



Uruguay
Presidencia



DOCUMENTO DE TRABAJO

OFERTA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE URUGUAY A TRAVÉS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

INDICE

Prólogo.....	2
¿Qué es una Buena Práctica?.....	4
Metodología.....	8
Anexo	
Formulario Sistematización de Buenas Prácticas.....	9

PRÓLOGO

La Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI), impulsa una agenda de desarrollo y cooperación internacional subsidiaria y complementaria a las prioridades nacionales del país.

En materia de cooperación, Uruguay es un socio activo y viene consolidando su rol de oferente, fortaleciendo su capacidad de transferir a otros países de la región, experiencias y estrategias que buscan mejorar las capacidades institucionales, promover la eficacia de las políticas públicas y, en definitiva, contribuir a una mejor calidad de vida en los países de América Latina y el Caribe.

Uno de los rasgos distintivos que tiene nuestro país en materia de gestión institucional, es que las acciones se sostienen en procesos acumulativos de aprendizaje y consolidación, aspectos que dan seriedad y solidez a las mismas.

Sin embargo, en materia de cooperación internacional, existía una gran dispersión de la oferta, aspecto que dificultaba el desarrollo de una adecuada jerarquización de las experiencias y acciones plausibles de ser transferidas a otros países, obstaculizando también la priorización de aquellas que lograran procesos de transformación con impactos significativos en los receptores.

En ese marco, AUCI se abocó a un trabajo de análisis y evaluación de las experiencias, prácticas y programas valorados como exitosos, que atendieran problemas sustantivos y fueran plausibles de ser sistematizadas y replicadas, es decir que constituyeran **Buenas Prácticas (BP)**.

Esto, logra poner en valor aquellas acciones donde el país expresa mayores fortalezas y solidez institucional. Mediante un proceso predefinido (ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación) establece la oferta de saberes probados y de calidad, respetando la demanda, definiendo claramente en qué consiste la misma y qué va a obtener el solicitante.

Asimismo, este ejercicio –realizado en forma conjunta por AUCI y las instituciones competentes- permite poner en valor el trabajo realizado, dándole una jerarquización a

nivel nacional y reconociendo el trabajo de todos los involucrados. Por otra parte, un proceso como éste genera nuevas herramientas e instrumentos que permiten revisar lo ya realizado y ajustarlo a la situación actual.

Las BP implican un compromiso tanto de AUCI como de los organismos involucrados, para asegurar un producto que cumpla con niveles de calidad, que hagan posible su transferencia y, muy especialmente, su adaptación y apropiación.

Para lograrlo, cada BP cuenta con un conjunto de insumos y documentos que dan cuenta y abarcan desde su marco jurídico (si así lo implica), el problema abordado, el proceso por el cual se llegó a la solución y las lecciones aprendidas.

A través de este proceso se logró alcanzar una clara sistematización de la oferta de calidad con la que cuenta nuestro país, mejorando la precisión en la definición de los productos y resultados esperados en cada instancia y la eficacia en el proceso de transferencia.

La identificación y sistematización desarrollada, se sustenta en un procedimiento metodológico inspirado en países y organismos internacionales (guía de SEGIB y de UN entre otras) con larga experiencia y legitimidad en la materia, aspecto que robustece la calidad y confiabilidad del proceso.

Uruguay hoy, cuenta con una Oferta de Cooperación Internacional y una cartera de Buenas Prácticas acotada, solida, alineada con las prioridades estratégicas del país y consolidada en la experiencia, los saberes y aprendizajes probados.

Asimismo, estas iniciativas contribuyen de forma significativa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030.

La identificación y sistematización de buenas prácticas es dinámica, se encuentra en permanente construcción, incorporando progresivamente nuevas experiencias desarrolladas en diversos ámbitos y niveles.

Este documento sistematiza y desarrolla las definiciones conceptuales y metodológicas que conforman el proceso de identificación, registro y sistematización de las Buenas Prácticas en Uruguay.

¿QUÉ ES UNA BUENA PRÁCTICA?

Una buena práctica es una experiencia con impacto positivo que contribuye de manera eficaz y exitosa a la resolución de una situación o problemática específica.

Este proceso constituye la posibilidad de elaboración de una hoja de ruta para sistematizar las experiencias realizadas desde una perspectiva de aprendizaje permanente, de forma tal que sirvan de modelo para que otros puedan replicar estas experiencias adaptándolas a sus contextos.¹

Una buena práctica implica cumplir con una serie de requisitos que garantizan su validez y calidad. Asimismo, para que una experiencia pueda ser transferida de manera exitosa, es necesario que quien la reciba cumpla con las condiciones necesarias para su desarrollo. Por tal motivo, es importante identificar correctamente las prácticas, su transferibilidad y el cumplimiento de los requisitos adecuados para su implementación para evitar experiencias frustrantes o malos resultados.

A continuación, detallamos algunas de sus principales características:

1) Características de las buenas prácticas

- Logran un resultado exitoso.
- Son sostenibles en el tiempo, manteniéndose y produciendo efectos duraderos.
- Innovadoras.
- Disminuyen el riesgo.
- Responden a necesidades específicas.
- Alegan a perspectivas claras del problema.
- Sistematizan procesos y resultados.
- Tienen presente la evaluación, retroalimentación y reorganización de las acciones.

Implementar buenas prácticas ayuda a optimizar procesos, ahorrar tiempo y evitar errores para obtener éxito en los resultados de una organización, puesto que son acciones probadas y evaluadas para el abordaje específico de situaciones identificadas y necesarias de ser intervenidas.

En definitiva, a los efectos del presente documento, “el porqué” de las buenas prácticas es poner en valor aquellas acciones probadas y con buen nivel de valoración que pueden ser transferidas para alcanzar efectos positivos en otros países.

¹ Berro, Mariano, Romano, Claudia y Walter Menéndez (2013). [Buenas Prácticas, Guía didáctica](#)

Es un ejercicio muy útil para las instituciones nacionales porque:

- Sistematizan su oferta,
- Asumen compromisos bien definidos y realizables,
- Brinda mayor y mejor visibilidad,
- Fortalece el sentido de pertenencia de los funcionarios y es una forma de reconocimiento.

No todas las buenas prácticas pueden ser ofrecidas:

- Por debilidades institucionales (ej. poco personal para hacer la transferencia),
- Porque las condiciones de adaptabilidad no son las adecuadas,

Para estos casos proponemos otro tipo de acciones, por ej. visitas, pasantías, entre otros intercambios.

Es fundamental ofrecer a otros países mediante la cooperación Sur-Sur y Triangular saberes probados y que se pueda garantizar su calidad:

- Respetando la demanda
- Definiendo claramente en qué consiste la oferta y qué va a obtener el solicitante
- Buscando lograr una mejor calidad de producto

2) ¿Cómo identificar una buena práctica?

En primer lugar, es necesario definir si la buena práctica reúne las características que la hacen aplicable y reproducible. Para esto, es importante contar con indicadores que faciliten su identificación y sistematización.

Asimismo, es clave la documentación y recopilación de información para poder seleccionarla de manera correcta. La documentación cumplirá además, con la función de hacer disponible la información necesaria que oficie de base, contingencia y solución ante dificultades o dudas específicas al momento de ser replicada.

Si bien hay diversas definiciones sobre lo que es una buena práctica, existen criterios para la identificación y determinación que se relacionan con los puntos expresados en la siguiente figura (Figura 1):

Figura 1. Criterios para la identificación y determinación de buenas prácticas



Fuente: elaboración propia en base a la Guía para la Detección de Buenas Prácticas en Procesos Participativos

El “Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales” de 1966 establece en el art. 13, las denominadas “4A” (por su denominación en inglés): a) Disponibilidad, b) Accesibilidad, c) Adaptabilidad y d) Aceptabilidad. Estos 4 elementos suponen una visión complementaria para determinar y definir una buena práctica.²

- a) **Disponibilidad:** una buena práctica puede no estar disponible, tanto por razones operativas o institucionales. Algunos motivos refieren al lugar físico, la falta de insumos necesarios, equipamiento para llevarla a cabo, limitaciones legales o la falta de conocimiento sobre las posibilidades de cambio. Es necesario analizar estas variables a la hora de evaluar su disponibilidad.
- b) **Accesibilidad:** corresponde a la posibilidad efectiva de implementar la buena práctica por contar con las condiciones y requerimientos materiales y de conocimiento técnico específico para poder desarrollar los componentes y acciones que la acción requiera.
- c) **Adaptabilidad :** relacionado con la posibilidad de adaptar o adecuar la buena práctica identificada. Cuando se identifica un problema y se ha identificado la solución se debe realizar el proceso de adaptación de las medidas a emplear. Este proceso no es fácil y requiere de un liderazgo que promueva la participación de los involucrados para lograr los mejores resultados. Es muy importante adaptar las medidas a la idiosincrasia social y la cultura de la organización.
- d) **Aceptabilidad :** Para poder instrumentar una buena práctica y lograr su permanencia (incorporación definitiva) sólo será posible si es adaptada y aceptada por los involucrados. En este sentido, es importante considerar la transparencia de la información con los involucrados.

Finalmente, el Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe cuenta con una guía de Sistematización para Transferir Conocimiento.³ Esta Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento está dirigida a las oficinas de país del PNUD y del resto del Sistema de Naciones Unidas, contrapartes, coordinadores y oficiales de proyectos, y todas aquellas personas que quieren sistematizar conocimiento con el propósito de compartirlo. En este sentido, se pueden tomar algunas consideraciones importantes:

- i. **Utilidades de realizar un proceso de sistematización:** La sistematización implica identificar, aprehender y documentar aprendizajes y experiencias claves con el propósito de transferir y adaptar el conocimiento. Los beneficios de un proceso de sistematización dependen de su propósito, objetivos y contribución al aprendizaje y reflexión institucional. Es fundamental fomentar organizaciones más abiertas y reflexivas. La sistematización para la transferencia permite facilitar el intercambio, transferencia y adaptación de conocimiento para el fortalecimiento de capacidades, la mejora de la eficacia y promover la innovación, y a su vez propicia la visibilidad, comunicación de conocimiento y su incidencia en agendas públicas.

² Torres, Rosa María (2009). [De la alfabetización al aprendizaje a lo largo de toda la vida. Tendencias, temas y desafíos de la educación de personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe](#)

³ Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (2013). [Sistematización para Transferir Conocimiento Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo Unidad de Gestión de Conocimiento](#)

- ii. **Las buenas prácticas en la gestión de proyectos.** La implementación de buenas prácticas trae muchos beneficios asociados a minimizar errores, facilitar el eficaz uso de recursos, ayudar a obtener mejores resultados, alcanzar beneficios a la organización de los participantes y el buen uso garantiza el éxito. El objetivo es hacer que lo que se esté aplicando funcione mejor, más rápido y de manera eficiente con menos problemas y errores.

El presente documento, desde el punto de vista metodológico, tomó en consideración experiencias de organismos internacionales y países en materia de recopilación y sistematización.

En primer lugar, se efectuó un análisis de la información existente a través del Sistema Integrado de Cooperación Internacional (SICI-Uy⁴). Asimismo, se elaboró una metodología de recopilación de la información en base a formularios, entrevistas, recolección de materiales de las instituciones, información pública, entre otros. A tales efectos, se tomaron ejemplos de experiencias que son sostenibles en el tiempo y que perduran más allá de los Gobiernos.

Por tal motivo, los criterios decisorios frente a la selección de buenas prácticas para la experiencia uruguaya⁵, se establecen a través de los siguientes ítems:

Criterios para selección de buenas prácticas para el caso uruguayo:

- **Atiende un problema específico, detectado y detallado**, focalizando en dicho problema facilita la solución,
- **Transforma los procesos e instituciones**, mejorando su gestión así como el cumplimiento de sus fines,
- **Reconocida por los pares y valorada por los interesados/afectados**, lo cual legitima la misma,
- **Se identifica un aspecto innovador, en cuanto al desarrollo de soluciones nuevas o creativas**,
- **Evaluable**, que se pueda instrumentar un mecanismo de monitoreo y evaluación de la práctica, que permitan demostrar un impacto positivo y tangible sobre la mejora,
- **Posibilidad de ser replicada**, en el sentido de que sirven como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y acciones en otros contextos, posibles de adecuarse a otras realidades.

En base a la información recabada, se ha elaborado un formulario que usa como referencia la Guía Orientadora de SEGIB pero además incluye otras preguntas adaptadas a la realidad de cada buena práctica y la complementación de la información proporcionada por las propias instituciones.

El cuestionario presentado en el Anexo, sirve como base para recabar información adicional sobre la buena práctica, centrando su foco en conocer el objetivo e importancia de considerarse una buena práctica. Asimismo, permite obtener más detalles sobre la implementación e importancia para la institución, resultados alcanzados, mecanismos de evaluación, presupuesto, dificultades del proceso, impacto en la Agenda 2030 y los ODS, evaluar la viabilidad de considerar la Cooperación Sur- Sur y Triangular como mecanismo para compartir la experiencia, analizar que asistencia se puede brindar, entre otros detalles adicionales.

⁴ Portal [Sistema Integrado de Cooperación Internacional, SICI - Uy \(2021\)](#)

⁵ Se toma como referencia principal la Guía de Detección de Buenas Prácticas en Procesos Participativos

FORMULARIO SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS.

 auci <small>AGENCIA URUGUAYA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL</small>	SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS
INSTITUCIÓN:	ÁREA TEMÁTICA:
Persona de contacto (nombre, dirección de mail, teléfono)	
Nombre de la práctica:	
Otras instituciones nacionales participantes (sector público, privado, sociedad civil, etc)	
Justificación de la propuesta	
¿Cómo surgió esta experiencia/capacidad?	
¿Por qué entiende que es una buena práctica? (en base a criterios para selección de buenas prácticas para el caso uruguayo)	
¿Qué situación buscaba cambiar de su institución o de un proceso?	
¿Cómo se ha implementado la experiencia (especificar etapas, recursos, herramientas e instrumentos para su operación, metodologías y si existe sistematización)?	
Arreglos de coordinación (áreas o unidades involucradas)	
¿Qué áreas de la o las instituciones/es que han participado en la experiencia y cómo?	
Objetivos (general y específicos) y componentes	
Aplicación	

¿Considera que la experiencia puede ser aplicable en otros países?	
¿Qué factores condicionarían su aplicación?	
¿Su institución o las instituciones tendrían la capacidad institucional y el interés para compartir esa experiencia?	
Seguimiento	
¿Se le realizó monitoreo y evaluación durante su implementación?, ¿cómo?	
¿Qué resultados ha alcanzado?	
¿Los resultados obtenidos son medibles y demostrables?, ¿cómo?	
¿Qué se necesita para asegurar la sostenibilidad de los resultados?	
¿Qué factores fueron decisivos para lograr los resultados?	
Financiamiento	
¿Qué recursos implica (financieros, humanos, tecnológicos)?	
¿Qué recursos o fuentes de financiación existen para compartir esta experiencia? (humanos y financieros, propios o de terceros)?	
Asistencia técnica que puede ofrecer (descripción)	
¿Qué componente/s de la experiencia considera que sería interesante compartir con otros países?	
¿Considera que esta experiencia puede ser compartida con otros países a través de los mecanismos de cooperación sur - sur (CSS)? Fundamentar.	
Antecedentes de trabajo con otras instituciones del exterior:	Descripción de actividades realizadas:

Contribución a la Agenda 2020 (ODS metas y objetivos)	
Comentarios adicionales:	

En base a este cuestionario y la metodología desarrollada, cada buena práctica responde a las siguientes preguntas que dejamos reflejadas en el manual para que la persona que tome conocimiento de la información la pueda comprender mejor:

1. **¿Qué es?:**
2. **Instituciones participantes:**
3. **¿A quiénes está dirigido?:**
4. **¿Por qué se considera una buena práctica?**
 - Atiende un problema específico :
 - Transforma procesos o instituciones:
 - Reconocido por los pares y valorada por los interesados:
 - Identifica un aspecto innovador:
 - Evaluable:
 - Posibilidad de ser replicada:
5. **Requisitos y condiciones del entorno:**
6. **Experiencia compartida:**
7. **Contribución a la Agenda 2030 (ODS):**