice*» es un término muy popular que fue concebido en el área de administración como una orientación para la toma de decisiones o acciones que por su excelencia y calidad en resultados merecen ser transferidas a otros contextos. Desde el comienzo del siglo XXI el concepto comenzó a penetrar los dominios de lo público y en los últimos años ha crecido el interés entre las agencias de cooperación internacional por su relación con las tendencias en cooperación para el desarrollo (McGrath, 2002). Varios autores se han dado a la tarea de problematizar sobre la identificación y exploración o metodología de las buenas prácticas (Ongaro, 2009). Entre ellos encontramos «*Theory and Methodology of Best Practice Research*» (Veselý, 2011) una obra que resume y compara las metodologías de Bretschneider y la de Bardach para la exploración de Buenas Prácticas y un trabajo más reciente, «*Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: criterios de identificación y búsqueda*» de Pernas & Villar (2016) que expone las características para que una experiencia sea considerada como una buena práctica e indicadores específicos relativos a la acción comunitaria. Es sobre la base teórica de varios de estos artículos que hemos preparado cada apartado del presente manual.

Las dinámicas de Cooperación Nacional e Internacional entre territorios y países demandan el fortalecimiento de redes de colaboración, asistencia técnica, redes de conocimiento, implementación de políticas, programas efectivos y buenas prácticas, entre otros recursos que permitan orientarnos al alcance de los objetivos de desarrollo sostenible, agenda global 2030. Pues uno de los mayores desafíos para lograr los objetivos de un proyecto es gestionar el conocimiento. Entendiendo el conocimiento como el resultado del intercambio de experiencias entre los individuos, el sujeto y la sociedad. Y la gestión de conocimiento como el conjunto de métodos, procesos y herramientas tecnológicas que facilitan avanzar de manera eficaz en el objetivo propuesto. Es una actividad que implica crear memoria institucional, generar la documentación del proyecto, promover la mejora continua y el aprendizaje, y elaborar productos que permitan la visibilidad del proyecto.

Conforme la humanidad ha avanzado hasta convertirse en lo que se ha llamado una sociedad del conocimiento, el intercambio de saberes en el ámbito internacional se constituye en condición previa de los procesos asociados a la planeación de cualquier proyecto y más aun a la generación, transferencia y apropiación de nuevos conocimientos. En este contexto, los principios que orientan el intercambio de cooperación entre países, cooperación sur-sur y triangular son la igualdad, la solidaridad, la no condicionalidad, el beneficio mutuo y el respeto por la soberanía nacional y la propiedad intelectual (ITCILO, 2021). Dado que el objetivo de este documento está más orientado a la práctica que a fines académicos a continuación se resumen brevemente los estudios analizados.

«*Best Practice*» según Bretschneider et al. es una metodología que tiene como fin explorar cuestiones de integridad y comparabilidad**.** Es decir, Bretschneider afirma que para establecer completamente una práctica y nombrarla como la mejor debe cumplir una evaluación en todos los contextos, destacando que de igual forma debe llegar a un proceso comparativo entre metodologías, y contar con enfoques relevantes para no darle un uso inadecuado al término «mejor».

Por otra parte, Bardach, define una «Smart practice» como un método especifico de interacción en una situación, que tiene como fin producir algún resultado, basándose en la intuición básica entre una práctica y las situaciones particulares. Es por esto que Bardach no considera la palabra «buena práctica» como adecuada porque rara vez es seguro identificar realmente el mejor ejemplo para resolver la situación a la que se enfrenta o el objetivo que se intentar cumplir. Simplemente considera una «práctica inteligente» cualquier cosa que «tenga como objetivo explotar, o aprovechar, alguna oportunidad latente para crear valor a bajo precio». Una forma de mejorar las organizaciones públicas es identificar, comunicar y facilitar la transferencia de prácticas que parecen haber funcionado con éxito en alguna otra parte (Veselý,2011). Por tanto, debe diseminar con cuidado lo que ha funcionado en lugar de formular objetivos que no han sido implementados y se desconoce la forma de lograrlos.

Por último, se presenta la propuesta de definición de buenas prácticas que presenta APC -Colombia en su documento «Nueva metodología sobre Buenas Prácticas», esto con el fin de acogernos a su propuesta y hacerla parte del Manual de Buenas Prácticas como línea base.

«Buenas prácticas son los procesos, prácticas, metodologías o técnicas innovadoras, preferentemente alineadas con las agendas globales de desarrollo, las políticas, planes y/o proyectos prioritarios de país, en las que el Colombia ha acumulado conocimiento, saberes y experticia al desarrollarlas en función de ofrecer una solución novedosa, con resultados y muestras de eficacia evidenciables, a una necesidad explicita, determinada por los involucrados, sea en ámbito comunitario, institucional o social, razón por la cual es demandada por otros países socios del sur global que se proponen similares objetivos con el fin de contextuarlas, replicarlas y/o escalarlas. Promueve la participación de los actores involucrados para contribuir a garantizar su apropiación, pertinencia y legitimación para los mismos, generando así capacidades, y articula diversos actores e instituciones para garantizar procesos sostenibles.

El énfasis de la definición propuesta está en lo qué son las BP: procesos, experiencias, prácticas, metodologías o técnicas. En que son conocimientos, saberes y experticia que recogen lo que Colombia sabe hacer. Que son legítimas y pertinentes para los involucrados.

En el por qué se caracterizan por ser innovadoras en la solución de necesidades de nivel comunitario o global, participativas, por generar capacidades y articulaciones, y con resultados evidenciables.

En el para qué, para responder a las demandas de países del Sur global para contextuarlas, replicarlas o escalarlas y así posicionar a Colombia en el contexto de la cooperación internacional,

Identificar explorar y documentar Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas para realizar intercambio de conocimientos en los territorios le dará la posibilidad a una organización de aprender de sus propias experiencias y la de otros, fortaleciendo sus capacidades y promoviendo la innovación, visibilizar sus procesos, comunicar sus conocimientos, incidir en las agendas públicas y reconocer errores para que no sean cometidos ni repetidos en un futuro tanto por los oferentes como de los demandantes La documentación de las Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas es necesaria, toda vez que permitirá la captación de ayudas y recursos de carácter nacional e internacional que a futuro se traducirán en una potencialización y expansión del impacto de estos modelos replicables. Por otra parte, no se olvidarán las experiencias positivas ni habrá lugar a que se pierdan oportunidades de mejora. Identificar, comunicar y facilitar la transferencia de prácticas que parecen funcionar con éxito en algún otro lugar y tomar estos ejemplos sin duda alguna permitiría un mayor reconocimiento y gestión de organizaciones locales en el territorio del Departamento de Santander.

Adicionalmente y de acuerdo con el manual operativo MIPG dimensión 6, gestión del conocimiento y la innovación, la cual es un Manual que tiene como objetivo simplificar e integrar sistemas importantes en el desarrollo de procesos como lo es el enfoque administrativo y la gestión de calidad para que sean articulados en el sistema de control interno, convirtiéndolos en procesos más sencillos y eficientes. Es por esto, que se adjunta esta información al presente Manual de Buenas Prácticas del Departamento de Santander, para aplicar este proceso en el desarrollo del Manual. La gestión del conocimiento ofrece los siguientes beneficios a las entidades públicas:

1. Aprendizaje adaptativo de las entidades mejorando los escenarios de enseñanza, análisis y retroalimentación.
2. Procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación. Generación de soluciones/resultados eficientes.
3. Acceso efectivo a los datos, información y el conocimiento de la entidad con ayuda de la tecnología. Fomenta la transparencia en la organización.
4. Cultura de la medición y análisis de la gestión institucional y estatal. Optimiza la toma de decisiones.
5. Dinamiza los procesos de aprendizaje y de esta forma se fortalece el ciclo de gestión de la política pública.
6. Cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento en los servidores y entidades públicas. Trabajo multidisciplinario (interconexión).
7. Desarrollo de la memoria institucional, difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas. Producir desde lo construido.
8. Entidades a la vanguardia en los temas de su competencia»

De esta forma, con la aplicación del Manual Operativo MIPG dimensión 6 en el presente documento, se pretende realizar el proceso para poder obtener resultados observables y medibles por medio de la satisfacción de necesidades, identificación de problemas y garantizando el derecho de todos los participantes del proyecto, lo cual se puede identificar en el desarrollo del mismo.

Metodologías para la documentación de Buenas Prácticas

A continuación, se presentan metodologías para identificación de buenas prácticas teniendo en cuenta que podemos utilizar varios métodos de investigación cualitativa y cuantitativa. Estas metodologías son propuestas por diferentes autores, e incluyen mapeos, story telling, encuestas, visitas de campo, grupos focales, revisión de documentación, talleres etc. Estos métodos nos permiten conocer la percepción de los actores, las estrategias implementadas, la descripción detallada de los factores de éxito, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras oportunidades de implementación. La documentación «es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre la experiencia observada» (PNUD, s.f.).

La primera metodología identificada es propuesta en el artículo la “Teoría y metodología de la investigación de mejores prácticas: una revisión crítica del estado actual” realizada por Veselý (2011) la segunda metodología identificada es un método propuesto en el artículo “A methodology for best

practice knowledge management" (Dani, et al. 2006) los dos son estudios que realizan una revisión de artículos previos y buscan proponer la mejor metodología para identificar buenas prácticas, clasifican una variedad de métodos de diferentes autores y los unifican para obtener una mejor manera de realizar la tarea.

La tercera metodología, según el artículo "Sistematización para transferir conocimiento", realizado por la Unidad de Gestión de Conocimiento y Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y Caribe, es una metodología que muestran una forma de sistematización que busca documentar lecciones y recomendaciones para el posterior uso por parte de equipos y/o actores de diferentes áreas, con el fin de contribuir en el refinamiento de marcos e hipótesis de trabajo más generales, la ampliación de las dimensiones, la réplica de buenas prácticas, y la incidencia en discusiones de políticas. La sistematización se enfoca en capturar el "cómo se hizo" y en particular el "cómo se hace" de un proyecto, experiencia o programa. La meta es llegar a un público definido mediante la elaboración de productos de conocimiento prácticos y útiles. De esta forma, el proceso de sistematización para transferir conocimientos consiste en tres etapas: etapa preparatoria, etapa de desarrollo y etapa de transferencia.

Finalmente, la cuarta metodología es brindada por APC – Colombia, organización que ofrece una Caja de Herramientas de Cooperación Sur- Sur (CSS) donde presenta un proceso metodológico, compuesto por nueve etapas para los intercambios de CSS con agregación de valor. La siguiente tabla resume los pasos identificados en cada estudio.

Tabla 1. Comparativo metodologías para identificar y explorar buenas prácticas

"Teoría y metodología de la investigación de mejores prácticas: una revisión crítica del estado actual" (Vesely, 2011)	**"A methodology for best practice knowledge management" (Dani et al. 2006)**	**"Sistematización para transferir conocimiento" - Unidad de Gestión de Conocimiento y Centro Regional de Servicios del PNUD**	**Documento Nueva Metodología Sobre Buenas Prácticas (APC, 2021)**
1. Elegir una forma de diseño de investigación mixto: métodos	-*Metodología*: 1. Identificar los objetivos del proyecto	● Etapa preparatoria:	La construcción del Instrumento metodológico implica

cuantitativos" y cualitativos. 2. Definir claramente el propósito, para aumentar la capacidad de transferencia. 3. Formular una teoría de por qué funcionan descubriendo los mecanismos subyacentes de casos exitosos. 4. Describir detalladamente el contexto en el que surgen las "buenas prácticas". Para a verificar si podrían funcionar de forma independiente. 5. Conocer resultados positivos (exitosos) y negativos (fracasos) para pensar por qué sucedió eso. 6. Evaluar los efectos de su implementación en otros lugares.	2. Identificar indicadores clave de rendimiento (KPI) 3. Identificar buenas / mejores prácticas 4. Poblar la base de conocimientos de mejores prácticas: A. Elementos del proceso: conocimiento requerido sobre las mejores prácticas. B. Elementos de implementación: conocimiento necesario para implementar las mejores prácticas.	1. Selección del proyecto 2. Definir propósito de la sistematización 3. Definir equipo de la sistematización ● Etapa de Desarrollo: 1. Taller de arranque 2. Elaboración productos de conocimiento 3. Comentarios y revisión ● Etapa de Transferencia: 1. Estrategia de Comunicación 2. Divulgación 3. Plan de trabajo para la transferencia	tener una definición precisa de cada uno de los criterios para los cuales proponemos los siguientes criterios: 1. Demanda 2. Conocimientos y experiencia 3. Resultados 4. Innovador 5. Sostenible 6. Alineada con las políticas públicas

Fuente: Elaboración Propia

Metodología Planteada por la Unidad de Gestión de Conocimiento (CR-ALC)

Una vez revisadas las anteriores metodologías y como síntesis de lo aprendido se seleccionaron las siguientes etapas a partir de la metodología planteada por la Unidad de Gestión de Conocimiento, CR-ALC

Figura 1. Etapas de un proceso de sistematización para identificar una buena práctica y transferir conocimiento

Fuente: Adaptación propia a partir de la Unidad de Gestión de Conocimiento, CR-ALC.

1. ETAPA PREPARATORIA

1.1. Seleccionar el proyecto

Se realiza una convocatoria invitando a postular buenas prácticas mediante un cartel y video informativo dónde se explica qué se entiende como buena práctica y los lineamientos para reconocerla. La convocatoria debe indicar fecha de apertura y cierre o si se mantendrá abierta todo el año. Se indican las fechas de reunión del comité de priorización de buenas prácticas de Santander.

Los participantes postulan a una preselección de buenas prácticas a través de un formulario en línea con el propósito de responder a unas preguntas importantes para orientar y estructurar objetivos, estrategias, acciones, recursos y que haya sido puesta en práctica durante un período razonable que permita la validación de la misma. Las preguntas de diagnóstico, identificación, ubicación y/o mapeo de una Buena Práctica son: ¿para qué? ¿para quién? ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo?

Con estas preguntas se responde ¿cuál es el valor agregado de la práctica identificada? Como segunda reflexión ¿Quién usará los productos de esta documentación de la buena práctica? ¿Cómo serán usados? Y ¿cuáles son los cambios que esperamos en el público objetivo? Definir ese público objetivo nos dará una mejor perspectiva a futuro de la forma como deseamos documentar y como presentaremos nuestros resultados para llegar a esos actores. Asimismo, ayuda a definir la estrategia de difusión y transferencia de los productos. Con la información consignada en el formulario

se realiza una reunión del «Comité de priorización de buenas prácticas» donde se evalúan las prácticas

- **Criterios de Priorización de Buenas Practicas**

Para realizar la evaluación de Buenas Prácticas se definió una rúbrica con los Criterios de Priorización resultado de una revisión de criterios de otras entidades como la UNESCO, OIT, Observatorio Internacional de la Democracia Participativa, APC Colombia, Gradaille y Caballo y la Gobernación de Cundinamarca, estos criterios se muestran en la tabla 2:

Tabla 2. Criterios de Priorización de Buenas Prácticas de Diferentes Entidades

UNESCO	OIT (2003)	Observatorio Internacional de la Democracia Participativa (2015)	APC Colombia	Gradaille y Caballo (2016)	Gobernación de Cundinamarca
Innovación	Innovación y creatividad	Innovación	Alineación con política publica	Innovación	Ámbito de aplicación de la practica
Efectividad	Eficacia e Impacto	Transferibilidad	Aporte a la Implementación de la Agenda 2030	Eficacia y/o Eficiencia	Resultados Comprobables
Sostenibilidad	Replicabilidad	Factibilidad	Sostenibilidad	Sostenibilidad	Sinergia
Replicabilidad	Sostenibilidad	Planificación de Practicas	Innovación	Replicabilidad o transferencia	Formación de capacidades y promoción del liderazgo
	Pertinencia	Corresponsabilidad	Potencial de Intercambio y Replicabilidad	Implicación de la ciudadanía, empoderamiento, trabajo en red	Reducción de la vulnerabilidad
	Ética y responsabilidad	Liderazgo Político	Generación de Valor	Identidad – cohesión social – transformación	Expansión de Beneficios
	Trabajo de Red	Responsabilidades definidas	Enfoque multiactor	Evaluación Comunitaria	Sostenibilidad financiera de la práctica
	Eficiente	Proceso Educativo			Sostenibilidad ambiental de la práctica
		Impacto y transformación			Efecto multiplicador
		Devolución de la información			Potencial de Intercambio
		Objetivos relacionados con la participación			Innovación

					Calificación Sectorial
					Certificación y reconocimientos
					Seguimiento y monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la revisión de los Criterios de Priorización de las organizaciones mencionadas anteriormente el equipo de la Oficina de Cooperación Internacional de la Gobernación de Santander seleccionó los siguientes criterios para el desarrollo del ejercicio en el departamento de Santander:

Figura 2. Criterios de Priorización Buenas Prácticas

Fuente: Elaboración propia

Criterio	Definición
1. Ámbito de aplicación de la práctica.	Determinar el grupo objetivo de la práctica con el fin de evaluar, en espacio y en beneficiados, el potencial de universalidad de la práctica. Si la práctica es más amplia obtendrá mayor cantidad de puntos. Si está enfocada a un grupo específico recibirá menos puntaje.
2. Resultados Comprobables.	Señala los resultados o productos que puedan ser medibles o comprobables como consecuencia de la implementación de la práctica.
3. Enfoque multiactor	La BP promueve la participación de diferentes actores (organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, academia, sector privado, etc.) en la implementación del proyecto con una mirada de fortalecimiento mutuo y aprovechamiento de capacidades.

4. Reducción de la vulnerabilidad	Influencia de la práctica para disminuir la indefensión que experimentan las comunidades, familias e individuos en sus condiciones de vida a consecuencia del impacto provocado por algún tipo de evento económico o social de carácter traumático.
5. Sostenibilidad financiera de la práctica.	Garantía de continuidad en el direccionamiento de los recursos, económicos, sociales y de capital humano, para la continuidad de las acciones que promueve la buena práctica o directamente para la permanencia de los resultados alcanzados.
6. Responsabilidad social y ambiental de la práctica.	La práctica debe evitar el agotamiento de recursos naturales, contaminación por encima de los estándares, exposición a emisiones y residuos peligrosos, agotamiento de la capa de ozono u otros impactos ambientales o sociales negativos. Promueve mejoramiento del hábitat.
7.Replicabilidad	La posibilidad que presenta la práctica o sus lecciones aprendidas para
8. Innovación.	La innovación es relativa a cada uno de los espacios en donde se desarrollan las prácticas, por lo que se sugiere una aproximación desde diferentes aspectos (tecnológicos, sociales, organizacionales). La innovación se define como la creación de un valor nuevo sustancial para los usuarios mediante la modificación creativa de una o más dimensiones del sistema. Los factores de innovación pueden comprobarse a partir del reconocimiento o certificaciones que haya recibido la práctica*.
9. Aporte a la implementación de la agenda 2030 (ODS**)	Teniendo en cuenta la categorización de la práctica a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se sugiere preguntar a los líderes de sector encargados que puedan valorar el aporte que hace la práctica al contexto conceptual correspondiente.
10. Valor agregado	Si genera procesos de capacitación a sus beneficiarios, si tiene certificaciones, si se le realiza algún tipo de seguimiento. La certificación por parte de auditores externos o por autoridades gubernamentales aporta confiabilidad a la práctica. La certificación puede referirse a normas de gestión nacionales o internacionales. El reconocimiento y la difusión a través de medios nacionales y/o internacionales otorga visibilidad y favorece el posicionamiento de la práctica. Existencia de metodologías de seguimiento y monitoreo para crear alertas tempranas en el proceso de implementación de la práctica, que puedan retroalimentar o promover cambios positivos en la metodología de implementación.

Fuente: Elaboración propia

- **Rubrica de Evaluación de Buena Prácticas**

La rúbrica es un instrumento de evaluación de desempeño en el que se precisan unos objetivos, se identifican unos elementos a valorar y se establecen unas escalas o criterios a los que se les asignan unos pesos o valores que ofrecerán como resultado una calificación integral con base en descriptores del nivel de calidad de los productos esperados (Gatica-Lara, & Uribarren-Berrueta, 2013) para nuestro caso, como Buenas Prácticas departamentales. A continuación, presentamos los criterios, la definición de cada criterio y la escala de evaluación para elegir las prácticas a documentar en profundidad.

Tabla 2. Rúbrica de evaluación de Buenas Prácticas del departamento de Santander.

Criterio de evaluación	5	4	3	2	1
1. Ámbito de aplicación de la práctica	Si la UI* es de carácter innovador a nivel mundial (ej. patente) y tiene potencial para ser exportada a otros países	Si la UI* tiene potencial de impactar a un amplio espectro de población interesada (el municipio, la ciudad, la metrópoli, la región, el país).	N/A	Si la UI* impacta a un sector de la población que involucre respuestas y personas de características diferentes (un barrio o una zona específicos, un sector de producción de bienes y servicios)	Si la UI* está dirigida específicamente a un grupo muy reducido (problemas y soluciones muy específicas de las características especiales del grupo o de la empresa)
2. Resultados Comprobables	El proceso fue documentado a través de un artículo en revista indexada. Es una publicación descriptiva	El producto es parte de una estrategia de trabajo a mediano y largo plazo - ayuda a lograr un objetivo determinado a un público objetivo. Material de apoyo, guías, formatos.	El producto es la síntesis de los aprendizajes de una o varias experiencias, no es puramente teórico ni una descripción de las experiencias.	El producto está diseñado para públicos claramente identificados, es pertinente relevante y oportuno para ellos, y cuenta con una estrategia de difusión o transferencia	El producto parte de experiencias que han tenido resultados (positivos o negativos) verificables por diversos medios y cuentan con documentación de soporte. Es una presentación juiciosa
3. Enfoque inclusivo	Si pertenecer a una red de conocimiento con actores de al menos 4 grupos de valor diferentes.	Si reúne al menos 4 grupos de valor	Si reúne 3 actores de diversos grupos de valor	Si articula el menos dos actores de 2 grupos de valor	No articulación (práctica a cargo de una persona, una entidad o un grupo muy específico)
4. Reducción de la vulnerabilidad	Si el proyecto lleva de 7 a 10 años de implementación	Si el proyecto o UI* tiene entre 5 y 7 años de implementación	Si el proyecto tiene entre 3 y 5 años de implementación	Si tiene entre 1 y 3 años de implementación	Si es una intervención puntual en el tiempo
5. Sostenibilidad financiera de la práctica.	Tiene un plan estratégico y realiza rendición pública de cuentas.	Cuenta con un plan de recaudación de fondos coherente	Cuenta con más de una fuente de financiación	Mantiene una contabilidad confiable	No lleva registro de la contabilidad y cuenta con una sola fuente de financiación
6. Responsabilidad social y ambiental de la práctica	Cuenta con metas sociales y ambientales	Cuenta con mecanismos que aseguren el cumplimiento de la legislación ambiental, asumiendo sus responsabilidades por los impactos derivados de la operación y defiende los derechos humanos	Se tienen identificados los impactos ambientales y/o sociales que generan los procesos de la organización y las estrategias para reducir el mismo.	Se cuenta con mecanismos de prevención y minimización de impactos ambientales y sociales	No reconoce su impacto ambiental y social
7. Replicabilidad	Si la BP es de carácter replicable a nivel mundial y tiene potencial para ser exportada a otros países	Si la BP es de carácter innovador al replicarla en un municipio, la ciudad, la metrópoli, la región, el país	N/A	Si la BP tiene un efecto innovador al replicarla en un barrio o una zona específicos, un sector de producción de bienes y servicios	Si la BP está dirigida específicamente a un grupo muy reducido (problemas y soluciones muy específicas de las características especiales del grupo o de la empresa)
8. Innovación.	Si se encuentra alguno de estos elementos, el indicador se califica con 5	N/A	N/A	N/A	Si NO se encuentra alguno de estos elementos, el indicador se califica con 0
9. Aporte a la implementación de la agenda 2030 (ODS**)	Si apunta a alguno de los ODS, el indicador se califica con 5	N/A	N/A	N/A	Si NO apunta a alguno de los ODS, el indicador se califica con 1
10. Valor agregado	Si genera procesos de capacitación a sus beneficiarios, si tiene certificaciones o si se le realiza algún tipo de seguimiento el indicador se califica con 5	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia

La rúbrica de evaluación, se calificará como una práctica destacable las prácticas que obtengan entre 42 y 50 puntos, una práctica aceptable aquella que alcance entre 31 y 41 puntos, una práctica aceptable con condiciones si obtiene entre 21 y 30 puntos, caso en el que se notificará al participante la decisión del comité, se le harán sugerencias para mejorar su práctica de acuerdo a los criterios de evaluación y se le invitará a presentarse nuevamente una vez mejorada su práctica, por último, será una práctica inaceptable para participar en el portafolio del departamento, aquella que tenga menos de 20 puntos. Las prácticas que clasifiquen como destacables y aceptables serán documentadas en el Formato para la Sistematización de Buenas Prácticas de la Dirección de coordinación institucional y a la Dirección de Oferta de Cooperación Internacional DOCI de APC – Colombia (disponible como anexo 1).

Una vez seleccionadas las Buenas Prácticas se procede a la publicación del listado de las buenas prácticas preseleccionadas para la documentación final, esta publicación se realizará vía correo electrónico o mediante anuncio en el sitio web de la gobernación para que todos los interesados tengas diferentes medios para conocer esta información.

1.2. **Definir el propósito de la sistematización**

Teniendo como marco de referencia la cooperación internacional y la participación de Colombia en la OECD, el departamento tiene como objetivo:

Identificar, explorar y documentar saberes en el departamento, que sean susceptibles de cooperación en calidad de oferente, bajo los siguientes criterios: 1. Ámbito de aplicación de la práctica. 2. Resultados Comprobables. 3. Enfoque multiactor 4. Reducción de la vulnerabilidad 5. Sostenibilidad financiera de la práctica. 6. Responsabilidad social y ambiental de la práctica. 7. Replicabilidad 8. Innovación. 9. Aporte a la implementación de la agenda 2030. 10. Valor agregado, cuando genera procesos de capacitación a sus beneficiarios, si tiene certificaciones o si se le realiza algún tipo de seguimiento, con un espíritu de igualdad, solidaridad, no condicionalidad, beneficio mutuo, respeto por la soberanía nacional, para generar visibilidad del departamento en otros países y con organismos de carácter internacional o multilateral.

Desde esta perspectiva, el objetivo general de cada buena práctica podrá ser reajustado por el comité de priorización y el equipo encargado de la sistematización a partir del objetivo planteado por el postulante para precisar el alcance de la buena práctica.

Aquí es pertinente refinar las preguntas planteadas en la fase diagnóstica ¿para qué? ¿para quién? ¿qué? ¿cuándo? ¿cómo?

1.3. Definir equipo para la sistematización

De acuerdo al alcance de la buena práctica seleccionada el equipo de cooperación internacional y nacional designará el personal encargado de documentar la buena práctica. Además del personal externo al proyecto, es conveniente que el equipo incluya miembros internos del proyecto que conozcan el proceso y lo que experimentaron al estar involucrados en cada fase. Así se facilita entender que se hizo y cómo y extraer los conocimientos adquiridos a través de la experiencia. Según el alcance de la Buena Práctica el equipo puede validar la información rotando la labor que cada integrante realiza en el proceso.

2. ETAPA DESARROLLO

La documentación se desarrollará en el Formato para la Sistematización de Buenas Prácticas de la Dirección de coordinación institucional y a la Dirección de Oferta de Cooperación Internacional DOCI de APC – Colombia (disponible como anexo 1) según el lineamiento de orden nacional. Para realizar el proceso de sistematización y responder a las preguntas que nos plantea el formulario se utilizan métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, entre los que podemos incluir la revisión documental, los mapeos, las encuestas, las visitas de campo, los grupos focales, talleres, entrevistas, entre otros. Una investigación de la Buena Práctica en profundidad permite documentar con objetividad el proceso de cambio que genera el proyecto, analizar los factores de cambio y las estrategias implementadas. Así se identificarán los resultados exitosos aun aquellos que los actores no logran percibir.

2.1. Revisión documental

En primera instancia se recomienda realizar un análisis documental de todos los archivos que sean facilitados por el responsable de la práctica. Entre ellos las guías ejecutivas del proyecto, la descripción, plan de trabajo, documentos conceptuales, manuales y guías de procedimientos, actas de reuniones, documentos de implementación, informes, publicaciones y estudios generados por el proyecto, memorias fotográficas, artículos publicados en la prensa.

Al recibir los documentos se debe realizar un mapeo de indagación es decir una referenciación que permita identificar donde se encuentra el conocimiento práctico y/o quién lo posee para reconstruir un estado del arte del tema en particular. Se recomienda realizar muy bien esta información antes de la entrevista de manera que se generen preguntas aclaratorias de la información recibida y no preguntas informativas, para explorar la información. Teniendo siempre en mente la valoración del tiempo del equipo de trabajo.

«La sistematización se enfoca en capturar el “cómo se hizo” y en particular el “cómo se hace” de un proyecto, experiencia o programa. La meta es llegar a un público definido mediante la elaboración de productos de conocimiento prácticos y útiles»

2.2. Entrevista en profundidad

En segunda instancia se realiza un dialogo de construcción conjunta donde se comparta de manera descriptiva lo que se hizo, cómo se hizo, y qué se aprendió. Se invita a generar un relato de lo sucedido basado en las evidencias y recopilando la historia desde diversas vivencias de los participantes o artífices de la buena práctica.

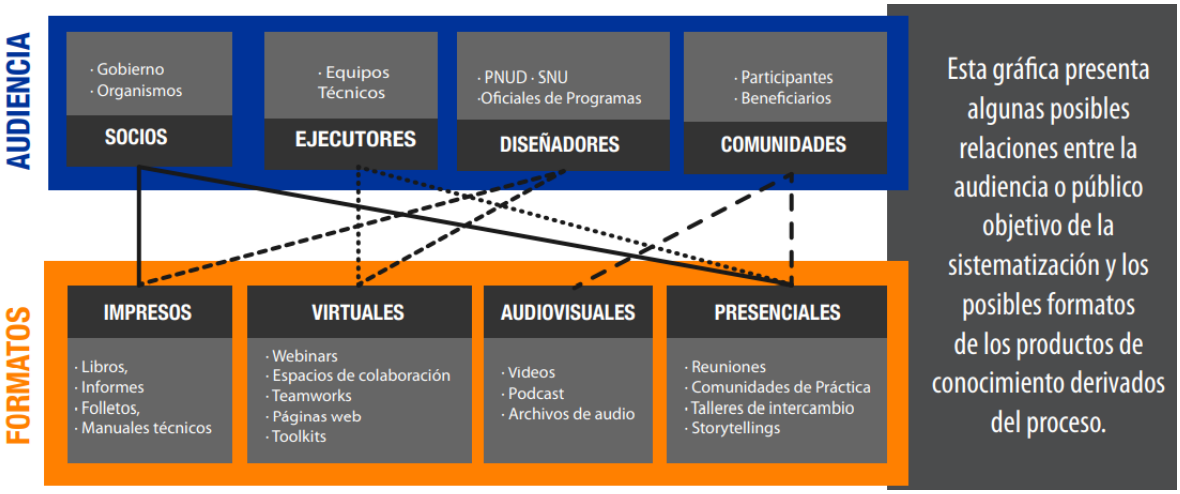
Prepare su entrevista, agéndela, de ser posible en el sitio de trabajo del participante y reserve al menos una hora sin interrupción para realizar el trabajo. Asegúrese de reservar un sitio cómodo

donde cada participante se pueda sentar. Permita que los participantes clave presenten su historia uno a uno acordando un tiempo de 15 minutos máximo para exponer la buena práctica, escúchelos en profundidad sin dar consejos, sin interrupciones, esté atento a las imágenes, metáforas, sentimientos y gestos que evoca el participante al contar la historia, mantenga una actitud atenta, este ejercicio permite que los participantes generen nuevas formas de ver el reto que les planteó la situación en su momento. Inicie con una invitación simple como «ahora cuénteme la historia de su buena práctica».

Tome un momento para reflexionar y conectar con la situación que enfrentaron los actores y la forma como la resolvieron, preguntando porqué la consideran una buena práctica y como pueden adoptar este conocimiento otros grupos de interés. Una vez escuche a los actores, previa revisión documental, este es el momento para agradecer por el tiempo reservado para esta entrevista y reconozca el trabajo realizado como buena práctica, de ser posible destacando algún aspecto de la entrevista.

2.3. Elaboración de productos de conocimiento

Finalmente, y como resultado del proceso de sistematización relacionado se generan los productos de conocimiento, aquí nos referimos al bien final o al elemento tangible que será entregado e institucionalizado, para cumplir con este objetivo se debe aclarar que la estrategia y actividades a implementar será indispensable y variará según el lector, púbico y audiencia que se pretenda impactar teniendo en cuenta aspectos como el acceso a la información, facilidades de comunicación, capacidad de desplazamiento entre otros factores a tener en cuenta.



Fuente: Adaptación propia a partir de la Unidad de Gestión de Conocimiento, CR-ALC.

3. ETAPA TRANSFERENCIA

La transferencia y divulgación se realizará teniendo en cuenta los canales institucionales de la Gobernación de Santander, así mismo los profesionales encargados de la búsqueda, identificación y documentación de Buenas Prácticas y Experiencias Exitosas del Departamento, articularan encuentros y reuniones con los diferentes actores del territorio con el fin de exponer y presentar el Manual para documentar saberes del Departamento de Santander y los demás documentos institucionales que hacen parte integral del proceso.

Por otra parte, se contará con un video institucional y promocional el cual promoverá el aumento del interés de los ciudadanos, instituciones y diferentes actores del Departamento con relación a postular y presentar aquellas iniciativas, y proyectos que se podrían documentar y replicar, lo anterior cumpliendo con los requisitos y las diferentes etapas en este proceso.

Cabe también mencionar que será prioridad para la Secretaría de Competitividad y Productividad de la Gobernación de Santander el presentar y exponer el Manual para documentar saberes del Departamento, en los diferentes espacios en los que se tenga presencia institucional, esto con motivo de masificar y divulgar el trabajo realizado y los objetivos del mismo teniendo, en cuenta que esta dependencia forma parte de importantes escenarios como lo son: (Comisión Regional de Competitividad, Red Regional de Emprendimiento, CUES, Pacto por el Bilingüismo, entre otros). Y que por su impacto, alcance y relevancia en el territorio facilitará la difusión y sustentación del Manual como parte de la Oferta Institucional de esta Secretaría Sectorial.

Referencias Bibliográficas

McGrath, S. (2002). Skills for development: a new approach to international cooperation in skills development?. Journal of Vocational Education and Training, 54(3), 413-430.

Veselý, A. (2011). Theory and methodology of best practice research: a critical review of the current state. Central European Journal of public policy, 5(02), 98-117.

Ongaro, E. 2009. A protocol for the extrapolation of 'Best' Practices: How to draw lessons

Dani, S. S. J. A., Harding, J. A., Case, K., Young, R. I., Cochrane, S., Gao, J., & Baxter, D. (2006). A methodology for best practice knowledge management. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 220(10), 1717-1728.

ITCILO. International Training Centre of the ILO, (2021). THE GLOBAL SOUTH-SOUTH COOPERATION FORUM: LIVELIHOODS, EMPLOYMENT AND INCLUSION FOR VULNERABLE GROUPS. En: https://credentials.itcilo.org/57b720a3-6ff6-4c90-b9b9-0465c0d21c63

https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=55713